



Jaarverslag 2019 HAS Hogeschool, inclusief jaarrekening

Colofon

© HAS Hogeschool 2020

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

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	2
INLEIDING	4
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE EN ORGANISATIE	5
1.1 Why en BHAG	5
1.2 Strategische doelen 2019-2023.....	5
1.3 Juridische structuur	7
1.4 Organisatiestructuur	7
HOOFDSTUK 2 - ONDERWIJS	8
2.1 Belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar	8
2.2 Onderwijsprestaties	10
2.3 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	10
2.4 Samenwerkingsverbanden	11
2.5 Internationalisering	12
2.6 Profileringsfonds	12
2.7 Toekomstige ontwikkelingen	13
2.8 Overig	14
HOOFDSTUK 3 - BEKOSTIGING EN STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN	15
3.1 Bekostiging	15
3.2 Studievoorschotmiddelen	16
HOOFDSTUK 4 - BESTUUR EN GOVERNANCE	19
4.1 College van Bestuur	19
4.2 Raad van Toezicht.....	20
4.4 Risicomanagement	20
4.5 Compliance en horizontale verantwoording	21
HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN.....	23
5.1 Toelichting op de exploitatie.....	23
5.2 Toelichting op de balans.....	25
5.3 Financiële kengetallen.....	26
5.4 Inzet studievoorschotmiddelen.....	26
5.5 Treasurybeleid	27
5.7 Investeringsbeleid	27
5.8 Financiële instrumenten.....	27

HOOFDSTUK 6 – CONTINUÏTEIT	29
6.1 Studentenaantallen 2019-2024.....	29
6.2 Exploitatie-ontwikkeling 2019-2024.....	29
6.3 Balans-ontwikkeling 2019-2024	30
6.4 Ontwikkeling kengetallen 2019-2024.....	31
6.5 Overige ontwikkelingen.....	31
HOOFDSTUK 7 – JAARREKENING	33
7.1 Algemene gegevens.....	33
7.2 Geconsolideerde balans 2019 per 31 december 2019.....	34
7.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019	35
7.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019	36
7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	37
7.6 Toelichting op de geconsolideerde balans	41
7.7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen.....	45
7.8 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2019.....	47
7.9 Analyse van het resultaat	52
7.10 Verbonden partijen	54
7.11 Enkelvoudige balans 2019 stichting HAS Opleidingen	55
7.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 stichting HAS Opleidingen	57
7.13 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten 2019	58
7.14 WNT-verantwoording 2019 stichting HAS Opleidingen	59
7.14.1 Besturende topfunctionarissen.....	59
7.14.2 Toezichthoudende topfunctionarissen	60
Vaststelling en goedkeuring	61
Controleverklaring 2019.....	62
Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool	63
Bijlage 2 - Model G	64
Bijlage 3 - kengetallen HRM	66

INLEIDING

Nederland staat voor grote maatschappelijke uitdagingen op het gebied van duurzaam voedsel, gezonde voeding, waardevolle natuur en een vitale leefomgeving. Nederland is in transitie van een agrarisch systeem dat is gericht op kostprijreductie naar een systeem dat draait om het zorgvuldig omgaan met schaarse grondstoffen en kwetsbare natuur. Tegelijkertijd ontwikkelt Nederland zich naar een maatschappij waarin flexibiliteit, vaardigheden en adaptief vermogen minstens zo belangrijk zijn als kennis. Een maatschappij waarin mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen, aanpassen en scholen is een vanzelfsprekend uitgangspunt.

HAS Hogeschool wil op beide uitdagingen een leidende rol vervullen, samen met de partners in zijn werkveld, overheden en maatschappelijke organisaties.. Met uitstekend hoger beroepsonderwijs voor de sector agro, food en leefomgeving – flexibel onderwijs dat aansluit bij de behoeften en talenten van de student. HAS Hogeschool wil zich verder ontwikkelen als expertisecentrum met relevant praktijkgericht onderzoek, nauw verweven met het werkveld en altijd gericht op innovatie. Daarmee dragen we bij aan vernieuwing in de sector en blijven we het onderwijs vernieuwen voor toekomstige professionals. Wij leiden studenten op die hun eigen weg kunnen vinden en die waarde toevoegen in een complexe, voortdurend veranderende maatschappij.

Met het strategische kader 2019-2023 wil HAS Hogeschool bijdragen en richting geven aan bovengenoemde ontwikkelingen. Dat doen we vanuit de overtuiging om de toekomst voor onze mensen en de wereld te verbeteren. Onze opdracht voor de komende jaren is daarmee helder. De ongeveer 450 medewerkers van HAS Hogeschool zetten zich hiervoor dagelijks in. Wij danken hen voor hun inzet in het afgelopen jaar!

Juni 2020,
College van Bestuur

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE EN ORGANISATIE

HAS Hogeschool is hét opleidings- en expertisecentrum van Zuid-Nederland in de sector agro, food en leefomgeving. HAS Hogeschool is een middelgrote hogeschool met een vestiging in 's-Hertogenbosch en Venlo. Vanuit de kernwaarden betrokken, ondernemend en eigenwijs, verzorgt HAS Hogeschool onderwijs, toegepast onderzoek en valorisatie in de driehoek van studenten, docenten en bedrijfsleven. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de strategie en de organisatie van HAS Hogeschool.

1.1 Why en BHAG

De aarde is er al miljarden jaren. Wij zijn er nog maar net. Maar, onze invloed is groot. We kunnen ons niet voorstellen hoe de aarde er over 10.000 jaar uitziet. We kunnen ons wél voorstellen wat voor wereld we door willen geven aan ons kinderen, aan onze kleinkinderen. Wat mooier kan, wat beter kan, wat slimmer kan. Waar ligt de ideale balans tussen mens, natuur en economie? Hoe zorgen we voor voldoende goed en gezond voedsel voor iedereen? Hoe creëren we een vitale leefomgeving? Al ruim 70 jaar zijn we bij HAS Hogeschool bezig met dit soort vragen, gericht op de wereld van morgen. Dit is de missie, het hogere doel of de *Why* van HAS Hogeschool en deze luidt.

Wij verbeteren de toekomst van onze mensen en de wereld

Studenten en professionals verbonden aan de HAS dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken die spelen in het domein agrofood en leefomgeving of die vanuit dit domein op te lossen zijn. Maatschappelijke vraagstukken zoals de energietransitie, de circulaire landbouw en de opkomst van duurzame voedselsystemen, zijn complex en vragen om een multidisciplinaire en integrale benadering. HAS Hogeschool wil hier aan bijdragen door zich door (verder) te ontwikkelen tot een expertisecentrum waarin de kernactiviteiten van onderwijs, toegepast onderzoek en valorisatie zijn geïntegreerd. Zo ontwikkelen we *practice based evidence* waarmee we enerzijds het onderwijs blijven vernieuwen voor toekomstige professionals. Anderzijds gebruiken we de resultaten van ons toegepast onderzoek om innovatieve best practices toe te passen in de praktijk om bij te dragen aan de continue innovatie in de sector. We verbinden ons daarbij nadrukkelijk aan de Sustainable Development Goals (SDGs) als vehikel voor innovatie, rendement en economische groei. HAS Hogeschool gelooft in een duurzame balans tussen mens, natuur en economie.

Bij HAS Hogeschool zijn onderwijs, kennistransfer en onderzoek gericht op de dagelijkse praktijk, het echte leven. Kennis en ervaring van HAS-docenten en professionals uit het werkveld komen samen met de frisse blik van onze studenten. Zo werken we samen aan oplossingen voor kleine en grote vraagstukken op het gebied van agro, food en leefomgeving. Teneinde dit doel zo concreet mogelijk te beschrijven heeft HAS Hogeschool zijn visie gedefinieerd als *Big Hairy Audacious Goal* (BHAG). De volgende BHAG hebben we benoemd om onze *Why* te realiseren:

In 2025 dragen alle afstudeerprogramma's van HAS Hogeschool bij aan het verbeteren van de toekomst van onze mensen en de wereld.

1.2 Strategische doelen 2019-2023

In de reflectie op de vraag op welke wijze HAS Hogeschool zijn *Why* en BHAG kan realiseren, heeft in 2019 een aantal punten centraal gestaan. Op de eerste plaats hebben we gesteld dat we nog meer van 'buiten naar binnen' willen denken: we moeten denken vanuit de behoeften van bedrijven en

organisaties, en oog hebben voor de mogelijkheden en de kansen in de sector. Ondernemerschap en de verbinding met innovatieve organisaties in de sector is daarvoor cruciaal. Om dat te realiseren hebben we onze interne organisatie ingericht naar zgn. 'marktvelden' waarin onderwijs, onderzoek en valorisatie binnen die marktvelden zijn verbonden. De marktvelden 'Agri & Business', 'Food & Industrie' en 'Leefomgeving & Natuur' worden op die wijze geïntegreerd bediend. In Venlo vanuit de vestiging als geheel, in Den Bosch vanuit drie clusters die ieder één van de marktvelden bedient (zie ook onder paragraaf 1.4 organisatiestructuur).

De transitie dynamiek in onze sector vereist dat we ons onderwijs adaptief maken zodat nieuw gecreëerde kennis snel kan worden geïncorporeerd. Het vraagt dat we onze studenten de vaardigheden bijbrengen die hen in staat stellen om op creatieve wijze problemen op te lossen en samen te werken met andere (toekomstige) professionals, ook uit andere vakgebieden. Het vraagt dat we hen begeleiden om hun eigen weg te vinden, te leren omgaan met onzekerheden en regie te pakken over hun eigen ontwikkeling, ook nadat ze zijn afgestudeerd. Een leven lang leren is het vanzelfsprekende uitgangspunt. Deze ontwikkeling hebben we in ons strategisch kader geduïd als het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. We noemen het ook wel 'flexibel en adaptief onderwijs'.

Om de integratie en externe dynamiek goed te kunnen vormgeven is een robuuste bedrijfsvoering noodzakelijk. Dat moest sowieso al vanwege de forse groei en ontwikkeling die HAS Hogeschool de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. We gaan de interne organisatie en de financiële positie verbeteren zodat we onze externe ambities volledig kunnen waarmaken. De eerste jaren van het strategisch kader zal de nadruk liggen op het versterken van de financiën en de bedrijfsvoering. Teneinde onze kernactiviteiten te verbinden, de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en een robuuste bedrijfsvoering te realiseren, moeten we ook onze cultuur en ons gedrag aanpassen. Dat vergt leiderschap van ons allemaal. Dat gaat over onze persoonlijke drijfveren en ambities in relatie tot het nieuwe strategisch kader van de HAS. Dat gaat over reflectie op de wijze waarop we samenwerken en het 'echte gesprek' durven voeren met elkaar. Dat gaat over de HAS als een lerende organisatie die zich, ook na ruim 70 jaar, blijft doorontwikkelen vanuit eigen en gedragen kernwaarden.

Vanuit deze reflectie hebben we in 2019 vier focusgebieden gedefinieerd waar we de komende jaren op inzetten om onze *Why* en BHAG te realiseren:

Verbinden kernactiviteiten: de HAS heeft drie kernactiviteiten: onderwijs, onderzoek en kennistransfer. In de verbinding van deze drie kernactiviteiten zit onze echte meerwaarde. Daardoor wordt de vernieuwing van ons onderwijs versterkt en de slagkracht van ons onderzoek en kennistransfer vergroot. Daarom drie gelijkwaardig activiteiten! Want juist deze verbinding maakt ons als HAS uniek.

Cultuurontwikkeling: wij, onze mensen, zijn ons belangrijkste kapitaal. Wij maken de HAS. Om onze ambities, onze *why* te realiseren hebben we ons human capital enorm hard nodig. Bevlogen medewerkers, die aandacht en tijd voor elkaar hebben en geloven in een feedbackcultuur als basis voor ontwikkeling. Die de kernwaarden van de HAS omarmen als die van zichzelf. Wij zijn de HAS en dat heeft focus nodig.

Kwaliteit onderwijs verbeteren: ons onderwijs is de drager waarlangs we onze *why* realiseren. Daarom koppelen we het onderwijs aan de SDGs. Daarom denken van buiten naar binnen. Daarom

hebben we het over flexibel en adaptief onderwijs, want onze omgeving verandert snel en daar spelen wij als HAS op in. Dat is onze kwaliteit. Dit heeft topprioriteit.

Robuuste bedrijfsvoering: dit focusgebied richt zich op het versterken van de interne organisatie en processen, oftewel een stevige bedrijfsvoering die tegen een stootje kan en de slagvaardigheid en ontwikkeling van de HAS versterkt.

1.3 Juridische structuur

HAS Hogeschool voert zijn activiteiten uit in twee juridische entiteiten. De publiek bekostigde opleidingen en (onderzoeks)activiteiten zijn ondergebracht in de Stichting HAS Opleidingen. De commerciële activiteiten worden uitgevoerd binnen de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. Met ingang van 1 januari 2020 zijn de activiteiten en de medewerkers van de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen ondergebracht binnen de Stichting HAS Opleidingen om daarmee de geschetste integratie van kernactiviteiten vorm te kunnen geven.

1.4 Organisatiestructuur

Gekoppeld aan de herijking van het strategisch kader 2019-2023, heeft in 2019 een herinrichting van de organisatie plaatsgevonden. Dat heeft plaatsgevonden in twee stappen. Op de eerste plaats is de interne organisatie ingericht op basis van een externe oriëntatie op werkvelden en doelgroepen van (potentiële) klanten en stakeholders. Dit noemen we 'marktvelden' als samenvoeging van 'marktgebied' en 'werkveld'. Een marktveld bestaat onder andere uit studenten, cursisten en bedrijven in een bepaald werkveld en aandachtsgebied van HAS Hogeschool. Met de notie van 'marktvelden' beogen we van 'buiten naar binnen' te werken en klantgerichtheid maximaal te ondersteunen. Op de tweede plaats worden onderwijs, onderzoek en kennistransfer binnen de marktvelden verbonden. De marktvelden 'Agri & Business', 'Food & Industrie' en 'Leefomgeving & Natuur' worden op die wijze geïntegreerd bediend. In Venlo gebeurt dat vanuit de vestiging als geheel, in Den Bosch vanuit drie clusters die ieder één van de marktvelden bedienen.

