



Jaarverslag 2021 HAS Hogeschool, inclusief jaarrekening

Colofon

© HAS Hogeschool 2022

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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	5
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE.....	6
1.1 Kwaliteit van onderwijs	6
1.2 Verbinden kernactiviteiten.....	6
1.3 Robuuste bedrijfsvoering	7
1.4 Organisatie-ontwikkeling	7
HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2021.....	8
2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs	8
2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten.....	9
2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering	11
2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling	12
HOOFDSTUK 3 – VERPLICHTE THEMA’S UIT WET- EN REGELGEVING	14
3.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs	14
3.1.1 uitbesteding.....	14
3.1.2 investeren van publieke middelen in private activiteiten.....	14
3.1.3 vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens.....	14
3.1.4 bekostiging van buitenlandse studenten	14
3.1.5 collegegeld niet betaald door de student zelf.....	14
3.1.6 studenten volgen modules van opleidingen	14
3.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	14
3.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten.....	14
3.2 Profileringsfonds	15
3.3 Kwaliteitsafspraken	16
3.4 Covid-19.....	24
3.5 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	26
3.6 Samenwerkingsverbanden	26
3.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs	28
HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE	29
4.1 Juridische en organisatiestructuur	29
4.2 Personeel.....	30
4.3 College van Bestuur	31
4.4 (Verslag) Raad van Toezicht	32

4.4.1 Verantwoording wettelijke taken.....	32
4.4.2 Verantwoording conform Code goed bestuur	34
4.5 Naleving branchecode.....	37
4.6 Horizontale dialoog	37
HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN.....	39
5.1 Toelichting op de exploitatie.....	39
5.2 Toelichting op de balans.....	40
5.3 Financiële kengetallen.....	41
5.4 Inzet kwaliteitsgelden.....	42
5.5 Treasurybeleid	42
5.6 Toelichting op kasstromen en financiering	43
5.7 Investeringsbeleid	43
5.8 Financiële instrumenten.....	43
HOOFDSTUK 6 – RISICOMANAGEMENT	44
6.1 Uitgangspunten	44
6.2 Risicobereidheid	44
6.3 Risico-inventarisatie	45
6.4 Werking van het risicomanagementsysteem.....	46
HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT	49
7.1 Relevante ontwikkelingen	49
7.2 Financieel meerjarenbeleid.....	49
7.3 Studentenaantallen 2021-2026.....	49
7.4 Exploitatie-ontwikkeling 2021-2026.....	50
7.5 Balans-ontwikkeling 2021 - 2026	50
7.6 Ontwikkeling kengetallen 2021 - 2026.....	51
HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING	52
8.1 Algemene gegevens.....	52
8.2 Geconsolideerde balans 2021 per 31 december 2021.....	53
8.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021	54
8.4 Kasstroomoverzicht.....	55
8.5 Grondslagen voor de jaarrekening.....	56
8.6 Toelichting op de geconsolideerde balans.....	59
8.7 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2021.....	65
8.8 Analyse van het resultaat	70
8.9 Overzicht verbonden partijen	72
8.10 Model G 2020	73

8.11 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.....	74
8.12 Enkelvoudige balans Stichting HAS Opleidingen.....	76
8.13 Enkelvoudige Staat van baten en lasten Stichting HAS Opleidingen	78
8.14 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	79
8.15 Gebeurtenissen na balansdatum	80
Vaststelling en goedkeuring	81
Controleverklaring.....	82
Controleverklaring.....	83
Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool 2021	84

INLEIDING

Het jaar 2021 zal de boeken ingaan als een periode die wederom werd gedomineerd door Corona. Ook het afgelopen jaar heeft de pandemie grote impact gehad op het welzijn van studenten en medewerkers. Onze medewerkers hebben zich wederom met toewijding ingezet om studievertraging te minimaliseren, continuïteit van het onderwijs te borgen en eindkwalificaties zeker te stellen. En andermaal is er zorg en aandacht voor studenten en elkaar tentoongespreid.

HAS Hogeschool leidt professionals op voor beroepen met een volhoudbaar toekomstperspectief. Onze focus en expertise ligt hierbij op het bijdragen aan een gezonde omgeving met voldoende, gezond voedsel. Dit doen wij door ons onderwijs, praktijkgericht onderzoek, en onze zakelijke dienstverlening stevig met elkaar te verbinden, en zo waarde te creëren voor de groene sector. Zo ontwikkelen we door tot expertisecentrum op het gebied van agro, food en leefomgeving. Ondanks Corona zijn daartoe ook het afgelopen jaar goede stappen gezet. In het onderwijs zijn grote ontwikkelingsstappen gemaakt, met name op het gebied van online onderwijs. Zo worden veelvuldig kennisclips ingezet en is een start gemaakt met de toepassing van virtual reality. In 2021 hebben we een positieve beoordeling behaald op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) en de toets op het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). De onderzoeksvisie van HAS Hogeschool brengt focus en massa op drie zwaartepunten: Gezonde Voedselproductie, Gezonde Voeding en Leven en een Gezonde Leefomgeving. Met betrekking tot onze bedrijfsvoering zijn vervolgstappen gezet om de basis verder op orde te brengen.

Dagelijks zetten onze medewerkers zich met toewijding in om bij te dragen aan een betere toekomst voor onze sector en de wereld. Wij hebben grote waardering voor alle goede en mooie stappen die zijn gezet. Wij danken aan alle medewerkers voor hun inzet gedurende het afgelopen jaar!

College van Bestuur
Juni 2022

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE

HAS Hogeschool wil bijdragen aan het verbeteren van de toekomst voor onze mensen en de wereld. Dat is onze missie, onze *Why* genaamd en staat beschreven in ons strategisch kader '2019-2022'. We beogen hier invulling aan te geven door HAS Hogeschool door te ontwikkelen tot een expertisecentrum op het gebied van agro, food en leefomgeving. In het expertisecentrum werken we aan maatschappelijke vraagstukken zoals de circulaire landbouw, de opkomst van duurzame voedselsystemen en landinrichtingsvraagstukken. Dit soort vraagstukken zijn inhoudelijk complex en vragen om een multidisciplinaire en integrale benadering. Daartoe gaan we de intrinsieke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening uitbouwen zodat deze disciplines elkaar nog meer versterken. We zien ook de noodzaak dat we vanuit onze eigen (veelal technische) kennis en expertise op het gebied van agro, food en leefomgeving samenwerkingen met andere organisaties, ook uit andere vakgebieden, uitbouwen en intensiveren. Vanzelfsprekend leren we ook onze studenten vaardigheden die hen in staat stellen om zelf op creatieve wijze problemen op te lossen en samen te werken met andere (toekomstige) professionals, ook uit andere disciplines. In onze verbinding met de sector geloven we sterk in ondernemerschap en zetten we nog meer in op samenwerking met innovatieve en kennis-gedreven bedrijven en instellingen. Nieuwe ontwikkelingen en nieuw gecreëerde kennis kunnen we op deze wijze snel incorporeren in de opleidingscurricula: we maken ons onderwijs adaptief. Daarnaast maken we ons onderwijs flexibel: we begeleiden studenten om zelf regie te leren pakken over hun leervragen en ontwikkeling, ook nadat ze zijn afgestudeerd. Een leven lang leren is het vanzelfsprekende uitgangspunt. We stimuleren studenten daarbij ook hun eigen visie te formuleren op de maatschappelijke vraagstukken waarvoor zij zich als jonge professional geplaatst (zullen) zien.

HAS Hogeschool beoogt zijn ontwikkeling tot een expertisecentrum te realiseren langs vier strategische focusgebieden:

1.1 Kwaliteit van onderwijs

Nieuwe technologie en nieuwe kennis ontwikkelt zich steeds sneller. Als hogeschool moeten we zorgen dat de nieuwste ontwikkelingen, mede verkregen uit ons onderzoek, snel worden opgenomen in het onderwijs zodat studenten beschikken over de laatste inzichten en direct kunnen participeren in innovatie-trajecten. Dit noemen we adaptief onderwijs. Daarnaast willen we studenten in staat stellen om, zelfs over de grenzen van de HAS heen, een gepersonaliseerd studietraject uit te stippelen waarmee zij hun persoonlijke leerbehoeften kunnen vormgeven. Dit stelt hen in staat zich optimaal voor te bereiden op hun beoogde, toekomstige beroepsuitoefening. Dit noemen we flexibel onderwijs. De komende jaren zetten we vol in om al het onderwijs flexibel en adaptief te maken. Hiermee ondersteunen we de persoonlijke ontwikkeling, creativiteit, innovatiekracht en ondernemerschap van toekomstige professionals.

1.2 Verbinden kernactiviteiten

Het verbinden van onze kernactiviteiten vormt één van de belangrijkste elementen van het beoogde expertisecentrum. We brengen onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening samen omdat deze activiteiten intrinsiek verbonden zijn. De nieuwste kennis die verkregen is op basis van ons onderzoek willen we direct toepassen in ons onderwijs. Dat blijft daarmee *state of the art* en dat zullen we nader duiden onder het focusgebied 'flexibel en adaptief onderwijs'. De nieuw verkregen kennis willen we ook direct toepassen in onze activiteiten met de beroepspraktijk, teneinde maatschappelijke waarde te creëren en zo bij te dragen aan de innovatie in de sector. Omgekeerd leiden onderwijsactiviteiten en zakelijke dienstverlening tot gerichte kennisbehoeften die via onderzoek verkregen kunnen worden.

1.3 Robuuste bedrijfsvoering

Een goede bedrijfsvoering is essentieel om de extern gerichte strategie van een organisatie te realiseren. Nadat we in 2020 een aantal forse inhaalslagen hebben gemaakt, is de basis verder op orde gebracht in 2021 en wordt deze in 2022 afgerond. Daarna zal een structureel gezonde balans worden nagestreefd met onze middelenallocatie voor de primaire activiteiten van de organisatie. De principes van samenhang, standaardisatie en uniformiteit gelden als belangrijke uitgangspunten voor de bedrijfsvoering die we nastreven. Hiermee verhogen we de kwaliteit, de efficiency en de wendbaarheid van de gehele organisatie.

1.4 Organisatie-ontwikkeling

De ambitie om een expertisecentrum te worden is een uitdagende en complexe ontwikkelopgave voor de HAS-organisatie als geheel. De ontwikkeling vereist nadrukkelijk een aanpassing van het besturingsmodel van de organisatie. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn de principes van integrale verantwoordelijkheid, subsidiariteit en verbinding. De organisatie-ontwikkeling vindt plaats vanuit onze kerncompetenties en –waarden en vergt persoonlijk leiderschap en reflectie. In 2021 is het besturingsmodel aangescherpt en ingericht waarbij het nemen van eigen verantwoordelijkheid binnen de vastgestelde kaders wordt nagestreefd.

HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2021

Covid-19 heeft ook in 2021 veel impact gehad. Desondanks hebben we goede stappen kunnen zetten in de implementatie van het strategisch kader. In dit hoofdstuk beschrijven we per strategisch focusgebied de behaalde resultaten.

2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs

Binnen het focusgebied 'kwaliteit van onderwijs' zijn verschillende thema's benoemd. In 2021 lag de prioriteit op de thema's 'flexibel en adaptief onderwijs' en 'studentsucces' met daarbinnen de subthema's van duurzame toetskwaliteit en kwaliteitszorg. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2021 weergegeven in tabel 2.1. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2022 weergegeven. In de paragraaf over de kwaliteitsmiddelen wordt er verder op ingegaan.

Tabel 2.1: Behaalde resultaten in 2021 op het strategisch focusgebied 'kwaliteit van onderwijs'.

Thema	Resultaten 2021	Doorontwikkeling
Flexibel en adaptief onderwijs	De realisatie van de onderwijsvisie krijgt steeds verder gestalte. Binnen de opleidingsclusters wordt, samen met de onderwijskundigen, gewerkt aan ruim 20 deelprojecten. De omvang en thematiek varieert, bijv. leerplan herziening, moduleontwikkeling of het maken van een kennisclip.	In 2022 wordt de ingeslagen weg voortgezet, via projecten op HAS en op clusterniveau.
	De Onderwijs- en examenregeling en het toetsplan zijn herschreven, in lijn met de ambities van de onderwijsvisie	Vanaf sept 2022 wordt het OER volgens vaste jaarlijkse cyclus herzien. De opleidingen stellen daarnaast hun toetsplannen en -programma's op, in samenspraak met onderwijskundigen
	Er zijn diverse activiteiten ontwikkeld en georganiseerd om training en scholing van medewerkers, zowel op individueel als op teamniveau, te faciliteren. Voorbeeld zijn de HAS-brede studiedag, collegereeksen door Barend Last en de combinatie van een inhoudelijke masterclass met een kijkje in de keuken bij een van de HAS-opleidingen.	In 2022 wordt verder vormgegeven aan een scholingsprogramma, waar de reeds bestaande activiteiten een onderdeel van zijn. Daarnaast wordt het aanbod uitgebreid – uiteraard in afstemming met de behoeften vanuit de organisatie.
Kwaliteit	Er zijn diverse interne audits uitgevoerd. De afronding van de ITK is voorbereid.	In 2022 wordt het document Werken aan Kwaliteit herzien. Hierin zullen de aanbevelingen vanuit BKO (zie tabel 2.3) en ITK worden meegenomen.
Studentsucces	De HAS-brede en opleidingsspecifieke rapportage over studentsucces is per cluster vertaald in een clusterplan, met daarin specifieke activiteiten en interventies. Ook zijn er HAS-brede acties benoemd, bijvoorbeeld in relatie tot effectief studeren. Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden onder eerstejaars naar de motieven van uitval en onder langstudeerders naar hun ondersteuningsbehoeften.	In 2022 blijft het team studentsucces actief betrokken bij de clusterplannen. Daarnaast werken zij aan het creëren van draagvlak, en ontwikkelen zij HAS-brede interventies, trainingen, etc.
Internationalisering	De internationale activiteiten stonden vanwege Covid-19 wederom op een laag pitje. Uiteraard bleef er doorlopend aandacht voor accountmanagement en acquisitie. Er is een projectleider geworven, die het internationaliseringsbeleid zal ontwikkelen.	In 2022 wordt het internationaliseringsbeleid vastgesteld.
Portfoliо ontwikkeling	In 2021 is gewerkt aan de positionering van de HAS als voorbereiding op de portfolio-ontwikkeling. Er is besloten om te starten met ADs en Masterprogramma's. Een eerste verkenning om te bepalen welke AD ontwikkeld gaat worden is uitgevoerd. Rondom de ontwikkeling van masters zijn we aangesloten bij de ontwikkelingen vanuit de VH om cross-sectoraal en n.a.v. wicked problems masters te ontwikkelen.	In 2022 wordt de portfolio-ontwikkeling verder gezet en de eerste twee ADs ontworpen. Voor de masters zal in 2022 het macrodoelmatigheidsbesluit vallen.

2.1.2 Onderwijsprestaties

De kwaliteit van ons onderwijs is één van de belangrijkste graadmeters die we hanteren voor het functioneren van de hogeschool. In 2021 zijn de onderwijsprestaties verbeterd ten opzichte van 2020 (zie tabel 2.2). Uitval in jaar 1 vormt een belangrijk onderdeel van het project studentsucces. De resultaten van het project worden zichtbaar vanaf het studiejaar 2020-2021, al is het voor 2021 ingewikkeld om het effect los te trekken van effecten door Covid-19 en het uitgestelde BSA.

Tabel 2.2: Onderwijsprestatie HAS Hogeschool 2020-2021. *De NSE vragenlijst is vernieuwd met ingang van 2020-2021.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	Ambitie 2022	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Uitval jaar 1	<13%	<15%	14,8	19,6	16,8	12,9	12,6
Bachelor rendement (na 5 jaar)	>62%	>58%	66	61,9	61,9	60,6	62,5
Studentenoordeel algemeen (NSE)*	>4	>4	4,16	4,05	----	----	3,93
%master opgeleide docenten	>70%	>70%	72%	69%	70%	74%	76%
% PhD opgeleide docenten	n.v.t.	n.v.t.		12%	20%	20%	18%
Instroom	n.v.t.	n.v.t.	1134	1095	1048	1177	885

Het bachelor rendement van HAS Hogeschool blijft onverminderd hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (+10,6%). Ook binnen het groene domein is het bachelor rendement van HAS Hogeschool duidelijk hoger (+9,1%). Het rendement is in 2020-2021 licht gestegen t.o.v. de eerdere jaren. De uitval bij de HAS in cohort 2019-2020 was 12,6% (+1% t.o.v. Groene Domein). Dit is 0,3% lager dan het voorgaande jaar. Het versoepelen van doorstroomvereisten en andere (Covid-19-gerelateerde) omstandigheden kunnen hier invloed op hebben gehad. Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs aan HAS Hogeschool. In studiejaar 2020-2021 is de NSE (met vernieuwde vragenlijst) weer uitgevoerd. De respons was 45%. Op alle kernthema's scoort HAS Hogeschool hoger dan het landelijk gemiddelde HBO.

2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten

Met 13 lectoraten is HAS Hogeschool al jaren actief op het gebied van het toegepast onderzoek. We zijn aangesloten bij Centers of Expertise in het groene domein en we participeren in legio samenwerkingsverbanden op het gebied van onderzoek in het domein van agro, food en leefomgeving. Het focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten' kent verschillende thema's. De behaalde resultaten op deze thema's staan weergegeven in onderstaande overzicht. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2022 aangegeven.

Tabel 2.3: Behaalde resultaten in 2021 op het strategisch focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten'.

