



Inspectie van het Onderwijs
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

TOEZICHT OP DE FINANCIËLE CONTINUÏTEIT VAN STICHTING HAS OPLEIDINGEN TE 'S-HERTOGENBOSCH

EEN RAPPORT VAN DE INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

Plaats : Utrecht
Bestuursnummer : 40205
Kenmerk : 5201897
Status rapport : definitief
Datum rapport : 1 mei 2018

Voorwoord

De inspectie van het onderwijs (hierna: inspectie) monitort jaarlijks de financiële positie van de instellingen van het hoger beroepsonderwijs op risico's voor de financiële continuïteit. Als wij risico's signaleren dan doen wij vervolgens onderzoek bij de onderwijsinstelling in kwestie.

Bij de jaarlijkse risicoanalyse in het najaar van 2017 constateerde wij een neerwaartse ontwikkeling van de financiële positie van de Stichting HAS Opleidingen (hierna: de HAS). Begin 2018 hebben wij nader onderzoek uitgevoerd naar de financiële continuïteit van de HAS te 's-Hertogenbosch.

In de voorliggende rapportage doen wij verslag van dit onderzoek.

Inhoud

Samenvatting 5

1	Inleiding 6
	1.1 Aanleiding 6
	1.2 Wettelijk kader 6
	1.3 Onderzoeksopzet 6
	1.4 Opbouw van het onderzoeksrapport 6
2	Bevindingen 7
	2.1 Ontwikkeling financiële kengetallen 7
	2.2 Verwachte ontwikkeling van de financiële positie 2017-2022 8
	2.3 Ontwikkeling studentenaantallen, formatie en huisvesting 9
	2.4 Ontwikkeling van de private activiteiten 9
3	Financieel Toezicht de HAS 11
	3.1 Toelichting aanpassing financieel toezicht 11
	3.2 Het verbeterplan 11
Bijlage 1	Zienswijze van het bestuur 13

Samenvatting

In het kader van het toezicht op de continuïteit van het hoger beroepsonderwijs hebben wij onderzoek gedaan naar de financiële positie van de Stichting HAS Opleidingen te 's-Hertogenbosch (hierna: de HAS).

Uit de jaarlijkse risicoanalyse die wij in het najaar 2017 hebben uitgevoerd aan de hand van het jaardocument 2016 van de HAS, blijkt dat de financiële kengetallen zijn verzwakt. Wij constateren dat de liquiditeit en rentabiliteit in 2016 onder de signaleringsgrenzen van de inspectie zijn gedaald en dat de solvabiliteit in 2016 op de signaleringsgrens van de inspectie lag.

De uitkomsten van de risicoanalyse waren voor ons aanleiding om de financiële continuïteit van de HAS te onderzoeken. Wij hebben vervolgens actuele financiële informatie opgevraagd bij de HAS en op 7 februari 2018 en 22 maart gesproken met het College van Bestuur over de financiële positie. In het laatste gesprek hebben we ons voornemen toegelicht om de instelling onder aangepast financieel toezicht te plaatsen.

Uit de actuele liquiditeitsprognose 2018 blijkt dat de HAS reeds gebruik maakt van zijn kredietfaciliteit van € 2 mln. en dat de liquiditeitsbehoefte in april en mei 2018 deze kredietlimiet zal overschrijden. De HAS zal de bestaande kredietfaciliteit tot en met medio juni 2018 tijdelijk uitbreiden. Maar vanaf medio juli 2018 zullen er oplopende liquiditeitstekorten ontstaan, die nog niet ondervangen zijn. Volgens de liquiditeitsprognose zal het tekort aan liquide middelen eind 2018 circa € 3,5 mln. zijn.