Bedrijfsvoering geldt als een gelijkwaardig cluster en daarbinnen worden activiteiten op basis van hun aard en samenhang geordend naar diensten. HAS Hogeschool hanteert een cluster voor Business Development waarbinnen nieuwe en kansrijke initiatieven worden opgewerkt vóórdat zij indalen in de marktveld clusters. Het organogram van HAS Hogeschool is weergegeven in bijlage 1.

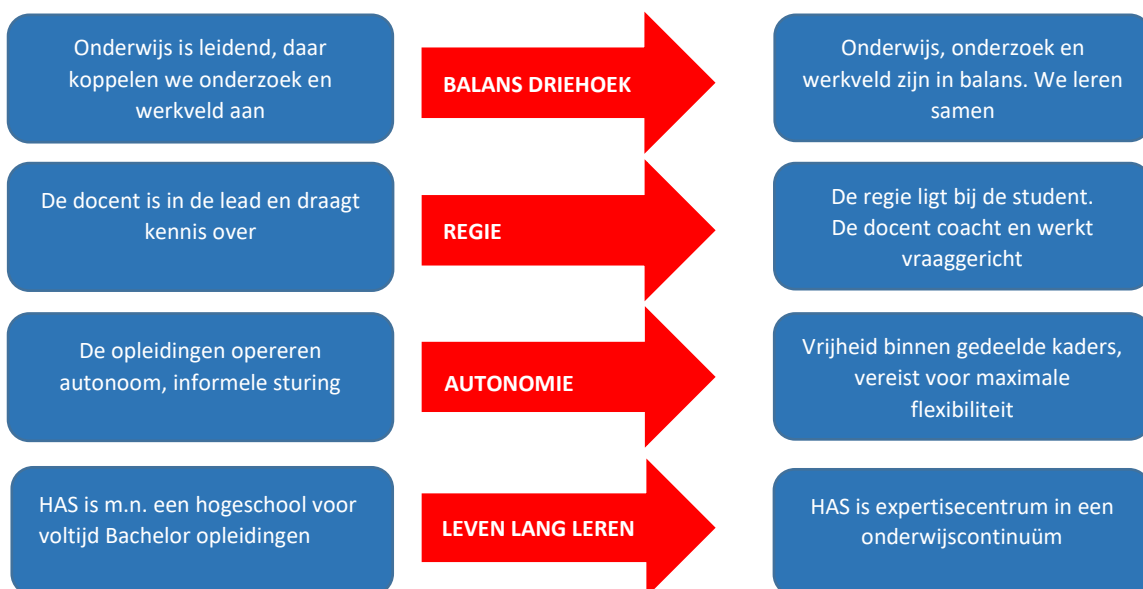
HOOFDSTUK 2 - ONDERWIJS

HAS Hogeschool wil met modern onderwijs (toekomstige) professionals opleiden die hun eigen weg kunnen vinden en die waarde toevoegen in een complexe, voortdurend veranderende maatschappij. Dit doen we vanuit de nieuwe visie van flexibel en adaptief onderwijs die centraal staat in het strategisch kader 2019-2023. In dit hoofdstuk gaan we in op de vernieuwde onderwijsvisie en beschrijven we andere ontwikkelingen, prestaties en aspecten met betrekking tot ons onderwijs.

2.1 Belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar

Herziening onderwijsvisie

In 2019 heeft een herijking van de onderwijsvisie plaatsgevonden. Deze herijking is ingebed in het nieuwe strategische kader 2019-2023 en beoogt het onderwijs van HAS Hogeschool nog meer toekomstbestendig te maken. Belangrijke noties die we willen behouden zijn de toepassingsgerichtheid en de *real life* benadering. Deze willen we aanvullen met de nieuwe noties van flexibel en adaptief onderwijs. Flexibel onderwijs houdt in dat een diversiteit aan leerroutes wordt gefaciliteerd die een student in staat stelt om een gepersonaliseerd studietraject uit te stippelen. Adaptief onderwijs houdt in dat kennisontwikkeling en de toepassing van nieuwe kennis snel wordt opgenomen in het onderwijs zodat studenten altijd beschikken over de laatste inzichten en direct kunnen participeren in innovatie-trajecten. De vernieuwde onderwijsvisie moet bijdragen aan de ontwikkeling van HAS Hogeschool tot een expertisecentrum waarin onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn geïntegreerd en gericht op het verbeteren van de toekomst voor onze mensen en de wereld. Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 verbinden we ons onderwijs nadrukkelijk aan de SDG's. Daarmee draagt onze vernieuwde onderwijsvisie bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in de sector agrofood en leefomgeving. De beweging en paradigmashift waartoe flexibel en adaptief onderwijs moet leiden is weergegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1: De gewenste beweging en paradigma shift van flexibel en adaptief onderwijs.

Herziening kwaliteitsbeleid

Gekoppeld aan de herziening van de onderwijsvisie heeft HAS Hogeschool in 2019 ook het kwaliteitsbeleid geëvalueerd. Dit heeft geresulteerd in een HAS brede visie op werken aan kwaliteit. Passend bij de onderwijsvisie van flexibel en adaptief staat de ontwikkeling van het leerproces daarbij centraal.

Instellingstoets kwaliteitszorg

In 2019 heeft de NVAO de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) binnen HAS Hogeschool afgenomen. HAS Hogeschool is door de NVAO positief beoordeeld waarbij met name de onderwijsvisie, de onderwijsontwikkeling en de daaraan gekoppelde kwaliteitsverbetering werden geprezen. Wel dient HAS Hogeschool binnen een periode van twee jaar een personeelsbeleid te hebben ontwikkeld.

Overige ontwikkelingen

In 2019 is op de locatie Venlo de ontwikkeling van de nieuwe opleiding Healthy living ter hand genomen. De opleiding is gekoppeld aan de ontwikkelagenda van de regio en wordt in nauwe afstemming met Fontys Hogeschool ontwikkeld. Vooruitlopend op de start van de nieuwe opleiding is binnen de opleiding Food-Innovation een afstudeerprogramma Healthy Living ontwikkeld.

Healthy Living

Gezonde mensen zijn minder vaak ziek en halen méér uit hun leven en werk. Verminderde gezondheid kost de maatschappij en het bedrijfsleven jaarlijks miljarden euro's aan zorgkosten en verlies van inzet en productiviteit.

Healthy Living professionals werken samen met beleidsmakers, zorg- en hulpverleners, opvoeders en bedrijven aan innovatieve concepten om mensen te stimuleren en te ondersteunen om gezond en vitaal te blijven.

Op basis van een breed, holistisch begrip van gezondheid, met kennis van voeding, lifestyle en leefomgeving en met actuele inzichten uit biologie, technologie en gedragspsychologie, onderzoekt, ontwikkelt en realiseert de Healthy Living professional innovatieve en creatieve oplossingen om ziekte te voorkomen en gezondheid te bevorderen.

Want voorkomen is beter dan genezen!



Figuur 2.2: De nieuwe opleiding Healthy Living die in Venlo is gestart.

In 2019 is ook besloten om de afstudeervariant Dierhouderij als onderdeel van de opleiding Dier & Veehouderij met ingang van het studiejaar 2020 – 2021 niet meer in 's-Hertogenbosch aan te bieden. De afstudeervariant wordt ondergebracht bij de opleiding Bedrijfskunde en Agri-Business, omdat het werkveld op het gebied van Gezelschapsdieren en Paard vooral vraagt om bedrijfskundig afgestudeerden. We bieden met ingang van 1 september 2019 deze specialisatie in Venlo. Het programma Dierhouderij zal de komende jaren worden uit gefaseerd op locatie 's-Hertogenbosch.

2.2 Onderwijsprestaties

De onderwijsprestaties in 2019 laten een duidelijke verbetering zien ten opzichte van het voorafgaande jaar. Tabel 2.1 bevat het overzicht van de belangrijkste parameters op onze onderwijskwaliteit voor de tijdreeks 2014-2019 met daarbij de ambities voor 2022 en 2025 gespecificeerd.

De in het studiejaar 2017-2018 opgelopen uitval lijkt met name te wijten aan de hogere MBO-instroom als gevolg van het inkorten van de opleiding. Opleidingen met een hoge MBO-instroom hebben stevig ingezet op begeleiding van de benodigde studievoordigheden. Daarnaast vorm uitval jaar 1 een belangrijk onderdeel van het project studentsucces. De resultaten van dit project worden zichtbaar vanaf het studiejaar 2020-2021.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	Ambitie 2022	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Uitval jaar 1	<25%	<30%	22%	30,6	28,7	37,0	33,0
Bachelor rendement (na 5 jaar)	>80%	>75%	78,3	82,1	77,9	81,2	81,0
Studentenoordeel algemeen (NSE)	>4	>4	4,06	4,11	4,16	4,05	----
%master opgeleide docenten	>70%	>70%	70%	71%	72%	69%	70%
% PhD opgeleide docenten	n.v.t	n.v.t.				12%	20%
Instroom	n.v.t.	n.v.t	979	957	1134	1095	1061
Ziekteverzuim%	<4%	<4%	3,7%	3,3%	3,2%	5,6%	3,9%

Tabel 2.1: Onderwijsprestatie HAS Hogeschool 2018-2019 (bron managementreview 2019).

Het Bachelor rendement van HAS Hogeschool blijft onverminderd hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde. Ook binnen het groene domein is het bachelor rendement van HAS Hogeschool duidelijk hoger. Wel is de uitval in jaar 1 licht hoger ten opzichte van onze collega hogescholen. Daarentegen scoort HAS Hogeschool laag op uitval ten opzichte van de landelijke cijfers.

Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs aan HAS Hogeschool. In studiejaar 2018-2019 heeft vanwege de nieuwe privacywetgeving geen NSE kunnen plaatsvinden. Er is op dit moment geen aanleiding om te verwachten dat zich hier grote veranderingen hebben voorgedaan.

Ten aanzien van het ziekteverzuim laat de HAS in 2019 een sterke verbetering zien. Hier is vanuit het management op gestuurd.

2.3 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van HAS Hogeschool sluit aan op de landelijk vastgestelde richtlijnen. Indien een student niet voldoet aan de toelatingseisen, dan biedt HAS Hogeschool voor bepaalde vakken

deficiëntie cursussen. Daarnaast biedt HAS Hogeschool voor MBO-leerlingen het zogenoemde “Young Professionals Traject” dat is gericht op de verbetering van de aansluiting tussen het MBO en het HBO. Tenslotte biedt HAS Hogeschool verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid.

2.4 Samenwerkingsverbanden

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

Binnen het onderwijs van HAS Hogeschool wordt nauw samengewerkt met het werkveld binnen het domein agro, food en leefomgeving. Gebruikelijke instrumenten zoals stages, gastlessen en excursies worden daartoe ingezet. Daarnaast kent HAS Hogeschool het unieke concept van een zgn. Beroepsopdracht waarin wordt samengewerkt met bedrijven en organisaties. Een beroepsopdracht is een verplicht afstudeerproject waarmee een student een proeve van bekwaamheid aflegt via een concrete, *real life* opdracht voor een bedrijf of organisatie. Voor HAS Hogeschool vormen de Beroepsopdrachten een relevant instrument om zicht te houden op relevante ontwikkelingen in het werkveld. HAS Hogeschool kent ook onderwijskundige samenwerkingsverbanden met partnerbedrijven. Vanuit de vestiging Venlo heeft een honderdtal bedrijven zich meerjarig verbonden aan HAS Hogeschool en biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden om nieuwe onderwijskundige programma’s te ontwikkelen.

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

Belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot samenwerkingsverbanden

In 2019 hebben de drie regio’s waarin HAS Hogeschool actief is in de regionaal economische ontwikkelingsprogramma’s, een zogenaamde ‘regiodeal’ toegekend gekregen. Deze toekenningen zullen leiden tot een versterking van de innovatie activiteiten van HAS Hogeschool in deze regio’s. De regiodeal in West-Brabant is eind 2019 uitgewerkt en heeft geleid tot toekenningen voor de uitvoering van het HAS-programma dat is gericht op de versterking van de verbinding tussen HAS Hogeschool, haar studenten en het bedrijfsleven in de Zuid-West Delta. Via dat programma willen we

de innovatie in die regio versterken en het aantal HAS afgestudeerden verhogen dat afkomstig is uit deze regio en daar ook een eerste baan verkrijgt. De toekenningen voor Noordoost-Brabant en Noord-Limburg zullen begin 2020 worden uitgewerkt.

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

2.5 Internationalisering

Het internationaliseringsbeleid van HAS Hogeschool is gericht op het versterken van de internationale competenties van studenten. HAS Hogeschool acht dit van belang voor hun persoonlijke ontwikkeling en hun verantwoordelijkheid als wereldburger. Daarnaast kent de sector waarin zij komen te werken een sterk internationaal karakter. Het internationaliseringsbeleid van HAS Hogeschool omvat een aantal instrumenten in:

- Alle studenten moeten verplicht een stage of studie onderdeel in het buitenland volgen. Dit is al ruim tien jaar effectief beleid.
- Twee internationale BSc-programma's van HAS Hogescholen bieden een internationale classroom in Nederland en exchange modules voor Nederlandse studenten. De exchange van HAS studenten naar het buitenland in deze programma's loopt goed. Het aantal inkomende buitenlandse studenten in de exchange modules moet duidelijk verbeteren van een huidige factor 1:4 naar 1:1 met betrekking tot inkomende versus uitgaande studenten.
- Onder meer via het Borderless Network is HAS Hogeschool actief in internationale capacity buildingprogramma's. Onze docenten doen daarmee internationale ervaring op die ze inbrengen in de onderwijsprogramma's. In het Borderless Network is HAS Hogeschool vooral actief in Vietnam, Indonesië, Zuid Afrika, Kenia, Polen en Roemenië.
- De internationale samenwerking van HAS Hogeschool is gericht op student- en teacher exchange. Met name voor de teacher exchange activiteiten hebben we in 2019 gewerkt aan een programma van samenwerking met vier Europese, 'groene' applied universities. De eerste samenwerking met Harper Adams University in de UK begint vorm te krijgen met exchange van studenten, docenten en lectoren.
- Via zowel de internationale capacity programma's buiten Europa als via de samenwerking met Europese universiteiten willen we de exchange van docenten opvoeren naar ca. 50% van onze docenten die jaarlijks minimaal 1 week internationaal actief zijn. Dat zijn circa 150 docenten. Op dit moment zijn zo'n 30 docenten internationaal actief.

