

Jaarverslag 2023 HAS green academy

inclusief jaarrekening

Colofon© HAS green academy 2024 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 green academy.

HAS GREEN ACADEMY | ONDERWIJSBOULEVARD 221 'S-HERTOGENBOSCH
JUNI 2024

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	4
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE	5
1.1 We maken scherpere keuzes op basis van onze missie.....	6
1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit.....	6
1.3 We versterken onze onderzoekscultuur	6
1.4 We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld	6
1.5 We ontwikkelen de band met internationale partners	6
1.6 We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie	7
1.7 We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen	7
1.8 We verbeteren onze positionering en zichtbaarheid	7
HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2023	8
2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs	8
2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten.....	9
2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering	11
2.4 Focusgebied organisatieontwikkeling	12
HOOFDSTUK 3 – VOORUITBLIK 2024	12
HOOFDSTUK 4 – VERPLICHTHEID THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING	15
4.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs.....	15
4.2 Profileringsfonds	20
4.3 Kwaliteitsafspraken	21
4.4 Covid-19	44
4.5 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	47
4.6 Samenwerkingsverbanden.....	47
4.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs.....	49
4.8 Praktijkgericht onderzoek.....	49
4.9 Thema-middelen	55
HOOFDSTUK 5 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE	56
5.1 Juridische en organisatiestructuur	56
5.2 Personeel	57
5.3 College van Bestuur.....	58
5.4 (Verslag) Raad van Toezicht	59
5.5 Naleving branchecode.....	63
5.6 Horizontale dialoog.....	64

HOOFDSTUK 6 - FINANCIËN	65
6.1 Toelichting op de exploitatie	65
6.2 Toelichting op de balans.....	67
6.3 Financiële kengetallen.....	69
6.4 Inzet kwaliteitsgelden	70
6.5 Treasurybeleid	70
6.6 Toelichting op kasstromen en financiering	71
6.7 Investeringsbeleid	71
6.8 Financiële instrumenten	71
HOOFDSTUK 7 – RISICOMANAGEMENT	72
7.1 Uitgangspunten.....	72
7.2 Risicobereidheid	73
7.3 Risico-inventarisatie	73
7.4 Werking van het risicomanagementsysteem	75
HOOFDSTUK 8 – CONTINUÏTEIT	77
8.1 Relevante ontwikkelingen.....	77
8.2 Financieel meerjarenbeleid	77
8.3 Ontwikkeling studentenaantallen.....	78
8.4 Exploitatie-ontwikkeling 2023-2028.....	79
8.5 Balans-ontwikkeling 2023 – 2028.....	80
8.6 Ontwikkeling kengetallen 2023 – 2028.....	80
HOOFDSTUK 9 – JAARREKENING.....	81
9.1 Algemene gegevens	81
9.2 Balans per 31 december 2023.....	82
9.3 Staat van baten en lasten 2023	83
9.4 Kasstroomoverzicht	84
9.5 Grondslagen voor de jaarrekening	85
9.6 Toelichting op de balans per 31-12-2023.....	90
9.7 Toelichting op de staat van baten en lasten 2023	99
9.8 Analyse van het resultaat.....	105
9.9 Model G 2023	107
9.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.....	108
9.11 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht	111
Overige gegevens.....	112
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant.....	112
Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2023.....	113
Bijlage 2 – Green Deal	114

INLEIDING

Ontwikkelen met hart voor het groene domein

In de eerste helft van 2023 hebben we, samen met onze medewerkers, studenten en externe partners, hard gewerkt aan onze vernieuwde strategie. Dit heeft geleid tot ons nieuwe instellingsplan 2024-2027: "ontwikkelen met hart voor het groene domein: een verbindend perspectief". We zetten in op verbinding om, samen met onze partners, professionals te ontwikkelen en oplossingen te realiseren voor de uitdagingen van het groene domein. Het instellingsplan bouwt voort op het Strategisch Kader waarin we vier focusgebieden hebben gedefinieerd en waarvan we de ambities in 2023 grotendeels hebben volbracht. Dit staat beschreven in hoofdstuk 2 maar een aantal 'highlights' willen we hier nadrukkelijk ook benoemen.

Focusgebied Kwaliteit van Onderwijs

Mooie stappen zijn gezet op het gebied van flexibel en adaptief onderwijs, waarvoor nu een helder plan van aanpak is geschreven en wordt uitgevoerd. Zo werken we nadrukkelijk aan onze toekomstbestendigheid. We zijn ook zeer verheugd dat in het kader van portfolio ontwikkeling onze eerste Associate Degree een positief macrodoelmatigheidsbesluit ten deel is gevallen.

HAS green academy staat in de keuzegids hbo 2023 op de 6^e plek in de lijst met middelgrote hogescholen en is wederom de beste groene hogeschool van Nederland. Bijna de helft (zes) van de opleidingen kregen van keuzegids hbo het zegel "TOP Opleiding".

Focusgebied Verbinden van onze Kernactiviteiten

Onderzoek is nadrukkelijker op de kaart komen te staan, in verbinding met onderwijs en ons externe werkveld. Ook is onze visie op kennisontwikkeling datascience vastgesteld, en zijn vacatures uitgezet voor nieuwe lectoraten op het gebied van 'plant' en 'data'.

Focusgebied Robuuste Bedrijfsvoering

Er is hard gewerkt om onze 'basis op orde' te brengen en dat is gelukt. Er staat een solide basis van waaruit we ons kunnen blijven doorontwikkelen. Met name noemen we hier de verdere aanscherping van onze Planning & Control-cyclus, de uitrol van ons nieuwe ERP systeem, de totstandkoming van ons duurzaamheidsbeleid (Eco-Positieve-HAS) en de realisatie van een Product-Diensten-Catalogus voor al onze bedrijfsvoeringsafdelingen.

Focusgebied Organisatieontwikkeling

In het kader van doorontwikkeling van besturing en inrichting van HAS green academy is met ingang van studiejaar 2023-2024 gewerkt met drie thematische marktvelddclusters en een cluster bedrijfsvoering. De afdeling control heeft een zelfstandige positie gekregen. Naast centrale medezeggenschap is per cluster ook decentrale medezeggenschap ingeregeld.

We zijn trots op alles wat we samen bereikt hebben als HAS green academy in 2023. Een uitgebreide opsomming en beschrijving staat verderop in dit jaarverslag. We hadden dit alles niet kunnen bereiken zonder de enorme inzet van onze HAS collega's in 's-Hertogenbosch en Venlo. Daarvoor danken wij hen allen zeer.

Namens het College van Bestuur,
Reggy van der Wielen, Voorzitter

Mei 2024

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE

HAS green academy is dé kennisinstelling waar iedereen met hart voor het groene domein zich voortdurend kan ontwikkelen om optimaal bij te dragen aan een toekomst met genoeg gezond voedsel in een gezonde leefomgeving. Dat is onze missie en staat beschreven in ons instellingsplan 2024-2027 – Ontwikkelen met hart voor het groene domein: een verbindend perspectief.