Thema	Resultaten 2021	Doorontwikkeling
Onderzoeksbeleid	In 2021 is de onderzoeksvisie vastgesteld. Een belangrijk uitgangspunt betreft de integratie van onderzoek en onderwijs. Ook zijn de drie onderzoek zwaartepunten gedefinieerd:	De implementatie van de onderzoeksvisie aan de hand van vijf programmalijnen zal in 2022 plaatsvinden. De zwaartepunten

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gezonde voedselproductie 2. Gezonde voeding en leven 3. Een gezonde leefomgeving. 	zullen daarbij verder geprofileerd worden.
	In het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) heeft een visitatie plaatsgevonden. De HAS heeft ervoor gekozen alle lectoraten in een visitatie te laten beoordelen. Op alle standaarden is een 'voldoende' beoordeling gegeven.	<p>De aanbevelingen vanuit de BKO-rapportage zijn gematcht met de programmalijnen in de onderzoeksvisie en krijgen bij de implementatie ervan een plek.</p> <p>Er zullen basistrainingen op het gebied van onderzoek ontwikkeld worden.</p> <p>In 2022 zal gestart worden met de ontwikkeling van een researchdatamangementbeleid</p>
	<p>We geven invulling aan kwaliteitszorg vanuit het principe van een lerende organisatie (beschreven in het document werken aan kwaliteit). De aanbeveling vanuit de BKO-rapportage is om dit specifiek te beschrijven voor onderzoek.</p> <p>De lectoraatsreview is geëvalueerd en herzien.</p>	Het specificeren van kwaliteit voor onderzoek is opgenomen in de programmalijnen vanuit de onderzoeksvisie en wordt meegenomen bij de herziening van het document 'Werken aan Kwaliteit'
Lectoraten	<p>Het lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie is gestart en de aanvraag voor een nieuw lectoraat Klimaat robuuste landschappen is ingediend en gehonoreerd.</p> <p>Vanuit het CoE-groen zijn de volgende aanvragen gegund: SPRONG-Groen (gericht op de ontwikkeling van een onderzoeksgroep waarin de vier Groene Hogescholen samenwerken), 'precisielandbouw', 'duurzaam bosbeheer: veelzijdig bos' en 'duurzaam bosbeheer vitaal bos', 'natuurinclusieve landbouw' en 'vermindering reststromen'. Totaal gaat het om € 1.729.736 subsidie voor 2-4 jaar.</p> <p>Er is een start gemaakt met een SPRONG-aanvraag rondom gezonde voedselomgeving.</p> <p>De lectoraten 'Eiwittransitie in voeding' (4 jaar), Healthy farming (1 jaar) en Nieuwe Businessmodellen (1 jaar) zijn verlengd. Het lectoraat 'Innovatief ondernemen met natuur' is omgevormd naar 'Verdienvermogen voor natuur-inclusieve landbouw'. Het lectoraat 'INVIS' is beëindigd.</p>	In 2022 zal de impact en de doorontwikkeling van de lectoraten meer zichtbaar gemaakt worden.
	Alle lectoren zijn vanaf 2020 structureel betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe halfjaar programma's.	
HEAC	<p>De inbedding van de HAS Ethische Advies Commissie (HEAC) in de organisatie is in 2021 gerealiseerd. Alle marktveldclusters zijn met minimaal 2 personen vertegenwoordigd en de HEAC heeft in 2021 workshops 'Ethisch verantwoord onderzoek doen' georganiseerd voor de 4^e jaars studenten.</p> <p>Er is een begin gemaakt met drie nieuwe speerpunten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leerlijn ethiek 2. SDG's 3. Kwaliteit Onderzoek 	

Ondernemerschap	In 2021 is aansluiting gerealiseerd op de initiatieven van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) die eveneens de kwaliteit van het Ondernemend Onderwijs in Nederland wil verhogen. Samen met het Koning Willem 1 College en Ondernemerslift+ vormt de HAS nu een O2Lab. Daarin wordt de praktijk van het ondernemen en het onderwijs (O2) nog sterker verbonden. Door als teams van de drie O2Lab organisaties een meerdaagse training over de 'Leefwereld van ondernemers' te volgen is er veel van elkaar en van ondernemers geleerd. We weten elkaar nu veel beter te vinden in onze operationele processen en bovendien zijn we nu in staat om leerervaringen van ondernemers op duurzame wijze (via cases) in te brengen in het onderwijs. Door de krachtenbundeling met RVO zijn we in de gelegenheid om onze visie op en de ervaringen met ondernemend onderwijs breed in Nederland te delen. In 2021 zijn >100 studenten afgestudeerd met een eigen bedrijf.	In 2022 wordt het ondernemend onderwijs verder ontwikkeld, zowel qua inhoud als qua faciliteiten t.b.v. ondernemende studenten.
-----------------	---	---

2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering

Binnen het focusgebied 'robuuste bedrijfsvoering' heeft de prioriteit er ook in 2021 op gelegen om de basis (verder) op te brengen. Met name de gebieden van control en informatisering en IT stonden daarbij centraal. Maar ook op het gebied van HRM en privacy zijn verdere stappen gezet. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2021 weergegeven in tabel 2.4. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2022 weergegeven.

Tabel 2.4: Behaalde resultaten in 2021 op het strategisch focusgebied 'robuuste bedrijfsvoering'.

Thema	Resultaten 2021	Doorontwikkeling
Financiële beheersing	In de begrotingscyclus van 2021 is de Planning & Control (P&C)-cyclus voor de eerste keer een volle cyclus gehanteerd. De cyclus ving aan met een kaderbrief vanuit het College van Bestuur op basis waarvan het decentrale management jaarplannen en -begrotingen opstelt. In de zgn. plannings-, implementatie- en realisatiegesprekken sprak het bestuur en het management over de inhoudelijke en financiële prioritering, voortgang/bijstelling en realisatie. De P&C-cyclus is in 2021 geëvalueerd en op een aantal kleine onderdelen bijgesteld. Het fundament van de cyclus is in 2021 gelegd.	De P&C-cyclus zal de komende jaren als kapstok fungeren voor beleid en rapportages op verschillende gebieden. Te denken valt daarbij aan de bouwstenen van het strategisch personeelsbeleid, risicomanagement en informatiebeveiliging.
	In 2021 is het risicomanagementbeleid van de hogeschool vastgesteld. Het beleid is voor de eerste keer toegepast voor in realisatiefase van 2020 en de planningsfase van 2022.	In 2022 zal het beleid worden geëvalueerd omdat dan een volle cyclus is gewerkt met het beleid. De komende jaren zal de focus erop liggen om het beleid goed te leren gebruiken.
	In 2021 zijn financiële Business Intelligence (BI)-rapportages beschikbaar gekomen voor budgethouders.	De beoogde doorontwikkeling naar een Balanced Scorecard is in 2021 niet gerealiseerd en is doorgeschoven naar 2022.
	Voor de begrotingscyclus van 2021 is het ontwikkelde allocatiemodel voor de toewijzing van het 1 ^{ste} geldstroom middelenkader en de collegegelden een eerste keer gebruikt. Dit zgn. budgetmodel is geëvalueerd en op een klein aantal onderdelen doorontwikkeld voor de begrotingscyclus van 2022.	Grote systeemwijzigingen in het allocatiemodel worden niet voorzien. Het model zal de komende jaren op een beperkt aantal onderdelen worden doorontwikkeld (bijv. praktijkfaciliteiten).

	De implementatie van het beleid inzake de control van onderzoeksprojecten is in 2021 afgerond. Daarnaast is het beleid met betrekking tot de control van kennisovername projecten vastgesteld. Een begin is gemaakt met de implementatie van dit beleid.	De implementatie van het beleid inzake de control van kennisovername projecten zal in 2022 worden afgerond. Daarna zal het goed gebruik en de borging van de processen en systemen centraal staan.
Informatisering & IT	In 2021 is de basis van de beheerorganisatie gelegd. Dat geldt zowel voor de aanbodzijde van leveranciers (supply management) als voor de vraagzijde vanuit de organisatie op tactisch en operationeel (demand management). Met betrekking tot informatiebeleid en IT-strategie heeft in 2021 een zgn. Gateway Review plaatsgevonden. Daarmee is een externe beoordeling gegeven op de vraag of HAS-breed de uitgangspunten aanwezig zijn om de beleidsmatige doorontwikkeling op het gebied van informatisering en IT te kunnen realiseren. De review zal in 2022 worden gebruikt voor de IT-strategie.	In 2022 zal de basis m.b.t. de beheerorganisatie worden afgerond. De organisatie wordt verder gestandaardiseerd en aan de hand van IT-metrics kan worden gestuurd op demand en supply management. Op beleidsvlak zal de IT-strategie in 2022 worden geformuleerd.
	In 2021 zijn de percelen aanbesteed die in de IT-aanbestedingskalender (2021-2023) zijn opgenomen. Het betreft multifunctionals, de bekabeling en het netwerk (incl. componenten).	Aan de hand van de kalender zullen andere onderdelen worden aanbesteed.
Informatiebeveiliging	In 2021 zijn de verbetermaatregelen geïmplementeerd die in de Roadmap 2021-2023 waren voorzien voor 2021. Daarnaast is de basis gelegd van het informatiebeveiligingsbeleid.	Aan de hand van de Roadmap 2021-2023 wordt systematisch gewerkt aan het verhogen van de informatiebeveiliging. Het informatiebeveiligingsbeleid zal in 2022 worden geformaliseerd.
Privacy	In 2021 zijn de verbetermaatregelen geïmplementeerd die in de Roadmap 2021-2023 waren voorzien voor 2021.	Aan de hand van de Roadmap 2021-2023 wordt systematisch gewerkt aan het verhogen van de privacy.
HRM	In 2021 is het strategisch personeelsbeleid vastgesteld en zijn verschillende onderdelen van het beleid gerealiseerd e/o voorbereid. De administratieve P&O-processen zijn gestandaardiseerd. Daarnaast is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) standaard opgenomen in de jaarcyclus. Voorbereidingen zijn getroffen voor een nieuw, generiek functiehuis en een geïntegreerd personeels- en salarissysteem (PSA).	In 2022 zal het functiehuis worden vastgesteld en ingevoerd. Ook zal het PSA worden geïmplementeerd met een beoogde livegang per 1 januari 2023.

2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling

Binnen het focusgebied organisatie-ontwikkeling worden verschillende thema's onderscheiden. De resultaten die in 2021 zijn behaald op deze thema's staan weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2022 aangegeven.

Tabel 2.5: Behaalde resultaten in 2021 op het strategisch focusgebied 'organisatie-ontwikkeling'.

Thema	Resultaten 2021	Doorontwikkeling
Organisatie-inrichting	De organisatie is op tactisch niveau ingericht. Binnen de, marktveldclusters is het tactisch leiderschap belegd in kernteams. Ook binnen het cluster bedrijfsvoering zijn de diverse afdelingen organisatorisch ingericht. Een aantal rollen en functies is verplicht gesteld binnen de clusters, waarmee de uniformiteit van de inrichting van de HAS organisatie is geborgd, en bedrijfsvoering gestandaardiseerd.	Het functioneren van de tactische organisatie inrichting zal worden geëvalueerd in 2022. Het HAS brede functiehuis zal worden vastgesteld

	Een HAS breed functiehuis is ontwikkeld en zal in 2022 worden vastgesteld.	
Overlegstructuur	De overlegstructuur van de beleidsorganisatie is doorontwikkeld. Er is een duidelijke rolverdeling tussen CvB (besluitvormend en kaderstellend), de Afdelingsmanagers (beleidseigenaar van HAS breed beleid), en de Marktveld Clusterdirecteuren (Marktveld Leidend). Er is een duidelijke overlegstructuur en het ritme van de verschillende overleggen is aangescherpt. Tevens is een Marktveldoverleg in het leven geroepen (CvB plus Marktveld Clusterdirecteuren) als inhoudelijk overleg om te voorzien in strategische focus van de HAS m.b.t. de Marktvelden.	Doorontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie
Besturingsmodel	In 2021 is het nieuwe bestuurs- en beheersreglement, inclusief diverse onderliggende reglementen (zoals de mandaatregeling, het studentenstatuut en het reglement examencommissies) geformaliseerd.	
Leiderschap	In 2021 is een leiderschapsprogramma gestart voor het zgn. Leiderschapsteam van de organisatie: het College van Bestuur, directeuren en managers.	Het leiderschapsprogramma wordt afgerond in de eerste helft van 2022, waarna besloten wordt hoe verder vorm te geven aan leiderschapsontwikkeling. De inrichting van intervisiegroepen is een van de kijkrichtingen.
Compliance	In 2021 is het bestuurs- en beheersreglement vernieuwd (zie besturingsmodel) en in overeenstemming gebracht met de Branchecode goed bestuur.	In 2022 zullen de statuten en het reglement Raad van Toezicht worden geactualiseerd en in overeenstemming gebracht met de Branchecode goed bestuur. Daarnaast wordt de integriteitscode vernieuwd. Ook het medezeggenschapsreglement, het reglement m.b.t. verantwoord netwerkgebruik, privacy en de verschillende reglementen m.b.t. rechtsbescherming worden vernieuwd.

HOOFDSTUK 3 – VERPLICHTE THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING

Op grond van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs (artikel 4, lid 6) publiceert de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap jaarlijks een overzicht van de voor het desbetreffende verslagjaar relevante thema's, waarover het bevoegd gezag in het bestuursverslag rapporteert. In dit hoofdstuk rapporteren wij over de wijze waarop HAS Hogeschool gehandeld heeft met betrekking tot deze thema's.

3.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

In deze paragraaf legt HAS Hogeschool verantwoording af over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden die het Rijk stelt.

3.1.1 uitbesteding

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 private partijen en geen maatwerktrajecten georganiseerd voor bedrijven en organisaties.

3.1.2 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. Beroepsopdrachten die zijn toegelicht in hoofdstuk 3.5 van dit jaarverslag.

3.1.3 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.

3.1.4 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.

3.1.5 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.

3.1.6 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.

3.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

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

3.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS Hogeschool is geen sprake van maatwerktrajecten.

3.2 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 3.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het kalenderjaar 2021 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.

Tabel 3.1 Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor 2021.

	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	Totaal 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	6	6	€ 6.979	€ 291	12
Overig	0	0	0	nvt	nvt
Totaal	6	6	€ 6.979	€ 291	12

3.3 Kwaliteitsafspraken

In dit hoofdstuk lichten we de voortgang met betrekking tot de kwaliteitsafspraken toe. We doen dit op basis van de hoofdthema's zoals we deze gekozen hebben in samenhang met onze strategische focusgebieden 'Verbinden kernactiviteiten' en 'Kwaliteit onderwijs verbeteren'. In de onderstaande tabel 3.2 worden deze thema's toegelicht. Daarin leggen we tevens de link met de onderwijskwaliteitsthema's, zoals deze benoemd zijn vanuit de overheid.

Tabel 3.2 Overzicht kwaliteitsafspraken

1. Kwaliteit Onderwijs – 1a. Flexibel en adaptief onderwijs

Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Gemeenschappelijke taal formuleren	De onderwijsvisie is geconcretiseerd in een achttal theoretisch onderbouwde ontwerpprincipes, welke worden gebruikt bij onderwijsontwikkeling.	- Ontwikkeling ontwerpprincipes - Vaststelling door CvB - Gebruik bij onderwijsontwikkeling	De ontwerpprincipes zijn vastgesteld als kader waarbinnen ons onderwijs in de toekomst past. De onderwijskundigen verwijzen systematisch naar de ontwerpprincipes en gebruiken deze in ontwikkeltrajecten met onderwijsteams	In 2022 wordt bekeken welke gemeenschappelijke taal we verder nodige hebben om onderwijskwaliteit en verdere flexibilisering te bevorderen
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie		Onderwijskundigen, kernteamleden, onderwijsontwikkelaars		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Realisatie vernieuwd minorenpalet	Er zijn 6 nieuwe minoren ontwikkeld. Dit is gebeurd onder begeleiding van onderwijskundigen, in een gezamenlijk ontwikkeltraject. Dit traject is ontwikkeld op basis van onderwijsvisie en ontwerpprincipes.	- Ontwikkeling van 6 nieuwe minoren - Ontwikkeling en uitvoering ontwikkeltraject minoren	De ontwikkelaars zijn actief gestimuleerd tot deelname, in enkele gevallen is er voorzien in maatwerk. Na afloop van het traject is door de onderwijskundigen voorzien in intervisie om zo te blijven leren van elkaar.	In 2022 worden er eveneens minoren (her)ontwikkeld, in een maatwerktraject.
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Onderwijsdifferentiatie Professionalisering docenten		Onderwijskundigen, docenten uit diverse opleidingen, lectoren		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik

Faciliteren realisatie onderwijsvisie vanuit OER en toetsbeleid	De Onderwijs- en examenregeling en het toetsbeleid zijn beiden herschreven, in lijn met de (ambities in de) onderwijsvisie.	- Schrijven en vaststelling nieuwe Onderwijs- en examenregeling - Schrijven en vaststellen nieuw HAS Toetsbeleid	Voor de Onderwijs- en examenregeling is een jaarlijkse cyclus beschreven, die onder leiding van de afdeling OOK wordt doorlopen. Het toetsbeleid dient als basis voor de toetsplannen en -programma's van de opleidingen.	In 2022 worden de toetsplannen en -programma's van de opleidingen opgesteld. De onderwijskundigen zijn hierbij betrokken.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie		Onderwijskundigen, Kernteamleden Onderwijs & toetsing, externe jurist		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Realisatie onderwijsvisie	Om onderwijsvisie te realiseren, en zo te komen tot flexibele en adaptieve (afstudeer)programma's, is er een stevige onderwijskundige ondersteuning voor onderwijsontwikkeling. De omvang en thematiek varieert, bijv. leerplan herziening, moduleontwikkeling of het maken van een kennisclip	- Ruim 20 deelprojecten binnen opleidingsclusters in relatie tot onderwijsvisie en aansluitend op specifieke behoefte van cluster/opleiding - HAS-brede projecten, zoals bijv. ontwikkeling AD's	De vraag naar ondersteuning door en expertise van onderwijskundigen groeit, en wordt gewaardeerd. Begin studiejaar 21-22 is deze ondersteuning ook officieel bekrachtigd, met een plek in de organisatie binnen de afdeling Onderwijs, onderzoek en kwaliteit (OOK)	In 2022 wordt de ingeslagen weg voortgezet, via projecten op HAS- en op clusterniveau.
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Onderwijsdifferentiatie Professionalisering docenten		Onderwijskundigen, Kernteamleden, docenten, medewerkers		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Verbeteren en inrichten ELO	De oorspronkelijke doelstelling is in 2021 opgeschort. In plaats daarvan is er budget beschikbaar gesteld aan clusters t.b.v. online onderwijs.	- Plan per cluster over inzet middelen - Realisatie van plannen	De inzet van de beschikbaar gestelde middelen wordt systematisch gemonitord door studentgeleding HR en CvB (via P&C-cyclus).	In 2022 wordt Blackboard ultra geïmplementeerd.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsfaciliteiten		Onderwijskundigen, kernteamleden, medewerkers		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik

Trainen en scholen docenten in het kader van flexibilisering	Er zijn diverse activiteiten ontwikkeld en georganiseerd, om training en scholing van medewerkers, zowel op individueel als op teamniveau, te faciliteren	- HAS-brede studiedag - College reeks Barend Last over Blended Learning - Kennismakingstraject Didactisch coachen teams AGIS en HV - 4x p/j workshops online tools - 4x p/j (vanaf sept '21) inhoudelijke Masterclass in combinatie met Kijkje in de Keuken bij HAS-team - Ontwikkeling traject Basis Didactische Bekwaamheid - Visualisatie onderwijsvisie - Inrichting intranetpagina - Cluster specifieke scholingsactiviteiten	Activiteiten worden naar afloop geëvalueerd, opgedane kennis en inzichten worden meegenomen in volgende activiteiten.	In 2022 wordt vormgegeven aan een scholingsprogramma. De reeds bestaande activiteiten worden hierin opgenomen. Daarnaast wordt het aanbod uitgebreid – uiteraard in afstemming met behoeften vanuit de organisatie – om zo systematisch te werken aan duurzame docentbekwaamheid.
Thema KA		Betrokkenen		
Professionalisering docenten		Onderwijskundigen, medewerkers, externe deskundigen		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Inrichten Faciliteiten	Projecten met dit doel starten vanaf 2022	N.v.t.	N.v.t.	In 2022 wordt vormgegeven aan een plan van aanpak voor de periode 2022-2024. Daarnaast worden er al enkele faciliteiten gerealiseerd.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsfaciliteiten		N.v.t		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Dashboard ter ondersteuning realisatie onderwijsvisie	Ter monitoring van de ontwikkelingen op het gebied van de onderwijsvisie, en met de ambitie om te leren van elkaar, is een dashboard ontwikkeld, dat periodiek ingevuld en besproken wordt.	Activiteiten op dit gebied zijn doorgeschoven naar 2022.	N.v.t.	In 2022 worden de dashboards ingevuld door de opleidingen en besproken met onderwijskundigen. Op basis daarvan wordt een HAS-breed beeld geschetst. Opgedane inzichten o.a. wordt mee-
Thema KA		Betrokkenen		
Professionalisering docenten		N.v.t.		

				genomen in de aanscherping van de onderwijsvisie.
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Versterking ondernemerschapsonderwijs	In de activiteiten rondom ondernemerschap is actief verbinding gezocht met o.a. Ondernemerslift ⁺ (OL ⁺) en Koning Willem 1 College. Dit heeft geleid tot een aantal concrete activiteiten.	- Aansluiting bij activiteiten Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) - Start ontwikkeling minor ondernemerschap - Meerdaagse training over leefwereld van ondernemers	In feite is het een groot onderzoek vanuit OL ⁺ wat landt in de topklas ondernemen en de minor ondernemen. De monitoring vindt dan ook in de standaard PDCA-cyclus van die onderdelen plaats.	In 2022 wordt verder gewerkt op de ingeslagen weg, zowel qua inhoud als qua faciliteiten t.b.v. ondernemende studenten.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie		Aanjager ondernemerschapsonderwijs, docenten, externe partners		