2.6 Profileringsfonds

Artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) biedt de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor studenten die voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in een Regeling Profileringsfonds van een hogere onderwijsinstelling. De regeling van HAS

Hogeschool heeft uitsluitend betrekking op studenten die zijn ingeschreven voor een opleiding van HAS Hogeschool en die hiervoor aan HAS Hogeschool het wettelijk bepaalde collegegeld betalen. Tabel 2.2 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het collegejaar 2018-2019 hebben ontvangen, met vermelding van de hoogte van de uitgaven samenhangend met het Profileringsfonds. De tabel is gespecificeerd naar (i) studenten in overmacht situaties, (ii) studenten die optreden als bestuurslid van een door HAS Hogeschool erkende studie- of studentenvereniging of in de studenten medezeggenschap en (iii) overige studenten. Alle toekenningen betreffen EER studenten.

	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	Total uitkeringen	Gemiddelde hoogte toekenning per maand	Gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	0	0	0	nvt	nvt
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten-medezeggenschap	9	9	€ 19.746	€ 356	12
Overig	1	1	€ 210	€ 105	6
Totaal	10	10	€ 19.956	€ 461	9

Tabel 2:2 Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor het collegejaar 2018-2019.

2.7 Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit onderwijskundige perspectief staan de komende jaren in het teken staan van de implementatie van de nieuwe onderwijsvisie. Uitgangspunt daarbij is het op gang brengen van een (continue) beweging zoals weergegeven in figuur 2.1. Concrete projecten en initiatieven binnen de visie flexibel en adaptief zijn benoemd en deze worden via een dashboard binnen de P&C-cyclus gemonitord (zie ook paragraaf 3.2). Daarnaast zal HAS Hogeschool een onderzoek starten naar de behoefte aan, en haalbaarheid van Professional Masters en Associate Degrees (AD's) voor het groene domein in Zuid-Nederland. Deze portfolioverkenning is voorzien in 2020.

Met 15 lectoren die werkzaam zijn in 13 lectoraten is HAS Hogeschool al jaren uiterst actief op het gebied van onderzoek. Daarnaast zijn we ingesloten bij Centers of Expertise in het groene domein en participeren we in legio andere onderzoekssamenwerkingsverbanden in het domein van agro, food en leefomgeving. De ontwikkelingen op het vlak van onderzoek zijn de komende jaren gekoppeld aan het strategisch kader. Belangrijke thema's zijn de integratie van onderwijs en onderzoek, de aanscherping van het strategisch onderzoeksbeleid en de doorontwikkeling van het kwaliteitsbeleid op het gebied van onderzoek. In 2021 zal de BKO-visitatie plaatsvinden.

2.8 Overig

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

HOOFDSTUK 3 - BEKOSTIGING EN STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN

In de periode 2003-2005 heeft de staatssecretaris van OC&W de zogenaamde helderheidsnotities gepubliceerd. Deze notities verduidelijken de toepassing van de bestaande bekostigingsregels. In dit hoofdstuk legt HAS Hogeschool verantwoording af over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden op basis van de thema's die in de helderheidsnotities zijn benoemd.

In dit hoofdstuk leggen we ook de inhoudelijke verantwoording af over de zgn. studievoorschot- of leenstelselmiddelen. Deze middelen houden verband met de besparingen als gevolg van de invoering van het sociaal leenstelsel. Vanaf 2018 worden deze besparingen ingezet voor investeringen in de kwaliteit van het hoger onderwijs. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen is beschreven in hoofdstuk 5.

3.1 Bekostiging

In de helderheidsnotities zijn 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 geen onderwijsactiviteiten worden uitbesteed, geen Rijksbijdrage worden geïnvesteerd in private activiteiten, geen uitwisselingsovereenkomsten met andere instellingen worden gesloten en 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 de stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen. Deze stichting staat juridisch los van de stichting HAS Opleidingen waarin de bekostigde activiteiten van HAS Hogeschool plaatsvinden. Eenheid in bestuur en toezicht zorgen voor de strategische verbinding en de bewaking van de transparantie in de financiering.

De bekostigingsonderwerpen worden per thema toegelicht.

Thema 1: uitbesteding

De stichting HAS Opleidingen heeft met betrekking tot haar reguliere, door de overheid bekostigde, onderwijsprogramma's geen onderwijsactiviteiten uitbesteed en geen rijksbijdrage geïnvesteerd in private activiteiten. Er zijn geen uitwisselingsovereenkomsten gesloten met 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 en afstudeeropdrachten, de zgn. Bedrijfsopdrachten die zijn toegelicht in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

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

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

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. Dat kan binnen HAS Hogeschool of er buiten bij geaccrediteerde instellingen. De examencommissie van de opleidingen geeft toestemming daarvoor op basis van een verzoek van een student daartoe. Via 'kies op maat' volgt de bekostiging de student.

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

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

Thema 8: bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS Hogeschool is geen sprake van maatwerktrajecten.

3.2 Studievoorschotmiddelen

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

HAS Hogeschool heeft de inzet van de kwaliteitsmiddelen gekoppeld aan het strategisch kader 2019-2023. Tabel 3.1 geeft weer op welke wijze de strategische keuzes zijn gekoppeld aan de thema's van de kwaliteitsafspraken.

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

Tabel 3.1: Koppeling tussen het strategisch kader 2019-2023 en de gekozen thema's van de kwaliteitsafspraken.

Zoals blijkt uit tabel 3.1 zet HAS Hogeschool in op vier van de vijf thema's uit de kwaliteitsafspraken. Het thema 'intensiever onderwijs' is geen speerpunt voor HAS Hogeschool. Wij hanteren een intensieve vorm van onderwijs met relatief ruime contacttijd, een hoge docent-student ratio en veel werk in groepsverband. Ook werken we aan intensieve onderwijsvormen via activerende didactiek.

Met betrekking tot de studievoorschotmiddelen zet HAS Hogeschool in op 'betere studentbegeleiding' door het thema te koppelen aan studentsucces en flexibel en adaptief onderwijs binnen het strategisch kader 2019-2023. Het thema 'onderwijsdifferentiatie' is ingebed in flexibel en adaptief onderwijs, internationalisering en het verbinden van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het thema 'onderwijsdifferentiatie' is gekoppeld aan de ambities van flexibel en adaptief onderwijs, internationalisering en het verbinden van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het thema 'onderwijsfaciliteiten' heeft betrekking op de onderdelen flexibel en adaptief onderwijs, studentsucces en het verbinden van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het thema 'docenprofessionalisering' tenslotte is gekoppeld aan alle onderdelen van het strategisch kader 2019-2023. De resultaten die in 2019 zijn behaald met betrekking tot de studievoorschotmiddelen worden per thema van het strategisch kader toegelicht.

Thema 1: flexibel en adaptief onderwijs

Teneinde de beweging en de paradigmashift van flexibel en adaptief onderwijs te kunnen monitoren en bijsturen, is in 2019 een set van stuurvariabelen en bijbehorend dashboard ontwikkeld. Het dashboard is geïntegreerd in de reguliere P&C-cyclus. Een nulmeting is uitgevoerd op basis waarvan een aantal instrumenten in 2020 zal worden ontwikkeld waarmee de beweging naar flexibel en adaptief onderwijs kan worden versterkt. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van een nieuw palet aan minoren, een visie op coaching en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal. Als onderdeel van flexibel en adaptief onderwijs is in 2019 ook het zgn. "Topklas ondernemen" programma in samenwerking met Ondernemerslift+ vernieuwd. Onderdelen van het "Boosterprogramma" voor start-ups en de methodiek "ondernemend leren" zijn daarbij geïncorporeerd in het afstudeerprogramma. Een nieuwe minor op het gebied van (maatschappelijk) ondernemerschap is in grote lijnen ontworpen.

Thema 2: Studentsucces en studiedruk

In 2019 is de initiatiefase van het project 'verhogen studentwelzijn' afgerond. Daarnaast is Mirro als online zelfhelp instrument aangekocht en ingezet door HAS Hogeschool. Conform afspraak heeft een

student uit de medezeggenschapsraad zitting genomen in de projectgroep. De ontwikkeling van de onderwijsprestaties als gevolg van toegenomen studentenwelzijn staat beschreven in hoofdstuk 2.

Thema 3: internationalisering

Met betrekking tot internationalisering is in 2019 de verhouding tussen inkomende en uitgaande studenten verbeterd. Daarnaast hebben alle clusters voorbereidingen getroffen om een samenwerking met één strategische partner aan te gaan. In 2019 hebben 90 docenten geparticipeerd in uitwisseling van docenten. De mogelijkheden zijn onderzocht om ieder jaar 30 verschillende docenten naar het buitenland te kunnen laten gaan.

Thema 4: verbinden onderzoek, onderwijs en valorisatie

In 2019 zijn consequenties van de nieuwe onderwijsvisie voor de inrichting van 3e en 4e jaar besproken met de lectoren. Een aantal lectoren gaan hierop in 2020 voorsorteren met de ontwikkeling van een halfjaarsprogramma. In 2019 zijn vrijwel alle lectoren betrokken geweest bij tenminste één bedrijfsopdracht. Hiermee is een verbinding tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie tot stand gebracht die de komende jaren wordt uitgebouwd.

HOOFDSTUK 4 - BESTUUR EN GOVERNANCE

De besturing van HAS Hogeschool is ingericht volgens de Branchecode goed bestuur hogescholen, vastgesteld door de Vereniging Hogescholen op 3 oktober 2013. De code bevat bepalingen over het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, het financieel beheer en maatschappelijke verbindingen. In dit hoofdstuk geven we inzicht in het (toezicht op) het bestuur, het risicomanagement en de compliance van HAS Hogeschool.

4.1 College van Bestuur

HAS Hogeschool kent een driekoppig College van Bestuur dat gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt. Tot 15 augustus 2019 bestond het college uit drs. D.J. Pouwel (voorzitter) en drs. L.G.M. Chermin (lid). Op 15 augustus 2019 is dr. E.W. van Geenen (lid) toegetreden. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van de twee stichtingen waarbinnen HAS Hogeschool zijn activiteiten uitvoert. De portefeuilleverdeling van het College van Bestuur per 15 augustus 2019 is aangegeven in tabel 4.1. De voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad van HAS Hogeschool.

	D.J. Pouwels	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen
Beleidsvelden	Externe betrekkingen, business development, internationalisering	Onderwijs, onderzoek, valorisatie	Onderwijslogistiek
Bedrijfsvoering	Corporate marketing en communicatie, HRM		Financiën, Control, HRM, ICT, Facilitair, Huisvesting, Information Services, Marketing & Communicatie

Tabel 4.1: Portefeuilleverdeling College van Bestuur vanaf 15-08-2019.

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2). Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving. De bestuurskosten staan in tabel 4.2.

	D.J. Pouwels	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen	Totaal
Representatie	902,87	1.354,82	--	2.257,69
Abonnementen	1.601,50	--	--	1.601,50
Reis- en verblijf binnenland	476,70	1.724,37	231,80	2.243,87
Reis- en verblijf buitenland	1.946,47	971,95	--	2.918,42
Overig te vergoeden bestuurskosten	315,82	76,35	21,80	413,97
Totaal	5.243,36	4.127,49	253,60	9.624,45

Tabel 4.2: Bestuurskosten en declaraties.

4.2 Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dit zijn onder andere de Raad van Toezicht als interne toezichthouder en het ministerie van OC&W, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, de Inspectie Hoger Onderwijs en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als externe toezichthouders. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuurlijk functioneren van de organisatie, fungeert als klankbord voor het College van Bestuur en oefent een aantal bevoegdheden uit zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement van HAS Hogeschool. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en adviseert het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria uit de branchecode. De Raad van Toezicht is gehouden aan de Code Goed Bestuur en de bezoldiging van de toezichthouders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2). Een overzicht van de bezoldiging staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

Sinds 2019 werkt de Raad van Toezicht met Auditcommissie. Deze commissie is een voorbereidende en adviserende commissie naar de Raad van Toezicht en biedt de mogelijkheid om onderwerpen met betrekking tot financiën, beheersing en bedrijfsvoering diepgaander te bespreken met het College van Bestuur.

De verantwoording van de Raad van Toezicht over 2019 is opgenomen in het 'jaarverslag Raad van Toezicht HAS Hogeschool 2019'. Het verslag maakt integraal onderdeel uit van het jaarverslag van HAS Hogeschool.

4.4 Risicomanagement

HAS Hogeschool streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Daartoe moeten bewuste afwegingen gemaakt worden tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Daartoe is een goed functionerend systeem van risicomanagement alsook inzicht in de risicobereidheid van belang. In 2019 heeft HAS Hogeschool een voorzichtig begin gemaakt met het ontwikkelen van een cyclisch systeem van een integrale risicoanalyse, het vastleggen van beheersmaatregelen, het implementeren en monitoren ervan en het vervolgens bijstellen van de risicoanalyse. Het systeem zal de komende jaren verder worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Tegelijkertijd erkennen we dat het bewustzijn en een cultuur van risicobeheersing nog slechts beperkt in onze organisatie is geïnternaliseerd. De komende jaren zullen we hier nadrukkelijk aandacht aan besteden.

Risicomanagement systeem

Het management control systeem van HAS Hogeschool vormt op dit moment het belangrijkste element om risico's te beheersen. Centraal hierin staat een planning & control cyclus met periodieke managementrapportages en –overleggen. Maandelijks wordt een managementrapportage (incl. exploitatie- en liquiditeitsprognose) opgesteld. In de rapportage worden de financiën en voorziene risico's toegelicht. De risico's die zijn verbonden aan de onderzoeks- en commerciële projecten worden in het bijzonder toegelicht. In de maandrapportage van april en augustus wordt dieper ingegaan op de strategische projecten en de overige ontwikkelingen binnen HAS Hogeschool. Aan de

hand van de managementrapportages vinden vijfmaal per jaar managementoverleggen plaats tussen het College van Bestuur en de clusterdirecties. Tijdens deze gesprekken wordt de voortgang besproken op de gestelde doelen qua onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering. Daarbij wordt ook ingegaan op de geconstateerde risico's en de wijzen waarop deze worden beheerst.