HAS green academy ziet zichzelf als een 'verbindende verkenner' met hart voor het groene domein. Onder het groene domein verstaan wij alles wat te maken heeft met land- en tuinbouw, voedsel, natuur en leefomgeving. Onze belangrijkste kernwaarden zijn: nieuwsgierig, inclusief en ondernemend. De HAS als organisatie en de mensen van de HAS zijn authentiek, aandachtig en ambitieus. Het nieuwe instellingsplan bouwt voort op de strategische ambities uit het strategisch kader '2019-2022'. Ook in 2023 waren deze ambities van het strategisch kader ons uitgangspunt. We hebben geoogst van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren (hoofdstuk 2 resultaten) en daarop bouwen we verder. Voorbeelden hiervan zijn Onderwijsvisie (2019 en evaluatie in 2022), Onderzoeksvisie (2021), strategisch personeelsbeleid (2021), merkvisie en positionering (2022), doorontwikkeling inrichting en besturing (2023) en Visie zakelijke dienstverlening (2023).

We spelen een belangrijke rol in het zoeken naar antwoorden op de complexe maatschappelijke vraagstukken in het groene domein, die sterk met elkaar verstrengeld zijn. We werken aan vragen zoals: Hoe combineren we het volhoudbaar produceren van genoeg voedsel met de bescherming van klimaat en biodiversiteit? Hoe bevorderen we een evenwichtige gebiedsinrichting en een gezonde voedselkeuze van de consument? We staan hiervoor goed opgesteld want in onze hogeschool komen leren en onderzoeken al vele jaren samen en onze kennisinstelling is sterk verankerd in de praktijk. De belangentegenstellingen in onze sector (agro, food en leefomgeving) lijken groter dan ooit, terwijl in onze instelling verschillende stemmen en belangen al vele jaren samen komen. We zijn gewend aan het voeren van het gesprek met respect voor elkaar, ook als meningen en belangen uiteenlopen. HAS green academy wil een cruciale bijdrage leveren aan het ontwikkelen van generaties beroepsbeoefenaars met de houding van verbindende verkenners.

De maatschappelijke ontwikkelingen noodzaken tot vaart maken met persoonlijke ontwikkeling, kennisoverdracht, kennisontwikkeling en kennisvalorisatie om het groene domein ook voor toekomstige generaties tot bloei te brengen. Daarom gaan we aan de slag met:

- ambitieuze onderwijsprogramma's voor studenten en professionals;
- toonaangevend onderzoek op een beperkt aantal zwaartepunten;
- maatwerk in de samenwerking met het werkveld;
- nieuwe stappen om inhoud te geven aan Leven Lang Ontwikkelen;
- versterking van de internationale oriëntatie.

HAS green academy beoogt zijn ontwikkeling tot dé kennisinstelling met hart voor het groene domein te realiseren langs acht strategische ambities:

1.1 We maken scherpere keuzes op basis van onze missie

We houden het gezamenlijke doel voor ogen. We durven dingen uit te proberen omdat ze passen bij onze missie. En we durven leuke, interessante, lucratieve dingen niet te doen omdat ze niet bij ons passen of omdat anderen dat beter kunnen. We staan voor onze keuzes omdat ze aansluiten bij onze missie. Het maken van scherpere keuzes komt nadrukkelijk naar voren in de Planning & Control (P&C) cyclus. Daarnaast wordt een inclusiviteits- en diversiteitsbeleid ontwikkeld en wordt de komende jaren missie-gebonden innovatiebudget vrijgemaakt.

1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit

We hebben een authentiek en breed onderwijspallet, wat we verder gaan verbreden met meer microcredentials, associate degrees, masters, professional doctorates en opleidingen op maat voor het leven lang ontwikkelen van professionals. Daarvoor ontwikkelen we een visie op Leven Lang Ontwikkelen en wordt portfoliobeleid ingevoerd.

1.3 We versterken onze onderzoekscultuur

HAS green academy profileert zich op drie inhoudelijke zwaartepunten: Gezonde Voedselproductie, Gezonde Voeding & Gezond Leven en Gezonde leefomgeving. Deze zwaartepunten gaan we verder laden, waarbij de focus verschuift naar 'gezond' in de breedste zin van het woord. Die inclusieve benadering biedt ons een ambitie voor integrale gezondheid. Daarin blijven we natuur en onderneming, gedrag en gewas met elkaar verbinden. We streven naar crossovers tussen de zwaartepunten en gaan verder met het integreren van onderzoek en onderwijs.

1.4 We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld

Om een impactvolle beweging te maken op weg naar het produceren van genoeg gezond voedsel in een gezonde omgeving, hebben partners en HAS green academy elkaar hard nodig. We zijn ons bewust van onze plek in de regio en bepalen met welke strategische partners we nadrukkelijk willen samenwerken. De visie zakelijke dienstverlening wordt geïmplementeerd waarbij we evalueren en leren van de stappen die gezet zijn.

1.5 We ontwikkelen de band met internationale partners

De maatschappelijke opgaven houden niet op bij de grenzen van ons werkgebied of van heel Nederland. Explicitering en versterking van onze internationale oriëntatie is dan ook vanzelfsprekend, startend met het 'internationale oriëntatie beleid', waarbij alle internationale activiteiten goed ingebed zijn in onze clusters.

1.6 We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie

De maatschappelijke uitdagingen in het groene domein kunnen we niet alleen oplossen, net zo min als wij alleen alle kansen kunnen benutten. Daarnaast gaat de technologische ontwikkeling hard, ook daarin zullen we samen optrekken om de grootste meerwaarde voor het primaire proces te realiseren. We zijn bereid om ver te gaan in samenwerkingsverbanden en allianties om onze doelen dichterbij te brengen. Tegelijkertijd draagt de doorontwikkeling van het managementteam, het efficiënter maken van processen en het verbeteren van kwaliteitszorg ook bij aan deze ambitie.

1.7 We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen

We zijn ambitieus en effectief in onze bijdrage aan de duurzame wereld door op alle niveaus te vertalen hoe duurzaamheid er voor de HAS zelf concreet uit ziet. De visie eco-positieve HAS wordt geïmplementeerd en in elk curriculum intensiveren we de aandacht voor duurzaamheid.

1.8 We verbeteren onze positionering en zichtbaarheid

We maken onszelf beter zichtbaar, zowel intern als extern. Zichtbaarheid en vindbaarheid zijn immers voorwaarden om werkelijk verbinding te kunnen maken. We laten zien welke kennis en expertise we in huis hebben en worden met hulp van alle HAS'ers steeds meer een communicatieve organisatie.

HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2023

In dit hoofdstuk beschrijven we per strategisch focusgebied uit het strategisch kader 2019-2022 de behaalde resultaten.

2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs

Binnen het focusgebied 'kwaliteit van onderwijs' zijn verschillende thema's benoemd. In 2023 lag de prioriteit op de thema's 'flexibel en adaptief onderwijs' en 'studentsucces' met daarbinnen de subthema's van studentwelzijn en inrichting van faciliteiten. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2023 weergegeven in tabel 2.1. In de paragraaf over de kwaliteitsmiddelen wordt er verder op ingegaan.

Tabel 2.1 Behaalde resultaten in 2023 op het strategisch focusgebied 'kwaliteit van onderwijs'.

Thema	Resultaten 2023
Flexibel en adaptief onderwijs	In 2023 is een plan van aanpak gemaakt m.b.t. de onderwijsportfolio-analyse.
	In 2023 is besloten dat MS Teams Education als ELO gebruikt zal gaan worden.
	Het bestaande aanbod van de afdeling OOK op het gebied van duurzame toets- en docentbekwaamheid is uitgebreid met de 'senior didactische bekwaamheid', die in 2023 is ontwikkeld en voor het eerst gestart is. Daarnaast is het complete aanbod (op deelgebieden) in beeld gebracht met als doel opleidingen nog beter te kunnen helpen bij hun vragen en ontwikkelambities, kortom: hun docentprofessionalisering.
Kwaliteit	In 2023 zijn we gestart met het verbeteren van het kwaliteitszorgsysteem. Daarvoor is een traject met Odion Onderzoek opgestart. De voorbereiding van de ITK wordt hierin meegenomen.
Studentsucces	In studiejaar 2022-2023 hebben we de startthermometer geïmplementeerd. De werkwijze is ter voorbereiding op de afname van de startthermometer in 2023-2024 verder geoptimaliseerd, door o.a. implementatie in Power BI. Eind 2023 is het VN-verdrag Inclusief Onderwijs ondertekend door CvB en studenten, tijdens een studiedag voor medewerkers en studenten met als titel HAS4all. Tot slot is diversiteit en inclusie opgenomen als thema in het nieuwe instellingsplan.
Internationalisering	De ambitie was om in 2023 het internationaliseringsbeleid vast te stellen. Dit traject is bewust stilgelegd om op deze manier de ambities uit het nieuwe instellingsplan (voor de zomer vastgesteld) mee te kunnen nemen. In dit instellingsplan is de kijkrichting wat betreft dit thema iets aangepast: we spreken nu van internationale oriëntatie, vanuit de overtuiging dat internationale activiteiten van onze instelling een middel zijn en geen doel op zich. Vanuit dit perspectief is er een handreiking internationale oriëntatie opgesteld, waarin de marktvelddclusters wordt gevraagd om binnen de kaders van de VH en ons eigen instellingsplan een plan te formuleren met betrekking tot internationale oriëntatie. Begin 2024 wordt deze handreiking vastgesteld.
Portfolio ontwikkeling	In 2023 is een positief macrodoelmatigheidsbesluit voor de eerste AD gevallen. Daarop zijn we gestart met de voorbereiding voor de TNO (begin 2024). Enkele MSc aanvragen zijn helaas negatief beoordeeld. In VH-verband worden een aantal masters ontwikkeld. In 2023 is gewerkt aan de voorbereiding van de aanvraag voor de joint master Sustainability transitions.

2.1.2 Onderwijsprestaties

De kwaliteit van ons onderwijs is één van de belangrijkste graadmeters die we hanteren voor het functioneren van de hogeschool. Uitval in jaar 1 neemt na een afname in 2019-2020 toe. Voor de jaren 2021-2023 speelt Covid-19 een rol, het is daarom moeilijk om de maatregelen van het project studentsucces goed te duiden.

Tabel 2.2 Onderwijsprestatie HAS green academy 2023-2024. De cijfers van uitval jaar 1 en bachelorrendement zijn afkomstig uit het dashboard van de Vereniging Hogescholen.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Uitval jaar 1	<13%	16,8	12,9	12,6	15,7	16,7
Bachelor rendement (na 5 jaar)	>62%	61,9	60,6	62,5	57,0	58,7
Studentenoordeel algemeen (NSE)	>4	----	----	3,93	3,89	3,85
Instroom (1 oktober telling)	n.v.t.	1048	1177	885	852	820

Het bachelor rendement van HAS green academy blijft hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (+7,4%), het verschil is toegenomen t.o.v. vorig jaar. Binnen het groene domein is het bachelor rendement van HAS green academy het hoogst (+7,0% t.o.v. het gemiddelde). De uitval bij de HAS in cohort 2021-2022 was 16,7% (-1,9 % t.o.v. gemiddelde Groene Domein). Dit is 1% hoger dan het voorgaande jaar, in lijn met het landelijke beeld (+1,2%). Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs. De respons bij de NSE was 36% en daarmee 3% hoger dan vorig jaar. Op alle kernthema's scoren we hoger dan het landelijk gemiddelde hbo. T.o.v. 2022 zijn er geen significante toenames in de beoordelingen. Bij 'inhoud en opzet' is een kleine maar wel significante daling te zien. Het lijkt erop dat studenten meer uitdaging en inhoud in de opleidingen willen zien en andere wensen hebben m.b.t. de studiefaciliteiten. Ondanks die daling blijven alle scores op subthema's boven de benchmark (uitgezonderd overbrengen van de lesstof in het Engels 3,48 versus 3,62).

2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten

Met twaalf lectoraten zijn we 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 het onderstaande overzicht.

Tabel 2.3 Behaalde resultaten in 2023 op het strategisch focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten'. *voor onderzoek zie ook hoofdstuk 4.8