1. Kwaliteit Onderwijs – 1b. Studentsucces

Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Verlagen uitval eerste jaar	Er is een inventarisatie gestart naar de motieven van uitval van eerstejaars. Deze groep blijkt lastig bereikbaar om hun motieven te delen.	- Inventarisatie motieven uitval (gestart, daarna on hold)	N.v.t op dit moment	In 2022 wordt dit opnieuw opgepakt
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Studiesucces Onderwijsfaciliteiten Professionalisering docenten		Projectteam studentsucces, studenten		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Verbeteren bachelorrendement	Er is een inventarisatie uitgevoerd naar de ondersteuningsbehoefte van langstudeerders. Op basis hiervan worden verdere acties bepaald.	- Analyse obstakels langstudeerders	Er wordt een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren	In 2022 worden concrete acties gekoppeld aan de uitkomsten van deze inventarisatie.
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Studiesucces Onderwijsfaciliteiten Professionalisering docenten		Projectteam studentsucces, studenten		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik

Verhogen studentwelzijn	Door de rapportage over studentsucces is HAS-breed en per opleiding inzicht ontstaan in de staat van studentsucces. Op basis hiervan zijn clusters gevraagd om een plan te maken, voor activiteiten en/of interventies op dit gebied. Daarnaast worden er HAS-breed activiteiten opgepakt, bijvoorbeeld in relatie tot effectief studenten.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse obstakels studenten met hulpvraag - Rapportage 'staat van studentsucces' afgerond en met clusters besproken - Actieplannen per cluster m.b.t. studentsucces opgesteld - Workshops effectief studeren ontwikkeld en uitgevoerd 	Er wordt een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren.	In 2022 blijft het team studentsucces in gesprek met de clusters over de realisatie van hun plannen en wordt er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en HAS-brede interventies
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Studiesucces Onderwijsfaciliteiten Professionalisering docenten		Projectteam studentsucces, cluster/kernteams, docenten, studieadviseurs, studenten		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Docenten bewust maken en trainen	Er is een duidelijke start gemaakt met bewustwording en het creëren van draagvlak, o.a. via de eerder genoemde rapportage.	<ul style="list-style-type: none"> - Delen van best practices via intranet - Opzetten intranetpagina's studentondersteuning voor medewerkers en studenten 	Er wordt een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren.	In 2022 wordt er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en HAS-brede interventies/trainingen, etc.
Thema KA		Betrokkenen		
Betere begeleiding studenten Studiesucces Onderwijsfaciliteiten Professionalisering docenten		Projectteam studentsucces, cluster/kernteams, docenten, studieadviseurs, studenten		

1. Kwaliteit Onderwijs – 1c. Internationalisering

Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Internationaliseringsbeleid	Er wordt internationaliseringsbeleid ontwikkeld voor de periode 2022-2025. Vanwege Covid-19 is er een pas op de plaats gemaakt. In plaats daarvan is er	<ul style="list-style-type: none"> - Werving projectleider - Ontwikkeling beleid 	De monitoring van online onderwijs vindt plaats in de PDCA-cyclus en door presentaties aan de studentgeleding HR.	In 2022 wordt het nieuwe internationaliseringsbeleid vastgesteld. Daarnaast wordt er een start gemaakt met de implementatie.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie		Projectleider, internationaliserings-		

	budget beschikbaar gesteld aan clusters t.b.v. online onderwijs.	coördinatoren, medewerkers, studenten		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
HAS International Projects (HIP)	Via HIP worden internationale projecten geworven en uitgevoerd, vaak in samenwerking met partners. In 2021 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19.	- Coördinatie HIP-activiteiten - Accountmanagement/ acquisitie - Uitvoering projecten	N.v.t.	In 2022 is het hopelijk weer mogelijk om meerdere internationale activiteiten te ontplooiën.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie		HIP-coördinator, medewerkers		

2. Verbinden onderwijs, onderzoek, kennistransfer

Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Verbinden onderzoek en onderwijs	Binnen lectoraten werken lectoren en docent-onderzoekers op basis van een lectoraatsplan samen aan opzetten en uitvoeren van onderzoek. Hierbij worden studenten doorlopend betrokken, o.a. via lessen en projecten in onderwijsmodulen en afstudeeropdrachten.	- Opstellen lectoraatsplan (voor nieuwe lector) - Uitvoeren onderzoek door lectoren, docent-onderzoekers, studenten en werkveld - Delen van opgedane kennis en ervaring	Lectoren leggen jaarlijks via een lectoraatsreview verantwoording af over hun activiteiten. Deze review kent een vast format, waarbinnen o.a. criteria vanuit BKO aan de orde komen en de impact van het onderzoek op de verbinding tussen onderzoek en onderwijs. In een managementsamenvatting van deze reviews wordt inzicht gegeven in HAS-brede ontwikkeling.	In 2022 wordt gestaag verder gewerkt volgens de opgestelde plannen. Uiteraard worden hierin de actuele ontwikkelingen rondom de onderzoeksvisie meegenomen.
Thema KA		Betrokkenen		
Onderwijsdifferentiatie Onderwijsfaciliteiten Professionalisering docenten	Kennisontwikkeling en kennisdeling gaan op deze manier hand in hand	Lectoren, docent-onderzoekers, docenten, studenten, werkveld		
Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Jaarlijkse onderzoeksdag - Delen met collega's	De jaarlijkse onderzoeksdag is eenmalig geïntegreerd met de HAS-brede studiedag	- Diverse activiteiten tijdens HAS-studiedag	De aangeboden activiteiten zijn geëvalueerd.	In 2022 vindt er een onderzoeksdag plaats, waarin de nadruk ligt op verdere implementatie van de onderzoeksvisie.
Thema KA		Betrokkenen		
Professionalisering docenten		Lectoren, docent-onderzoekers, docenten, lectoraatsondersteuning		

Doel	Korte beschrijving	Activiteiten	Monitoring	Korte vooruitblik
Professioneel onderzoek: BKO	In 2021 is de BKO voorbereid, uitgevoerd en succesvol afgerond. Onderdeel van het proces was tevens het ontwikkelen en vaststellen van de onderzoeksvisie	- Ontwikkeling onderzoeksvisie - Voorbereiding BKO - Uitvoering BKO	De feedback uit het BKO-traject wordt vertaald in acties, bijvoorbeeld in relatie tot de lectoraatsreviews.	In 2022 wordt een programmamanager onderzoek geworven, die de implementatie van de onderzoeksvisie procesmatig gaat begeleiden.
Thema KA		Betrokkenen		
Professionalisering docenten		Medewerkers kwaliteitszorg, lectoren, docent-onderzoekers, lectoraatsondersteuning		

In tabel 3.3. is het financieel overzicht met betrekking tot de kwaliteitsgelden weergegeven.

Tabel 3.3: begrote en werkelijke inzet van de kwaliteitsafspraken. Bedragen x 1.000 en in euro's.

Thema	Begroot 2021	Werkelijk 2021	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	1.140	994	103
Studentsucces/studiedruk	330	300	1
Internationalisering	164	157	3
Verbinden kernactiviteiten	1.280	1.280	42
Totaal	2.914	2.731	149

Het niet bestede deel van de kwaliteitsgelden 2021 (€ 183k) is via de exploitatierekening toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Tevens zijn de niet bestede kwaliteitsgelden 2020 (€ 305k) in 2021 gecorrigeerd op de overige kosten en aan de bestemmingsreserve toegevoegd

Het gehele proces (van plan tot uitvoering – inclusief evaluatie en bijsturing) wordt in nauw contact met de medezeggenschap uitgevoerd. De studentgeleding wordt daarbij specifiek uitgenodigd bij elke fase in de PDCA-cyclus. Elk plan wordt aan de studentgeleding voorgelegd voor input. Ieder half jaar wordt de voortgang besproken en geëvalueerd en eventuele bijstellingen en vervolgplannen worden ook op die manier samen afgestemd. Ook zijn er verschillende werksessies/inspiratiesessies gehouden om de gehele organisatie erbij te betrekken.

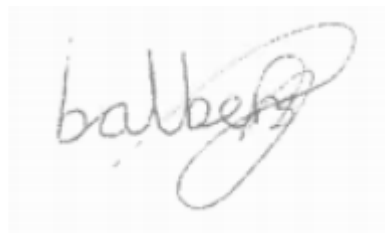
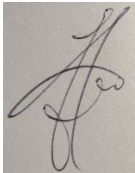
In de brief van 14 januari 2021 van het ministerie van OCW, wordt aangegeven dat in het jaarverslag ook de reflectie van de medezeggenschap dient te worden opgenomen met betrekking tot kwaliteitsafspraken. Hieruit kan worden afgeleid of er binnen de onderwijsinstelling jaarlijks voldoende draagvlak en tevredenheid is omtrent de uitvoering van de kwaliteitsplannen en eventuele aanpassingen daarvan. In onderstaand tekstvak is de gezamenlijke reflectie van de voorzitter van de studentgeleding en de voorzitter van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad opgenomen.

Ook in het afgelopen jaar werd de centrale medezeggenschapsraad van de HAS frequent betrokken bij de plannen die werden opgesteld voor de besteding van de kwaliteitsgelden. Door in gesprek te gaan op verschillende momenten gerelateerd aan de P&C cyclus, werd de medezeggenschap gevraagd om input te leveren en in gesprek te gaan over de juiste besteding van de middelen. Niet alleen tijdens de vergaderingen tussen de medezeggenschap en het College van Bestuur, die zes maal per jaar plaatsvinden, maar ook in separate overleggen over de invulling werd de medezeggenschap (en dan met name de studentengeleding) gevraagd mee te denken en te beslissen over een juiste besteding van de middelen. Zo werd vertegenwoordiging van de medezeggenschap gezocht om student-succes te verbeteren. Met hun betrokkenheid hebben studenten een waardevolle bijdrage kunnen leveren zodat de kwaliteitsgelden kunnen worden ingezet op onderwerpen die direct invloed hebben op de student. Ook de plannen die de clusters maakten zijn tijdig met de medezeggenschap gedeeld. De medezeggenschap heeft met deze plannen ingestemd. Zij heeft daarbij tevens aangegeven de plannen als een geschikte leidraad te ervaren waarbij zij veel waarde hecht aan een pragmatisch dynamisch karakter van de plannen zodat bijgestuurd kan worden als de situatie (bijvoorbeeld bij een nieuwe situatie rondom COVID) daar om vraagt. De intensieve samenwerking en dialoog omtrent de kwaliteitsgelden is door de medezeggenschap telkens als zeer constructief ervaren.

Namens de HR (centrale medezeggenschap HAS-hogeschool),

Jaap Willems, voorzitter

Bjorn Albers, voorzitter studentengeleding



3.4 Covid-19

Impact Covid-19 op HAS Hogeschool

In eerdere hoofdstukken is de impact van Covid-19 al aan bod geweest. Voor het onderwijs betekende het een versnelde doorontwikkeling naar online en later blended onderwijs, waarbij ook experimenten met bijvoorbeeld virtual reality zijn uitgevoerd. De inzet op onderzoek was lager dan gepland doordat docent-onderzoekers ingezet werden in het reguliere onderwijs om de extra belasting door Covid-19 op te vangen.

Online werken heeft een wissel getrokken op het welzijn van medewerkers en studenten doordat er minder direct contact mogelijk was en het online onderwijs ook zorgde voor een hogere werkdruk. Voor het welzijn van medewerkers en studenten is in 2021 extra aandacht geweest. Ook in 2022 zal het verhogen van het welzijn een belangrijk thema blijven.

Financieel waren er enerzijds hogere kosten door Covid-19, onder andere voor het inrichten van thuiswerkplekken, extra vertaalopdrachten en hogere energiekosten. Anderzijds waren er lagere kosten voor bijvoorbeeld dienstreizen, BHV en schoonmaakkosten. De risico's met betrekking tot Covid-19 zijn meegenomen in hoofdstuk 6 (risicomanagement).

Voortgang van het Onderwijs NPO-plan

Procesmatig

Elk marktveldcluster heeft voor de periode vanaf 2021 plannen gemaakt om studievertraging als gevolg van Corona zoveel mogelijk te beperken. De plannen zijn er ook op gericht om de nadelige effecten van Covid op het gebied van socialisatie en persoonsvorming te verhelpen. De plannen zijn mede tot stand gekomen met de expertise vanuit het centrale team van onderwijskundigen. De plannen zijn vervolgens besproken met de verschillende opleidingscommissies binnen het cluster en de studentgeleding van de Hogeschoolraad. Zowel bij de opleidingscommissies als bij de studentgeleding van de Hogeschoolraad is met name grote waardering uitgesproken voor de inzet van de middelen op bindingsactiviteiten. De plannen zijn vervolgens op hoofdlijnen besproken met de plenaire Hogeschoolraad die zijn instemming in oktober 2021 heeft verleend. De status met betrekking tot de uitvoer van de plannen wordt minstens twee keer per jaar besproken met de verschillende opleidingscommissies en de studentgeleding van de Hogeschoolraad. In deze overleggen wordt ook stilgestaan bij eventuele wijzigingen met betrekking tot het oorspronkelijke plan.

Inhoudelijk

De NPO-plannen zijn gemaakt rondom drie thema's waarbij er ook activiteiten zijn die meerdere thema's met elkaar verbinden. De thema's zijn:

1. Thema 1: Soepele in- en doorstroom (Inhaal- en ondersteuningsonderwijs)
2. Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding (Begeleiding studenten)
3. Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (stageoffensief)

Thema 1: Inhaal- en ondersteuningsonderwijs

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

- Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen:
 - Studenten hebben met bepaalde vakken meer moeite gehad om deze online bij te wonen of om de benodigde vaardigheden te oefenen. Dit geldt vooral voor de exacte vakgebieden zoals scheikunde, wiskunde, bedrijfseconomie en voor de soft skill vaardigheden als presenteren, adviseren, discussiëren. Ook een gedeelte van de laboratorium practica moet ingehaald worden. Er worden extra activiteiten, lessen en vraguren aangeboden om deze gemiste vaardigheden te leren.

- Daarnaast vindt er een doorontwikkeling van *blended learning* plaats: dit maakt het onderwijs flexibel zodat studenten hun eigen leertraject beter vorm kunnen geven.

De acties zijn uitgevoerd zoals gepland zoals de extra lessen voor scheikunde, bedrijfseconomie en wiskunde. Aanvullend is er aandacht geweest voor het wegwerken van achterstanden in relatie tot de Engelse en Nederlandse taal. Ook in 2022 zullen er nog aanvullende activiteiten georganiseerd worden om de achterstanden verder in te lopen. De doorontwikkeling van *blended learning* heeft in 2021 met name vorm gekregen door docenten extra tijd te geven voor het (door)ontwikkelen van met name het online deel van het *blended* traject. Ook in 2022 zal scholing een belangrijk thema zijn.

- Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs:
 - Georganiseerde bijeenkomsten waarbij studiebegeleiding centraal staat, gericht op onderling contact, contact met het werkveld en real-life projecten.
 - Excursies: inhaalprogramma m.b.t. veldwerk evenals sociale binding (raakvlak thema 2). In de corona-periode waren excursies nauwelijks mogelijk, terwijl excursies zowel bijdragen aan de sociale binding als aan het leren kennen van het toekomstige werkveld.

Thema 2: Begeleiding studenten

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

- Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten en het organiseren van meer contactmomenten tussen studenten:
 - Weekstarts middels peer to peer contact: studenten onderling in contact brengen om sociale binding te vergroten en samen studeren weer te stimuleren.
 - Teambuilding/bindingsactiviteiten: studenten hebben elkaar veel minder leren kennen. Vele outdoor en sociale activiteiten hebben niet plaatsgevonden.
 - Thema-avonden: deze avonden/dagen worden georganiseerd specifiek op het domein waar onze studenten zich voor interesseren. Studenten van verschillende opleidingen kunnen elkaar ontmoeten waardoor ze zich ook (extra) thuis gaan voelen op de HAS.
 - Extra coaching: een aantal kwetsbare studenten heeft het extra zwaar gehad tijdens de Corona periode. Daarom is extra coaching (middels studie+-coaches) voor deze doelgroep van belang. Ook zal extra ingezet worden op het coachen van de huidige tweedejaars studenten die de persoonlijke begeleiding in jaar 1 (gedeeltelijk) gemist hebben.

In 2021 zijn alle acties (deels) uitgevoerd. Met name de online-activiteiten hebben kunnen doorgaan, maar door de lockdown eind 2021 is een aantal andere teambuildingsactiviteiten doorgeschoven naar 2022. Het was voor de studenten wel een uitdaging om online de sociale verbinding te vergroten. Met name inhoudelijke lezingen, in combinatie met tijd om met elkaar het gesprek aan te gaan, zijn succesvol gebleken. Er is extra aandacht geweest voor teambuilding bij de internationale studenten, zowel door excursies als teambuildingsactiviteiten. Tweedejaars met studievertraging zijn bijvoorbeeld bij elkaar gezet in één klas waarop extra begeleiding en coaching gezet kon worden.

Thema 3: Stage-offensief

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

- Meer ondersteuning gericht op bedrijfscontacten.
Studenten hebben vorig studiejaar bedrijfscontacten gemist. Excursies in verschillende modules konden niet doorgaan. Ook stages zijn gedeeltelijk niet op bedrijven uitgevoerd. Vooral voor de huidige 2^{de} en 4^{de}jaars is een inhaalslag gemaakt in de bedrijfscontacten. Daarbij wordt de koppeling van theorie en praktijk gelegd.
- Meer ondersteuning gericht op coaching.
Studenten hebben extra coaching ontvangen gericht op persoonlijk leiderschap en het

flexibel indelen van jaar 3 en 4. In deze jaren spelen stages in de beroepspraktijk een belangrijke rol.

De beschreven acties zijn uitgevoerd zoals gepland. Voor 2022 wordt ook weer ingezet op dezelfde acties. In 2021 is het de meeste studenten gelukt om een stageplek te vinden.

Tabel 3.3 bevat de verdeling van de NPO-middelen over de vier verschillende thema's. De realisatie over 2021 blijft ver achter bij de begroting. De oorzaken hiervoor zijn de krapte op de arbeidsmarkt bij het invullen van vacatures en de lockdown eind 2021. Daardoor hebben geplande activiteiten geen doorgang kunnen vinden.

Tabel 3.4: verdeling van de NPO-middelen over de verschillende thema's per kalenderjaar (begroot versus gerealiseerd)

	Begroot 2021	Realisatie 2021	Begroot 2022
Inhaal- en ondersteuningsonderwijs	273.502	34.165	547.000
Begeleiding studenten	343.832	40.352	258.000
Extra hulp in de klas (= 2 ^e deel corona banen)	0	0	140.000
Stage-offensief	78.144	0	47.000
Totaal	695.478	74.517	992.000

Voortgang van het Onderzoek NPO-plan

In 2021 hebben 19 onderzoekers vertraging opgelopen met hun onderzoek. In 2021 zijn deze door HAS Hogeschool met eigen middelen ondersteund. In totaal ging het om ruim 162 duizend euro. Daarnaast zijn zij met niet-financiële maatregelen ondersteund om hun onderzoek af te ronden. Tabel 3.5 bevat de samenvatting. De middelen vanuit de NPO-beschikking worden in 2022 ingezet.