Risicobereidheid

Tabel 4.3 toont de risicobereidheid van HAS Hogeschool om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Continuïteit	Laag	HAS Hogeschool wil de risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken.
Compliance	Laag	HAS Hogeschool wil de risico's zoveel mogelijk beperken dat wet- en regelgeving (inclusief branchecodes) niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat medewerkers vigerende wet en regelgeving niet naleven.
Strategie	Laag-gematigd	De bedrijfsvoering en de interne organisatie van HAS Hogeschool dient versterkt te worden. Dat houdt enerzijds verband met het beperken van de risico's met betrekking tot de continuïteit, financiën en compliance. Anderzijds houdt dat verband met het realiseren van de <i>Why</i> , de BHAG en de andere strategische doelen voor de periode 2019-2023. De risico's met betrekking tot de bedrijfsvoering en de interne organisatie, alsook met betrekking tot onderwijs en onderzoek wil HAS Hogeschool zoveel mogelijk beperken. HAS Hogeschool is bereid gematigde risico's te nemen met betrekking tot de ambitie om bij te dragen aan het realiseren van innovatie in de sector agro, food en leefomgeving. Daarbij wordt de balans gezocht tussen onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten (laag risico-acceptatie) en de (integratie met onze) valorisatie activiteiten.
Uitvoering	Laag	HAS Hogeschool is een kennisinstelling en wil zich verder ontwikkelen tot expertisecentrum. Dat betekent dat –binnen kaders– de kwaliteit van de uitvoering van onze activiteiten met betrekking tot onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering van hoog niveau moet zijn en blijven. HAS Hogeschool wil de risico's die hier aan zijn verbonden zoveel mogelijk beperken.
Financiën	Laag	HAS Hogeschool wil financiële risico's zoveel mogelijk beperken teneinde de vermogens- en liquiditeitspositie te versterken.

Tabel 4.3: Risicobereidheid HAS Hogeschool.

Op basis van tabel 4.3 zal het cyclisch systeem van risicomangement de komende jaren worden gerealiseerd.

4.5 Compliance en horizontale verantwoording

HAS Hogeschool neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Onderdeel daarvan is dat wij voldoen aan vigerende wet- en regelgeving, de code Goed Bestuur voor het hoger onderwijs (zie hoofdstuk 3) en via een open, maatschappelijke dialoog de zgn. horizontale verantwoording afleggen. Door onze sterke verbinding met het werkveld in de sector agro, food en leefomgeving voeren we deze dialoog continu. Dat verloopt onder andere via onze beroepsopdrachten,

samenwerkingsverbanden, onderzoeks- en valorisatieprojecten, inaugurale lezingen van onze lectoren, debat avonden en diverse andere, jaarlijkse evenementen. Zo verbindt de jaarlijkse “HAS Food Experience” onze studenten in het *food* domein aan diverse multinationals, MKB-bedrijven en non-profit organisaties in de sector. De jaarlijkse HAS Expo geeft inzicht in de onderwerpen van de beroepsopdrachten van HAS Hogeschool. Het is een voorbeeld van de wijze waarop de Hogeschool hiermee invulling geeft aan de valorisatieagenda. De opening van het collegejaar in september 2019 door de Minister van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit, vormde een bijzondere maatschappelijke dialoog. Studenten en medewerkers van HAS Hogeschool debatteerden met Minister Schouten over het thema circulaire landbouw.

Publiek/privaat

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

Integriteitscode, waarden en normen

In 2019 zijn geen meldingen ontvangen met betrekking mogelijke handelingen in strijd met de integriteit, de waarden en de normen van HAS Hogeschool.

Klachten

Conform wettelijke eisen kent HAS Hogeschool een klachtenregeling. In 2019 is er geen sprake geweest van een officiële klacht.

Privacy

HAS Hogeschool vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. Wij handelen conform de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming(AVG). In oktober 2019 is ons privacybeschermingsbeleid extern ge-audit. Op basis daarvan is het beleid geactualiseerd. In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2019 zeven meldingen gedaan van een mogelijk datalek. De functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er in zes gevallen sprake was van een datalek dat gemeld moest worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Conform de procedure is dit gedaan.

HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de exploitatie en de balans, en we geven inzicht in de daaruit voortvloeiende kengetallen. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen wordt toegelicht, evenals het treasurybeleid, het investeringsbeleid en de financiële instrumenten die in 2019 zijn gehanteerd.

5.1 Toelichting op de exploitatie

Over 2019 bedraagt het geconsolideerde exploitatieresultaat van HAS Hogeschool € 1,475 mln. ten opzichte van een begroot resultaat van € 860 duizend. Het geconsolideerde resultaat valt uiteen in een enkelvoudige exploitatieresultaat van € 1,093 mln. van stichting HAS Opleidingen en een enkelvoudig resultaat van € 382 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Het geconsolideerde resultaat is ruim € 615 duizend verbeterd ten opzichte van de begroting. Het enkelvoudige resultaat van stichting HAS Opleidingen is ongeveer €260 duizend verbeterd ten opzichte van de begroting. Voor stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen bedraagt de verbetering € 355 duizend. Tabel 5.1 toont de begrote en werkelijke resultaten 2019 en 2018.

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
Geconsolideerd resultaat	1.475	860	907
Enkelvoudig resultaat stichting HAS Opleidingen	1.093	833	752
Enkelvoudig resultaat stichting HKT	382	27	155

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

Baten

Aan de batenzijde hebben met name de extra ontvangen Rijksbijdragen, collegegelden en hogere omzet op subsidieprojecten bijgedragen aan het verbeterde resultaat. De stijging van de Rijksbijdragen bedraagt € 0.9 mln. en is het gevolg van een bijgesteld macrokader. De inkomsten vanuit de collegegelden zijn € 0.2 mln. hoger dan begroot doordat minder restituties hebben plaatsgevonden. De hogere omzet op subsidieprojecten bedraagt € 0.5 mln maar deze valt grotendeels weg tegen de lager omzet op commerciële activiteiten (€ 0.4 mln). Een lagere opbrengst dan begroot betreft ook de subsidie ontvangen vanuit de Provincie Limburg (€ -0.3mln.).

Lasten

Ten opzichte van de begroting zijn de werkelijke, geconsolideerde lasten in totaal € 0,4 mln. (0,8%) hoger dan begroot. Een relatief grote negatieve afwijking ten opzichte van de begroting betreft de extra dotatie aan de voorziening Werktijdvermindering senioren en inhuur van extern personeel in de bedrijfsvoering. Deze inhuur is ingezet om de versterking van de bedrijfsvoering al in 2019 te kunnen aanvangen. Inmiddels zijn nagenoeg alle sleutelposities met vast personeel ingevuld. Tegenover deze hogere lasten staat een aantal lagere lasten ten opzichte van de begroting. Door kostenbeheersing en betere sturing op projecten is er sprake van lagere materiële kosten, projectkosten en een vrijval van de voorziening projectrisico's. In totaal bedraagt de onderschrijving van deze posten € 0,6 mln.

Bijdrage van onderzoeks- en commerciële projecten aan het resultaat

Het uitvoeren van onderzoeks- (subsidie) en commerciële projecten vormen belangrijke activiteiten van HAS Hogeschool. De opbrengsten op commerciële projecten zijn € 0.4 mln lager dan begroot maar door actieve sturing zijn de kosten met € 0.8 mln gereduceerd ten opzichte van de begroting. Daarmee dragen de commerciële projecten voor € 0.4 mln bij aan het verbeterde resultaat. De opbrengsten op onderzoeksprojecten zijn € 0.5 mln hoger dan begroot maar hier staan hogere kosten met een omvang van € 0.45 mln tegenover. De netto bijdrage van onderzoeksprojecten aan het verbeterde resultaat bedraagt daarmee ongeveer € 50 duizend (zie tabel 5.2).

	Onderzoeks- projecten	Commerciële Projecten
Opbrengsten t.o.v. begroot	+ 500	-/- 400
Kosten t.o.v. begroot	+ 450	-/- 800
Resultaat t.o.v. begroot	+ 50	+ 400

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

Bestemmingsreserve

Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 1,093 mln. van stichting HAS Opleidingen zal worden toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. Een bedrag van € 393 duizend wordt toegevoegd aan de algemene reserves. Een bedrag van € 700 duizend wordt gedoteerd aan een bestemmingsreserve voor kosten die in 2020 in besteding worden genomen. Het gaat om een versterking van de bedrijfsvoering en een interne verhuizing en verbouwing die is gekoppeld aan de clustervorming. In 2020 zullen deze kosten ten laste van de bestemmingsreserve worden geboekt. Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 382 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat. In tabel 5.3 is de resultaatsbestemming 2019 weergegeven.

	Stand per 01-01-2019	Resultaat	Stand per 31-12-2019
Algemene reserve	9.527	393	9.920
Bestemmingsreserve privaat	-1.608	382	-1.226
Bestemmingsreserve 2020	0	700	700
Eigen vermogen	7.919	1.475	9.394

Tabel 5.3: resultaatsbestemming 2019. Bedragen x 1.000 en in euro's.

5.2 Toelichting op de balans

Activa

De debet zijde van de balans van stichting HAS Opleidingen is verkort weergegeven in tabel 5.4. Aan de activa zijde zijn de materiële vaste activa ten opzichte van 2018 afgenomen met ongeveer € 1.4 mln. Dit wordt veroorzaakt doordat de investeringsruimte is ingekaderd. Hierdoor zijn de afschrijvingen groter dan de investeringen. Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen toegenomen tot ruim € 5.1 mln. Het saldo is opgebouwd uit het positieve resultaat over 2019 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht zoals opgenomen in de jaarrekening.

	31-12-2019	31-12-2018	Mutatie (%)
Materiële vaste activa	24.043	25.401	-5
Financiële vaste activa	0	0	0
Totaal vaste activa	24.043	25.401	-5
Vorderingen	2.110	2.241	-6
Liquide middelen	5.112	78	6.454
Totaal vlottende activa	7.222	2.319	211

Tabel 5.4: verkorte weergave van de debet zijde van de balans per 31-12-2019 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

Passiva

In tabel 5.5 is de verkorte weergave van de credit zijde van de balans van stichting HAS Opleidingen weergegeven. De voorzieningen vormen de grootste afwijking ten opzichte van 2018. De voorzieningen zijn toegenomen tot ruim € 3.8 mln. als gevolg van de dotatie aan de voorziening Werkijdvermindering Senioren. Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 1,093 mln. van stichting HAS Opleidingen is toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. Zoals aangegeven bij de resultaatbestemming wordt € 775 duizend toegevoegd aan de algemene reserve en een bedrag van € 700 duizend gedoteerd aan een bestemmingsreserve die in 2020 vrijvalt.

	31-12-2019	31-12-2018	Mutatie (%)
Eigen vermogen	9.394	7.919	19
Voorzieningen	3.841	2.494	54
Langlopende schulden	7.794	7.557	3
Kortlopende schulden	10.237	9.750	5
Totaal passiva	31.266	27.720	13

Tabel 5.5: verkorte weergave van de credit zijde van de balans per 31-12-2019 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

5.3 Financiële kengetallen

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

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

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

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

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

In 2019 zijn alle kengetallen verbeterd en liggen weer boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Voor de komende jaren hebben we een financieel prudenter beleid gedefinieerd dat een verdere versterking van de liquiditeits- en solvabiliteitsratio's moet ondersteunen. HAS Hogeschool hanteert daartoe ook een rendementseis van 2,5%.

5.4 Inzet studievoorschotmiddelen

De studievoorschotmiddelen worden als onderdeel van de Rijksbijdrage toegekend aan de onderwijsinstellingen. Onderdeel van de afspraken rondom de inzet van deze middelen is dat op instellingsniveau de studentgeleding van de medezeggenschapsraad instemt met de inzet van de middelen. Deze instemming is onderdeel van de instemming van de medezeggenschapsraad op de instellingsbegroting. In tabel 5.7 zijn de werkelijke en de begrote kosten 2019 weergegeven.

Thema	Begroot 2019	Werkelijk 2019	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	107	107	74
Studentsucces/studiedruk	60	60	-
Internationalisering	346	346	28
Verbinden kernactiviteiten	1.207	1.207	28
Totaal	1.720	1.720	130

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

5.5 Treasurybeleid

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

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

De Treasury functie binnen HAS Hogeschool wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van het hoofd Finance & Reporting. Wekelijks wordt door de afdeling een liquiditeitsprognose van drie maanden opgesteld. Maandelijks wordt een prognose van twaalf maanden afgegeven. Alle prognoses worden maandelijks getoetst door afdeling Control. Eventuele risico's worden gerapporteerd en toegelicht in de maandrapportage als onderdeel van de P&C-cyclus.

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

5.6 Toelichting op kasstromen en financiering

In 2019 heeft HAS Hogeschool de hypothecaire leningen van de Rabobank geherfinancierd bij het Ministerie van Financiën, via de regeling schatkistbankieren. Gekoppeld aan schatkistbankieren is een rekening courant faciliteit toegekend aan HAS Hogeschool. De hoogte hiervan bedraagt ongeveer € 3,5 mln.

5.7 Investeringsbeleid

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

5.8 Financiële instrumenten

HAS Hogeschool hanteert maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. HAS Hogeschool gebruikt alleen primaire financiële instrumenten zoals leningen. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten worden niet gebruikt. In de jaarrekening is in de toelichting op de langlopende schulden een

overzicht opgenomen van de lopende financieringsconstructies en de overeenkomst met het ministerie van Financiën inzake de regeling schatkistbankieren.