Thema	Resultaten 2023
Onderzoeksbeleid	In 2023 hebben we gefocust op de verdere vertaling van de onderzoeksvisie in de zwaartepunten en bijbehorende onderzoeksgroepen, een communicatieplan, de inrichting van de organisatie en de verdere professionalisering van de PDCA-cyclus. Hierin verschilt het tempo per zwaartepunt.
	Belangrijkste winst van 2023 is het beter op de agenda en kaart krijgen van het onderzoek. De mooie dingen die we al deden worden nu beter gedeeld, wat leidt tot een stevigere positie van het onderzoek.
Lectoraten	In 2023 zijn vacatures uitgezet voor twee nieuwe lectoraten, gericht op 'plant' en 'data'. De invulling van de vacatures verloopt nog moeizaam.
De HAS Ethische Adviescommissie (HEAC) en Commissie Dierhandelingen (CDH)	In diverse curricula worden ethiek lessen verzorgd. De HEAC heeft vier workshops 'Ethisch verantwoord onderzoek doen' georganiseerd voor afstudeerstudenten en hun begeleiders, daarbij zijn rond de 400 deelnemers bereikt. De CDH heeft in 2023 een goede basis gelegd voor Leven Lang Ontwikkelen. De registratie van bevoegde functionarissen was daarbij het startpunt. Daarnaast is er in 2023 gewerkt aan bewustwording bij de hele HAS, o.a. middels betere zichtbaarheid. Er wordt gewerkt aan een plan voor externe communicatie.
Ondernemerschap	In 2023 zijn in het kader van O2Lab goede verbindingen gelegd met de andere O2Lab Hubs in Nederland. Er wordt zeer regelmatig kennis uitgewisseld en een training Ondernemend Onderwijs voor docenten is in ontwikkeling. De stand van zaken in het O2Lab netwerk is: Betrokkenheid van 2300 deelnemers, docenten, experts en anderen. Het netwerk omvat 7 universiteiten, 16 universities of applied sciences en 11 mbo-scholen. Samen hebben we 25 O2LAB projecten uitgevoerd. Binnen de HAS is een nieuw toetsingskader ontwikkeld voor de programma's rondom ondernemerschap. Daardoor sluit de toetsing meer aan bij de leerbehoeften van de ondernemende studenten. Internationaal is de relatie met collega's versterkt door deelname aan het 3E-congres. Inmiddels hebben we ook een rol in de beoordeling van papers die op het congres in 2024 worden gepresenteerd. Samen met de andere groene hogescholen onderzoeken we hoe we elkaar kunnen versterken in het ondernemend onderwijs.
Visie datascience	In 2023 is de visie op kennisontwikkeling Datascience vastgesteld.
Gender Equality plan	In 2023 is het gender equality plan vastgesteld.

2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering

Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2023 weergegeven in tabel 2.4.

Tabel 2.4 Behaalde resultaten in 2023 op het strategisch focusgebied 'robuuste bedrijfsvoering'.

Thema	Resultaten 2023
Financiële beheersing	We blijven de P&C cyclus doorontwikkelen. In 2023 is er voor het eerst met een standaardformat gewerkt voor het jaarplan 2024. Dit moet leiden tot een uniforme wijze van rapporteren.
Risicomanagement	Risicomanagement is één van de meest prominente gebieden die is gekoppeld aan de P&C-cyclus. Ook hiervoor is het belangrijk dat we, door ermee te werken, het goed gebruik van het beleid borgen in de organisatie. Deze lijn zal de komende jaren centraal blijven staan. Aanvullend zullen we de komende jaren de geïdentificeerde risico's op centraal en decentraal niveau gaan kwantificeren.
ERP systeem	De implementatie van het personeelsgedeelte in AFAS is ver gevorderd in 2023. Daaraan gekoppeld zijn processen (verder) gestandaardiseerd en HRM-workflows uitgerold en verbeterd. We zijn gestart met de ontwikkeling van een nieuwe systematiek op het gebied van functioneren en beoordelen.
Inkoop	In 2023 hebben we bijeenkomsten georganiseerd om bewustzijn m.b.t. inkoopprocedures bij het leiderschapsteam te vergroten. Er is een verdere aanscherping gemaakt m.b.t. de inkoopprocessen.
Informatisering & IT	We hebben een start gemaakt met het opstellen van de digitaliseringsstrategie.
Informatiebeveiliging en privacy	De roadmap 2021-2024 is conform planning in 2023 uitgerold, scholing en bewustzijn was hier een onderdeel van.
Marketing & communicatie	In 2023 is de nieuwe merknaam uitgerold en is ingezet op een versterking van de positionering. Daarnaast heeft 2023 in het teken gestaan van het 75-jarig bestaan van de HAS.
Huisvesting	Het dak van het Atrium is in 2023 vernieuwd, dit leidt tot een comfortverbetering. In het regelsysteem is nog strakker gestuurd op het terugdringen van gasverbruik. In 2023 is bij de KAS een verduurzamingslag ingezet. De KAS wordt nu verwarmd met een lucht-water-warmtepomp en Cv-ketel. De Cv-ketel betreft de bestaande ketel waarvan de brander is gereduceerd naar 90 kW. Dit resulteert in een lager gasverbruik.
Duurzaamheid	In 2023 hebben we het duurzaamheidsbeleid (Eco-positieve HAS) vastgesteld. Dit heeft ook in het instellingsplan een plek gekregen en is er een start gemaakt met de implementatie ervan.
PDC's	In 2023 hebben alle afdelingen een PDC (Producten-Diensten-Catalogus) gerealiseerd.

2.4 Focusgebied organisatieontwikkeling

Binnen het focusgebied organisatieontwikkeling worden verschillende thema's onderscheiden. De resultaten die in 2023 zijn behaald op deze thema's staan weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 2.5 Behaalde resultaten in 2023 op het strategisch focusgebied 'organisatieontwikkeling'.

Thema	Resultaten 2023
Compliance	De statuten en het reglement Raad van Toezicht zijn in 2023 niet geactualiseerd. Er is gewacht op de nieuwe Branchecode goed bestuur vanuit de VH en de VTH. Deze is in december 2023 beschikbaar gekomen waardoor het actualiseren van de statuten en het reglement is doorgeschoven naar 2024. De reglementen m.b.t. rechtsbescherming zijn in 2023 ge-update en vastgesteld.
Benchmark	De uitkomsten van de benchmark overhead hogescholen geven, mede in het licht van de demografische krimp in het hbo, richting aan toekomstig beleid en besturingsvraagstukken.
Besturing en inrichting	Met ingang van studiejaar 2023-2024 wordt er gewerkt met drie thematische (i.p.v. vier) marktvelddclusters en een cluster bedrijfsvoering. De afdeling control heeft een zelfstandige positie gekregen. Naast centrale medezeggenschap is per cluster ook decentrale medezeggenschap ingeregeld. Deze aanpassingen in de besturing en inrichting zijn in 2023 vastgelegd in het BBR. De clusterdirectie is aangesteld en er is afscheid genomen van de interim-directeuren. Per november zijn de adjunct-directeuren gestart. Om de landing van Cluster Venlo in de andere drie clusters goed te begeleiden wordt een transitimanager Venlo aangesteld. De decentrale raden zijn gedeeltelijk gestart. Bij de clusters waar nog onvoldoende kandidaten zijn, volgen in 2024 nieuwe verkiezingen.
Instellingsplan	In 2023 is het instellingsplan 2024-2027 vastgesteld en is met de kaderbrief 2024 en het opstellen van de clusterplannen en begrotingen een eerste aanzet tot implementatie hiervan gegeven.

HOOFDSTUK 3 – VOORUITBLIK 2024

In onderstaande tabel wordt per ambitie uit 'Ontwikkelen met hart voor het Groene Domein' kort vooruitgeblikt naar 2024.