Tabel 3.5: Steunprogramma herstel en perspectief onderzoekers 2021

	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten (euro)
NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief Onderzoekers	0	0
Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	19	162.349

3.5 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 aan. Daarnaast biedt HAS Hogeschool voor MBO-leerlingen het zogenoemde "Young Professionals Traject" aan 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. In het jaarrapport 2021 Studeren met een ondersteuningsbehoefte, stond de HAS op de 3^e plaats bij middelgrote hogescholen en op de 13 plek overall.

3.6 Samenwerkingsverbanden

HAS Hogeschool is actief in verschillende samenwerkingsverbanden.

Internationaal

HAS Hogeschool is 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.

Nationaal

HAS Hogeschool is 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.

HAS Hogeschool participeert ook in het CoE Groen. Daarin geeft het ministerie van LNV samen met de hogescholen en SIA/Raak de komende acht jaar een stevig programma vorm 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.

Provinciaal

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. De eerder genoemde partijen werken ook samen in de Landbouwinnovatie agenda Brabant. Daarin wordt ook samengewerkt met de vier regionale ontwikkelmaatschappijen en de BOM (Brabantse Ontwikkel Maatschappij)

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. Ook in de eerdere jaren worden (onderzoeks)projecten uitgevoerd rondom vragen vanuit bedrijven en organisaties. 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.

Regionaal

Vanuit onze betrokkenheid in AgriFoodCapital participeren we in de Regio Deal Noordoost Brabant. In deze Regio Deal investeren rijk, provincie en regio samen meer dan 40 miljoen euro extra in de leefbaarheid en welvaart in onze regio. In ruim twee jaar tijd werken overheden, ondernemers, kennisinstellingen en inwoners in 17 projecten samen aan 'goed leven, fijn wonen en anders werken' in Noordoost-Brabant. Zo geven we samen duurzaam invulling aan een gezonde toekomst en bouwen we aan een sterke en veerkrachtige regio. Daarnaast wordt samengewerkt met het DAB Lab, GPEC en de Jamfabriek.

We participeren ook in de Regio Deal Noord-Limburg: de gezondste regio. Daarbij leveren we vooral een bijdrage aan thema 3: talent ontwikkelen en behouden. De focus ligt daarbij vooral op leven lang ontwikkelen, flexibel en adaptief onderwijs, de verbinding van de kernactiviteiten en dat samen met

vier andere onderwijsinstellingen in de regio. MBO-HBO-WO doorstroom krijgt daarmee een impuls, zowel voor jonge voltijdstudenten als voor werkenden. Daarnaast zijn we betrokken bij het DAB lab en GPEC.

Gemeente Den Bosch & Venlo

We participeren in de gemeente Den Bosch in de citydeal op de thema's preventieve gezondheid en data. Met name op het eerste thema zijn we nauw betrokken. Alle kennisinstellingen van Den Bosch zijn bij deze citydeal betrokken, onder leiding van de gemeente. Daarnaast is er een samenwerkingsverband met de Jamfabriek.

3.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs

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

HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

4.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2021 heeft HAS Hogeschool zijn activiteiten uitgevoerd in twee juridische entiteiten. De publiek bekostigde opleidingen en (onderzoeks)activiteiten zijn ondergebracht in Stichting HAS Opleidingen. De commerciële activiteiten worden uitgevoerd binnen 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. Daarmee wordt de geschetste integratie van kernactiviteiten de facto al vormgegeven. Juridisch en financieel zal stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen per 1 januari 2022 worden beëindigd.

Gekoppeld aan het strategische kader 2019-2022 heeft in 2020 de herinrichting van de organisatie zijn beslag gekregen door de inrichting van zgn. marktvelddclusters waar onderwijs, onderzoek en kennisontwikkeling samen zijn gebracht. De clusters zijn gevormd op basis van hun externe oriëntatie op werkvelden en doelgroepen van (potentiële) klanten en stakeholders. De volgende marktvelddclusters zijn ingericht:

- Cluster Leefomgeving & Natuur. Het marktveld van dit cluster omvat waterschappen, terrein-beherende organisaties, recreatiesector, ingenieurbureaus, groen- en bouwbedrijven, overheden, toeleveranciers en dienstverleners.
- Cluster Food & Industry. Het marktveld van dit cluster omvat voedselverwerkende bedrijven, foodindustrie, retail, foodservice en de toeleveranciers, dienstverleners en overheidsfuncties daarvan.
- Cluster Agri & Business. Het marktveld van dit cluster omvat agrarische bedrijven en agribusiness. Het marktveld omvat de primaire sector, toeleveranciers en dienstverleners voor de primaire sector, verwerkende bedrijven in hun relatie tot de primaire sector en overheidsfuncties.
- Cluster Venlo. Het marktveld van dit cluster omvat natuur, food, business en industrie.

Bedrijfsvoering geldt als een gelijkwaardig cluster en daarbinnen worden activiteiten op basis van hun aard en samenhang geordend naar disciplines. In 2021 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

- Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (tot september 2021 was het Studentzaken, Roosterzaken en International Office)
- Finance & Control (F&C).
- Personeel & Organisatie (P&O).
- Informatisering & IT (I&I).
- Marketing & Communicatie (M&C).
- HAS Services.

Het organogram van HAS Hogeschool is weergegeven in bijlage 1.

4.2 Personeel

Ultimo 2021 heeft HAS Hogeschool 501 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 410 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,82 fte. In tabel 4.1 en 4.2 is de formatie en het aantal personeelsleden uitgesplitst in verschillende categorieën.

Tabel 4.1: Formatie en bezetting naar activiteiten per ultimo 2021.

Formatie	Onderwijs, onderzoek, kennistransfer	Overig	Totaal
Formatie	270,8	139,2	410,04
Personeelsleden	326	175	501
- waarvan man	172	38	210
- waarvan vrouw	154	137	291

In tabel 4.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie activiteit weergegeven, inclusief de uitsplitsing naar geslacht. De verdeling van het personeel over de leeftijdsopbouw en geslacht vormt voor HAS Hogeschool geen aanleiding om specifiek beleid op te voeren. De opbouw is zeer vergelijkbaar met vorig jaar.

Tabel 4.2: leeftijdsopbouw onderverdeeld naar geslacht per ultimo 2021.

Leeftijdscohort	Onderwijs, onderzoek en kennistransfer		Overig		Totaal	
	Vrouw	Man	Vrouw	Man		
19 – 24 jaar	2	1	10	4	17	3,4%
25 – 34 jaar	24	15	20	5	64	12,8%
35 – 44 jaar	56	45	37	3	141	28,1%
45 – 54 jaar	49	37	40	12	138	27,5%
>= 55 jaar	23	74	30	14	141	28,1%
Totaal	154	172	137	38	501	100%

In 2020 was het verzuimcijfers erg laag, dit was in jaren niet gerealiseerd. Deze lijn zette zich niet voort in 2021. Het totale verzuim steeg van 3,27% naar 4,05% (Tabel 4.3). Er was in 2021 een hele lage verzuimfrequentie, maar de verzuimduur is gestegen. 343 van de 545 medewerkers heeft zich geen enkele keer ziek gemeld in 2021, dit is bijna 63%. De gemiddelde verzuimduur steeg echter met meer dan het dubbele van 11,36 naar 26,57 dagen. 54% van de totale verzuimdagen wordt veroorzaakt door 21 medewerkers die allen meer dan 92 dagen ziek zijn geweest. Met deze medewerkers worden tijdig en frequent gesprekken gevoerd door de leidinggevende in het kader van de Wet Poortwachter. P&O-adviseurs adviseren en monitoren de opvolging van dit verzuim en de bedrijfsarts wordt periodiek gevraagd een oordeel te geven over de effecten van de beperkingen van onze medewerkers. De voorgestelde interventies door de bedrijfsarts zijn allemaal opgevolgd. Er zijn geen beroepsziekten gemeld.

Onafhankelijk van de ontwikkelingen als gevolg van corona blijft het voor 2022 een uitdaging om de ingezette stijging af te buigen en meer grip te krijgen op het lopende en het nieuwe verzuim. De focus op werk-privé balans, een optimale duurzame inzetbaarheid en een goede begeleiding blijven cruciaal.

Tabel 4.3: Verzuimgegevens.

	2021	2020	2019	2018
Verzuimpercentage	4,05	3,27	3,78	6,27
Gem. verzuimfrequentie	0,51	0,57	0,90	1,06
Gem. verzuimduur	26,57	11,36	14,26	17,39

In 2020 is beleid ingezet om de flexibele schil van de organisatie te vergroten. Vergeleken met 2020 is het aandeel vaste formatie gedaald naar 76% en de omvang van de flexibele schil dus gestegen. Er is nog geen doelstelling geformuleerd van de verhouding vast/flexibel. De doelstelling zal de komende jaren mede bepaald worden op basis van de groei van onderzoek en kennistransfer, als onderdeel van de doorontwikkeling naar een expertisecentrum. Daarnaast zijn de vaste en incidentele financieringsstromen sterk bepalend voor de doelstelling. In 2021 hebben in totaal 35 medewerkers onder de corona-banen subsidie gewerkt. Deze subsidie liep op 31-12-2021 af.

Tabel 4.4: Verdeling van contractvormen per ultimo 2021.

Contractvorm	aantal	%2021	%2020
D2, onbepaalde tijd	416	76,3	84
D3, bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	1	0	0,6
D4, bepaalde tijd	81	14,8	10,7
0-uren contracten	47	8,6	4,5
Totaal	545		

De meerjarige ontwikkelingen op het gebied van personeel worden verder toegelicht in hoofdstuk 7 waarin het meerjarig financieel beleid en de continuïteit wordt beschreven.

4.3 College van Bestuur

HAS Hogeschool kent een driekoppig College van Bestuur dat het bevoegd gezag vormt van de twee stichtingen waarbinnen HAS Hogeschool zijn activiteiten uitvoert. Het College van Bestuur werkt collegiaal en draagt daarmee gezamenlijke verantwoordelijkheid. In 2021 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- dr. ir. R.P.J. van der Wielen, voorzitter (vanaf 10 mei 2021)
- drs. L.G.M. Chermin, lid.
- dr. E.W.G.M. van Geenen, lid.

Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hadden per 31 december 2021 onderstaande nevenfuncties:

Dr. ir. R.P.J. van der Wielen:

- Voorzitter Stuurgroep Versnellingsprogramma Internationalisering – Groenpact, onbezoldigd
- Lid bestuur Stichting FoodTech Brainport, onbezoldigd
- Trekker Human Capital Agenda Topteam Agri & Food, onbezoldigd
- Lid Bestuurscommissie Internationalisering, Vereniging Hogescholen, onbezoldigd

Drs. L.G.M. Chermin:

- Voorzitter bestuur stichting Ondernemerslift+, onbezoldigd.

- Lid van de Economic Development Board Venlo, Crossroads, onbezoldigd.
- Lid van het bestuur Kracht van Oss, onbezoldigd.
- Lid van het bestuur Brabant Startup Alliantie Braventure, onbezoldigd.
- Voorzitter Stichting Foodtech Brainport, onbezoldigd (beëindigd juni 2021)
- Lid (dagelijks) bestuur Agrifoodcapital, onbezoldigd.
- Voorzitter Raad van Toezicht Signum, bezoldigd.

Dr. E.W.G.M. van Geenen:

- Lid bestuur Stichting Ecosystemen Agrifood Zuidelijk Nederland, onbezoldigd.
- Lid Agrofood & Biobased West Brabant, onbezoldigd.
- Voorzitter Raad van Toezicht Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia (OSZG), bezoldigd.
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie Zorggroep Adelante, bezoldigd.
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht Muziekschool Medèz, onbezoldigd.

Uiteraard vermijden HAS Hogeschool en het College van Bestuur elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Dit jaar zijn geen besluiten genomen en vonden er geen transacties plaats waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van het College van Bestuur.

Overzicht bestuurskosten en declaraties in 2021

Tabel 4.5: Bestuurskosten en declaraties.

	R.P.J. van der Wielen	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen	Totaal
Representatie	215,75	24,50	1.168,24	1.408,49
Abonnementen	499,00	785,00	659,00	1.943,00
Reis- en verblijf binnenland	861,55	815,04	728,85	2.405,44
Reis- en verblijf buitenland	-	1.112,89	-	1.112,89
Overig te vergoeden bestuurskosten	19,20	839,76	657,10	1.516,06
Totaal	1.595,50	3.577,19	3.213,19	8.385,88

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2021

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.

4.4 (Verslag) Raad van Toezicht

4.4.1 Verantwoording wettelijke taken

Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan

De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag van 2021, inclusief de jaarrekening goedgekeurd. De Raad heeft de periodieke rapportages van 2021 besproken, inclusief de bijgestelde risico-analyse. De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2022 besproken en, mede op basis daarvan, de exploitatiebegroting 2022 goedgekeurd. Ook heeft de Raad kennisgenomen van de meerjarenbegroting voor de periode 2021-2025. De doorontwikkeling van het strategisch kader is meerdere keren in de Raad besproken.

De voortgang van verschillende projecten gekoppeld aan de inzet van de kwaliteitsmiddelen is besproken met het College van Bestuur. De belangrijkste wijziging is de onderbesteding van de middelen die gealloceerd waren voor internationalisering (reden Covid-19). Deze middelen zijn (met instemming van de studentgeleding HR ingezet voor experimenten m.b.t. het verbeteren van de

kwaliteit van online onderwijs. De Raad van Toezicht bemerkt dat het College van Bestuur alle stakeholders in de HAS betreft bij het ontwikkelen en uitvoeren van de verschillende programmalijnen en daarbij met name de studenten zeer nadrukkelijk betreft.

Naleving wettelijke voorschriften en omgang met de Code goed bestuur

In 2021 heeft de Raad van Toezicht het geactualiseerde Bestuurs- en beheersreglement goedgekeurd. De Raad van Toezicht hanteert de statuten van Stichting HAS Opleidingen als uitgangspunt voor haar handelen. In die statuten zijn principes van de Code goed bestuur opgenomen. Het aanpassen van de statuten volgt in 2022. Een aanpassing m.b.t. de aantallen en het voordrachtrecht vanuit ZLTO en LLTB is in 2021 goedgekeurd door de Raad.

Rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

Op basis van het eigen, intern toezicht en aangevuld met externe rapportages (zoals de controleverklaring van de accountant), oordeelt de Raad van Toezicht dat het College van Bestuur op een rechtmatige wijze zijn middelen heeft verworven en deze op een doelmatige wijze heeft besteed.

Keuze accountant

Binnen de Auditcommissie is uitgebreid gesproken over het voorliggend voorstel om ook voor 2021 de controle uit te laten voeren door het huidige accountantskantoor ABAB. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met het voorstel tot verlenging van het contract voor de periode van wederom één jaar. Medio 2022 wordt een mogelijke wisseling van de accountant voorbereid door de Auditcommissie.

Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Raad heeft de heer dr. ir. R.P.J. van der Wielen benoemd tot voorzitter per 10 mei 2021. De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2021 met de individuele leden van het College van Bestuur zowel een voortgangs- als een functioneringsgesprek gevoerd. Onderwerpen in het kader van remuneratie zijn aan de orde geweest in de jaargesprekken met de bestuurders. De remuneratie van de bestuurders voor 2021 is vastgesteld en besproken in een besloten vergadering van de Raad van Toezicht. De remuneratie is gebaseerd op de van toepassing zijnde WNT-klasse D die voor 2021 is vastgesteld door de Raad. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de leden van het College van Bestuur geen (on)bezoldigde nevenfuncties uitoefenen zonder toestemming van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft de Raad getoetst dat er geen sprake is mogelijke belangenverstrengeling. De Raad van Toezicht heeft de nieuwe nevenfuncties goedgekeurd.

Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Het is overduidelijk dat de Covid-19-crisis in 2021 ook grote invloed heeft gehad op de activiteiten van HAS Hogeschool. Tijdens elke vergadering is de Raad uitgebreid bijgepraat over de impact die Covid-19 heeft op de kwaliteit van onderwijs, bedrijfsvoering als ook de impact op het welzijn studenten en medewerkers. Ook is er aandacht voor de financiële impact van de Covid-19-crisis.

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevraagd op de uitvoering van het strategisch plan, de prestaties van de HAS zowel op basis van externe benchmarks, inspectie-rapportages en visitaties, alsook op basis van interne rapportages als onderdeel van de P&C-cyclus. In 2021 is voor het eerst de gehele nieuwe P&C-cyclus doorlopen. De clusters brengen driemaal per jaar (planning, voortgang/monitoring en realisatie/bijstelling) verslag uit over de stand van zaken binnen de clusters. Mede aan de hand daarvan rapporteert het College van Bestuur naar de Raad van Toezicht. Ook hebben zowel de clusterdirecties als de managers bedrijfsvoering tijdens vergaderingen van de Raad van Toezicht hun perspectief geschetst op ontwikkelingen binnen hun marktveld.

Ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs heeft de Raad gesproken over de onderwijsvisie, kwaliteitszorg in het onderwijs en hoe de geleerde lessen m.b.t. online studeren geïntegreerd worden in het programma flexibel en adaptief onderwijs. De HAS-opleidingen scoren in de Keuzegids Hoger Onderwijs wederom hoog; ook HAS Bedrijfsopleidingen ontving een hoge score in de CEDEO-uitslag. De duidelijk ontwikkelgerichte aanpak van de kwaliteitszorg binnen de HAS, wordt door de Raad toegejuicht. Op basis van deze informatie is de Raad van oordeel dat de kwaliteit op orde is en op orde blijft, ook met de sterke groei en ontwikkeling van de HAS.

Ten aanzien van het verbinden van de kernactiviteiten heeft de Raad gesproken over de onderzoeksvisie, de lectoraatsreview en de samenwerkingen in het CoE-groen. De onderzoeksvisie is meerdere malen besproken, enerzijds vanuit het perspectief van het verbinden van onderwijs, onderzoek en valorisatie, anderzijds vanuit de profilering van de HAS.

De Raad van Toezicht heeft in het kader van bedrijfsvoering onder andere gesproken over IT-Governance, het risicomanagementbeleid en project management. In het kader van IT-governance wordt aan de hand van de eerder opgestelde roadmap verder gewerkt om de basis in het komend jaar (2022) op orde te hebben. Binnen de Auditcommissie is ruim aandacht voor dit onderwerp.

Ten aanzien van de organisatie-ontwikkeling heeft de Raad van Toezicht in 2021 onder andere gesproken over de ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen, huisvesting, de profilering van de HAS, de samenwerking in het Groene Domein en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). De ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen zijn zowel vanuit demografisch perspectief, als vanuit het perspectief van profilering besproken. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de uitkomsten van het MTO en de vervolgacties. De Raad blijft het periodieke MTO volgen.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2021 zijn geleverd door alle medewerkers, de directie en het College van Bestuur, alsook voor de resultaten die hierdoor zijn bereikt.

4.4.2 Verantwoording conform Code goed bestuur

Inrichting, werkwijze, commissies

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dat is onder andere de Raad van Toezicht die toezicht houdt op het bestuurlijk functioneren van de organisatie. De Raad van Toezicht fungeert daarnaast als klankbord voor het College van Bestuur en oefent een aantal bevoegdheden uit zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement van HAS Hogeschool.

In 2021 heeft de Raad van Toezicht vijfmaal vergaderd, veelal in aanwezigheid van het bestuur. Binnen de Raad van Toezicht wordt gewerkt met twee commissies. De auditcommissie is een voorbereidende en adviserende commissie naar de Raad van Toezicht en biedt de mogelijkheid om onderwerpen met betrekking tot de financiën, IT, de interne beheersing (incl. risicomanagement), compliance en de administratieve organisatie diepgaander te bespreken met het College van Bestuur. De commissie is in 2021 vijf keer bij elkaar gekomen. De verslagen van de Auditcommissie worden besproken in de voltallige Raad en daar waar gewenst toegelicht door de voorzitter van de Auditcommissie. Het reglement van de Auditcommissie is terug te vinden op de website van HAS Hogeschool.