De zorgelijke financiële situatie van het bestuur leidt ertoe dat de continuïteit van het onderwijs binnen afzienbare termijn in het geding kan zijn. De inspectie ziet in deze ontwikkelingen voldoende aanleiding om het financieel toezicht daadwerkelijk aan te passen voor de HAS. Met dit rapport wordt het aangepast financieel toezicht voor de HAS bevestigd. Wij zullen de ontwikkeling van de financiële positie van de HAS nauwlettend volgen op basis van de interne rapportages en voeren daarover periodiek gesprekken met de HAS.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Begin 2018 hebben wij een onderzoek verricht naar de financiële positie van de HAS. Aanleiding voor het onderzoek waren de uitkomsten van de analyse die wij aan de hand van het jaardocument 2016 hebben uitgevoerd en een signaal van de HAS aan OCW in maart 2018 over mogelijke liquiditeitsproblemen.

1.2 Wettelijk kader

De inspectie van het onderwijs oefent toezicht op het hoger onderwijs uit binnen de kaders van de Wet op het onderwijstoezicht (Wot) en de Wet hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Het doel van het toezicht op de financiële continuïteit is te bewaken dat instellingen beschikken over een gezonde financiële positie en een goed financieel beheer, met het oog op de waarborg van de toegankelijkheid van het onderwijs en kwaliteit van het onderwijs.

1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek dat wij begin 2018 hebben uitgevoerd, was gericht op het analyseren van de huidige en verwachte financiële positie van de HAS, met als leidende vraag of de financiële continuïteit van het onderwijs binnen afzienbare tijd in het geding is. Het onderzoek bestond uit de volgende activiteiten:

- een analyse van het jaardocument 2016;
- een analyse op de (niet door de accountant gecontroleerde) aanvullend verkregen financiële informatie: waaronder maandrapportages van de HAS tot en met november 2017 en tot en met februari 2018, de begroting 2018, de meerjarenbegroting 2018-2022 en de liquiditeitsprognose 2018;
- een analyse van de historische ontwikkeling vanaf 2011 van de financiële resultaten, het aantal studenten en de verwachte ontwikkeling hiervan tot en met 2022;
- gesprekken met het College van Bestuur op 7 februari en 22 maart 2018;
- hoor- en wederhoor op het conceptrapport van bevindingen met het College van Bestuur van de HAS.

1.4 Opbouw van het onderzoeksrapport

In hoofdstuk 2 staan de bevindingen uit het onderzoek naar financiële positie. We sluiten af met hoofdstuk 3 waarin het aangepast financieel toezicht wordt gemotiveerd en het verbeterplan wordt toegelicht.

2 Bevindingen

2.1 Ontwikkeling financiële kengetallen

In onderstaande tabel worden in enkele kengetallen de financiële ontwikkeling van de HAS in de periode 2014 tot en met 2016 en de verwachte ontwikkeling voor 2017 tot en met 2020 afgezet tegen de signaleringsgrenzen. Tevens zijn de ontwikkelingen van de studenten en formatie weergegeven. De signaleringsgrenzen van de kengetallen hanteren wij om mogelijke risico's voor de financiële continuïteit te detecteren. De kengetallen en kwantitatieve gegevens van de studenten en formatie tot en met 2016 zijn ontleend aan de jaarrekeningen die door de instellingsaccountant zijn gecontroleerd. De kengetallen en kwantitatieve gegevens vanaf 2017 zijn ontleend aan de in het jaardocument 2016 opgenomen continuïteitsparagraaf.

	Indicatie	2013	2014	2015	2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
Liquiditeit (current ratio)	< 0,50	0,36	0,35	0,72	0,44	0,46	0,51	0,59	0,64
Solvabiliteit 2	< 0,30	0,47	0,46	0,34	0,30	0,25	0,28	0,33	0,36
Huisvestingsratio	> 15%	8,0%	8,6%	8,2%	8,3%				
Rentabiliteit	< 0%	-3,43%	-0,75%	-0,79%	-3,27%	-2,22%	2,22%	2,88%	2,57%
Aantal Studenten		2.592	2.798	3.042	3.397	3.574	3.740	3.917	4.016
Personeel (fte)			378,6	406,5	410,5	419,7	433,1	445,5	378,6

Liquiditeit

Door negatieve exploitatieresultaten vanaf 2009 en door betaling uit eigen middelen voor investeringen in vastgoed is de liquiditeit van de HAS vanaf 2011 fors gedaald en in 2013 en 2014 onder de signaleringsgrens van de inspectie gekomen.