Ambitie instellingsplan	Vooruitblik 2024
We maken scherpere keuzes op basis van onze missie	We organiseren dialoogsessies. Het inclusie en diversiteitsbeleid wordt vastgesteld. Om kwaliteitszorg een stap verder te brengen wordt een interne audit (door Odion Onderzoek) uitgevoerd.
We bouwen ons onderwijs-portfolio verder uit	In 2024 wordt het beleid m.b.t. microcredentials en LLO gemaakt. Het minorenportfolio wordt geëvalueerd, evenals het onderwijsportfolio; de eerste AD gaat van start en er wordt een MSc-aanvraag ingediend.
We versterken onze onderzoekscultuur	Het zwaartepunt gezonde voedselproductie ontwikkelt een gezamenlijke ambitie. De verdere doorontwikkeling van de structuur van de onderzoeksorganisatie komt gereed. Het zwaartepunt Gezonde voeding en leven geeft planmatig inhoud aan de voor 2030 geformuleerde ambities en professionaliseert hierbij de structurele afstemming met het werkveld. Het zwaartepunt Gezonde leefomgeving zet de geformuleerde ambitie voor 2030 om in een geconcretiseerd jaarplan met daarin ook nadrukkelijke aandacht voor de communicatiestrategie.
We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld	Er wordt een analyse gemaakt van de strategische samenwerkingspartners en helderheid gecreëerd m.b.t. de partners en het proces.
We ontwikkelen de band met internationale partners	Het internationale oriëntatiebeleid wordt vastgesteld en op basis daarvan worden clusterplannen vastgesteld.
We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie	De implementatie van de inkoop en financiële modules van AFAS is eind 2024 afgerond. In 2024 vindt een doorontwikkeling van het budgetmodel plaats en er wordt onderzocht hoe strategische samenwerkingen de bedrijfsvoering efficiënter kunnen maken. De digitaliseringsstrategie (met daarin kennisveiligheid) wordt opgesteld. In 2024 vindt de overgang van de ELO van Blackboard naar Teams Education plaats. De doorontwikkeling van de organisatie, met name het 'span of control' gedeelte wordt geïmplementeerd.

We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen	Elk cluster maakt (in 2024 of 2025) een eigen plan m.b.t. duurzaamheid, ingebed in het beleid 'Eco-positieve HAS'.
We verbeteren onze positionering en zichtbaarheid	De interne communicatie wordt gericht verbeterd, er is een optimalisatie in het aantal communicatiekanalen.

HOOFDSTUK 4 – 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 green academy gehandeld heeft met betrekking tot deze thema's.

4.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs

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

4.1.1 uitbesteding

Stichting HAS Opleidingen heeft met betrekking tot haar reguliere, door de overheid bekostigde, onderwijsprogramma's geen onderwijsactiviteiten uitbesteed. Er zijn geen uitwisselingsovereenkomsten gesloten met private partijen en geen maatwerktrajecten georganiseerd voor bedrijven en organisaties.

4.1.2 investeren met publieke middelen in private activiteiten

Met de brief van 3 oktober 2023 heeft de minister van OCW, uitgaande van de beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" (april 2021), aangegeven op welke wijze de verantwoording van de private activiteiten in het jaarverslag van de instellingen dient te worden uitgevoerd.

De beleidsregel en de brief van 3 oktober 2023 hebben tot veel vragen vanuit het werkveld geleid en het ministerie van OCW is daarover nog in gesprek met koepelorganisaties, instellingsaccountants e.d. Vanwege deze onduidelijkheden heeft de Vereniging Hogescholen (VH) voor de hbo-instellingen een handreiking opgesteld voor het bepalen van de private activiteiten en voor de verantwoording daarover in het jaarverslag. HAS green academy heeft deze handreiking VH gevolgd voor de verantwoording van de private activiteiten in dit jaarverslag.

De HAS kent op grond van het voorgaande de volgende private activiteiten:

- Contractonderwijs
- Contractonderzoek
- Detachering

In de tabellen op de volgende pagina's is aangegeven op welke wijze HAS green academy voor deze private activiteiten voldoet aan de voorwaarden die de minister van OCW daaraan stelt in de beleidsregel.

Contractonderwijs

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
In het kader van LLO draagt de HAS als kennisinstelling - in logisch vervolg op het door de HAS verzorgde bekostigde wettelijk onderwijs - ook actuele kennis over aan studenten die het reguliere (hoger) onderwijs inmiddels hebben verlaten en die werkzaam zijn als professional in het werkveld van HAS green academy. Hiermee houden de HAS en de aan de HAS verbonden docenten goed contact met dit werkveld en draagt de HAS met kennis bij aan de economische activiteiten in de regio. De interactie van de HAS als kennisinstelling met het professionele werkveld levert een belangrijke bijdrage aan de vernieuwing van het bekostigd wettelijk onderwijs van de HAS.	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2023 bedragen € 59 mln. De baten uit contractonderwijs 2023 daarin bedragen € 1,4 mln.	Aan het contractonderwijs worden de integrale kosten toegerekend op basis van de IKS systematiek die met ingang van 2023 door de HAS is ingevoerd en die is getoetst door de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (RVO). Daarnaast wordt een risico-opslag gehanteerd.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCW over de praktische invulling van de beleidsregel. Eén van de vragen die nog moet worden beantwoord is of er sprake is van een investering met publieke middelen ingeval de private activiteit geen financieel offer vraagt van de publieke middelen. Het contractonderwijs van de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCW met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit contractonderwijs vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Voorafgaand aan ieder cursusproject wordt een begroting vastgesteld door de clusterdirectie. Bij cursussen met open inschrijvingen wordt door de clusterdirectie op basis van de aanmeldingen een go / no-go besluit genomen vóór aanvang van de cursus. Bij de in-company opleidingen is er een getekende offerte van de klant aanwezig. De offertes zijn gebaseerd op tenminste de integrale kostprijs tarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De clusterdirectie is integraal verantwoordelijk voor de cursusprojecten die onder het cluster worden uitgevoerd. De activiteiten en resultaten op het gebied van contractonderwijs zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus van de hogeschool. Er is geen sprake van een afzonderlijke rechtspersoon voor deze activiteiten.