De remuneratiecommissie adviseert de Raad met betrekking tot de benoemingen van de Raad van Toezicht-leden en vervult de werkgeversrol richting de leden van het College van Bestuur. De voorzitter en vice-voorzitter van de Raad hebben zitting in de Remuneratiecommissie.

Vanuit de notie van horizontale verantwoording heeft de Raad van Toezicht éénmaal per jaar overleg met de medezeggenschapsraad. Deze vergadering heeft in april 2021 plaatsgevonden.

Samenstelling

In 2021 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- J.A.M. Huijbers, voorzitter. Lid sinds 30-03-2010 en voorzitter sinds 01-01-2014.
- Ir. A.N. Wouters, vice-voorzitter. Lid sinds 01-04-2018 en vice-voorzitter sinds 01-02-2020.
- Dr. E.M.M. de Brabander-van den Berg, lid sinds 06-11-2011 tot 31-12-2021 lid auditcommissie
- L.A.L. Faasen, lid sinds 25-06-2015 tot 31-12-2021
- A.A.M. Gunnewijk-Veer, lid sinds 20-01-2011 tot 29-04-2021.
- Prof.dr. E.M. Meijer, lid sinds 27-03-2015, lid auditcommissie
- Ir. A.J. Vermuë, lid sinds 01-11-2019.

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met tweemaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Medio 2021 is mevrouw A.A.M. Gunnewijk-Veer op eigen verzoek teruggetreden. Wegens het bereiken van het einde van de zittingstermijn zijn de heer L.A.L. Faasen en mevrouw E.M.M. de Brabander-van den Berg eind 2021 afgetreden. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS Hogeschool.

Evaluatie Raad van Toezicht

De jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren heeft plaatsgevonden op basis van individuele evaluatiegesprekken tussen de voorzitter en alle individuele leden gevolgd door een gezamenlijke evaluatie. Naast het algemeen functioneren van de Raad van Toezicht is het functioneren van de commissie besproken evenals de samenwerking met het College van Bestuur.

Tegenstrijdige belangen

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 Raad heeft in 2021 geen besluiten genomen en er hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de Raad van Toezicht.

Bevindingen inzake het toezicht op de horizontale dialoog en de strategische samenwerkingen

Tijdens zijn vergaderingen heeft de Raad van Toezicht diverse malen met het College van Bestuur gesproken over de wijze waarop de horizontale dialoog met het maatschappelijk middenveld is georganiseerd. Ook is gereflecteerd op de inhoudelijke dialoog zoals gevoerd met relevante stakeholders. De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur bevraagd over ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio en binnen het groene domein.

Vergoedingsregeling

De Raad van Toezicht is gehouden aan de Branchecode 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.

(Neven)functies

De functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn in tabel 4.6 opgenomen. De gegevens zijn tevens gepubliceerd op de website van HAS Hogeschool.

Tabel 4.6: Functies en nevenfuncties van de Raad van Toezicht.

Naam	Nevenfuncties met belang HAS Hogeschool
<p>J.A.M. Huijbers (Hans) Voorzitter vanaf 1 januari 2014</p> <p>Hoofdbetrekking: Eigenaar melkveehouderij</p>	<p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Agriplace (People4Earth) • Lid Raad voor Dieraangelegenheden (RDA) • Bestuurslid Renaissance van het platteland • Lid kerngroep boerenraad
<p>Ir. A.N. Wouters (Anita) Vice-voorzitter per 1 februari 2020</p> <p>Hoofdbetrekking: Adviseur en toezichthouder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Scholengroep Spinoza, 8 middelbare scholen (VMBO-Gymnasium) in regio ZH • Lid Raad van Advies van Staatsbosbeheer • Coach voor topsegment overheid Nederland en Vlaanderen • Lid coördinatiegroep kennisdeling Gateway
<p>Dr. E.M.M. de Brabander-van den Berg (Ellen) Lid / Lid Auditcommissie</p> <p>Hoofdbetrekking: <i>EVP R&D – Elanco Animal Health (18 okt '21)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Open Universiteit • Venture Partner Peakbridge • Board member New York Academy of Sciences • Commissaris BOM (per februari 2021) • Commissaris Sanquin Health Services (per juni 2021)
<p>L.A.L. Faassen (Léon) Lid</p> <p>Hoofdbetrekking: Voorzitter LLTB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mede-Eigenaar Boomkwekerij J.H. Faassen-Hekkens B.V. • Bestuurslid Proefboerderij Wijnandsrade • Lid Centrale Raad Kamer van Koophandel • Bestuurslid KNBTB • Bestuurslid SAL • Bestuurslid SAR • Bestuurslid Fagoed • Bestuurslid Vereniging Greenport Holland • Lid raad van Advies Keyport (EAA)
<p>A.A.M. Gunnewijk-Veer (Agnes) Lid</p> <p>Hoofdbetrekking: Eigenaar Melkveehouderijbedrijf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter CRV district Oost • Lid Algemeen Bestuur Waterschap Rijn en IJssel • Fractievoorzitter CDA Waterschap Rijn en IJssel
<p>Prof. dr. E.M. Meijer (Emmo) Lid / Voorzitter Auditcommissie</p> <p>Hoofdbetrekking: Toezichthouder / bestuurder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter board EIT Raw Materials • Boegbeeld Topsector Chemie • Lid deskundigencie Stroomversnellingsagenda Zeeland • Voorzitter Strategische Adviesraad TNO Industrie • Boegbeeld Circulaire Economie Limburg • Commissaris Brightlands AgriFood ventures • Lid adviesraad NPM Agritech • Lid adviesraad Innovatiefonds Noord-Holland • Diverse commissariaten/adviseurschappen voor bedrijven/organisaties actief in voeding, life sciences, chemie. • Voorzitter nationale missieteam Circulaire Economie • Voorzitter RvB TKI Chemie • Voorzitter RvT TKI BBE
<p>Ir. Ing. A.J. Vermuë (Albert) Lid</p> <p>Hoofdbetrekking: Beleidsdirecteur Leefomgeving Vereniging van Nederlandse Gemeenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Commissie van Toezicht VisNetwerk: • Secretaris-generaal European Union of Water Management Associations • Lid Raad van Advies van het EU Horizon 2020 project: 'Nexus between Food, Water, Energy and Landuse' • Lid Redactieadviescommissie PM Publiek Denken • Lid bestuur SKAL Biocontrole, de certificerings organisatie voor de biologische sector

4.5 Naleving branchecode

HAS Hogeschool wil zich conformeren aan de Branchecode 'goed bestuur hogescholen' zoals door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen is vastgesteld op 3 oktober 2013. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code. In 2021 zijn onze interne regelingen nog niet allemaal in overeenstemming met de branchecode. Met interne regelingen bedoelen we onder andere de statuten, het Bestuurs- en beheersreglement, het reglement van de Raad van Toezicht, de integriteitscode, de regeling ongewenst gedrag, de klokkenluidersregeling en de klachtenregeling. Zoals toegelicht in hoofdstuk 2 zullen de regelingen de komende jaren in lijn worden gebracht met de Branchecode.

HAS Hogeschool past één aspect uit de branchecode met redenen niet toe: de interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we deze beschouwen als interne aangelegenheden.

Ondanks dat onze regelingen nog niet allemaal voldoen aan de Branchecode, neemt HAS Hogeschool zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Dat blijkt onder andere uit de volgende zaken:

Publiek/privaat

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

Integriteitscode, waarden en normen

In 2021 zijn geen meldingen ontvangen met betrekking tot mogelijke handelingen die in strijd zijn met de integriteit en/of de waarden en de normen van HAS Hogeschool.

Klachten

Conform wettelijke eisen kent HAS Hogeschool een klachtenregeling. In 2021 is er één klacht geweest van een personeelslid die conform het reglement is afgehandeld.

Privacy

HAS Hogeschool neemt informatieveiligheid zeer serieus. De afgelopen twee jaar is een omvangrijk pakket aan weerbaarheid verhogende beveiligingsmaatregelen getroffen op het gebied van informatiebeveiliging. Daarmee wordt er aan bijgedragen dat de veiligheid van de persoonlijke informatie van studenten en medewerkers wordt geborgd. HAS Hogeschool hanteert een roadmap 'informatiebeveiliging' waarmee de komende jaren gewerkt blijft worden aan het verhogen van de informatiebeveiliging.

Ook in 2021 was het aantal privacy meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens wederom zeer beperkt. De functionaris Gegevensbescherming (Fg) heeft beoordeeld dat er in één geval sprake was van een datalek. Daarom is het College van Bestuur geadviseerd het datalek te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Het College van Bestuur heeft dit advies gevolgd.

4.6 Horizontale dialoog

HAS Hogeschool neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Onderdeel daarvan is dat wij via een open, maatschappelijke dialoog de zgn. horizontale dialoog voeren. 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 kennistransferprojecten, 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. Vanwege Corona heeft de HAS Food Experience in 2021 digitaal plaatsgevonden. Ook de jaarlijkse HAS Expo is dit jaar aangepast naar een online posterpresentatie. Ook op clusterniveau/lectoraatsniveau worden verschillende zaken georganiseerd, denk o.a. aan een coalitie van impact, 'what about soil sessies', 'Geo-Experience Dag' etc.

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 toelicht, evenals het treasurybeleid, het investeringsbeleid en de financiële instrumenten die in 2021 zijn gehanteerd.

5.1 Toelichting op de exploitatie

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van HAS Hogeschool over 2021 bedraagt € 3,360 mln. ten opzichte van een begroot resultaat van -/- € 394 duizend. Het geconsolideerde resultaat valt uiteen in een enkelvoudige exploitatieresultaat van € 2,819¹ mln. van stichting HAS Opleidingen en een enkelvoudig resultaat van € 541 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen. Het geconsolideerde resultaat is ruim € 3,754 mln. verbeterd ten opzichte van de begroting. Het enkelvoudige resultaat van stichting HAS Opleidingen is € 3,940 mln. verbeterd ten opzichte van de begroting. Voor stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen is het resultaat € 186 duizend lager dan begroot. Tabel 5.1 toont de begrote en werkelijke resultaten 2021 en 2020.

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

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
Geconsolideerd resultaat	3.360	-/- 394	2.380
Enkelvoudig resultaat stichting HAS Opleidingen	2.819 ¹	-/- 1.121	2.088
Enkelvoudig resultaat stichting HKT	541	727	292

Baten

De totale baten zijn € 1,5 mln. hoger dan begroot. Ten opzichte van de begroting is voor een bedrag van € 4,8 mln. aan extra Rijksbijdragen ontvangen. Het betreft een ophoging in verband met het macrokader in het HBO, loon- en prijscompensatie en een compensatie inzake de halvering van collegegeden. De inkomsten uit collegegeden zijn € 1,2 mln. lager dan begroot. Dit houdt verband met de Regeling Verlaging Wettelijk Collegegeld vanwege Corona. Daarnaast is er in 2021 een subsidiebedrag uit de 3^e tranche vanuit Provincie Limburg toegerekend. De faciliteit vanuit de Provincie Limburg (€ 2,5 mln) is in 2021 geactiveerd ten laste van het resultaat. De boeking van de activering is in lijn met de verwerkingswijze bij de ontvangst van de faciliteit in 2017.

Lasten

Ten opzichte van de begroting zijn de werkelijke, geconsolideerde lasten in totaal € 2,2 mln. lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere overige lasten. Als gevolg van Corona zijn op verschillende gebieden minder uitgaven gedaan dan begroot. Dit geldt bijvoorbeeld voor dienstreizen, extern advies en PR-activiteiten. Daarnaast is de algemene exploitatie voorziening, die begroot was op € 0,4 mln., niet in besteding genomen en is de dotatie aan de risicovoorziening op projecten lager dan begroot. De projectkosten zijn hoger dan begroot.

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 € 41 duizend lager dan begroot; de kosten zijn € 145 duizend hoger ten opzichte van de begroting. Daarmee is het resultaat van commerciële projecten € 186 duizend lager dan begroot. De opbrengsten op onderzoeksprojecten

¹ Waarbij de rekening-courant positie en het negatieve eigen vermogen van stichting HKT buiten beschouwing zijn gelaten, zie ook paragraaf 8.14.

zijn € 441 duizend hoger dan begroot. De kosten op deze projecten zijn € 274 duizend hoger dan begroot. Het resultaat van onderzoeksprojecten is daarmee € 167 duizend hoger dan begroot (zie tabel 5.2).

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

	Onderzoeksprojecten	Commerciële projecten
Opbrengsten t.o.v. begroot	441	-/- 41
Kosten t.o.v. begroot	274	145
Resultaat t.o.v. begroot	167	-/- 186

Resultaatbestemming

Het enkelvoudige exploitatieresultaat van stichting HAS Opleidingen van € 2,819 mln. zal worden toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. Een bedrag van € 931 duizend wordt toegevoegd aan de algemene reserves. Een bedrag van € 1,888 mln. wordt gedoteerd aan een bestemmingsreserve voor activiteiten die vanaf 2022 in besteding worden genomen. Ten behoeve van de focusgebieden “Robuuste bedrijfsvoering”, “Verbeteren kwaliteit onderwijs” en het 75-jarig bestaan van de HAS wordt een deel van het resultaat van 2021 bestemd (€ 950 duizend). De resterende studievoorschotmiddelen uit de jaren 2020 en 2021 (totaal € 488K) zullen in de toekomstige jaren besteed gaan worden en zijn daarom onderdeel van de bestemmingsreserve. De overige bestemming van 2021 (€ 450 duizend) en de eerder gevormde bestemmingsreserve van € 1,95 mln. vormen samen een reservering van € 2,4 mln. die voor de implementatie van de ombuigingsplannen opzij zijn gezet.

Het enkelvoudige exploitatieresultaat van € 541 duizend van stichting HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat.

In tabel 5.3 is de totale resultaatsbestemming 2021 weergegeven.

Tabel 5.3: resultaatsbestemming 2021. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Stand per 01-01-2021	Resultaat	Stand per 31-12-2021
Algemene reserve	10.758	931	11.689
Bestemmingsreserve privaat	-934	541	-393
Bestemmingsreserve	1.950	1.888	3.838
Eigen vermogen	11.773	3.360	15.133

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 2020 afgenomen met ongeveer € 0.8 mln. Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen tot € 16.4 mln toegenomen. Het saldo is opgebouwd uit het positieve resultaat over 2021 en de mutatie in het werkkapitaal, zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht zoals opgenomen in de jaarrekening.

Tabel 5.4: verkorte weergave van de debet zijde van de balans per 31-12-2021 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2021	31-12-2020	Mutatie (%)
Materiële vaste activa	22.540	23.366	-4
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal vaste activa	22.541	23.366	-4
Vorderingen	1.771	1.952	-9
Liquide middelen	16.395	10.518	56
Totaal vlottende activa	18.166	12.470	46

Passiva

In tabel 5.5 is de verkorte weergave van de credit zijde van de balans van stichting HAS Opleidingen weergegeven. De voorzieningen zijn nagenoeg constant gebleven. De langlopende schulden zijn toegenomen met € 2,1 mln. vanwege de activering van de faciliteit vanuit de Provincie Limburg. Het geconsolideerde exploitatieresultaat van € 3,360 mln. is toegevoegd aan het eigen vermogen. Zoals aangegeven bij de resultaatbestemming wordt een bedrag van € 1,9 mln. gedoteerd aan een bestemmingsreserve die in 2022 en toekomstige jaren in besteding wordt genomen.

Tabel 5.5: verkorte weergave van de credit zijde van de balans per 31-12-2021 van stichting HAS Opleidingen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2021	31-12-2020	Mutatie (%)
Eigen vermogen	15.134	11.773	28
Voorzieningen	4.496	4.592	-2
Langlopende schulden	9.577	7.436	29
Kortlopende schulden	11.499	12.035	-4
Totaal passiva	40.706	35.836	14

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.

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.

Financiële ratio's	Stichting HAS Opleidingen			Signalerings- waarde
	2021	2020	2019	
Liquiditeit	1,58	1,04	0,71	< 0,5
Solvabiliteit I	37%	33%	30%	--
Solvabiliteit II	48%	46%	42%	< 30%
Rentabiliteit	6,30%	4,86%	3,07%	< -0,1%

In 2021 liggen alle kengetallen 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 kwaliteitsgelden

De kwaliteitsgelden worden als onderdeel van de Rijksbijdrage toegekend aan 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 2021 weergegeven.

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

Thema	Begroot 2021	Werkelijk 2021	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	1.140	994	103
Studentsucces/studiedruk	330	300	1
Internationalisering	164	157	3
Verbinden kernactiviteiten	1.280	1.280	42
Totaal	2.914	2.731	149

Het niet bestede deel van de kwaliteitsgelden 2021 (€ 183k) is via de exploitatierekening toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Tevens zijn de niet bestede kwaliteitsgelden 2020 (€ 305k) in 2021 gecorrigeerd op de overige kosten en aan de bestemmingsreserve toegevoegd.

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 alle beleggingen voldoen aan de voorwaarden zoals 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 & 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 & Bedrijfsopleidingen heeft een spaarrekening gekoppeld aan zijn rekeningcourant.

De Treasury functie binnen HAS Hogeschool wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de manager Finance & Control. Een aantal maal per jaar wordt een liquiditeitsprognose opgesteld. Deze prognose wordt regelmatig getoetst door Control aan de hand van de liquiditeitsprognose bij de lopende (meerjaren) begroting. 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

HAS Hogeschool heeft 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 maximaal 10% van de bekostiging.

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 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 – RISICOMANAGEMENT

HAS Hogeschool streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat is van groot belang voor de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs. 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. Dat vraagt een goed functionerend systeem van risicomanagement. In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet en werking van het risicomanagement-systeem dat HAS Hogeschool sinds 2020 hanteert.

6.1 Uitgangspunten

Het systeem van risicomanagement van HAS Hogeschool is gebaseerd op drie uitgangspunten. Allereerst zien we een risico als een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en gevolgen voor geformuleerde doelstellingen. Deze definitie maakt dat het systeem is gericht op de beheersing van de risico's die zijn gekoppeld aan de *doelen* van de organisatie. Dit sluit nauw aan op de gangbare NEN-ISO-31000 Richtlijn voor risicomanagement.

Een tweede uitgangspunt van het systeem is dat de beheersing van risico's is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van bepaalde risico's. Een classificatie van risicobereidheid op typen activiteiten en doelen is vereist om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

Een derde uitgangspunt is dat het risicomanagement van HAS Hogeschool wordt gekoppeld aan de P&C-cyclus en de PDCA-cyclus van de organisatie. Risicomanagement is daarmee een verantwoordelijkheid op alle niveaus in de uitvoerings- én de beleidsorganisatie. Risicomanagement is daarmee ook gebaseerd op het principe van systematisch en continu verbeteren.

6.2 Risicobereidheid

Tabel 6.1 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.

Tabel 6.1: Risicobereidheid HAS Hogeschool.

Risico-categorie	Risicobereidheid	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	Neutraal	HAS Hogeschool wil de risico's die de strategie van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken. We zijn bereid gematigde risico's te nemen met betrekking tot de ambitie om de innovatie in de sector te versterken. Innovatie kenmerkt zich altijd door, relatief gezien, een hogere bepaalde mate van onzekerheid.
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 ons onderwijs, onderzoek, zakelijke dienstverlening 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.