HOOFDSTUK 6 – CONTINUÏTEIT

Goed financieel beleid is van groot belang voor de continuïteit van HAS Hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs. Het vergt dat we zicht hebben op de relevante ontwikkelingen voor HAS Hogeschool en met een heldere visie aantonen hoe we ons daarop – ook financieel – voorbereiden. Dat vraagt realistisch en beleidsrijk begroten. Daarmee bewaken we de balans om adequate maatregelen te nemen om risico's te beheersen, voldoende reserve aan te houden die groot genoeg zijn voor continuïteit en tegelijkertijd er voor te zorgen dat publieke middelen zoveel mogelijk worden besteed aan het onderwijs. In dit hoofdstuk beschrijven we de meerjarenraming zoals deze is gekoppeld aan het strategisch kader voor de komende jaren.

6.1 Studentenaantallen 2019-2024

Tabel 6.1 toont de geprognoseerde studentenaantallen voor de periode 2019-2024. Vanuit meerjarig perspectief beoogt HAS Hogeschool om de groei van het aantal studenten in 's-Hertogenbosch te stabiliseren en in Venlo te laten groeien. Hiermee neemt de druk op de exploitatie af terwijl de incidentele middelen voor de locatie in Venlo de komende jaren kunnen worden afgebouwd. De stabilisatie draagt er ook aan bij dat er focus ligt op de versterking van de strategisch focus op de verbinding van onze kernactiviteiten, de kwaliteit van ons onderwijs, een robuuste bedrijfsvoering en de financiën.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studenten	3.689	3.775	3.822	3.904	4.041	4.083

Tabel 6.1: geprognoseerde studentenaantallen 2019-2024.

6.2 Exploitatie-ontwikkeling 2019-2024

De studentenaantallen leiden, tezamen met een rendementseis van 2,5%, tot de meerjaren exploitatie 2019-2024 zoals opgenomen in tabel 6.2. De exploitatie-ontwikkeling is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Collegegelden indexering 2% vanaf 2021.
- Index op kosten 0,67% personeelskosten i.v.m. periodieken, 2% op overige kosten.
- Stijging studievoorschotmiddelen in de Rijksbijdragen 1:1 in de overige lasten opgenomen.
- Resultaat onderzoeksprojectresultaten positief bijgesteld vanaf 2021 met € 0,4 mln.
- Commerciële projecten stabiel en daarmee behoudend doorgetrokken.
- Investerings (en daaruit voortvloeiende afschrijvingen) meegenomen op € 1.2 mln op jaarbasis.

De exploitatie-ontwikkeling laat zien dat HAS Hogeschool de komende jaren in evenwicht komt. Daarvoor is in de jaren 2020 en 2023 een taakstelling benodigd van respectievelijk € 400 en € 90 duizend. Voor 2020 is deze taakstelling gerealiseerd. Voor 2024 is een taakstelling van ongeveer € 950 duizend voorzien. Deze is voor ongeveer de helft al (structureel) voorzien in de begroting 2021.

	Werkelijk 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024
Rijksbijdragen	34.660	36.375	38.597	40.062	40.167	40.788
Overig overheid en subsidies	1.320	800	500	500	450	0
Collegegelden	6.682	6.945	7.268	7.519	7.843	8.187
Baten/werken i.o.v. derden	5.042	5.590	5.690	5.690	5.690	5.690
Overige baten	265	219	220	221	222	223
Totaal baten	47.969	49.929	52.275	53.992	54.372	54.888
Personele lasten	34.924	34.900	36.072	36.381	36.980	36.841
Afschrijvingen activa	1.835	1.943	1.990	2.100	2.063	2.077
Huisvestingslasten	2.683	2.921	2.979	3.039	3.099	3.161
Overige lasten	6.922	9.190	10.068	10.849	11.154	11.730
Financiële baten en lasten	130	135	184	184	184	184
Totaal lasten	46.494	49.089	51.293	52.553	53.480	53.993
Resultaat	1.475	840	981	1.439	891	895
Rendement	4,4%	2,5%	2,8%	4,0%	2,5%	2,5%
Grondslag rendementseis	33.383	33.596	34.871	35.697	35.697	35.808
Taakstelling		-409			-91	-948

Tabel 6.2: geconsolideerde exploitatie-ontwikkeling 2019-2024, inclusief rendementseis en taakstellingen.

6.3 Balans-ontwikkeling 2019-2024

De exploitatie-ontwikkeling zoals weergegeven in de vorige paragraaf leidt tot een meerjarenbalans 2019-2024 zoals opgenomen in tabel 6.3.

	Werkelijk 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024
ACTIVA						
Materiële vaste activa	24.043	23.981	23.191	22.291	21.428	20.551
Vorderingen	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
Liquide middelen	5.112	5.386	6.958	9.139	10.815	12.502
	31.266	31.477	32.259	33.540	34.353	35.163
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Reserves	9.394	10.234	11.215	12.654	13.545	14.440
VOORZIENINGEN						
Personeelsvoorziening	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817
Overige voorzieningen	1.024	753	912	1.112	1.391	1.663
LANGLOPENDE SCHULDEN	7.794	7.436	7.078	6.720	6.362	6.005
KORTLOPENDE SCHULDEN	10.237	10.237	10.237	10.237	10.237	10.237
	31.266	31.477	32.259	33.540	34.353	35.163

Tabel 6.3: geconsolideerde balans-ontwikkeling 2019-2024.

6.4 Ontwikkeling kengetallen 2019-2024

Tabel 6.4 toont de ontwikkeling van de financiële kengetallen voor de periode 2019 t/m 2024. De tabel laat zien dat de beoogde versterking van de liquiditeit en de solvabiliteit van HAS Hogeschool wordt gerealiseerd.

	Werkelijk 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024
Solvabiliteit I	0,30	0,33	0,35	0,38	0,39	0,41
Solvabiliteit II	0,42	0,43	0,46	0,49	0,52	0,54
Liquiditeit	0,71	0,73	0,89	1,10	1,26	1,43
Huisvestingsratio	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Rentabiliteit	3,07	1,68	1,88	2,67	1,64	1,63

Tabel 6.4: ontwikkeling financiële kengetallen 2019-2024.

6.5 Overige ontwikkelingen

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft HAS Hogeschool een aantal overige ontwikkelingen die vanuit toekomst perspectief relevant zijn.

Besturingsvisie en – model

Gekoppeld aan het strategisch kader 2019-2023 werkt HAS Hogeschool aan een visie met betrekking tot de besturing van de organisatie. De besturingsvisie vormt een verzameling van samenhangende principes, uitgangspunten en overtuigingen die het College van Bestuur hanteert op de verschillende bouwstenen van de organisatie teneinde het strategisch kader 2019-2023 te realiseren. Daarbij valt te denken aan een geïntegreerde visie op de structuur, het management, de cultuur, de control, de processen en de informatie van de organisatie. Deze zijn ingebed in een compliance kader van wet- en regelgeving en bestuurlijke branche codes. Het besturingsmodel kan worden gezien als een concretere invulling van de visie. Het besturingskader vormt een belangrijk fundament waarop de versterking van de interne organisatie en bedrijfsvoering is gestoeld, en zal leiden tot de implementatie van een budgetmodel, een three lines of defense model, een IT-beheerorganisatie en architecturen met betrekking tot processen, informatie, applicaties en informatieveiligheid.

Verbetering project control

In 2019 is gestart met het professionaliseren van de projectorganisatie teneinde de financiële beheersing van projecten te verbeteren. Het beleid met betrekking tot project control is inmiddels vastgesteld en momenteel loopt het implementatietraject. Daarbij staan enerzijds hard controls centraal zoals procesbeschrijvingen met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, IT-tooling zoals een tijdschrijfsysteem en een BI-tool. Anderzijds wordt er ruim aandacht besteed aan de soft controls zoals vaardigheden, competenties, cultuur en gedrag. Deze aspecten worden ook geborgd in de staande organisatie door periodieke scholing en training.

Huisvestingsvisie

In 2020 is een traject gestart waarin het strategisch huisvestingsvisie wordt gedefinieerd. De visie moet richtinggevend zijn voor de toekomstig benodigde huisvesting in relatie tot het strategisch kader 2019-2024 én daarna. De visie moet onder andere inzicht geven in de toekomstige kapitaallasten en de wijze waarop hierop kan worden gestuurd.

Financieringsstructuur

In 2019 heeft HAS Hogeschool een aanvraag bij de Provincie Limburg ingediend voor de 3^e tranche financiering voor de vestiging in Venlo. Deze aanvraag bestaat uit een subsidie en een faciliteit. Over de toekenning en de voorwaarden zal in 2020 een uitspraak worden gedaan.

Ontwikkelingen rondom stichting HKT

In het strategisch kader 2019-2024 is bepaald dat HAS Hogeschool zijn primaire activiteiten van onderwijs, onderzoek en valorisatie wil integreren en onderbrengen in clusters. Vanuit deze clusters worden regio's en marktvelden bediend met geïntegreerde dienstverlening en activiteiten. Daartoe heeft per 1 januari 2020 een formele overgang van onderneming plaatsgevonden tussen stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen (HKT) en stichting HAS Opleidingen. Stichting HKT voert geen activiteiten meer uit en de medewerkers zijn in dienst getreden van stichting HAS Opleidingen. Stichting HKT zal worden geliquideerd. Binnen stichting HAS Opleidingen zullen de private en publieke activiteiten financieel-administratief gescheiden worden.

Coronavirus

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft ook impact op HAS Hogeschool. Na de uitbraak heeft HAS Hogeschool de omschakeling van volledig *face to face* naar volledig online onderwijs moeten maken. Tot aan het einde van het studiejaar 2019-2020 zal er geen onderwijs op locatie plaatsvinden, medewerkers werken zoveel mogelijk thuis en het bindend studieadvies is opgeschort. Bij de maatregelen die HAS Hogeschool heeft getroffen staat de gezondheid van onze studenten en medewerkers voorop. HAS Hogeschool doet er alles aan om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen, studievertraging te minimaliseren en de vastgelegde eindkwalificaties te borgen. De financiële impact van het Corona virus wordt continu gemonitord en verwerkt bij de periodieke eindejaarsprognoses. Op basis van de meest recente impact analyse op liquiditeit en eigen vermogen onderkent HAS Hogeschool geen continuïteitsrisico's.

HOOFDSTUK 7 – JAARREKENING

7.1 Algemene gegevens

Rechtspersoon

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

Gegevens over de geconsolideerde rechtspersoon

Naam	Stichting HAS Kennis Transfer & Bedrijfsopleidingen
Adres	Onderwijsboulevard 221
Vestigingsplaats	5223 DE 's-Hertogenbosch
Postadres	Postbus 90108, 5200 MA 's-Hertogenbosch
KvK nummer	41086191
Telefoon	088-8903637
Internetsite	haskennistransfer@has.n
Website	www.haskennistransfer.nl
Naam contactpersoon	Sandra Nauta
Telnr. Contactpersoon	088-8903814
E-mailadres contactpersoon	S.Nauta@has.nl

Bestuurders van beide rechtspersonen:

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

7.2 Geconsolideerde balans 2019 per 31 december 2019

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA

	31-12-2019	31-12-2018	
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	24.043	25.401
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	24.043	25.401
Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	2.110	2.241
1.7	Liquide middelen	5.113	78
	Totaal vlottende activa	7.223	2.319
	Totaal Activa	31.266	27.720

PASSIVA

	31-12-2019	31-12-2018	
2.1	Eigen vermogen	9.394	7.919
2.2	Voorzieningen	3.841	2.494
2.3	Langlopende schulden	7.794	7.557
2.4	Kortlopende schulden	10.237	9.750
	Totaal Passiva	31.266	27.720

7.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019

Bedragen x € 1.000

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	34.660	33.745	30.131
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.320	602	4.913
3.3 Collegegelden	6.682	6.437	6.848
3.4 Baten werken in opdracht van derden	5.042	6.028	4.982
3.5 Overige baten	265	184	1.207
	47.969	46.996	48.081
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	34.924	33.867	32.422
4.2 Afschrijvingen	1.835	1.843	1.645
4.3 Huisvestingslasten	2.683	2.667	2.396
4.4 Overige lasten	6.922	7.526	10.320
5. Financiële baten en lasten	130	233	391
	46.494	46.136	47.174
Resultaat	1.475	860	907
Bestemmingsreserve 2020	700	0	0
Resultaat na bestemmingsreserve	775	860	907

7.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

Bedragen x € 1.000

	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	1.475	907
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.835	1.645
- Mutaties voorzieningen	1.347	1.159
	<u>3.182</u>	<u>2.804</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Voorraden	0	0
- Vorderingen	131	562
- Kortlopende schulden excl schulden kredietinstellingen	486	-2.652
	<u>617</u>	<u>-2.090</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.274	1.621
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-529	-2.343
Desinvesteringen in materiële vaste activa	52	1.996
Financiële vaste activa	0	0
	<u>-477</u>	<u>-347</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-477	-347
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-7.516	-812
Nieuw opgenomen leningen	7.753	615
	<u>237</u>	<u>-197</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	237	-197
Mutatie liquide middelen	5.034	1.077
Beginstand liquide middelen	78	328
Beginstand kredietfaciliteit	-161	-1.488
Mutatie liquide middelen	5.034	-250
Mutatie kredietfaciliteit	161	1.327
Eindstand liquide middelen	5.112	78
Eindstand kredietfaciliteit	0	-161

7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activiteiten HAS opleidingen

HAS Hogeschool is hét opleidings- en expertisecentrum van Zuid-Nederland in de sector agro, food en leefomgeving op 2 vestigingen: Den Bosch en Venlo. Het is een middelgrote hogeschool waar de dynamische driehoek van studenten, docenten en bedrijfsleven centraal staat. Onze kernwaarden zijn: betrokken, ondernemend en eigenwijs.

De HAS richt zich op 3 kernactiviteiten:

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

Schatting

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

Financiële instrumenten

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

Waardering van activa en passiva

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

Consolidatie

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving op basis van economische levensduur. Onder de materiële vaste activa vallen de onderstaande posten:

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

Op de terreinen wordt niet afgeschreven.

4. Inventaris en apparatuur

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

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

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen verkrijgingprijs.

Vorderingen en liquide middelen

De vorderingen en liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde. Op de liquide middelen zijn de reguliere courantrekeningen bij banken.