Contractonderzoek

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
Het contractonderzoek van HAS green academy betreft hoofdzakelijk het toegepast onderzoek dat in opdracht van het professionele werkveld door studenten van de HAS wordt uitgevoerd bij wijze van afstudeeropdracht (de zgn. beroepsopdracht). De studenten worden daarbij begeleid door docenten die daarbij tevens als adviseur richting de opdrachtgever opereren. Dit toegepast onderzoek levert voor de studenten een waardevolle kennismaking op met het toekomstige werkveld. Voor de docenten levert het de mogelijkheid op om zich in hun adviesrol verder te bekwamen en om daarnaast kennis op te doen van de actuele onderzoeksbehoeften van de praktijk. Door de uitvoering van deze beroepsopdrachten wordt door de HAS bijgedragen aan de innovatie van het werkveld en aan de economische activiteiten in de regio. De kennis die opgedaan wordt met het toegepast onderzoek wordt ook weer ingebed in het bekostigd wettelijk onderwijs van de HAS (flexibel en adaptief onderwijs).	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2023 bedragen € 59 mln. De baten uit contractonderzoek 2023 bedragen € 1,3 mln.	Aan het contractonderzoek worden de integrale kosten toegerekend op basis van de IKS systematiek die met ingang van 2023 door de HAS is ingevoerd en die is getoetst door de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (RVO). Daarnaast wordt een risico-opslag gehanteerd.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCW over de praktische invulling van de beleidsregel. Eén van de vragen die nog moet worden beantwoord is of er sprake is van een investering met publieke middelen ingeval de private activiteit geen financieel offer vraagt van de publieke middelen. Het contractonderzoek van de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCW met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit contractonderzoek vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Voorafgaand aan ieder onderzoeksproject wordt een door de klant getekende offerte opgesteld. De offertes zijn gebaseerd op tenminste de integrale kostprijs tarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De clusterdirectie is integraal verantwoordelijk voor de onderzoeksprojecten die onder het cluster worden uitgevoerd. De activiteiten en resultaten op het gebied van contractonderzoek zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus van de hogeschool. Er is geen sprake van een afzonderlijke rechtspersoon voor deze activiteiten.

Detachering

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
Detachering van medewerkers aan private organisaties door HAS green academy komt slechts zeer beperkt voor. In het kader van een gesubsidieerd samenwerkingsverband met stichting Ondernemerslift plus (OL+) ten behoeve van startende ondernemers wordt een medewerker van de HAS bij de stichting OL+ gedetacheerd. De expertise van OL+ wordt benut binnen de afstudeergroep "Topklas Ondernemen" in het curriculum van het bekostigd wettelijk onderwijs.	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2023 bedragen € 59 mln. De baten uit detachering aan private organisaties 2023 bedragen € 92k waarvan € 87k betrekking heeft op baten verkregen van stichting OL+.	De vergoeding voor de detachering is gebaseerd op de werkelijke loonkosten verhoogd met een redelijk aandeel in de overheadkosten van de HAS.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCW over de praktische invulling van de beleidsregel. Eén van de vragen die nog moet worden beantwoord is of er sprake is van een investering met publieke middelen ingeval de private activiteit geen financieel offer vraagt van de publieke middelen. De detachering aan private organisaties door de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCW met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit detachering vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Detachering geschiedt altijd tegen werkelijke loonkosten inclusief redelijk aandeel in de overheadkosten van de HAS. De detacheringsovereenkomst wordt zowel door klant, directie als medewerker zelf ondertekend.

4.1.3 vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens

In de Onderwijs- en examenregeling van HAS green academy 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.

4.1.4 bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten bekostigen een studie aan HAS green academy 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.

4.1.5 collegegeld niet betaald door de student zelf

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

4.1.6 studenten volgen modules van opleidingen

Het is voor studenten mogelijk modules van andere opleidingen te volgen. Dat kan binnen HAS green academy of bij andere 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.

4.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Studenten volgen aan HAS green academy de opleiding waarvoor ze staan ingeschreven.

4.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS green academy is geen sprake van maatwerktrajecten.

4.2 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 green academy heeft uitsluitend betrekking op studenten die zijn ingeschreven voor een opleiding van HAS green academy en die hiervoor aan HAS green academy het wettelijk bepaalde collegegeld betalen. Tabel 4.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het kalenderjaar 2023 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 green academy erkende studie- of studentenvereniging of in de studenten medezeggenschap en (iii) overige studenten. Alle toekenningen betreffen EER studenten.

Tabel 4.1 Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor 2023.

	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					
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten- medezeggenschap	12	12	€ 24.001	€ 306	10
Overig	0	0	0	nvt	nvt
Totaal	12	12	€24.001	€ 306	10

4.3 Kwaliteitsafspraken

Inleiding

Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2018 is vastgelegd dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Deze afspraken worden gemaakt op basis van 6 thema's, die afgesproken zijn door de Vereniging Hogescholen (VH), Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU), het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb). Deze thema's zijn:

1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studentsucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten

We zetten in op 5 van de 6 thema's. Ten aanzien van intensiever en kleinschaliger onderwijs zijn geen specifieke afspraken gemaakt. We kennen al een intensieve vorm van onderwijs met relatief ruime contacttijd, hoge docent-student ratio's en veel werk in groepsverband. Daarnaast zijn intensievere onderwijsvormen, met de nadruk op activerende didactiek, onderdeel van de in 2019 vastgestelde onderwijsvisie.

De doelstellingen, zoals deze beschreven zijn in het document Kwaliteitsafspraken HAS Hogeschool 2019, zijn in lijn met het strategisch kader van de HAS. De middelen stellen ons in staat om de ingezette beweging te versterken en een extra impuls te geven. In 2020 heeft de NVAO onze kwaliteitsafspraken positief beoordeeld.

Monitoring en evaluatie

We monitoren en evalueren de uitvoering en voortgang van de maatregelen binnen de reguliere planning & control cyclus. De betrokkenheid van medezeggenschap en Raad van Toezicht is ingebed in deze vaste gesprekscyclus. Het gehele proces rondom de diverse thema's (van plan tot uitvoering, inclusief evaluatie en bijsturing) wordt in nauw contact met de medezeggenschap uitgevoerd. De studentgeleding wordt daarbij specifiek uitgenodigd in elke fase van de PDCA-cyclus. Ieder half jaar wordt met hen de voortgang besproken en geëvalueerd.

Inhoud van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk lichten we de voortgang met betrekking tot de kwaliteitsafspraken toe. We doen dit op basis van de hoofdthema's zoals wij deze gekozen hebben, in samenhang met onze strategische focusgebieden 'Verbinden kernactiviteiten' en 'Kwaliteit onderwijs verbeteren'. In de volgende paragrafen worden deze thema's toegelicht. De aansluiting op de onderwijskwaliteitsthema's, zoals beschreven in het sectorakkoord, wordt met behulp van de volgende pictogrammen zichtbaar gemaakt:

	Meer en betere begeleiding van studenten
	Studentsucces
	Onderwijsdifferentiatie
	Passende en goede onderwijsfaciliteiten
	Professionalisering van docenten

Per hoofdthema wordt een korte algemene inleiding gegeven. Daarna worden per maatregel de ontwikkelingen in de jaren 2019-2023 toegelicht. Ook is per maatregel de ambitie voor 2024 opgenomen, zoals beschreven is in het oorspronkelijke plan. Deze

ambities zijn in de afgelopen jaren, o.a. door doorontwikkeling van de organisatie, voortschrijdend inzicht en het nieuwe instellingsplan, op sommige punten (in lijn met de oorspronkelijke doelen) aangepast. Dit is gebeurd in afstemming met CvB en periodiek toegelicht aan de medezeggenschap. Een deel van onze activiteiten is, volgens de gemaakte kwaliteitsafspraken, gestart vanaf 2020 (een enkel thema start pas vanaf 2022). Dit is zichtbaar in de tabellen.