6.3 Risico-inventarisatie

Risico's en maatregelen met betrekking tot de continuïteit en de financiën:

Risico	Beheersmaatregel
Generieke risico's zijn het bekostigingsstelsel van het hoger onderwijs en de onzekerheid met betrekking tot het toekomstige prijspeil van de rijksbijdrage.	Versterking van het eigen vermogen en de liquiditeit blijft een financieel doel dat via de jaarlijkse rendementseis van 2,5% wordt gerealiseerd.
Het behoud van voldoende studentenaantallen is een risico gegeven de demografische ontwikkeling en de relatief lage aantrekkelijkheid van de groene sector bij scholieren.	Vanaf 2022 wordt de positionering en de bekendheid van HAS Hogeschool in de markt versterkt. Een onderzoek wordt uitgevoerd naar de strategische positionering van de HAS in Limburg.
Er is sprake van schaalvergroting en fusies in het (hoger) onderwijs. Grijs hogescholen schuiven op naar het groene domein. Er is een risico dat de betekenis van de HAS in externe ecosystemen afneemt door de dominantie van grote, andere partijen.	Bestuurlijke alertheid is vereist om te anticiperen op kansen en bedreigingen in ecosystemen die voor de HAS relevant zijn. Aanvullend wordt in 2022 een onderzoek uitgevoerd naar de noodzaak, de kansen en de vormen van samenwerking gericht op onze slagkracht en betekenis in relevante ecosystemen (zie ook hoofdstuk 7).
Structurele activiteiten zijn voor een te groot gedeelte afhankelijk van incidentele middelen. Dat geldt met name voor onderzoek en internationalisering. Het risico is dat deze activiteiten met het wegvallen van de tijdelijke middelen niet meer gedekt kunnen worden.	Structurele activiteiten zullen meer gedekt moeten worden uit structurele (1 ^e geldstroom) middelen. In de periode 2022-2024 worden ombuigingsplannen uitgevoerd waarmee de tijdelijke kwaliteitsgelden en NPO-middelen uitgefaseerd worden. Onderzoek en internationalisering zullen meer via de nullijn gefinancierd moeten worden.
De noodzakelijke verbetering van de (kwaliteit van de) bedrijfsvoering leidt tot een andere balans in de structurele middelentoewijzing tussen onderwijs en bedrijfsvoering. Toenemende digitalisering van onderwijs (ondersteunende) processen en strengere wet- en regelgeving leidt tot extra druk op deze balans.	De structureel benodigde omvang van de bedrijfsvoering moet, mede o.b.v. een benchmark, worden bepaald. Onderdeel daarvan is ook een IT- en sourcing strategie. Aanvullend wordt in 2022 een onderzoek uitgevoerd naar de noodzaak, de kansen en de vormen van samenwerking gericht de bedrijfsvoering (zie ook hoofdstuk 7).
De beperkte flexibele schil van de organisatie en krapte op de arbeidsmarkt vormen twee risico's op het gebied van personeel. Beide risico's hebben een tegengestelde beweging.	Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt blijft het doel voor de korte termijn om de flexibele schil op 10% te behouden. Voor de middellange termijn wordt een streefdoel van 15% gehanteerd.

Risico's en maatregelen met betrekking tot de strategie:

Risico	Beheersmaatregel
De toenemende, structurele druk op de 1 ^e geldstroom heeft het risico in zich dat de strategie van de organisatie niet op eigen kracht kan worden vormgegeven.	In 2022 wordt een onderzoek uitgevoerd naar de noodzaak, de kansen en de vormen van samenwerking gericht op onze extern gerichte strategie (zie hoofdstuk 7).

Risico's en maatregelen met betrekking tot de uitvoering:

Risico	Beheersmaatregel
Covid-19 heeft forse impact voor grote groepen binnen de samenleving. Dat geldt aantoonbaar voor studenten maar ook medewerkers kunnen persoonlijk en/of professioneel zijn getroffen door de pandemie. Dit kan leiden tot langdurige nadelige gezondheids- en welzijnseffecten voor studenten en medewerkers.	HAS Hogeschool heeft diverse maatregelen getroffen om de (langdurige) effecten van Covid-19 op de gezondheid, het welzijn en de binding van studenten en medewerkers te mitigeren. HAS Hogeschool heeft hiervoor middelen vrijgemaakt. Daarnaast blijven we participeren in onderzoek naar de gezondheid, het welzijn en de binding van medewerkers. Op basis van de resultaten daarvan zullen programma's en

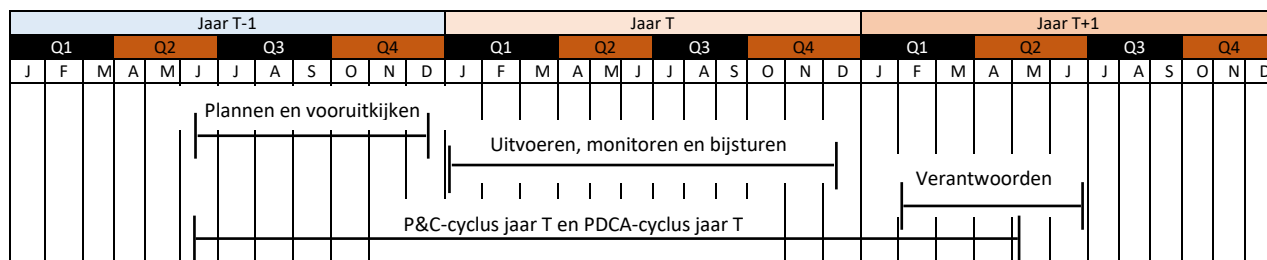
	<p>interventies worden opgezet op het gebied van studentsucces en –welzijn. Vanaf 2021 worden de geormerkte NPO-middelen hiervoor gebruikt.</p> <p>De gezondheid en het welzijn van medewerkers zal periodiek worden gemeten via medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO). De uitkomsten hiervan worden besproken tussen leidinggevenden en medewerkers. Samen worden prioriteiten gesteld en een verbeterplan geformuleerd. In de P&C-cyclus spreekt het College van Bestuur met het topkader van de organisatie over de uitkomsten van het MTO en de resultaten van de opgestelde plannen.</p>
<p>Alle medewerkers van HAS Hogeschool hebben hard gewerkt om studievertraging als gevolg van Covid-19 te minimaliseren, alsook om de continuïteit van het onderwijs en de vastgelegde eindkwalificaties te borgen. Desondanks kan er sprake zijn van vertraging en uitval onder studenten.</p>	<p>Diverse maatregelen zijn genomen om negatieve effecten van Covid-19 op de studievoortgang en -resultaten van studenten te minimaliseren (o.a. de omschakeling naar online onderwijs, aangepaste lesvormen en onderwijsroosters en vervangende opdrachten). HAS Hogeschool heeft hiervoor middelen vrijgemaakt.</p> <p>Vanaf 2021 zullen de geormerkte NPO-middelen worden ingezet om, binnen de kaders van het bestaande programma op het gebied van flexibel en adaptief onderwijs, clusterspecifieke problematiek op te vangen teneinde studievertraging en uitval te minimaliseren.</p>

Risico's en maatregelen met betrekking tot compliance:

Risico	Beheersmaatregel
<p>Inhaalslagen zijn gemaakt om te voldoen aan wet- en regelgeving en branchecodes. Nieuwe ontwikkelingen op deze gebieden moeten tijdig en voldoende worden verwerkt in regelingen en beleid.</p>	<p>De verantwoordelijkheid om te blijven voldoen aan relevante wet- en regelgeving en branchecodes is eenduidig belegd bij de verantwoordelijke managers en de secretaris College van Bestuur.</p>

6.4 Werking van het risicomanagementsysteem

De P&C-cyclus en de PDCA-cyclus staan centraal in de werking van het risicomanagementsysteem. In de HAS-brede P&C-cyclus worden drie hoofdstappen onderscheiden: (i) plannen en vooruitkijken, (ii) uitvoeren, incl. monitoren en bijsturen en (iii) verantwoorden. De PDCA-cyclus valt samen met één totale P&C-cyclus. Een dergelijke cyclus vindt plaats in drie kalenderjaren: het plannen vindt plaats in de periode september-december van jaar T-1, het uitvoeren, monitoren en bijsturen vindt plaats in jaar T en het afronden gebeurt in de periode januari-juni in jaar T+1. Omgekeerd geredeneerd, in één kalenderjaar vinden (onderdelen van) drie verschillende cycli plaats (zie figuur 6.1).



Figuur 6.1: Planning & Control cyclus HAS Hogeschool met ingebedde PDCA-cyclus.

De werking van het risicomanagementsysteem per fase wordt toegelicht.

Plannen en vooruit kijken (jaar T-1)

- Begin juni van jaar T-1 stelt het CvB een kaderbrief vast waarin de hoofdlijnen van het HAS-brede beleid alsook de financiële kaders voor jaar T worden beschreven. Uitgangspunt voor de kaderbrief zijn het strategisch kader, de mate waarin de doelstellingen van het jaar T-1 zijn gerealiseerd, externe ontwikkelingen en de financiële meerjarenraming. In de kaderbrief worden de risico's benoemd die het College van Bestuur onderkent voor het jaar T. Ook worden, op basis van de risicobereidheid, maatregelen vermeld die het College van Bestuur neemt om deze risico's te mitigeren. Deze maatregelen worden als kader meegegeven.
- Op basis van de kaderbrief dienen directeuren en managers in de periode juni-september concept jaarplannen en begrotingen voor het jaar T op te stellen voor hun organisatie-onderdeel. In het jaarplan zijn strategische en operationele doelen opgenomen op de onderdelen onderwijs, onderzoek, kennistransfer en bedrijfsvoering. Een verplicht onderdeel van de jaarplannen is een risico-inventarisatie en beheersmaatregelen. Een verplicht onderdeel in de begrotingen is een risicovoorziening als onderdeel van de beheersmaatregelen.
- Op basis van het concept jaarplan en de concept begroting vindt in de periode oktober-november van jaar T-1 een planningsgesprek plaats tussen het CvB en de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden. De risicoparagraaf van de jaarplannen en de begrotingen wordt expliciet besproken. Op basis van het planningsgesprek keurt het CvB –na eventuele wijzigingen– het jaarplan en de begroting goed.
- Mede op basis van de kaderbrief en de clusterbegrotingen stelt het CvB in de periode september-december van jaar T-1 de HAS-brede begroting op. Ook de HAS-brede begroting kent een risicovoorziening, die mede is gevormd op basis van de geïdentificeerde risico's in de kaderbrief en de beoordeling door het College van Bestuur van de decentrale begrotingen.

Uitvoeren, monitoren en bijsturen (jaar T)

- Directeuren en managers gaan in jaar T het goedgekeurde jaarplan uitvoeren binnen de goedgekeurde begroting. Teneinde te kunnen sturen ontvangen zij tweemaandelijks vanuit de afdeling Finance & Control een rapportage over de voortgang en de financiën. Onderdeel van de rapportages in de maanden mei en september is een financiële jaarprognose en risicobeoordeling. De rapportages worden toegelicht door de business controllers.
- Op basis van de rapportages vindt in juni van jaar T een implementatiegesprek plaats tussen het College van Bestuur en de directeuren c.q. de managers. Daarin wordt de voortgang van de realisatie van het jaarplan besproken, inclusief de risicobeoordeling, de eventuele inzet van de decentrale risicovoorziening en de voorgestane maatregelen om bij te sturen op de doelen van het jaarplan en de begroting.
- Binnen het College van Bestuur ontvangt de portefeuillehouder Financiën maandelijks een HAS-brede financiële rapportage. Tweemaandelijks ontvangt het volledige College van Bestuur een rapportage over de voortgang en de financiën van de afgelopen twee maanden. Onderdeel van de rapportages in de maanden mei en september is een financiële jaarprognose, inclusief risicobeoordeling.
- Ter informatie stuurt het CvB de rapportage in maart, mei en september naar de (auditcommissie van de) Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad.

Verantwoorden (jaar T+1)

- In februari van jaar T+1 ontvangen clusterdirecties en afdelingshoofden een rapportage over het volledige jaar T m.b.t. de realisatie van het jaarplan en de financiën. Onderdeel daarvan is de uitputting van de decentrale risicovoorziening.

- Op basis van de rapportage vindt in maart een realisatiegesprek plaats tussen het College van Bestuur en de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden. Daarin wordt besproken in welke mate het jaarplan (incl. de daarin geformuleerde doelen) is gerealiseerd binnen de gestelde financiële kaders. Ook wordt besproken welke risico's zich hebben voorgedaan en welke nieuwe risico's worden onderkend. Deze fungeren als input voor de kaderbrief voor de volgende cyclus.
- Mede op basis van het realisatiegesprek verleent het College van Bestuur in april financiële décharge aan de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden en vindt de afwikkeling van het resultaat plaats. Onderdeel van de décharge is een besluit van het College van Bestuur omtrent de eventuele vrijval van de decentrale risicovoorziening.
- Het CvB stelt in de periode mei-juni van jaar T+1 het HAS-brede jaarverslag, inclusief jaarrekening op voor het jaar T. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de risico-inventarisatie.

HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT

Het borgen van de continuïteit van HAS Hogeschool vergt dat we zicht hebben op de relevante ontwikkelingen voor HAS Hogeschool en met een heldere visie aantonen hoe we ons daarop voorbereiden. Daarnaast is een solide financieel meerjarenbeleid essentieel waarmee we de balans bewaken om voldoende reserves aan te houden om enerzijds materiële activa te kunnen financieren en risico's te beheersen en anderzijds er voor te zorgen dat publieke middelen zoveel mogelijk worden besteed aan onze publieke taken. Dit hoofdstuk gaat in op beide onderdelen.

7.1 Relevante ontwikkelingen

In paragraaf 6.3 zijn de ontwikkelingen en de risico's beschreven met betrekking tot de continuïteit van de organisatie. De beheersmaatregelen die we treffen om ons daarop voor te bereiden, staan ook daarbij aangegeven. Vanwege de toenemende druk op onze structurele middelen, geven met name drie ontwikkelingen aanleiding om de noodzaak, de kansen en de vormen van samenwerking met andere partijen te onderzoeken. Het gaat om onze extern gerichte strategie, onze slagkracht en betekenis in relevante ecosystemen en onze bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen vergen ieder voldoende, structurele middelen en een bepaalde schaalomvang. De samenhang en combinatie van deze ontwikkelingen leidt tot de vraag of samenwerkingsvormen ons beter in staat stellen onze ambities te realiseren. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek zijn de kaders en uitgangspunten voor het behoud van de eigen identiteit, zoals het groene en ondernemersprofiel, het praktijkgericht expertisecentrum en de regionale verankering met het werkveld.

7.2 Financieel meerjarenbeleid

Goed financieel beleid is van groot belang voor de continuïteit van HAS Hogeschool. Medio 2020 heeft het College van Bestuur de drie bouwstenen van zijn financieel meerjarenbeleid beschreven. Goed financieel beleid vergt dat we realistisch en beleidsrijk begroten op basis van ons Instellingsplan, sturen op relevante ontwikkelingen en risico's, en onze begrotingen duurzaam in evenwicht brengen. De afgelopen twee jaar zijn stappen gezet om het meerjarenbeleid op te bouwen. De komende jaren wordt het beleid verder vorm gegeven door de volgende elementen:

- a. Vanaf 2021 is op centraal en decentraal niveau een risicomanagementsysteem operationeel. De komende jaren zal uitlijning plaatsvinden en zal een weerstandsvermogen worden gevormd als aanvulling op (aangescherpte) balansvoorzieningen. Vanaf 2022 wordt het weerstandsvermogen gevormd uit centrale en decentrale reserveposities. Marktveldclusters zullen namelijk vanaf 2022 een eigen reservepositie kunnen aanhouden om (niet-structurele) risico's in de exploitatie op te vangen.
- b. In de periode 2022-2024 zullen de tijdelijke kwaliteits- en NPO-gelden worden uitgefaseerd. Dit is een belangrijke beleidskeuze om het evenwicht te herstellen tussen enerzijds structurele kosten en structurele opbrengsten, en anderzijds incidentele kosten en incidentele opbrengsten.

7.3 Studentenaantallen 2021-2026

Goed zicht hebben op onze studentenaantallen is direct gekoppeld aan ons financieel meerjarenbeleid; onze financiering is er immers voor een groot gedeelte van afhankelijk. Tabel 7.1 toont de geprognostiseerde studentenaantallen voor de periode 2021-2026 en de daarvan afgeleide formatieve ontwikkeling op basis van de huidige rekenmodellen.

Tabel 7.1: geprognostiseerde studentenaantallen en formatie-ontwikkeling 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten	3.624	3.619	3.686	3.704	3.817
Bestuur/management	18,50	18,90	18,90	18,90	18,90
Personeel primair proces	270,61	296,54	290,99	292,86	273,81
Ondersteunend personeel	120,93	118,49	115,71	116,64	107,12
Totaal	410,04	433,93	425,60	428,40	399,83

7.4 Exploitatie-ontwikkeling 2021-2026

De geprognostiseerde studentenaantallen en formatie leiden, tezamen met een rendementseis van 2,5%, tot de meerjaren exploitatie 2022-2026 zoals opgenomen in tabel 7.2. De exploitatie-ontwikkeling laat zien dat HAS Hogeschool de komende jaren in evenwicht komt. Voor 2022 is een negatief resultaat begroot. Hiervoor is in 2021 voorzien middels een bestemmingsreserve.

Tabel 7.2: geconsolideerde exploitatie-ontwikkeling 2021-2026

	Werkelijk 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
Rijksbijdragen	41.660	43.738	39.792	38.857	35.654	35.227
Overig overheid en subsidies	-1.096	-	-	-	-	-
Collegegelden	5.920	4.671	6.867	6.963	7.056	7.266
Baten/werken i.o.v. derden	6.238	8.022	8.424	8.845	9.287	9.752
Overige baten	627	950	414	414	414	414
Totaal baten	53.349	57.381	55.497	55.079	52.411	52.659
Personele lasten	37.224	41.259	39.196	38.570	36.889	36.964
Afschrijvingen activa	1.748	1.963	2.026	2.089	2.152	2.215
Huisvestingslasten	2.818	2.940	2.943	2.943	2.943	2.943
Overige lasten	8.079	11.118	10.317	10.479	9.413	9.534
Financiële baten en lasten	120	123	123	123	123	123
Totaal lasten	49.989	57.403	54.605	54.204	51.520	51.779
Resultaat	3.360	-22	892	875	891	880
Rendementseis 2,5% ²	969	928	892	876	891	881
Verschil resultaat en rendementseis	2.391	-950	0	-1	0	-1

7.5 Balans-ontwikkeling 2021 - 2026

De exploitatie-ontwikkeling leidt tot een meerjarenbalans 2021-2026 zoals opgenomen in tabel 7.3.

Tabel 7.3: geconsolideerde balans-ontwikkeling 2021-2026

	Werkelijk 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
ACTIVA						
Materiële vaste activa	22.540	22.077	21.551	20.962	20.310	19.595
Vorderingen	1.771	1.771	1.771	1.771	1.771	1.771
Liquide middelen	16.395	16.562	17.879	19.228	20.399	21.710
Totaal Activa	40.706	40.410	41.201	41.961	42.480	43.076
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN	15.134	15.112	16.004	16.879	17.770	18.650
VOORZIENINGEN	4.496	4.580	4.837	5.080	4.981	4.955
VREEMD VERMOGEN	21.076	20.718	20.360	20.002	19.729	19.471
Totaal Passiva	40.706	40.410	41.201	41.961	42.480	43.076

² over Rijksbijdragen.

7.6 Ontwikkeling kengetallen 2021 - 2026

Tabel 7.4 toont de ontwikkeling van de financiële kengetallen voor de periode 2021-2026. De tabel laat zien dat de beoogde versterking van de liquiditeit en de solvabiliteit van HAS Hogeschool wordt gerealiseerd.

Tabel 7.4: ontwikkeling financiële kengetallen 2021-2026.