In 2015 is de liquiditeit door een storting van een lening tijdelijk boven de signaleringsgrens uitgekomen. In 2016 is de liquiditeit wederom sterk gedaald vanwege exploitatieverliezen en investeringen in nieuwbouw, terreinen en inventaris. Volgens de begroting en de voorlopige – nog niet door de accountant gecontroleerde – jaarcijfers 2017 is de liquiditeit ook ultimo 2017 onder signaleringsgrens gebleven. Aan de hand van recent ontvangen liquiditeitsprognoses zal de liquiditeit in 2018 fors verder dalen, leidend tot acute liquiditeitsproblemen.

De HAS beschikt over een rekeningcourantkrediet van € 2 mln. dat in de eerste helft van 2018 al volledig benut wordt. Met de huisbankier is in maart afgesproken het krediet tijdelijk – tot medio juni 2018 – te verhogen. Voor de periode daarna – waarin de instelling een dringende en oplopende kredietbehoefte zal hebben – zijn nog geen afspraken vastgelegd, waardoor vanaf juli 2018 het risico bestaat dat de HAS niet meer aan haar financiële verplichtingen kan voldoen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit laat een snel dalende lijn zien in de afgelopen jaren en lag in 2016 op de signaleringsgrens (0,3) van de inspectie. Dit is enerzijds het gevolg van een gestage daling van het eigen vermogen door meerjarige negatieve exploitatieresultaten. Anderzijds is het vreemd vermogen van de HAS in de loop

der jaren gestegen. In 2015 zijn de langlopende schulden gestegen door een aanvullende lening voor investeringen in vastgoed. Vanaf 2013 zijn ook de kortlopende schulden sterk gestegen.

In de financieringsovereenkomst van de langlopende lening heeft de huisbankier een minimale solvabiliteitsratio van 0,3 als financieringsvoorwaarde gesteld. De huisbankier heeft aan de HAS medegedeeld dat zij geen gebruik zal maken van het recht om de lening direct op te eisen en een solvabiliteit van 0,3 zal gedogen.

Rentabiliteit

De HAS heeft in de periode 2011-2016 een negatieve rentabiliteit behaald. Dit is deels het gevolg van de voorfinanciering (t-2) van de forse groei van het aantal studenten vanaf 2009. Daarnaast is dit het gevolg van verliezen op de private activiteiten vanaf 2012.

De HAS heeft in 2010 van het Ministerie van EZ voor de voorfinanciering van het groeiend aantal studenten een compensatie van € 2 mln. ontvangen die over de jaren 2012 tot en met 2016 mocht worden ingezet.

De negatieve resultaten over de afgelopen jaren zijn mede het gevolg van negatieve resultaten van de private activiteiten met als gevolg dat het privaat eigen vermogen van de HAS ultimo 2016 € 1,1 mln. negatief is.

2.2 Verwachte ontwikkeling van de financiële positie 2017-2022

Volgens de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2016 verwacht de HAS dat haar financiële positie zich in de jaren 2018-2020 iets zal herstellen en niet onder het niveau van 2016 zal uitkomen. Uit het concept jaardocument 2017 blijkt echter dat de HAS een groter negatief resultaat over 2017 verwacht dan begroot, waardoor de solvabiliteit, maar ook de liquiditeit verder onder druk komen te staan. Hierin is overigens nog geen rekening gehouden met de terugvordering van OCW van circa € 2,8 mln. voor onrechtmatig verkregen bekostiging van zij-instromers.