4.3.1 Flexibel en adaptief onderwijs

De start van de Kwaliteitsafspraken loopt nagenoeg parallel met de vaststelling van de onderwijsvisie (juni 2019). Door de inzet van de kwaliteitsmiddelen is door de HAS een stevige stap gezet in de realisatie van deze visie, die studenten uitdaagt om regie te pakken over hun eigen leerproces, flexibiliteit mogelijk maakt en actuele ontwikkelingen (nog) nadrukkelijker inbedt in het onderwijs. Hierbij zijn docenten, opleidingsmanagement en onderwijskundigen intensief betrokken. Regelmatig wordt samenwerking gezocht met bedrijfsvoering en/of externe expertises, zoals een jurist of experts die scholing verzorgen. Studenten leveren input via de medezeggenschap en door deel te nemen aan bijvoorbeeld evaluaties, werksessies of ontwikkeltrajecten.

Het thema Flexibel en adaptief onderwijs bestaat uit 7 maatregelen:

1. Gezamenlijke taal eindkwalificaties
2. Evaluatie en aanpassing minoren en specialisaties
3. Verbeteren en inrichten ELO
4. Trainen en scholen docenten in het kader van flexibilisering
5. Inrichten van faciliteiten met het oog op aanpassing onderwijsvormen
6. Ontwikkeling en implementatie monitoringssysteem
7. Versterken ondernemerschapsonderwijs.

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

Maatregel: Gezamenlijke taal eindkwalificaties

Om studenten zelf hun leerroute vorm te laten geven, worden eindkwalificaties van alle opleidingen in een gemeenschappelijke taal geformuleerd om uitwisselbaarheid beter te kunnen onderbouwen en faciliteren. Ook wordt zichtbaar gemaakt in de programma's op welke manier de diverse onderdelen bijdragen aan de eindkwalificaties. Beide stappen dragen er aan bij om op termijn leerwegaafhankelijk toetsen mogelijk te maken.

Uitgangspunt 2018	Ons onderwijsconcept wordt gewaardeerd door studenten. Tegelijkertijd stellen we vast dat we nog niet altijd in staat zijn om een persoonlijke leerroute te faciliteren en onderbouwen. Het ontbreken van een gemeenschappelijk gedeeld vocabulaire op het gebied van eindkwalificatie en didactisch perspectief ontbreekt, wat flexibiliteit in de weg staat. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal op het gebied van onderwijsontwikkeling en eindkwalificaties maakt opleidingsoverstijgend ontwikkelen mogelijk.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel
Realisatie 2020	De onderwijsvisie is geconcretiseerd in onderwijskundige ontwerpprincipes. Deze bestaan per principe uit een korte theoretische toelichting, met daarna wat dit betekent voor student, docent, opleiding en instelling. Deze principes leggen de basis voor een didactische gemeenschappelijke taal en zijn een belangrijk instrument bij curriculumontwikkeling. Het heeft o.a. geleid tot een uniformering van definiëren van leeruitkomsten bij curriculumontwikkeling. Parallel aan dit proces zijn het nieuwe OER en het nieuwe toetsbeleid in lijn met de onderwijsvisie en de ontwerpprincipes gebracht.
Realisatie 2021	De ontwerpprincipes staan aan de basis van alle onderwijsontwikkeling voor studenten en door onze medewerkers. Er is een verkenning gedaan naar de verdere inhoud en reikwijdte van 'gemeenschappelijke taal'. Diverse opleidingen werken aan de herijking van hun opleidingsprofiel, in lijn met de ontwerpprincipes, om de realisatie van de onderwijsvisie mogelijk te maken. Het nieuwe OER en toetsbeleid is vastgesteld. De doorvertaling door de opleidingen naar opleidingsspecifieke documenten (o.a. toetsplan, toetsprogramma) is gestart.
Realisatie 2022	In 2022 is geen budget toegekend aan deze maatregel. De doorontwikkeling van deze doelstelling heeft een plek gekregen in het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen', waarmee het onderdeel wordt van het reguliere proces.
Doel 2022	<i>Gemeenschappelijke eindkwalificaties geformuleerd</i> Dit doel is deels behaald en blijft als onderdeel van het reguliere proces doorlopend onder de aandacht.
Realisatie 2023	In 2023 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Vanuit het reguliere proces blijven we hier aan werken.
Ambitie 2024	In 2023 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Vanuit het reguliere proces blijven we hier aan werken.
Doel 2024	<i>Gemeenschappelijke eindkwalificaties ingevuld</i>



Op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren, de nieuwe onderwijsvisie en de evaluatie van de derdejaars HAS-minoren, wordt een ontwikkelopgave voor het complete minorenpalet (huidige derdejaars HAS-minoren en vierdejaars specialisatie-minoren) geformuleerd en uitgevoerd. De lectoren worden actief verbonden aan minoren.