	Werkelijk 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
Solvabiliteit I	0,37	0,37	0,39	0,40	0,42	0,43
Solvabiliteit II	0,48	0,49	0,51	0,52	0,54	0,55
Liquiditeit	1,58	1,59	1,71	1,83	1,93	2,04
Huisvestingsratio	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
Rentabiliteit	6,30	-0,04	1,61	1,59	1,70	1,67

HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING

8.1 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 Kennistransfer & 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.has.nl
Naam contactpersoon	Sandra Nauta
Telnr. Contactpersoon	088-8903814
E-mailadres contactpersoon	S.Nauta@has.nl

Bestuurders van beide rechtspersonen:

Dr. Ir. IR.P.J. van der Wielen, 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

8.2 Geconsolideerde balans 2021 per 31 december 2021

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA

	31-12-2021	31-12-2020	
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	22.540	23.366
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	22.540	23.366
Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	1.771	1.952
1.7	Liquide middelen	16.395	10.518
	Totaal vlottende activa	18.166	12.470
	Totaal Activa	40.706	35.836

PASSIVA

	31-12-2021	31-12-2020	
2.1	Eigen vermogen	15.134	11.773
2.2	Voorzieningen	4.496	4.592
2.3	Langlopende schulden	9.577	7.436
2.4	Kortlopende schulden	11.499	12.035
	Totaal Passiva	40.706	35.836

8.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021

Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	41.660	36.821	36.039
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	-1.096	534	1.035
3.3 Collegegelden	5.920	7.216	6.956
3.4 Baten werken in opdracht van derden	6.238	6.934	4.608
3.5 Overige baten	627	285	293
	53.349	51.790	48.931
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	37.224	37.687	34.800
4.2 Afschrijvingen	1.748	1.800	1.854
4.3 Huisvestingslasten	2.818	2.896	2.685
4.4 Overige lasten	8.079	9.679	7.076
5. Financiële baten en lasten	120	123	137
	49.989	52.184	46.551
Resultaat	3.360	-394	2.380
Bestemmingsreserve 2020	1.888	1.250	1.250
Resultaat na bestemmingsreserve	1.472	856	1.130

8.4 Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	3.360	2.380
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.748	1.844
- Mutaties voorzieningen	-96	751
- Mutatie langlopende schulden	2.500	0
	<u>4.153</u>	<u>2.595</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Voorraden	0	0
- Vorderingen	181	157
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	-537	1.798
	<u>-356</u>	<u>1.955</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.157	6.930
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-1.016	-1.253
Desinvesterings in materiële vaste activa	95	87
Financiële vaste activa	0	0
	<u>-922</u>	<u>-1.166</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-922	-1.166
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-358	-358
	<u>-358</u>	<u>-358</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-358	-358
Mutatie liquide middelen	5.877	5.406
Beginstand liquide middelen	10.518	5.112
Beginstand kredietfaciliteit	0	0
Mutatie liquide middelen	5.877	5.406
Mutatie kredietfaciliteit	0	0
Eindstand liquide middelen	16.395	10.518
Eindstand kredietfaciliteit	0	0

8.5 Grondslagen voor de jaarrekening

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 onderneming 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 onderneming 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 (met uitzondering van deelnemingen), handelsdebiteuren, effecten, liquide middelen, (achtergestelde) 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 worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering tegen nominale waarde plaats, tenzij hieronder anders is vermeld.

Consolidatie

In dit verslag is Stichting HAS KennisTransfer & Bedrijfsopleidingen volledig geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden. Voor de enkelvoudige balans en exploitatierekening van HAS Opleidingen zijn dezelfde waarderingsgrondslagen gehanteerd als voor de geconsolideerde jaarrekening.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving naar rato van de verwachte 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 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

Op activa in uitvoering en vooruitbetalingen inventaris wordt pas afgeschreven nadat deze in gebruik zijn genomen.

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.

De liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden.

Eigen vermogen

In het eigen vermogen is het resultaat over 2021 verwerkt.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve, bestemmingsreserves en een bestemmingsreserve privaat, zijnde de algemene reserve van Stichting HAS Kennis Transfer & 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

Een voorziening wordt gevormd indien een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting bestaat voor de HAS op balansdatum, waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

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%;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen, deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%;
- Voorziening voor Duurzame inzetbaarheidsuren, in deze voorziening zijn de uren opgenomen waarbij het spaardoel een sabbatical is. Met ingang van 1 januari 2021 kunnen DI-uren niet meer gespaard worden. De uren toegekend in januari 2021 dienen in het betreffende kalenderjaar opgemaakt te worden anders komen deze te vervallen.
De uren gespaard tot en met 31 december 2020 voor een concreet doel moeten binnen 3 kalenderjaren opgenomen zijn. Deze voorziening is opgenomen tegen nominale waarde. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%;
- 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. Nominale waarde is gelijk aan de contante waarde met een rente voet van 0%.

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 voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.
- Voorziening belastingen: bij de HAS en HKT vindt een controle plaats door de Belastingdienst. Deze controle is nog niet afgerond, maar de Belastingdienst heeft aangegeven een naheffing BTW op te gaan leggen. Hiervoor is een voorziening opgenomen.

Pensioenverplichtingen

Stichting HAS Opleidingen is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP die de pensioenregeling uitvoert voor alle medewerkers en voormalig medewerkers van de HAS. Het betreft een pensioenregeling, welke te classificeren is als een toegezegd-pensioenregeling. Onder een toegezegd-pensioenregeling 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 sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling. ABP probeert de pensioenen ieder jaar te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt geen indexatie plaats. De aan ABP 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 110,2%. Per 31 januari 2022 bedraagt de beleidsdekkingsgraad 108,2%

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 (Uren Registratie Systeem). 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 2021, 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 onderzoeksprojecten.

Rapporteringvaluta

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's x 1.000.

Richtlijnen

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

8.6 Toelichting op de geconsolideerde balans (Bedragen x € 1.000)

1. Activa

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Vaste Activa 2021

	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 2020	29.971	0	3.223	15.258	0	0	48.452
Cumulatieve afschr. t/m 2020	14.671	0	0	10.416	0	0	25.087
Boekwaarde per 1-1-2021	15.300	0	3.223	4.842	0	0	23.365
Investerings in 2021	0	0	0	841	175	0	1.016
Desinvesteringen in 2021	0	0	0	5	0	0	5
Aanschafwaarde	0	0	0	8	0	0	
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	3	0	0	
Waardevermindering	0	0	0	90	0	0	90
Afschrijvingen in 2021	700	0	0	1.047	0	0	1.747
	14.600	0	3.223	4.543	175	0	22.541
Aanschafprijs per 31-12-2021	29.971	0	3.223	16.003	175	0	49.372
Cumulatieve afschr t/m 2021	15.371	0	0	11.460	0	0	26.831
Boekwaarde per 31-12-2021	14.600	0	3.223	4.543	175	0	22.541

1.5 Vorderingen

	31-12-2021	31-12-2020
1.5.1 Debiteuren	451	369
1.5.3 Groepsmaatschappij	0	6
1.5.7 Overige vorderingen	18	0
1.5.8 Overlopende activa	1.351	1.683
1.5.9 Af: voorziening voor oninbaarheid	-49	-106
Vorderingen	1.771	1.952

De post overlopende activa (1.5.8) bestaat o.a. uit een bedrag dat de HAS Opleidingen nog dient te ontvangen van de Provincie Limburg.

Uitsplitsing vorderingen:

1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	1.289	1.561
1.5.8.2 Verstrekte voorschotten	3	5
1.5.8.3 Overige overlopende activa	59	117
Overlopende activa	1.351	1.683

1.5.9.1	Stand per 1-1	-106	-106
1.5.9.2	Onttrekking	70	87
1.5.9.3	Dotatie	-13	-87
	<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	<u>-49</u>	<u>-106</u>

1.7 Liquide middelen

1.7.1	Kasmiddelen	1	0
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	16.394	10.518
	<u>Liquide middelen</u>	<u>16.395</u>	<u>10.518</u>

2. Passiva

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2021	Resultaat 2021	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021	
2.1.1	10.758	931	0	11.689	
2.1.3	-934	541	0	-393	
2.1.3	0	488	0	488	
2.1.3	0	950		950	
2.1.3					
	Ombuiging	1.950	450	0	2.400
	<u>Eigen Vermogen</u>	<u>11.773</u>	<u>3.360</u>	<u>0</u>	<u>15.133</u>

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 2022 ter grootte van € 1.888.320 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.

Ten behoeve van de focusgebieden 'Robuuste bedrijfsvoering', 'Verbeteren kwaliteit onderwijs' en het 75-jarig bestaan van de HAS wordt een deel van het resultaat van 2021 bestemd (€950K). De resterende studievoorschotmiddelen uit de jaren 2020 en 2021 (totaal € 488K) zullen in de toekomstige jaren besteed gaan worden en zijn daarom onderdeel van de bestemmingsreserve. De overige bestemming van 2021 (€ 450k) en de eerder gevormde bestemmingsreserve van € 1,95 mio vormen samen een reservering van € 2,4 mio die voor de ombuiging van incidentele financiering van structurele activiteiten zal worden ingezet. Hier worden door de clusters plannen voor gemaakt.

2.2

	Stand per 1-1-2021	Dotaties in 2021	Onttrekkingen/ vrijval in 2021	Stand per 31-12-2021	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1jaar
2.2.1						
Personeelsvoorzieningen						
Voorziening jubilea	714	56	25	745	15	730
Voorziening wachtgeld	594	100	298	396	179	217
Voorziening WS regeling	1.547	546	288	1.805	84	1.721
Voorziening DI uren	176	0	76	100	100	0
2.2.3						
Onderhoudsvoorziening	893	337	252	978	244	734
2.2.3						
Voorziening belastingen	233	233	233	233	233	0
2.2.3						
Voorziening projectrisico	435	44	240	239	239	0
Voorzieningen	4.592	1.316	1.412	4.496	1.094	3.402

In de categorie 2.2.1 Personeelsvoorziening is de voorziening DI uren opgenomen. M.i.v. 1 januari 2021 kunnen DI uren niet meer gespaard worden. De uren gespaard t/m 31 december 2020 voor een concreet doel moeten binnen 3 kalenderjaren opgenomen zijn. Dotatie vindt niet meer plaats alleen onttrekkingen. In de categorie 2.2.3 is een voorziening belastingen opgenomen, in 2020 had deze voorziening betrekking op naheffing Brightbox. In 2021 is de naheffing voor Brightbox ontvangen en daarmee de voorziening vrijgevallen. Naar aanleiding van de voorlopige bevindingen van de Belastingdienst uit het lopende BTW boekenonderzoek van HAS is in 2021 een voorziening opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2021	Aangegane Leningen in 2021	Aflossingen in 2021	Stand per 31-12-2021	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3						
Schatkistbankieren	7.279	0	258	7.021	5.729	0,81
2.3.3						
Provincie Limburg-Venlo	0	2.500	0	2.500		
2.3.4						
Schuld OCW	515		100	415	0	0
	7.794			9.936		
Aflossingsverplichting in t+1	358			358		
Totaal langlopende schulden	7.436			9.578		

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 2022 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 10% van de bekostiging. 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).

2.3.3. Provincie Limburg-Venlo

De HAS Hogeschool is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek in vestiging Venlo. Als gevolg van de achtergestelde bekostiging van studenten in het hoger onderwijs (T-2 effect) en het bezettingsverlies in personeel, huisvesting en extra kosten voor studentenwerving heeft de Provincie Limburg een geldlening aan de HAS ter beschikking gesteld van € 2.500.000 voor de vestiging van HAS Hogeschool in Venlo.

Deze lening mag worden ingezet 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 lening heeft een looptijd van 30 jaar. Voor het eerst dient er afgelost te worden op de lening mits aan de voorwaarden wordt voldaan dat er een positieve marge van 3% wordt gehaald voor de vestiging in Venlo. Tot en met 31 december 2020 was de lening opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen

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 2021 en de meerjarenbegroting meegenomen. De schuld ter hoogte van € 415.000 is verantwoord onder categorie 2.3.4.

	31-12-2021	31-12-2020
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	258	258
2.4.2 Vooruit ontvangen termijnen Onderhanden Werk	455	559
2.4.3 Crediteuren	1.971	2.022
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.797	1.534
2.4.8 Schulden ter zake pensioenen	508	451
2.4.9 Overige kortlopende schulden	2.238	1.106
2.4.10 Overlopende passiva	4.272	6.104
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>11.499</u>	<u>12.034</u>

Onder de categorie 2.4.1 Kredietinstellingen is het kortlopende deel van de aflossingen van de leningen opgenomen. De terugbetalingsverplichting voor 2022 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..

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	1.657	1.472
2.4.7.2 Omzetbelasting	140	62
<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>1.797</u>	<u>1.534</u>
2.4.10.1 Vooruit ontvangen college- en les gelden	1.991	3.539
2.4.10.2 Vooruit ontvangen subsidies geoormerkt	1.164	1.430
2.4.10.5 Reservering vakantietoelage	1.102	1.123
2.4.10.8 Overige	15	12
<u>Overlopende passiva</u>	<u>4.272</u>	<u>6.104</u>

Niet uit 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. De huur op jaarbasis bedraagt per 31-12-2021 € 313.130. Het huurcontract is in 2022 opgezegd en eindigt per 30-06-2027. Aangezien HAS Hogeschool bezig is met het optimaliseren van het plannings- & roosterproces, is de insteek dat er steeds minder gebruik zal worden gemaakt van de Hooge Donken. Om de problemen van een paar jaar geleden te voorkomen behouden we de Hooge Donken nog wel als uitwijkmogelijkheid. Indien deze ruimte niet nodig blijkt, zullen we mogelijkheden tot onderverhuur onderzoeken.

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. Het lopende huurcontract is opgezegd per 31-08-2023. Mogelijk zal een nieuw huurcontract met aangepaste looptijd worden aangegaan. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2021 bedraagt € 302.372.

Voorschot EZ/OCW

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).

EZ heeft aangegeven dat de HAS 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
2020	3.820	3.642
2021	3.623	3.857

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 van meer dan 5% 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.

Brightbox

Op 1 oktober 2014 is de HAS een 5-jarige samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Phillips en Botany voor het ontwikkelen en exploiteren van een Completely Controlled Growing System onder de naam Brightbox. Deze samenwerking is in 2019 beëindigd. Per 1 november 2019 gaan Botany en Philips samen verder, de HAS Hogeschool zal enkel nog inhoudelijk betrokken blijven. Het subsidie traject is door HAS Hogeschool als penvoerder in 2020 volledig afgewikkeld. Het onderzoek van de Belastingdienst is in 2021 afgerond en heeft geleid tot een naheffing. Op basis van een inschatting van de terug te betalen voorbelasting is in 2020 een voorziening opgenomen van € 233.458, de daadwerkelijke naheffing bedroeg € 150.212. Bij de Belastingdienst is op 28 februari 2022 een verzoek gedaan om de omzetbelasting aangifteplicht af te voeren per 31-12-2021.

Den Deel

Op 1 januari 2016 is er een huurovereenkomst 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 huurovereenkomst 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 vergoeding voor huur is op jaarbasis € 119.674 (prijspeil 2021). Per 1 januari 2022 is de overeenkomst opgezegd en een nieuwe huurovereenkomst is afgesloten. De nieuwe huurovereenkomst is aangegaan voor 5 jaar en de huursom op jaarbasis bedraagt € 86.664.

Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS Hogeschool in een inkoopcollectief WDM. Hierbij is de energie contractueel ingekocht tot 2023. De contractwaarde in 2021 bedroeg € 440k. 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. De contractwaarde op jaarbasis bedraagt € 302.204.

In december 2021 heeft HAS Hogeschool een Europese aanbesteding afgerond voor het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Per 1 januari 2022 is een contract afgesloten met de firma Kuijpers voor 4 jaar met de mogelijkheid van verlenging met 4 maal 1 optiejaar. Contractwaarde op jaarbasis bedraagt € 89.529.

8.7 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 2021

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020	
<u>BATEN</u>				
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	41.660	36.821	36.039
	Rijksbijdragen	41.660	36.821	36.039

In 2021 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen in verband met ophoging macrokader groei aantal studenten in het HBO, loon- en prijscompensatie en compensatie voor halvering collegegelden.

3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden			
3.2.2	Overige overheidsbijdr. + sub. overige overheden	-1.096	534	1.035
		-1.096	534	1.035

Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:

3.2.2.2	Overige overheidsbijdragen	-2.363	534	-69
3.2.2.3	Overige overheden	1.267	0	1.104
		-1.096	534	1.035

Onder de post 3.2.2.2 is het gedeelte van de 3^e tranche opgenomen dat in 2021 is besteed De lening Limburg is per 31-12 2021 geactiveerd (€2,5 mio), zie ook onder post 2.3 Langlopende schulden. Onder de post 3.2.2.3 worden de bestedingen van diverse subsidies gedurende het kalenderjaar 2021 verantwoord.

3.3	Collegegelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	5.920	7.216	6.957
		5.920	7.216	6.957

De collegegelden zijn opgenomen volgens het baten- en lastenstelsel. Dit betekent dat 8/12 van de collegegelden van studiejaar 2020/2021 en 4/12 van de collegegelden van studiejaar 2021/2022 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. Per studiejaar 2021/2022 is vanwege Corona het wettelijk collegegeld 50% verlaagd op grond van Ministerieel besluit, hiervoor is de HAS Hogeschool gecompenseerd via de Rijksbijdragen.

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2020/2021</u>	<u>2021/2022</u>
Wettelijke collegegeld	€ 2.143	€ 1.084
Verlaagd wettelijk collegegeld	€ 1.071	€ 542
Instellingscollegegeld	€ 8.025	€ 7.600

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	1.365		767
3.4.2.1 Internationale organisaties	60		23
3.4.2.3 NWO	2.612		1.572
3.4.2.5 Overige non profit	65		81
3.4.3 Overige baten werken in opdracht van derden	2.136	6.934	2.165
	6.238	6.934	4.608

In de begroting zijn de baten in opdracht van derden niet nader uitgesplitst.

Uitsplitsing baten in opdracht van derden:

3.4.3.3 Ov. baten in opdracht van derden	2.136		2.165
<u>Overige baten in opdr van derden</u>	<u>2.136</u>		<u>2.165</u>

3.5 Overige baten

3.5.1 Verhuur

3.5.1.2 Overig verhuur	0	10	8
	0	10	8

3.5.2 Detachering personeel

3.5.2.2 Overige doorberekeningen personeel	174	90	91
	174	90	91

3.5.6 Overige baten

3.5.6.1 Internationalisering	28	15	34
3.5.6.2 Faciliteiten	6	18	20
3.5.6.3 Vrijval voorzieningen	364	0	50
3.5.6.4 Diverse overige baten	55	152	90
<u>Overige baten</u>	453	185	194

Onder de post 3.5.6.3 is opgenomen de onttrekking voorziening WS en de vrijval voorziening DI-uren.

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen en salarissen	34.103	34.323	31.695
4.1.2 Overige personele lasten	3.321	3.380	3.532
4.1.3 Af: Uitkeringen	-200	-16	-427
	<u>37.224</u>	<u>37.687</u>	<u>34.800</u>

Aantal fte:

Aantal fte HAS Opleidingen	<u>410,04</u>	423,40	<u>385,40</u>
----------------------------	---------------	--------	---------------

De specificatie van de bezoldiging van de bestuurders en toezichhouders is opgenomen in bijlage 3 op pagina 36 en 37.