Voor de jaren 2018-2022 heeft de HAS positieve resultaten begroot, maar deze zijn wel neerwaarts bijgesteld ten opzichte van de meerjarenbegroting in de continuïteitsparagraaf 2016.

De resultaten zijn al een aantal jaren achtereenvolgens lager dan de begrote resultaten als gevolg van structurele begrotingsoverschrijdingen. In 2018 heeft de HAS medegedeeld meer aandacht te geven aan de begrotingsdiscipline. Ontwikkelingen leidend tot verbeteringen hiervan hebben wij nog niet kunnen vaststellen op basis van de ons recent verstrekte geactualiseerde (meerjaren) begroting en maandrapportages.

Uit de actuele liquiditeitsprognose van maart 2018 blijkt dat de HAS reeds volledig gebruik maakt van de kredietfaciliteit van € 2 mln. en dat de liquide middelen in april en mei 2018 deze kredietfaciliteit zullen overschrijden. De bank heeft de bestaande kredietfaciliteit voor de HAS tijdelijk verhoogd tot en met medio juni 2018. Vanaf medio juli 2018 zullen er echter wederom oplopende liquiditeitstekorten ontstaan, die op dit moment nog niet ondervangen zijn. Volgens de liquiditeitsprognose van maart 2018 zal het tekort aan liquide middelen eind 2018 circa € 3,5 mln. bedragen.

2.3 Ontwikkeling studentenaantallen, formatie en huisvesting

Studentenaantallen

Het aantal ingeschreven studenten van de HAS is in de afgelopen jaren fors toegenomen; vanaf 2011 in totaal met 1.520 studenten (71%) tot 3.671 ingeschreven studenten in 2017. Daarbij was de stijging in 2017 hoger dan begroot. Ook voor de komende jaren begroot de HAS een toename van circa 13% tot 4.140 studenten in 2022.

Formatie

In tegenstelling tot de stijging van het aantal studenten, is het aantal fte in 2017 volgens de HAS gedaald. Daarentegen zijn de kosten voor de externe inhuur in 2017 toegenomen. De HAS beschikt momenteel nog niet over een strategisch personeelsplan, maar gaat in de meerjarenbegroting voorlopig uit van een vaste ratio (14 studenten = 1 docent). De begrote formatie heeft een rekenkundige samenhang met de begrote toename van het aantal studenten en is niet gebaseerd op een analyse van het personeelsbestand. De HAS is in 2018 bezig met het ontwikkelen van een nieuw personeelsbeleid, waarbij rekening wordt gehouden met de natuurlijk verloop, de krapte op de arbeidsmarkt en de te hanteren flexibele schil.

Huisvesting

De HAS heeft de afgelopen jaren aanzienlijk geïnvesteerd in haar huisvesting. Die investeringen zijn voor een groot deel gefinancierd met eigen middelen. Dit heeft mede geleid tot een krappe liquiditeitsruimte bij de HAS. Het College van Bestuur heeft (in 2016) geconstateerd dat de beschikbare huisvestingsruimte niet overal optimaal wordt gebruikt. Recentelijk zijn een aantal maatregelen genomen die moeten leiden tot reductie in de huisvestingskosten en optimaal gebruik van de ruimten. De HAS heeft onderzoek laten doen middels scenario's voor efficiënter ruimtegebruik waarvan de financiële impact nog moet worden doorgerekend. Behalve de normale onderhoudswerkzaamheden en eventuele aanpassingen in verband met de verhuizingen heeft de HAS medegegedeeld geen investeringen in de huisvesting gepland te hebben voor de komende jaren.

De HAS heeft in 2017 een aanvraag tot schatkistbankieren ingediend van in totaal € 16 mln. voor de renovatie en nieuwbouw van het pand in Den Bosch. In 2018 is die aanvraag aangepast tot € 15 mln. voor enerzijds de herfinanciering van huidige langlopende lening van de bank en anderzijds verruiming van de liquiditeiten. Er is geen sprake meer van investeringen in vastgoed.