Eigen vermogen

In het eigen vermogen is het resultaat over 2019 verwerkt. Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve, bestemmingsreserves en een bestemmingsreserve privaat, zijnde de algemene reserve van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen. In de toelichting zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn onderverdeeld in 2 categorieën:

1. Personeelsvoorzieningen

Hierin zijn opgenomen:

- Voorziening inzake uitkeringen voor jubilea, deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde met een rente voet van 0,4%. Voorheen is deze voorziening opgenomen tegen een contante waarde met een rente voet van 4%. De afspraak is gemaakt om de extra dotatie, in verband met de aanpassing in rente %, gelijkmatig te verdelen over 4 jaar. In 2017 is de eerste extra dotatie opgenomen;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen, deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde;
- Voorziening voor Duurzame inzetbaarheidsuren, in deze voorziening zijn de uren opgenomen waarbij het spaardoel een sabbatical is. Deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde, de eerste dotatie aan de voorziening is in 2017 gedaan;
- Voorziening Werktijdvermindering senioren (WS), in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum deelnemen aan de WS regeling voor de

gehele looptijd van de regeling. Verder is op basis van historische gegevens tevens een voorziening voor toekomstige gebruikers van deze regeling. Deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde en de eerste dotatie is in 2018 gedaan.

2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- Voorziening groot onderhoud: Jaarlijks wordt een bedrag gedoteerd aan de voorziening groot onderhoud op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De werkelijke kosten worden jaarlijks ten lasten van de voorziening gebracht.
- Voorziening projectrisico, de eerste dotatie aan deze voorziening heeft plaatsgevonden in 2018 en de voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

Pensioenverplichtingen

De stichting heeft een pensioenregeling die geclassificeerd kan worden als een toegezegd-pensioenregeling. Daaronder wordt verstaan een regeling waarbij aan de werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het ABP verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling. In geval van een tekort bij het ABP heeft de stichting geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaar einde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De beleidsdekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 97,8%. Per 31 januari 2020 bedraagt de beleidsdekkingsgraad 94,1%.

Kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten opgenomen:

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

Projectadministratie

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

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

Bepaling van het exploitatiesaldo

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

Zoals in de toelichting op de exploitatierekening wordt vermeld sluiten de rijksbijdragen aan bij het jaaroverzicht 2019, dat ontvangen is van het ministerie.

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

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

Rapporteringvaluta

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's.

Richtlijnen

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig RJ 660 Onderwijsinstellingen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

7.6 Toelichting op de geconsolideerde balans

Bedragen x € 1.000

1. Activa

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Vaste Activa 2019

	1.2.1.1 Gebouwen	In uitvoering en vooruit- betalingen gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2.1 Inventaris HAS	In uitvoering en vooruit- betalingen inventaris	1.2.2.2 Inventaris HKT	Totaal
Aanschafprijs t/m 2018	29.942	0	3.223	17.924	38	335	51.462
Cumulatieve afschr. t/m 2018	13.231	0	0	12.498	0	332	26.061
Boekwaarde per 1-1-2019	16.711	0	3.223	5.426	38	3	25.401
Investerings in 2019	0	0	0	452	77		529
Desinvesteringen in 2019	0	0	0	12	38	2	52
Aanschafwaarde	0	0	0	4.332	38	335	
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	4.320	0	333	
Afschrijvingen in 2019	720	0	0	1.114		1	1.835
	15.991	0	3.223	4.752	77	0	24.043
Aanschafprijs per 31-12-2019	29.942	0	3.223	14.044	77	0	47.286
Cumulatieve afschr t/m 2019	13.951	0	0	9.292	0	0	23.243
Boekwaarde per 31-12-2019	15.991	0	3.223	4.752	77	0	24.043

31-12-2019

31-12-2018

1.5 Vorderingen

1.5.1	Debiteuren	739	829
1.5.7	Overige vorderingen	121	327
1.5.8	Overlopende activa	1.356	1.151
1.5.9	Af: voorziening voor oninbaarheid	-106	-66
	<u>Vorderingen</u>	<u>2.110</u>	<u>2.241</u>

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

Uitsplitsing vorderingen:

1.5.7.1	Personeel	0	0
1.5.7.2	Overige	121	327
	<u>Overige vorderingen</u>	<u>121</u>	<u>327</u>

1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.318	1.109
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	8	5
1.5.8.3	Overige overlopende activa	30	37
	<u>Overlopende activa</u>	1.356	1.151
1.5.9.1	Stand per 1-1	-66	-76
1.5.9.2	Onttrekking	22	10
1.5.9.3	Dotatie	-62	0
	<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	-106	-66
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	1	0
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.112	78
	<u>Liquide middelen</u>	5.113	78

2. Passiva

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2019	Resultaat 2019	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
2.1.1	9.527	393	0	9.920
2.1.3	-1.608	382	0	-1.226
2.1.3	0	700	0	700
	7.919	1.475	0	9.394

Resultaatbestemming

De opgave van de verwerking van het batig of nadelig saldo, of, zolang deze niet vaststaat, het voorstel daartoe, wordt vermeld in een afzonderlijk overzicht onder de staat van baten en lasten. De voorgestelde bestemmingsreserve 2020 ter grootte van € 700.000 is hierin opgenomen.

Eigen vermogen

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

Ter versteviging van de Bedrijfsvoering en ter ondersteuning van de clustervorming van de opleidingen binnen HAS Hogeschool wordt een deel van het resultaat van 2019 bestemd.

2.2

	Stand per 1-1-2019	Dotaties in 2019	Onttrekkingen/ vrijval in 2019	Stand per 31-12-2019	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen						
Voorziening jubilea	455	122	6	571	21	550
Voorziening wachtgeld	509	294	133	670	169	501
Voorziening WS regeling	478	1.278	203	1.553	121	1.432
Voorziening DI uren	19	23	19	23	23	0
2.2.3 Onderhoudsvoorziening	656	337	270	723	738	-15
2.2.3 Voorziening projectrisico	375	291	365	301	301	0
Voorzieningen	2.492	2.345	996	3.841	1.373	2.468

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

2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2019	Aangegane Leningen in 2019	Aflossingen in 2019	Stand per 31-12-2019	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3 Rabobank 's Hertogenbosch	720		720	0	0	5,15
2.3.3 Rabobank 's Hertogenbosch	559		559	0	0	3,25
2.3.3 Rabobank 's Hertogenbosch	1.613		1.613	0	0	3,45
2.3.3 Rabobank 's Hertogenbosch	3.178		3.178	0	0	3,00
2.3.3 Rabobank 's Hertogenbosch	1.684		1.684	0	0	3,00
2.3.3 Schatkistbankieren	0	7.753	215	7.538	6.245	0,81
2.3.4 Schuld OCW	715		100	615	115	0
	8.469	7.753		8.153		
Aflossingsverplichting in t+1	912			359		
Totaal langlopende schulden	7.557			7.794		

2.3.3 Ministerie van financiën.

Dit betreft de regeling schatkistbankieren.

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

- Garantstelling door het ministerie van OCW
- Eerste hypothecaire zekerheidsstelling

De looptijd van de lening is 32 jaar.

De aflossingsverplichting in 2020 bedraagt voor de lening van het Ministerie van financiën € 258.000. en aan OCW € 100.000.

Daarnaast is er via schatkistbankieren een rekening courant faciliteit toegekend ter hoogte van een maximum van € 3.600.000. Het gebruikte deel van deze rekeningcourant faciliteit is opgenomen onder de kortlopende schulden (2.4.1). Een nadere toelichting op deze rekening courant faciliteit is opgenomen onder categorie 2.4 wanneer hiervan gebruik wordt gemaakt (per balansdatum niet van toepassing).

2.3.4 Schuld OCW

In september 2018 is er door OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de bekostiging met betrekking tot het zij-instroomtraject. In 2018 is er een definitief bedrag vastgesteld dat door de HAS Hogeschool terugbetaald dient te worden. Het bedrag is vastgesteld op € 715.000 en dient in 7 jaar terugbetaald te worden. Het bedrag wordt elk jaar in mindering gebracht via de Rijksbijdragen,

voor het eerst in 2019. Deze bedragen zijn in de begroting 2019 en de meerjarenbegroting meegenomen. De schuld ter hoogte van € 615.000 is verantwoord onder categorie 2.3.4.

	31-12-2019	31-12-2018
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	258	973
2.4.2 Vooruit ontvangen termijnen Onderhanden Werk	660	451
2.4.3 Crediteuren	1.597	1.599
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	0	34
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.470	52
2.4.8 Schulden ter zake pensioenen	410	369
2.4.9 Overige kortlopende schulden	1.277	1.682
2.4.10 Overlopende passiva	4.565	4.590
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>10.237</u>	<u>9.750</u>

Onder de categorie 2.4.1 Kredietinstellingen is het kortlopende deel van de aflossingen van de leningen opgenomen. De terugbetalingsverplichting voor 2020 aan OCW met betrekking tot de Zij-instroom trajecten is opgenomen onder 2.4.9 Kortlopende schulden.

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

De afbouwregeling is als volgt:

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

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

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

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

Uitsplitsing kortlopende schulden:

2.4.7.1 Loonheffing	1.244	2
2.4.7.2 Omzetbelasting	226	50
<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>1.470</u>	<u>52</u>
2.4.9.1 Werk door derden	0	0
2.4.9.2 Overige	1.277	1.682
<u>Overige kortlopende schulden</u>	<u>1.277</u>	<u>1.682</u>
2.4.10.1 Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.221	2.988
2.4.10.2 Vooruit ontvangen subsidies geoormerkt	315	535
2.4.10.5 Reservering vakantietoeslag	1.024	1.061
2.4.10.8 Overige	5	6
<u>Overlopende passiva</u>	<u>4.565</u>	<u>4.590</u>

7.7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Huur Hooge Donken

Vanaf 1 augustus 2013 huurt HAS Hogeschool een deel van het gebouw Hooge Donken te 's-Hertogenbosch. Dit is wegens ruimtegebrek als gevolg van de groei. Er is een huurovereenkomst afgesloten met een looptijd van 3 jaar. De huur op jaarbasis bedraagt per 31-12-2019 € 300.569. Het huurcontract is verlengd tot 30-06-2022.

Huur contract HAS Venlo

In oktober 2012 is een huurovereenkomst aangegaan voor de huur van een pand in Venlo. Dit is voor de nieuwe vestiging van de HAS in Venlo die in september 2013 van start is gegaan. Het huurcontract loopt van 1 maart 2013 tot en met 31 augustus 2023. Er is een opzegtermijn van 12 maanden. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2019 bedraagt € 294.791

Voorschot EZ/OC&W

Als gevolg van de groei van de HAS heeft het Ministerie van EZ in 2010 een voorschot toegekend van € 2.000.000 (zie post 2.4.10.8 in de balans en 3.1.2.2 in de staat van baten en lasten). Het ministerie heeft aangegeven dat HAS Hogeschool dit voorschot in 2012 tot en met 2016 mag inzetten als aanvulling op de rijksbijdrage als dekking op het tekort als gevolg van de groei en het t-2 effect. Dit wordt door de HAS als volgt ingezet: 2012: € 440.000, 2013: € 507.000, 2014: € 400.000, 2015: € 343.000, 2016: € 310.000. Hieronder worden de ingeschreven en bekostigde studentaantallen vanaf 2011 weergegeven waardoor de groei van de studenten zichtbaar is:

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

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

Faciliteit Provincie Limburg

Hogeschool HAS is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek in vestiging Venlo. De HAS heeft als doel het uitbreiden van het aantal studenten op de vestiging in Venlo. Daarnaast dient de HAS Hogeschool een bijdrage te leveren aan de economische versterking van de regio. Als gevolg van de achtergestelde bekostiging van studenten in het hoger onderwijs (T-2 effect) en het bezettingsverlies in personeel en huisvesting en extra kosten voor studentenwerving heeft de Provincie Limburg een faciliteit

aan de HAS ter beschikking gesteld van € 2.500.000 voor de vestiging van HAS Hogeschool in Venlo. De Provincie Limburg heeft aangegeven dat de HAS Hogeschool deze faciliteit mag inzetten in de periode 2016 tot en met 2022 om de jaarlijkse exploitatietekorten als gevolg van met name de T-2 systematiek voor de vestiging Venlo te kunnen dekken.

De faciliteit heeft een looptijd van 30 jaar. De faciliteit dient afgelost te worden voor het eerst in 2023 mits aan de voorwaarden wordt voldaan dat er een positieve marge van 3% wordt gehaald voor de vestiging in Venlo. Indien in het eerste jaar een marge van 3% voor de vestiging in Venlo gehaald wordt dient er in het jaar erna voor het eerst afgelost te worden. Alsdan zullen wij onze verplichtingen volledig en zonder voorbehouden nakomen.

Brightbox

Op 1 oktober 2014 is de HAS een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Phillips en Botany voor het ontwikkelen en exploiteren van een Completely Controlled Growing System onder de naam Brightbox. De maximale bijdrage van HAS hiervoor is € 366.000 exclusief btw. De bijdrage wordt verspreid over de periode van 2015 t/m 2019. In 2017 is de meerjaren exploitatie begroting herzien wat heeft geleid tot een toename van de kosten met € 230.000. Hierover zijn door de drie partijen afspraken gemaakt. Door Brightbox anders te benaderen, de faciliteit in drieën te splitsen, kunnen de kosten terug gebracht worden. Iedere partij kan individueel de faciliteit voor eigen mogelijkheden gebruiken. In 2018 zijn er samen met de andere twee partijen heldere afspraken gemaakt over de afwikkeling van Brightbox. Per 1 november 2019 gaan Botany en Philips samen verder, de HAS Hogeschool zal enkel nog inhoudelijk betrokken blijven. De financiële afwikkeling van Brightbox zal in 2020 door HAS Hogeschool als penvoerder worden afgerond.