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	26.149	34.323	24.613
4.1.1.2 Sociale lasten	3.559	0	3.241
4.1.1.3 Pensioenpremies	4.395	0	3.841
<u>Lonen en salarissen</u>	<u>34.103</u>	<u>34.323</u>	<u>31.695</u>

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	522	350	428
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.814	1.400	2.256
4.1.2.3 Overig	985	1.630	848
<u>Overige personele lasten</u>	<u>3.321</u>	<u>3.380</u>	<u>3.532</u>

4.2 Afschrijvingen

4.2.2 <u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1 Afschrijving huisvesting	700	699	720
4.2.2.2 Afschrijving inventaris en app.	1.048	1.101	1.134
<u>Afschrijvingen</u>	<u>1.748</u>	<u>1.800</u>	<u>1.854</u>

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	747	821	740
4.3.2 Verzekeringen	97	66	67
4.3.3 Onderhoud	735	720	688
4.3.4 Energie en water	575	541	541
4.3.5 Schoonmaakkosten	364	390	365
4.3.6 Heffingen	141	167	155
4.3.8 Overige	159	191	129
<u>Huisvestingslasten</u>	<u>2.818</u>	<u>2.896</u>	<u>2.685</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	310	405	363
4.4.1.2 Dienstreizen	90	192	118
4.4.1.3 Controle jaarrekening en externe advieskosten	1.204	1.640	848
4.4.1.4 PR activiteiten	672	683	580
4.4.1.5 Representatiekosten	72	74	114
4.4.1.6 Overige administratie- en beheerslasten	292	322	214
4.4.1.8 Acquisitiekosten HAS Kennis Transfer	0	0	1
	<u>2.640</u>	<u>3.316</u>	<u>2.238</u>

Uitsplitsing Accountantslasten:

4.4.1.3.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	91		100
4.4.1.3.2 Honorarium andere controleopdrachten	0		20
4.4.1.3.3 Honorarium fiscale adviezen	0		0
4.4.1.3.4 Honorarium andere niet controle diensten	0		0
<u>Accountantslasten</u>	<u>91</u>		<u>120</u>

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
4.4.2	<u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>		
4.4.2.1	83	98	96
4.4.2.2	189	154	110
4.4.2.3	353	511	282
4.4.2.4	16	42	22
4.4.2.5	1.063	1.017	1.045
4.4.2.6			
leasing computers	899	908	713
	2.603	2.730	2.268
4.4.3	<u>Dotatie overige voorzieningen</u>		
4.4.3.1	13	0	-1
4.4.3.2	44	279	136
4.4.3.2	101	515	233
	158	794	368
4.4.4	<u>Overige lasten</u>		
4.4.4.1	27	25	55
4.4.4.2	2.847	2.362	1.605
4.4.4.3	-196	452	542
	2.679	2.839	2.202

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. Voor een aantal projecten heeft de HAS het penvoerderschap waarbij de participerende partners een groot belang in het budget hebben, hierdoor zijn de projectkosten hoger.

In het boekjaar 2020 is de besteding van de leenstelselmiddelen geboekt onder de post 4.4.4.3. Voor het boekjaar 2021 zijn de bestedingen van deze middelen opgenomen onder post 4.4.4.2 Projectkosten. De leenstelselmiddelen 2020 die nog niet zijn besteed (€ 305K), zijn in 2021 gecorrigeerd op de overige kosten en toegevoegd aan de Bestemmingsreserve, om in toekomstige jaren te besteden.

8.8 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Verschil	Begroot 2022
3. BATEN				
3.1 Rijksbijdragen	41.660	36.821	4.839	43.738
In 2021 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen, ter compensatie van halvering collegegelden, loon- en prijscompensatie en ophoging in verband met macrokader groei aantal studenten in het HBO.				
3.2 Overige overheidsbijdragen	(1.096)	534	(1.630)	0
In 2021 is € 137.000 uit de 3 ^e tranche van het subsidiebedrag voor de vestiging van de HAS in Venlo besteed. De geldlening van de Provincie Limburg, zijnde € 2.500.000,-, is met ingang van 2021 geactiveerd ten laste van het resultaat. De boeking van de activering is in lijn met de verwerkingswijze bij de ontvangst van de lening in 2017. Deze geldlening is ter beschikking gesteld voor de vestiging van HAS Hogeschool in Venlo en heeft een looptijd van 30 jaar.				
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	5.920	7.216	(1.296)	4.671
Het verschil in opbrengst collegegeld ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat voor het studiejaar 2021/2022 een halvering collegegeld in verband met corona gold, dit wordt gecompenseerd in de bekostiging. De werkelijke inschrijvingen studiejaar 2021/2022 blijven achter op de begroting.				
3.4 Baten werken in opdr. van derden	6.238	6.934	(696)	8.022
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	627	285	342	950
Totaal baten	53.349	51.790	1.559	57.381

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Vershil	Begroot 2022
4. Lasten				
4.1 Personele lasten	37.224	37.687	-463	41.316
<p>Bij de Lonen en salarissen (categorie 4.1.1) zien we een onderschrijding van het budget wat met name wordt veroorzaakt doordat vacatures later of niet zijn ingevuld gedurende het boekjaar. Personeel niet in loondienst (categorie 4.1.2.2) laat een overschrijding van het budget zien dit wordt name veroorzaakt doordat een aantal vaste functies/vacatures tijdelijk is ingevuld door externe formatie. De overige personele lasten (4.1.2.3) laten een onderschrijding zien als gevolg van lagere uitgaven door Corona.</p>				
4.2 Afschrijvingen	1.748	1.800	-52	1.963
<p>De afschrijvingskosten zijn lager dan de begroting als gevolg van vertraging in begrote investeringen door andere focus als gevolg van Corona.</p>				
4.3 Huisvesting	2.818	2.896	-78	2.940
<p>Bij de huisvestinglasten zien we een onderschrijding op huurkosten (4.3.1) deze wordt veroorzaakt doordat in de begroting van hogere kosten voor de uitbreiding huur in Venlo is uitgegaan dan realisatie. De kosten voor energie en water (4.3.4) zijn hoger dan begroot dit is voornamelijk veroorzaakt door een hoger gasverbruik begin 2021. Op schoonmaakkosten (4.3.5) zien we een onderschrijding, deze wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het feit dat diensten niet zijn uitgevoerd tijdens de lockdown/sluiting van de HAS als gevolg van de Coronacrisis.</p>				
4.4 Overige lasten	8.079	9.678	-1.599	11.061
<p>De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.4.1 Administratie- en beheerlasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt door de Coronacrisis waardoor er minder dienstreizen gemaakt zijn en er is minder gebruik gemaakt van extern advies dan begroot. 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn lager dan begroot, ook in 2021 is nog veel verplicht vanuit huis gewerkt vanwege Corona. Als gevolg van Corona hebben ook minder praktijklessen plaatsgevonden waardoor de kosten voor leer- en hulpmiddelen achterblijven ten opzichte van de begroting De kosten praktijkscholen zijn lager dan begroot dit is, voornamelijk in Venlo, veroorzaakt door Corona waardoor praktijkonderwijs nog maar in beperkte vorm mogelijk is 4.4.3 In de begroting is een algemene voorziening opgenomen die in 2021 niet nodig is gebleken. 4.4.4 Overige lasten, de materiële kosten in projecten moeten in relatie worden gezien tot de omzet uit projecten (deel van post 3.2 en post 3.4). 				
5 Financiële baten en lasten	120	123	-3	123
Totaal lasten	49.989	52.184	-2.195	57.403
Saldo van baten en lasten bedrijfsvoering	3.360	394	3.754	-22

8.9 Overzicht 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-'21	: -/- € 393.696
Resultaat 2021	: € 540.939
Omzet 2021	: € 3.075.883*
Consolidatie	: Ja

* Dit betreft de omzet voor HAS KennisTransfer, zoals opgenomen in de consolidatie 2021.

Stichting HAS KennisTransfer & Bedrijfsopleidingen verzorgt opleidingen, trainingen, toepassingsgericht onderzoek en advies. HAS Kennis Transfer & 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

8.10 Model G 2020

Code	Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2020	Lasten per 1-1-2020	Stand per 1-1-2020	Ontvangen in 2021	Lasten in 2021	Stand per 31-12-2021	Status	Proj soort
5752	Impuls primaire opleidingen		1-1-2015	€ 619.641	€ 619.641	€ 580.845	€ 83.284	€ -	€ 83.284	€ -	afgerond	G2B
18400371	Doorstroomprogramma MBO-HBO	DHBO19001/40205	1-11-2018	€ 105.811	€ 105.811	€ 48.627	€ 57.184	€ -	€ 18.184	€ 39.000	afgerond	G1
	Subsidieregeling lerarenbeurs 20/21	1090571-2	22-9-2020	€ 50.688	€ 50.688	€ 16.896	€ 33.792	€ -	€ 33.792	€ -	afgerond	G1
	Subsidieregeling lerarenbeurs 21/22	1165895-1	20-8-2021	€ 6.912	€ -	€ -	€ -	€ 6.912	€ 2.304	€ 4.608	in uitvoering	G1
	Subsidieregeling lerarenbeurs 21/22	1177494-2	30-9-2021	€ 24.576	€ -	€ -	€ -	€ 24.576	€ 8.192	€ 16.384	in uitvoering	G1
	Coronabaten hoger onderwijs	263778600	15-12-2020	€ 116.579	€ -	€ -	€ -	€ 116.579	€ 100.534	€ 16.045	afgerond	G1
	Coronabaten hoger onderwijs	staatscourant 2121 nr 21730	26-4-2021	€ 140.547	€ -	€ -	€ -	€ 140.547	€ 185.457	€ -	afgerond	G2
	NPO middelen (corona-enveloppe)	1093576-4	21-12-2021	€ 695.470	€ -	€ -	€ -	€ 695.470	€ 74.517	€ 620.953	in uitvoering	G2

Toelichting op bovenstaande projecten.

5752 Impuls primaire opleidingen

De resterende middelen zijn in 2021 volledig besteed. De grootste post in 2021 betreft een investering in een praktijkbedrijf.

18400371 Doorstroomprogramma MBO-HBO

Op 1 november 2018 is dit bedrag toegekend voor een periode van 4 jaar.
In 2021 is het project afgerond en gerapporteerd aan het Kohnstamm instituut.

Lerarenbeurzen 2020/2021

Deze beurzen worden per studiejaar toegekend.

Een deel van de toegekende middelen wordt ingezet in het lopende kalenderjaar. Het resterende deel wordt in het 2e deel van het studiejaar ingezet.

Lerarenbeurzen 2021/2022

Deze beurzen worden per studiejaar toegekend.

Een deel van de toegekende middelen wordt ingezet in het lopende kalenderjaar. Het resterende deel wordt in het 2e deel van het studiejaar ingezet.

Coronabaten hoger onderwijs 263778600

Dit betreft de eerste tranche voor coronabaten. De aanvraag is in de loop van februari 2021 ingediend.

Begin 2021 is gestart met de werving. Het gevolg daarvan is dat de aanstellingen voor een groot deel pas vanaf 1 maart 2021 hebben plaatsgevonden. Als gevolg van deze vertraging is de 1e tranche niet volledig besteed in de periode t/m juni 2021. Het resterende deel hebben we besteed als aanvulling op de 2e tranche.

Coronabaten 2e tranche: staatscourant 2021 nr 21370

Gedurende de looptijd van de 2e tranche zijn er meer middelen besteed dan beschikbaar was. Het restant van tranche 1 is daarvoor ingezet, en het overige bedrag is betaald uit eigen middelen.

NPO middelen

Deze middelen zijn toegekend op basis van de corona-enveloppe en zijn ontvangen middels de bekostiging.

Volgens de richtlijnen op de jaarrekening leidt de ontvangst van deze middelen niet direct tot inkomsten in de exploitatie, maar kunnen de nog niet uitgegeven middelen worden doorgeschoven naar 2022 en 2023. Voor de inhoudelijke verantwoording verwijzen wij naar het jaarverslag.

8.11 Bezoldiging bestuurders en toezichhouders

Tabel 8.1: Bezoldiging van bestuurders

Bedragen x € 1	R. van der Wielen	L. Chermin	E. van Geenen
Functie (s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2021	10-05-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee
Echte dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	104.945	163.000	163.000
Bezoldiging			
Beloning	78.529	120.409	119.330
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	14.037	21.493	21.457
Subtotaal	92.556	141.902	140.787
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	NVT	NVT	NVT
Totaal bezoldiging	92.556	141.902	140.787
Gegevens 2020			
Duur dienstverband	NVT	01-01-2020 / 31-12-2020	15-08-2020 / 31-12-2020
Omvang dienstverband		1,0	1,0
Individueel WNT maximum 2020		157.000	157.000
Bezoldiging 2020			
Beloning		120.081	113.994
Belastbare onkostenvergoeding		0	0
Beloning betaalbaar op termijn		20.039	20.039
Subtotaal	0	140.120	134.033
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		0	0
Vakantietoeslag eerdere jaren			
Totaal bezoldiging 2020	0	140.120	134.033

Verantwoording wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De Wet normering topinkomens (WNT) is op 1 januari 2013 in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting HAS opleidingen. Het bezoldigingsmaximum dat van toepassing is voor Stichting HAS opleidingen is in 2021 € 163.000,- horende bij klasse D. De onderbouwing voor dit bezoldigingsmaximum is weergegeven in onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

	Aantal punten
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6
Complexiteitspunten gemiddeld aantal bekostigde studenten	3
Complexiteitspunten aantal onderwijssoorten	2
Totaal aantal complexiteitspunten	11

Tabel 8.2: Bezoldiging van toezichthouders.

Bedragen x € 1	J.A.M. Huijbers	A.A.M. Gunnewijk-	E.M.M. den Brabander	E.M. Meijer	L.A.L. Faassen	A. Wouters	A. Vermue
Functie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Vice-Voorzitter	Lid
Individueel WNT max	24.450	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300
Bezoldiging							
Beloning	12.500	6.500	9.500	9.500	6.500	9.500	6.500
Belastbare onkosten- vergoeding	0	0	0	0	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	12.500	6.500	9.500	9.500	6.500	9.500	6.500
-/- Onverschuldigd	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	12.500	6.500	9.500	9.500	6.500	9.500	6.500
Gegevens 2020							
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11-31/12
Bezoldiging 2020	12.000	6.000	6.000	6.000	6.000	8.750	6.000

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

8.12 Enkelvoudige balans Stichting HAS Opleidingen

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA

		31-12-2021	31-12-2020
	Vaste Activa		
1.2.1.1	Gebouwen	14.600	15.300
1.2.1.2.	Terreinen	3.223	3.223
1.2.1.3	Inventaris en apparatuur	4.717	4.842
1.2	Totaal materiële vaste activa	22.540	23.365
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	22.540	23.365
	Vlottende activa		
1.5.1	Debiteuren	187	195
1.5.3	Groepsmaatschappij	0	6
1.5.8	Overlopende activa	1.350	1.684
1.5.10	Voorziening oninbare debiteuren	-22	-62
1.5	Totaal vorderingen	1.515	1.823
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	16.104	10.271
1.7	Totaal liquide middelen	16.104	10.271
	Totaal vlottende activa	17.619	12.094
	Totaal Activa	40.159	35.459

PASSIVA

		31-12-2021	31-12-2020
2.1	Eigen vermogen	15.134	11.773
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	3.047	3.031
2.2.3	Overige voorzieningen	<u>1.538</u>	<u>1.805</u>
2.2	Totaal voorzieningen	4.585	4.836
2.3.3	Kredietinstellingen	9.262	7.021
2.3.4	Schuld aan OCW	<u>315</u>	<u>415</u>
2.3	Totaal langlopende schulden	9.577	7.436
2.4.1	Kredietinstellingen	258	258
2.4.3	Crediteuren	1.888	2.006
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.713	1.488
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	508	451
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.224	1.106
2.4.10.1	Vooruitontvangen collegegelden	1.991	3.539
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies	1.163	1.430
2.4.10.4	Vakantiegeld	1.102	1.123
2.4.10.5	Overige overlopende passiva	<u>15</u>	<u>12</u>
2.4.10	Totaal overlopende passiva	4.271	6.104
2.4	Totaal kortlopende schulden	10.863	11.414
	Totaal Passiva	<u>40.159</u>	<u>35.459</u>

8.13 Enkelvoudige Staat van baten en lasten Stichting HAS Opleidingen

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	41.660	36.821	36.039
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	-1.096	534	1.035
3.3 Collegegelden	5.920	7.216	6.957
3.4 Baten werken in opdracht van derden	3.162	3.818	2.225
3.5 Overige baten	3.387	2.368	2.160
	53.033	50.757	48.416
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	37.220	37.687	34.805
4.2 Afschrijvingen	1.748	1.800	1.854
4.3 Huisvestingslasten	2.818	2.896	2.686
4.4 Overige lasten	7.767	9.372	6.554
5. Financiële baten en lasten	120	123	137
	49.674	51.878	46.036
Resultaat	3.360	-1.121	2.380

8.14 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

Stichting HAS Opleidingen heeft per 31-12-2021 een vordering bij HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen ter hoogte van € 291.748.

HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen heeft per 31-12-2021 een negatief Eigen Vermogen van € 393.696. Het verschil hiertussen (€ 102K) 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 & BO.

Toelichting enkelvoudige jaarrekening HAS:

1.3.7	Vordering HAS KennisTransfer	31-12-2021	31-12-2020
	Vordering per 1 januari	672.352	1.190.166
	Mutatie boekjaar	-380.604	-517.814
	Vordering per 31 december	291.748	672.352
	Voorziening	-101.948	-262.283
2.2.3	Voorziening		
	Voorziening 1 januari	-262.283	-36.233
	Dotatie/onttrekking	160.335	-226.050
	Voorziening 31 december	-101.948	-262.283

Eigen Vermogen HAS KennisTransfer & Bedrijfsopdrachten

EV 1 januari	-934.635	-1.226.399
Resultaat	540.939	291.764
EV 31 december	-393.696	-934.635

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 1-1-2021	Dotaties in 2021	Onttrekkingen/ vrijval in 2021	Stand per 31-12-2021	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar	
2.2.1	Personeelsvoorzieningen:						
		714	56	25	745	15	731
		594	100	298	396	179	217
		1.547	546	288	1.805	84	1.721
		176	0	76	100	100	0
2.2.3		893	337	252	978	244	734
2.2.3		417	44	235	226	226	0
2.2.3		495	233	393	335	335	0
	Voorzieningen	4.836	1.316	1.567	4.585	1.182	3.403

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 € 12.699 lager, dit is het HKT risico.
2. De voorzieningen negatief vermogen HKT & BO ter hoogte van € 102.000 is niet opgenomen in de geconsolideerde balans.

8.15 Gebeurtenissen na balansdatum

Fusie HAS met HAS Kennistransfer

In 2022 zal de juridische fusie tussen HAS en HAS Kennistransfer geëffectueerd worden. In juni 2022 zal dit notarieel vastgelegd worden, de fusie zal dan met terugwerkende kracht per 1 januari 2022 van toepassing zijn. Deze fusie heeft geen financiële gevolgen voor de vermogenspositie van HAS hogeschool.

Vaststelling en goedkeuring

Het College van Bestuur van HAS Hogeschool heeft de jaarrekening 2021 vastgesteld in de vergadering van 16 juni 2022.

Dr.ir. R.P.J. van der Wielen
Voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS Hogeschool heeft de jaarrekening 2021 goedgekeurd in de vergadering van 23 juni 2022.

J.A.M. Huijbers
Voorzitter Raad van Toezicht

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: College van Bestuur en Raad van Toezicht van Stichting HAS Hogeschool

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting HAS Hogeschool te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HAS Hogeschool op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; 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 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting HAS Hogeschool 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. 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 2021 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 2021 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

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 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, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. 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 haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 instelling 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 fraude of fouten 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 2021, 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 gerede 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.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze 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.

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.

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Tilburg, 24 juni 2022

ABAB Audit & Assurance B.V.

ValidSigned door E.R. van Honk RA
op 24-06-2022

E.R. van Honk RA

Bijlage 1 – organogram HAS Hogeschool 2021