2.4 Ontwikkeling van de private activiteiten

Binnen de HAS zijn de private activiteiten financieel en administratief gescheiden. Ze zijn ondergebracht in de Stichting HAS Kennistransfer en bedrijfsopleidingen (hierna: HKT). Deze stichting verzorgt opleidingen, trainingen, toepassingsgericht onderzoek en advies en maakt tegen verrekening van de kostprijs gebruik van faciliteiten en personele capaciteit van de HAS. De HAS heeft de beslissende zeggenschap over de HKT en de cijfers van HKT worden geconsolideerd in de jaarrekening van de HAS.

Op basis van de jaarrekeningen tot en met 2016 constateren wij dat HKT sinds 2012 verlieslijdend is geweest. Daardoor is het privaat eigen vermogen inmiddels negatief. Het totale eigen vermogen van de HAS bedraagt per 31 december 2016 circa € 8,1 mln. waarvan circa € 9,2 mln. publiek eigen vermogen en circa € 1,1 mln. negatief privaat vermogen. Het College van

Bestuur heeft maatregelen aangekondigd om HKT binnen drie jaren financieel gezond te maken en het negatieve private vermogen aan te zuiveren.

Wij benadrukken dat het niet toegestaan is om private activiteiten te financieren met publieke middelen.

3 Financieel Toezicht de HAS

3.1 Toelichting aanpassing financieel toezicht

Uit de bevindingen in hoofdstuk 2 volgt dat er risico's zijn voor de financiële continuïteit van de HAS.

De HAS is een groeiende instelling. Het bestuur van de instelling heeft laten weten de afgelopen jaren onvoldoende in control te zijn geweest; met name de interne financiële beheersing was onvoldoende.

Volgens de actuele liquiditeitsprognose zal de HAS in 2018 de kredietfaciliteit van € 2 mln. volledig moeten benutten. De instelling heeft deze faciliteit voor april en mei 2018 moeten uitbreiden om de tekorten op te kunnen vangen. In de daaropvolgende maanden lopen de tekorten in de liquide middelen verder op, tot een bedrag van tenminste € 3,5 mln. (ultimo 2018), op basis van een gunstig scenario. Dit is dus tenminste € 1,5 mln. hoger dan de huidige kredietfaciliteit.

Het bovenstaande geeft de inspectie aanleiding om het financiële continuïteits-toezicht van de HAS aan te passen en om de HAS onder aangepast financieel toezicht te plaatsen.

Naar aanleiding van het gesprek met de HAS op 22 maart 2018 heeft de HAS ons een aantal aanvullende documenten opgestuurd:

- een actuele liquiditeitsbegroting op weekbasis met daarin de scenario's verwerkt
- de tussentijdse maandelijkse cijfers t/m februari 2018
- het voorlopig concept jaardocument 2017, inclusief bestuursverslag
- de managementletter 2017 van de controlerend accountant
- het accountantsverslag 2016.

Het College van Bestuur heeft in zijn reactie aangegeven dat in de meerjarenbegroting een verbeterplan is opgenomen. Wij hebben dit echter hierin niet kunnen vaststellen. Gezien de huidige financiële positie van de HAS moet het College van Bestuur voor 15 mei 2018 met een onderbouwd verbeterplan komen, waarin ten minste twee financieringsscenario's zijn uitgewerkt. In paragraaf 3.2 is beschreven welke informatie wij verwachten aan te treffen in het verbeterplan.

Wij zullen de ontwikkelingen in de financiële positie van de HAS nauwlettend volgen op basis van de interne maandrapportages en actuele liquiditeitsprognoses. Tevens hebben wij met het College van Bestuur van de HAS afgesproken, dat indien er zich ontwikkelingen voordoen die de financiële positie van de HAS sterk (negatief) beïnvloeden, zij dat meteen bij ons melden.