Den Deel

Op 1 januari 2016 is er een gebruikersovereenkomst aangegaan met NCB onroerend Goed BV voor de huur van "Den Deel", dit is de bedrijfsruimte die gebouwd is tussen het gebouw AgriFoodPlaza (Onderwijsboulevard 223) en de Has Hogeschool (Onderwijsboulevard 221). De gebruikersovereenkomst is aangegaan voor 1 jaar, tot en met 31 december 2016 en wordt automatisch verlengd met telkens 1 jaar. Er is een opzegtermijn van 3 maanden. De gebruikersvergoeding is op jaarbasis € 116.680 (prijspeil 2019).

Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS Hogeschool in een inkoopcollectief van de Bossche Energie Coalitie (BEC). Hierbij is de energie contractueel ingekocht van 2016 t/m 2020. Voor het schoonmaakonderhoud is per 1 oktober 2017 een contract afgesloten met Asito voor de duur van 2 jaar. In het contract met Asito zijn 7 "bonusjaren" opgenomen. Ieder jaar wordt de balans opgemaakt en gekeken of de afgesproken KPI's voldoende behaald zijn. Als dit het geval is wordt het contract voor een jaar verlengd. Indien niet, dan kan het contract worden opgezegd met een opzegtermijn van 6 maanden.

Project Osiris

Voor de implementatie van een nieuw studentinformatiesysteem (Osiris) is HAS Hogeschool een aantal verplichtingen aangegaan bij de leverancier Caci. Een deel hiervan is verantwoord per 31-12-2019, maar er bestaat per balansdatum een verplichting van € 166.000,-, te voldoen in 2020.

7.8 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2019

Bedragen x € 1.000

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018	
<u>BATEN</u>				
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	34.660	33.746	30.131
	<u>Rijksbijdragen</u>	<u>34.660</u>	<u>33.746</u>	<u>30.131</u>
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden			
	<u>Collegegelden</u>			
3.2.2	Overige overheidsbijdr. + sub. overige overheden	1.320	602	4.913
		<u>1.320</u>	<u>602</u>	<u>4.913</u>
	Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen	280	602	1.136
3.2.2.3	Overige overheden	1.040	0	3.777
		<u>1.320</u>	<u>602</u>	<u>4.913</u>

Onder de post 3.2.2.2 is de subsidie voor de vestiging in Venlo verantwoord.
Onder de post 3.2.2.3 worden de bestedingen van diverse subsidies gedurende het kalenderjaar 2019 verantwoord.

3.3	Collegegelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	6.682	6.437	6.848
		<u>6.682</u>	<u>6.437</u>	<u>6.848</u>

De collegegelden zijn opgenomen volgens het baten- en lastenstelsel. Dit betekent dat 8/12 van de collegegelden van studiejaar 2018/2019 en 4/12 van de collegegelden van studiejaar 2019/2020 hierboven zijn opgenomen.

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

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2018/2019</u>	<u>2019/2020</u>
Wettelijke collegegeld	€ 2.060	€ 2.083
Instellingscollegegeld	€ 7.075	€ 7.550

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	1.304		1.266
3.4.2.1 Internationale organisaties	392		487
3.4.2.3 NWO	867		259
3.4.2.5 Overige non profit	65		92
3.4.3 Overige baten werken in opdracht van derden	2.414	6.028	2.878
	5.042	6.028	4.982

Uitsplitsing baten in opdracht van derden:

3.4.3.1 Inburgeringscontracten	0		0
3.4.3.2 Participatiebudget	0		0
3.4.3.3 Ov. baten in opdracht van derden	2.414		2.878
<u>Overige baten in opdr van derden</u>	<u>2.414</u>		<u>2.878</u>

3.5 Overige baten

3.5.1 <u>Verhuur</u>			
3.5.1.2 Overig verhuur	21	6	15
3.5.1.3 Erfpacht	0	0	27
	21	6	42
3.5.2 <u>Detachering personeel</u>			
3.5.2.2 Overige doorberekeningen personeel	130	69	143
	130	69	143
3.5.6 <u>Overige baten</u>			
3.5.6.1 Internationalisering	7	15	44
3.5.6.2 Faciliteiten	38	30	35
3.5.6.3 Vrijval voorzieningen	0	0	0
3.5.6.4 Diverse overige baten	69	64	943
<u>Overige baten</u>	114	109	1.022

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen en salarissen	31.393	31.449	30.076
4.1.2 Overige personele lasten	3.767	2.538	2.577
4.1.3 Af: Uitkeringen	-236	-120	-231
	34.924	33.867	32.422

Aantal fte:

Aantal fte HAS Opleidingen	358,43	374,40	364,33
Aantal fte HAS Kennistransfer & BO	16,00	16,05	18,52
Totaal aantal fte	374,43	390,45	382,85

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

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	24.736	31.449	23.693
4.1.1.2 Sociale lasten	3.040	0	3.008
4.1.1.3 Pensioenpremies	3.617	0	3.375
<u>Lonen en salarissen</u>	31.393	31.449	30.076

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.489	490	761
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.290	969	971
4.1.2.3 Overig	988	1.079	845
<u>Overige personele lasten</u>	3.767	2.538	2.577

4.2 Afschrijvingen

4.2.2 <u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1 Afschrijving huisvesting	720	720	758
4.2.2.2 Afschrijving inventaris en app.	1.115	1.123	887
<u>Afschrijvingen</u>	1.835	1.843	1.645

	<u>werkelijk 2019</u>	<u>begroot 2019</u>	<u>werkelijk 2018</u>
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	698	688	658
4.3.2 Verzekeringen	51	49	48
4.3.3 Onderhoud	701	680	505
4.3.4 Energie en water	505	510	493
4.3.5 Schoonmaakkosten	384	405	373
4.3.6 Heffingen	155	166	150
4.3.8 Overige	189	169	169
<u>Huisvestingslasten</u>	<u>2.683</u>	<u>2.667</u>	<u>2.396</u>

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

4.4 Overige lasten			
4.4.1 <u>Administratie- en beheerslasten</u>			
4.4.1.1 Administratie	326	433	349
4.4.1.2 Dienstreizen	221	292	238
4.4.1.3 Controle jaarrekening en externe advieskosten	1.242	1.026	1.421
4.4.1.4 PR activiteiten	729	648	621
4.4.1.5 Representatiekosten	76	67	64
4.4.1.6 Overige administratie- en beheerslasten	186	70	264
4.4.1.8 Acquisitiekosten HAS Kennis Transfer	19	17	26
	<u>2.799</u>	<u>2.553</u>	<u>2.983</u>

Uitsplitsing Accountantslasten:

4.4.1.3.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	106	98
4.4.1.3.2 Honorarium andere controleopdrachten	21	5
4.4.1.3.3 Honorarium fiscale adviezen	7	0
4.4.1.3.4 Honorarium andere niet controle diensten	6	0
<u>Accountantslasten</u>	<u>140</u>	<u>103</u>

	<u>werkelijk 2019</u>	<u>begroot 2019</u>	<u>werkelijk 2018</u>	
4.4.2	<u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>			
4.4.2.1	87	137	89	
4.4.2.2	155	94	166	
4.4.2.3	448	607	580	
4.4.2.4	35	43	55	
4.4.2.5	975	1.204	696	
4.4.2.6				
	leasing computers	327	251	511
	2.027	2.336	2.097	
4.4.3	<u>Dotatie overige voorzieningen</u>			
4.4.3.1	0	20	0	
4.4.3.2	-74	0	375	
	-74	20	375	
4.4.4	<u>Overige lasten</u>			
4.4.4.1	87	102	29	
4.4.4.2	1.677	1.961	3.891	
4.4.4.3	407	554	945	
	2.171	2.617	4.865	

Toelichting op de overige lasten:

De post 4.4.4.2 Projectkosten betreffen de niet personele projectkosten van Has Opleidingen en HAS Kennis Transfer & Bedrijfsopleidingen.

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

7.9 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Verschil	Begroot 2020
3. <u>BATEN</u>				
3.1 Rijksbijdragen	34.660	33.746	914	36.375
In 2019 heeft de HAS hogere rijksbijdragen ontvangen. Het ministerie van OCW heeft het macrokader bijgesteld, waardoor de prijs per bekostigde student is gestegen.				
3.2 Overige overheidsbijdragen	1.320	602	718	800
In dit bedrag is onder andere een subsidiebedrag opgenomen voor de vestiging van de HAS in Venlo. Door het achterblijven van de leerlingenaantallen blijven ook de kosten achter op de begroting. Hierdoor kunnen we minder aanspraak maken op de subsidie.				
Onder de post 3.2 overige overheidsbijdragen worden ook de overige bijdragen vanuit ministeries verantwoord. De afwijking ten opzichte van de begroting moet in relatie tot de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten worden gezien.				
3.3 Collegegelden	6.682	6.437	245	6.945
Het verschil in opbrengst collegegeld ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat er minder restituties zijn dan begroot. Ten opzichte van vorig jaar is de opbrengst gedaald als gevolg van de maatregel halvering collegegeld voor eerstejaars studenten vanaf studiejaar 2018/2019.				
3.4 Baten werken in opdr. van derden	5.042	6.028	-986	5.590
Deze post betreft de inkomsten met betrekking tot alle projecten die niet door ministeries worden gefinancierd. Tegenover deze baten staan ook de projectkosten die zijn opgenomen onder de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten.				
3.5 Overige baten	265	184	81	219
Totaal baten	47.969	46.997	972	49.929

4. LASTEN

4.1 Personele lasten	34.923	33.867	1.056	34.890
-----------------------------	---------------	---------------	--------------	---------------

Bij de overige personele lasten (categorie 4.1.2) zien we de grootste overschrijding van het budget wat met name wordt veroorzaakt door een grote dotatie aan de personele voorzieningen. Het gaat om de dotatie aan de voorziening Werktijdvermindering Senioren. Met deze voorziening is in de begroting wel rekening gehouden, maar voor een lager bedrag dan de meest recente schatting op basis van ervaringscijfers. Daarnaast zien we een overschrijding bij de post personeel niet in loondienst, dit wordt met name veroorzaakt door het extern invullen van een behoorlijk aantal vaste vacatures bij het AOP personeel. De externe inhuur op vacatures binnen het AOP zijn het gevolg van ziektevervangning, maar ook vanuit het strategische voornemen de bedrijfsvoering robuuster te gaan maken. De overige personele lasten (4.1.2.3) laten een onderschrijding zien als gevolg van een aantal besparingen.

4.2 Afschrijvingen	1.835	1.843	8	1.943
---------------------------	--------------	--------------	----------	--------------

De afschrijvingskosten zijn nagenoeg exact conform begroting.

4.3 Huisvesting	2.683	2.668	15	2.921
------------------------	--------------	--------------	-----------	--------------

Bij de huisvestinglasten zien we een lichte overschrijding op huurkosten (4.3.1) en op onderhoudskosten (4.3.3).

4.4 Overige lasten	6.923	7.526	-603	9.200
---------------------------	--------------	--------------	-------------	--------------

De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:

1. 4.4.1 Administratie- en beheerlasten, deze overschrijding wordt met name veroorzaakt door de externe advieskosten in verband met de verdere professionalisering van de organisatie. Daaronder vallen hogere kosten voor de strategie en een organisatieverandering
2. 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn lager dan begroot als gevolg van het strak sturen op klein onderhoud (facilitair).
3. 4.4.3 Deze post betreft een vrijval van de voorzieningen projectenrisico's.
4. 4.4.4.2 De materiële kosten in projecten moeten in relatie worden gezien tot de omzet uit projecten (deel van post 3.2 en post 3.4). Deze kosten zijn met name bij de projecten bij Has Kennistransfer lager dan begroot.
5. 4.4.4.3 Onder de overige kosten zijn onder meer de kosten in relatie tot de strategische werklijnen toegevoegd.

5 Financiële baten en lasten	130	233	103	135
-------------------------------------	------------	------------	------------	------------

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

Totaal lasten	46.494	46.137	358	49.089
----------------------	---------------	---------------	------------	---------------

Saldo van baten en lasten bedrijfsvoering	1.475	860	615	840
--	--------------	------------	------------	------------

7.10 Verbonden partijen

Beslissende zeggenschap

Naam	: HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen
Juridische vorm	: Stichting
Statutaire zetel	: 's-Hertogenbosch
Code activiteit	: 1 + 2 + 4
Eigen vermogen per 31-12-'19	: -/- € 1.226.400
Resultaat 2019	: € 381.658
Omzet 2019	: € 3.396.939*
Consolidatie	: Ja

* Dit betreft de omzet voor HAS Kennistransfer, zoals opgenomen in de consolidatie 2019.

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

Overige verbonden partijen

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

Specificatie code activiteit:

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

7.11 Enkelvoudige balans 2019 stichting HAS Opleidingen

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA		31-12-2019	31-12-2018
Vaste Activa			
1.2.1.1	Gebouwen	15.991	16.711
1.2.1.2.	Terreinen	3.223	3.223
1.2.1.3	Inventaris en apparatuur	4.829	5.464
1.2	Totaal materiële vaste activa	24.043	25.398
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	24.043	25.398
Vlottende activa			
1.5.1	Debiteuren	375	526
1.5.7	Overige vorderingen	121	249
1.5.8	Overlopende activa	1.356	1.114
1.5.10	Voorziening oninbare debiteuren	-62	0
1.5	Totaal vorderingen	1.790	1.889
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	4.521	0
1.7	Totaal liquide middelen	4.521	0
	Totaal vlottende activa	6.311	1.889
	Totaal Activa	30.354	27.287

PASSIVA

		31-12-2019	31-12-2018
2.1	Eigen vermogen	9.394	7.919
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	2.816	1.460
2.2.3	Overige voorzieningen	1.040	1.310
2.2	Totaal voorzieningen	3.856	2.770
2.3.3	Kredietinstellingen	7.279	6.942
2.3.4	Schuld aan OC&W	515	615
2.3	Totaal langlopende schulden	7.794	7.557
2.4.1	Kredietinstellingen	258	973
2.4.3	Crediteuren	1.548	1.523
2.4.5	Rekening courant Ondernemingslift +	0	34
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.259	5
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	410	369
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.272	1.606
2.4.10.1	Vooruit ontvangen collegegelden	3.221	2.988
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies	315	535
2.4.10.4	Vakantiegeld	1.024	1.003
2.4.10.5	Overige overlopende passiva	3	5
2.4.10	Totaal overlopende passiva	4.563	4.531
2.4	Totaal kortlopende schulden	9.310	9.041
	Totaal Passiva	30.354	27.287

7.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 stichting HAS Opleidingen

		Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
3.	<u>BATEN</u>			
3.1	Rijksbijdragen	34.660	33.826	30.131
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.320	602	4.913
3.3	Collegegelden	6.682	6.437	6.848
3.4	Baten werken in opdracht van derden	1.962	2.892	1.300
3.5	Overige baten	1.803	1.727	3.310
		46.427	45.484	46.502
4.	<u>LASTEN</u>			
4.1	Personele lasten	33.866	32.787	31.164
4.2	Afschrijvingen	1.835	1.842	1.639
4.3	Huisvestingslasten	2.682	2.668	2.397
4.4	Overige lasten	6.442	7.121	10.007
5.	Financiële baten en lasten	127	233	388
		44.952	44.651	45.595
	Resultaat	1.475	833	907

7.13 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten 2019

Per 31-12-2019 heeft stichting HAS Opleidingen een vordering bij stichting HKT ter hoogte van € 1.190.000. Stichting HKT heeft per 31-12-2019 een negatief Eigen Vermogen van € 1.226.000. Het verschil hiertussen (€ 36.000) is in de enkelvoudige balans opgenomen als voorziening in de categorie 2.2.3. Hieronder is een uitsplitsing te zien van de opbouw van de openstaande vordering van Stichting HAS Opleidingen op HAS Kennistransfer & BO, van de hoogte van de voorziening bij de HAS Opleidingen en van het negatieve Eigen Vermogen van HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen.