3.2 Het verbeterplan

In het verbeterplan neemt het bestuur het gekozen scenario op en geeft het concreet alle te nemen en genomen acties weer om de financiële positie te verbeteren, inclusief een duidelijk tijdspad. Het verbeterplan is niet gebonden aan een bepaald format, maar bevat naar ons idee ten minste de volgende punten:

1. een weergave van de huidige problematiek;
2. een analyse van deze problematiek, de oorza(a)k(en) en componenten ervan, zo mogelijk in onderlinge samenhang;
3. de actuele status van alle hierboven genoemde elementen;
4. de noodzakelijke concrete verbeteringen met betrekking tot de hierboven genoemde elementen;
5. een overzicht van de acties/scenario's die nodig zijn om de verbeteringen te realiseren, inclusief en bijbehorende risico's en risicobeheersingsmaatregelen;
6. de momenten waarop de verschillende acties ondernomen/gereed moeten zijn;
7. een bijgestelde liquiditeitsbegroting per maand voor (minimaal) de eerste 12 maanden waarin de kosten en opbrengsten van het verbeterplan op een inzichtelijke manier zijn doorberekend;
8. een bijgestelde meerjarenbegroting voor minimaal de komende 3 jaar waarin de kosten en opbrengsten van het verbeterplan op een inzichtelijke manier zijn verwerkt;
9. een ondertekening waarmee het bestuur tekent voor akkoord bij dit plan.

Het definitieve verbeterplan is uiterlijk gereed op 15 mei 2018. Ook gedurende de totstandkoming van het plan houdt het bestuur ons op de hoogte van de ontwikkeling van zijn financiële positie, kunnen gesprekken worden gepland.

Wij beoordelen het verbeterplan op de haalbaarheid daarvan, maar voeren daarop geen accountantscontrole. Het toezichtsarrangement wordt op basis van ons oordeel hierop afgestemd.

Bijlage 1 Zienswijze van het bestuur

HAS Hogeschool herkent de door de inspectie geconstateerde problematiek. De combinatie van negatieve exploitatieresultaten en investeringen in huisvesting vanuit de liquide middelen heeft in combinatie met aanhoudende groei ertoe geleid dat HAS Hogeschool in liquiditeitsproblemen is gekomen. Om dit te voorkomen heeft de Hogeschool een aanvraag gedaan voor Schatkistbankieren. Als alternatief scenario is de Hogeschool in overleg met de huisbankier om voor uitbreiding van de hypotheek.

Aanvullend op het onderzoek van de inspectie wil de Hogeschool expliciteren dat de groei van de HAS is nadrukkelijk geen eenzijdige beleidsbeslissing van de HAS geweest. In het sectorplan HAO 2011-2015 en 2015-2019 is duidelijk afgesproken dat de HAO-sector diende te groeien tot 4 á 6% van de HBO-instroom. Dit om kwantitatieve aansluiting bij de arbeidsmarkt te houden.

In 2010/2012 heeft dat ook geleid tot de toekenning van een specifieke t-2 faciliteit van 2 miljoen euro. In de loop van 2016 werd echter duidelijk dat het toenmalige ministerie van EZ niet in staat was ook een compensatie te realiseren voor de groei die onderdeel was van het sectorplan HAO 2015-2019.

Sterker nog met ingang van 1 januari 2016 werd de HAS geconfronteerd met een bezuiniging van ruim 3 miljoen euro structureel en eind 2016 verrassend met nog eens 0,7 miljoen euro structureel over 2016 e.v. jaren. Politiek ontstond vervolgens een patstelling over een door de politiek gewenste overgang naar OCW, waarover pas bij Kabinetsformatie werd besloten. (najaar 2017)

Per saldo heeft de HAS het grootste deel van de t-2 problematiek zoals toegelicht in het verbeterplan, zelf weten op te lossen, nl. 13,3 miljoen euro t/m 2018 en heeft ze de bezuiniging van nagenoeg 4 miljoen euro jaarlijks met ingang van 2016 in 2016 en 2017 grotendeels weten weg te werken en laat ze vanaf 2018 weer positieve resultaten zien. Wel is de totale impact van 13,3 miljoen plus 3 jaar 4 miljoen is totaal 25 miljoen euro goed voelbaar in solvabiliteit van de instelling.

HAS Hogeschool heeft de problematiek erkend en herkend en in 2017 als gevolg van het resultaat 2016 een aantal maatregelen in gang gezet. Deze maatregelen hebben voor het opleidingengedeelte geresulteerd in een resultaat beter dan begroot. Waar het HKT betreft is ook in 2017 het resultaat tegenvallend. In deze periode is eveneens de projectorganisatie op nieuw op poten gezet en de afdeling control gepositioneerd.

Aanvullend op bovengenoemde maatregelen heeft de Hogeschool in 2017 de eerste aanvraag voor Schatkistbankieren in gang gezet. HAS Hogeschool is voorgeschoteld dat schatkistbankieren een goede optie zou zijn om de gewenste herstructurering in gang te zetten. Gelijktijdig is de Hogeschool in gesprek gegaan met de huisbankier over mogelijke hypotheekuitbreiding. Beide gesprekken lopen nog.

Ten aanzien van Stichting HAS Kennistransfer (HKT) willen wij het volgende opmerken:

In 2015 is de positionering van HKT ten opzichte van HAS Hogeschool veranderd. De activiteiten van HKT zijn gepositioneerd in dienst van de ondersteuning van de drie kenprocessen van de Hogeschool te weten onderwijs, valorisatie en kennisontwikkeling. In die hoedanigheid heeft HKT de opdracht gekregen te zorgen voor voldoende kwalitatieve bedrijfsopdrachten voor de afstudeerders, onderzoeksprojecten in het kader van de CoE's en bij expertise van de opleidingen/lectoraten passende cursussen. Gelijktijdig is een aantal ontwikkelingsfuncties van de HAS ondergeschoven bij HKT. Hieronder vallen subsidiemanagement, verkenning masteropleidingen en ontwikkeling van digitaal onderwijsmateriaal. HKT is in deze rol meer ondersteunend geworden aan de primaire processen van de onderwijsinstelling. Niet alle activiteiten die onder de vlag van HKT worden uitgevoerd zijn in daarmee aanwijsbaar als private activiteiten. De bedrijfsopdrachten/afstudeeropdrachten en ontwikkelprojecten in het kader van de CoE's vormen onderdeel van het primair proces in de Hogeschool. In 2016 is in dit kader in overleg met de accountant gedefinieerd welke projectresultaten wel en welke resultaten niet toe schrijven zijn aan private activiteiten. Als onderdeel van het verbeterplan wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de verliezen van HKT veroorzaakt worden door de private activiteiten.

Enkele inhoudelijke detailpunten in reactie op uw schrijven:

1. De tabellen zoals opgenomen in paragraaf 7 zijn exclusief formatie strategisch plan en zullen daarmee afwijken van het Bestuursverslag 2017.
2. Op pagina 9 staat onder de kop "formatie" opgenomen dat de externe inhuur is toegenomen. Dit is niet het geval in vergelijking tot 2016. De kosten zijn wel hoger dan begroot.
Daarnaast is onder deze kop opgenomen dat we in de meerjarenbegroting uit gaan van een vast ratio van 14 studenten is 1 docent. In de begroting van 2018 is bij de formatiebepaling uitgegaan van 20 studenten is 1 docent.

Wij verwachten op constructieve wijze samen te werken vanuit het gemeenschappelijk belang de continuïteit van een bijzondere Hogeschool die hoog gewaardeerd wordt door studenten en werkveld.