Toelichting enkelvoudige jaarrekening HAS:

1.3.6	Vordering HAS KennisTransfer	31-12-2019	31-12-2018
	Vordering per 1 januari	1.254.270	1.657.561
	Mutatie boekjaar	<u>-64.104</u>	<u>-403.291</u>
	Vordering per 31 december	1.190.166	1.254.270
	Voorziening	-36.233	-353.787
2.2.3	Voorziening		
	Voorziening 1 januari	-353.787	49.504
	Dotatie/onttrekking	<u>317.554</u>	<u>-403.291</u>
	Voorziening 31 december	-36.233	-353.787

Eigen Vermogen HAS KennisTransfer & Bedrijfsopdrachten

EV 1 januari	-1.608.057	-1.763.425
Resultaat	<u>381.658</u>	<u>155.368</u>
EV 31 december	-1.226.399	-1.608.057

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

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

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

	Stand per 1-1-2019	Dotaties in 2019	Onttrekkingen/ vrijval in 2019	Stand per 31-12-2019	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar	
2.2.1	Personeelsvoorzieningen:						
	Voorziening jubilea	455	122	6	571	21	550
	Voorziening wachtgeld	509	294	133	670	169	501
	Voorziening WS regeling	478	1.278	203	1.553	121	1.432
	Voorziening DI uren	19	23	19	23	23	0
2.2.3	Onderhoudsvoorziening	656	337	270	723	738	-15
2.2.3	Voorziening projectrisico	300	280	300	280	280	0
2.2.3	Overige voorzieningen	354	0	318	36	36	0
	Voorzieningen	2.770	2.334	1.249	3.856	1.500	2.356

Het verschil met de uitsplitsing van de categorie 2.2 Voorzieningen in de enkelvoudige balans ten opzichte van de geconsolideerde balans komt door:

1. De voorziening projectrisico is € 21.000 lager, dit is het HKT risico.
2. De voorzieningen negatief vermogen HKT & BO ter hoogte van € 36.000 is niet opgenomen in de geconsolideerde balans.

7.14 WNT-verantwoording 2019 stichting HAS Opleidingen

7.14.1 Besturende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	D.J. Pouwels	L. Chermin	E. van Geenen
Functie (s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	15-08-2019 / 31-12-2019
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee
Echte dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	152.000	152.000	57.000
Bezoldiging			
Beloning	147.037	115.137	43.641
Belastbare onkostenvergoeding	3.000	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	20.232	19.539	7.409
Subtotaal	170.269	134.676	51.050
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	18.269*	NVT	NVT
Totaal bezoldiging	152.000	134.676	51.050
Gegevens 2018			
Duur dienstverband	01-01-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	NVT
Omvang dienstverband	1,0	1,0	
Individueel WNT maximum 2018	146.000	146.000	
Bezoldiging 2018			
Beloning	146.342	115.137	
Belastbare onkostenvergoeding	3.000	0	
Beloning betaalbaar op termijn	18.589	17.896	
Subtotaal	167.931	133.033	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	21.931*	NVT	
Totaal bezoldiging 2018	146.000	133.033	

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

7.14.2 Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	J.A.M. Huijbers	A.M. v Doornmalen	A.A.M. Gunnewijk-Veer	E.M.M. den Brabander	E.M. Meijer	L.A.L. Faassen	A. Wouters	A. Vermue
Functie	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-10-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-01-2019 / 31-12-2019	01-11-2019 / 31-12-2019
Individueel WNT max	22.800	12.667	15.200	15.200	15.200	15.200	15.200	1.267
Bezoldiging								
Beloning	12.000	9.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	1.000
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	12.000	9.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	1.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	12.000	9.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	1.000
Gegevens 2018								
Duur dienstverband	01-01-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	01-04-2018 / 31-12-2018	01-01-2018 / 31-12-2018	NVT
Bezoldiging 2018	12.000	9.000	6.000	6.000	6.000	6.000	4.694	0

De opgenomen bedragen beloning toezichthouders (I), op interimbasis zijn exclusief 21% BTW.

Vaststelling en goedkeuring

Het College van Bestuur van HAS Hogeschool heeft het jaarverslag 2019, inclusief jaarrekening 2019, vastgesteld in de vergadering van 25 juni 2020.

Was getekend

Drs. D.J. Pouwels

Voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS Hogeschool heeft het jaarverslag 2019, inclusief jaarrekening 2019, goedgekeurd in de vergadering van 25 juni 2020.

Was getekend

J.A.M. Huijbers

Voorzitter Raad van Toezicht

Controleverklaring 2019

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: college van bestuur en raad van toezicht van Stichting HAS Opleidingen

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting HAS Opleidingen te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HAS Opleidingen op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

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

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

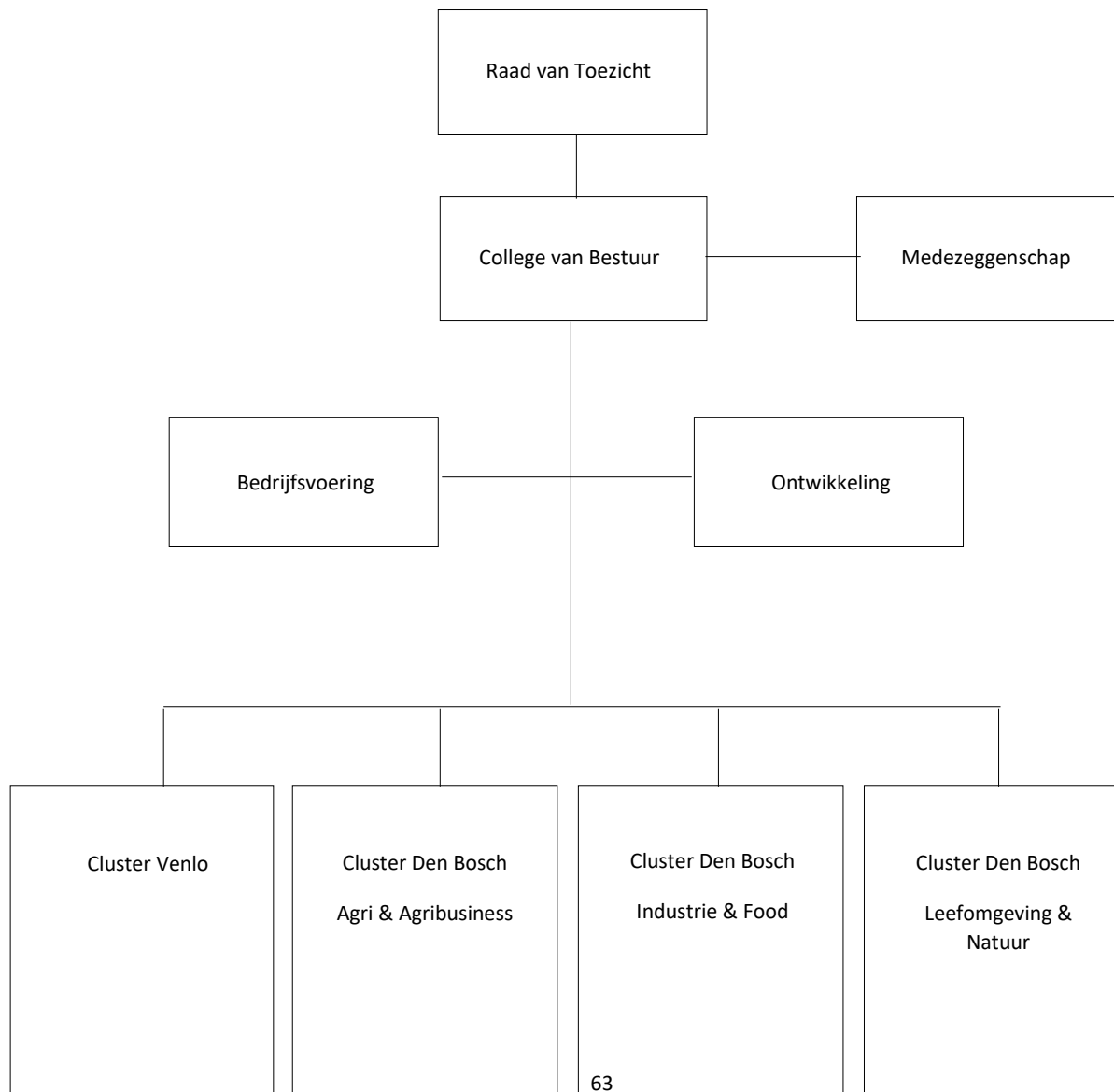
Tilburg, 25 juni 2020

ABAB Accountants B.V.

Was getekend

W.J.C.J. Pullens RA

Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool



Bijlage 2 - Model G

Bedragen x 1.000 €

Code	Omschrijving	Penvoerder	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2019	Lasten per 1-1-2019	Stand per 1-1-2019	Ontvangen in 2019	Lasten in 2019	Stand per 31-12-2019	Status	Proj soort
5585	CoE Open tellen	Aeres	1300017038	1-6-2013		€ 870	€ 910	€ -40	€ 192	€ 153	€ -2	eindafrekening	G2A
5499	Lectoraat Groene gezondheid	HAS	4850010779336	1-1-2013	€ 480	€ 360	€ 390	€ -30	€ 120	€ 90	€ -0	afgesloten	G2A
5672	Lectoraat Nieuwe business modellen	HAS	GPL14004	1-6-2015	€ 400	€ 338	€ 284	€ 53	€ 63	€ 116	€ 0	afgesloten	G2A
5572	Impuls primaire opleidingen	HAS		1-1-2015	€ 620	€ 620	€ 532	€ 87	€ -	€ 48	€ 39	in uitvoering	G2B
18400371	Doorstroomprogramme MBO-HBO	HAS	DHBO19001/40205	1-11-2018	€ 106	€ 26	€ -	€ 26	€ 79	€ 10	€ 96	in uitvoering	G1
19400372	CoE Groen Overhead	VHL							€ -	€ 37	€ -37	in uitvoering	G2B
19400373	CoE Groen Programma	VHL							€ -	€ 46	€ -46	in uitvoering	G2B

Toelichting G model 2019

Toelichting op bovenstaande projecten.

5585 CoE Open teelten

Penvoerder is Aeres Groep. Project is beëindigd op 31-12-2019. De penvoerder draagt zorg voor de totaalverantwoording naar ministerie.

5499 Lectoraat Groene gezondheid

Dit project is in 2019 opgeleverd en afgerekend

5672 Lectoraat Nieuwe business modellen

Dit project is opgeleverd per 31-12-2019. Inmiddels heeft de accountant dit project gecontroleerd en voorzien van een verklaring.

5572 Impuls primaire opleidingen

In 2019 zijn een aantal investeringen gedaan ten behoeve van de primaire opleidingen

De verdere investeringsplannen hebben in 2019 enige vertraging opgelopen

Naar verwachting wordt het restant in 2020 besteed aan een praktijkleerfaciliteit bij een bedrijf in de primaire sector.

18400371 Doorstroomprogramma MBO-HBO

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

In 2019 zijn een beperkt aantal activiteiten verricht ten laste van dit project.

19400372 CoE Groen Overhead

19400373 CoE Groen Programma

Dit betreft de nieuwe impuls CoE Groen. Deze programma's zijn voor het gehele groene HBO.

Van Hall-Larenstein is penvoerder voor dit programma

Bijlage 3 - kengetallen HRM

Aantal personeelsleden en FTE's

	Onderwijs, onderzoek, valorisatie	Algemeen ondersteunend personeel	Totaal
Aantal personeelsleden	315	131	446
Fte	265,6	108,7	374,3

Personele bezetting per 31 december (fte)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bestuur/management	14,85	16,65	16,65	16,65	16,65	16,65
Personeel primair proces	247,77	280,90	283,25	287,32	292,83	296,28
Personeel primair proces HKT 1)	16,00					
Ondersteunend personeel	95,81	107,98	108,00	108,00	108,00	108,00
Totaal	374,43	405,53	407,90	411,97	417,48	420,93

1) per 01-01-2020 is het personeel van HKT overgenomen door HAS Hogeschool.

Leeftijdsopbouw

	Onderwijs, onderzoek, valorisatie	Algemeen ondersteunend personeel	Totaal
19 – 24 jaar	4	2	6
25 – 34 jaar	40	24	64
35 – 44 jaar	101	32	133
45 – 54 jaar	89	38	127
>= 55 jaar	81	35	116
Totaal	315	13	446

Ziekteverzuim (verzuimpercentage)

HAS Hogeschool		Landelijk (Zestor)	
2019	2018	2019	2018
3,74	5,19	4,60	4,75