Uitgangspunt 2018	Vanaf studiejaar 2016-2017 biedt de HAS minoren aan en hebben HAS-studenten ruimte in hun leerplan om deel te nemen. Deze minoren zijn voor (nationale en internationale) externe studenten beperkt aantrekkelijk, met name vanwege hun omvang (15 credits). Daarnaast is het aanbod inhoudelijk gezien niet compleet: De verbondenheid met lectoraten en de grote maatschappelijke opgave waar de HAS voor opleidt, behoeft versteviging.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Er heeft een evaluatie van de minoren plaatsgevonden, die de basis vormt voor vervolgstappen.
Realisatie 2020	Er is een HAS-breed besluit genomen over de omvang van alle onderwijseenheden in jaar 3 en 4 (30 credits), die interne en externe mobiliteit bevordert. Op basis van de onderwijskundige ontwerpprincipes is door onderwijskundig adviseurs een minorontwikkeltraject ontwikkeld. Dit traject wordt in 2021 onder hun begeleiding uitgevoerd. De thematiek voor een zestal nieuwe minoren is vastgesteld.
Realisatie 2021	Om de onderwijsvisie te realiseren en te komen tot flexibele en adaptieve (afstudeer)programma's, is er een stevige onderwijskundige ondersteuning voor onderwijsontwikkeling. De omvang en thematiek varieert, bijvoorbeeld herziening van het gehele leerplan, moduleontwikkeling of activerende didactiek. Binnen de opleidingsclusters zijn ruim 20 deelprojecten uitgevoerd, die aansluiten op de specifieke behoefte van het cluster/de opleiding, om daarmee de flexibilisering in jaar 3 en 4 mogelijk te maken. Onder begeleiding van de onderwijskundigen zijn 6 nieuwe minoren ontwikkeld, in het gezamenlijke minorontwikkeltraject. Na afloop van het traject is door de onderwijskundigen intervisie georganiseerd om zo te blijven leren van elkaar. Voor een nieuwe set minoren is een soortgelijk traject doorlopen, waar maatwerk wordt geboden waar nodig.
Realisatie 2022	Op HAS-niveau worden curricula herzien om flexibilisering mogelijk te maken. Mede hierdoor ontstaat meer inzicht in de mate van flexibilisering die we nastreven in het gehele curriculum, incl. in de afstudeerfase. Daarnaast wordt verder ingezet op versteviging van de samenhang tussen kernactiviteiten. In het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen' worden diverse thema's benoemd om in de komende jaren om de flexibilisering in de onderwijs- en afstudeerprogramma's verder te ontwikkelen
Doel 2022	<i>Evaluatie minoren en ontwikkelopgave minorenpalet</i> De minorevaluatie is afgerond, de ontwikkelopgave voor derde en vierde jaar is onderdeel van de plannen voor de komende jaren zoals vastgesteld in het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'
Realisatie 2023	Er is gewerkt aan de ontwikkeling van curricula, en aan het optimaliseren van de bijbehorende onderwijslogistieke processen.
Ambitie 2024	<i>Naast het voorzetten van de lopende activiteiten (onderwijsontwikkeling en verbetering van onderwijslogistieke processen, starten we met een strategisch portfolio overleg. In studiejaar 2023-2024 ligt in dit overleg de nadruk op het onderwijsaanbod in het derde en vierde jaar, in de studiejaren daarna zal dit overleg zich richten op het complete portfolio. Daarnaast evalueren we ook de huidige BO-opzet en formuleren we, vanuit de integraliteit van onze onderwijs- en onderzoeksvisie en de visies op de zakelijke markt en Leven Lang Ontwikkelen, verbeterplannen</i>
Doel 2024	<i>Derde en vierdejaars programma's volledig herontwikkeld incl. minoren en afstudeerprogramma's</i>



De digitale leeromgeving wordt verbeterd en ingericht met als doel nieuwe media binnen dit kader optimaal te faciliteren.

Uitgangspunt 2018	De digitale leeromgeving wordt beperkt ingezet.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel.
Realisatie 2020	De oorspronkelijke doelstelling is in 2020 (met vooruitblik naar 2021) opgeschort. De aanbesteding voor een ELO werd uitgesteld. In plaats werd ieder cluster gevraagd om een plan te maken om een kwaliteitsimpuls te geven aan online onderwijs. Dit sloot aan op de behoefte van studenten om de kwaliteit van het online onderwijs, ontstaan als gevolg van de Covid-19 pandemie, te verstevigen. Het budget dat hiervoor beschikbaar is gesteld, is uitgebreid met een deel van de middelen dat in 2021 voor internationalisering begroot was.
Realisatie 2021	In 2021 zijn de bovengenoemde plannen uitgevoerd. De middelen zijn ingezet op bijvoorbeeld verkenningen/implementatie blended learning, docentenscholing, learning analytics en de toepassing van VR. De inzet van deze middelen wordt systematisch gemonitord door studentgeleding HR en CvB (via P&C-cyclus). Ook is de keuze gemaakt om geen aanbestedingstraject in te gaan en verder te gaan met Blackboard ultra. Met de HR is afgesproken dat de reeds gereserveerde middelen ingezet worden op kwaliteitsverbetering van het blackboardgebruik en de verbetering van docentvaardigheden in Blackboard en MS-teams.
Realisatie 2022	In 2022 is gestart met een implementatieplan voor Blackboard Ultra, wat later is aangepast tot een verkenning die begin 2023 leidt tot een keuze voor Blackboard Ultra of MS Teams als ELO.
Doel 2022	<i>Herinrichting Blackboard of aanbesteding ELO's</i> Dit doel (herinrichting Blackboard) is niet behaald in 2022. In 2023 zal het doel Herinrichting ELO (Blackboard of Teams) wel behaald worden.
Realisatie 2023	De definitieve besluitvorming met betrekking tot Teams vond laat in 2023 plaats. Het gereserveerde budget is daarom grotendeels doorgeschoven naar 2024, om dan in te kunnen zetten voor de implementatie van de gekozen ELO.
Ambitie 2024	<i>In 2024 is geen budget toegekend aan deze maatregel.</i> <i>In 2024 wordt de implementatie van Teams en Ans Delft ingezet en afgerond. Beschikbare middelen uit 2023 worden in dit jaar ingezet ter ondersteuning van deze implementatie.</i>
Doel 2024	<i>ELO geschikt voor flexibele routes</i>



Docenten worden binnen de HAS-academie getraind en geschoold op het gebied van pedagogische en didactische ontwikkeling om flexibilisering en adaptiviteit verder mogelijk te maken. Ook permanente scholing van management en overige ondersteuning is hierbij noodzakelijk.

Uitgangspunt 2018 Er wordt weinig/geen (interne) didactische scholing aangeboden aan de medewerkers. Omdat de realisatie van de onderwijsvisie een didactische ontwikkeling vraagt van docenten en medewerkers, is het van belang om dit in lijn met deze visie op te pakken.

Realisatie 2019 In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel

Realisatie 2020 De HAS-brede studiedag is online aangeboden, met een groot aanbod van activiteiten waar docenten in hun dagelijkse praktijk direct mee vooruit kunnen. Hier hebben ruim 200 medewerkers aan deelgenomen. In Covid-19 vraagstukken is ondersteuning geboden, bijvoorbeeld bij aanpassingen van toetsprogramma's, online onderwijs verzorgen, inzet van diverse tools, etc. De afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit heeft de opdracht gekregen om een eigen traject Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) te ontwikkelen, gebaseerd op de onderwijsvisie en bijbehorende ontwerpprincipes. De ontwikkeling hiervan is gestart in 2020.

Realisatie 2021 Er zijn activiteiten ontwikkeld en georganiseerd om training en scholing van medewerker op individueel, cluster en teamniveau te faciliteren. Voorbeelden zijn: de HAS-brede studiedag (ruim 230 deelnemers), collegereeksen Barend Last over Blended Learning (32 deelnemers), kennismakingstrajecten Didactisch coachen (2 opleidingsteams), teamleren (1 opleidingsteam). Daarnaast zijn er 4x per jaar tijdens 1 week verschillende workshops online tools aangeboden en 4x per jaar een inhoudelijke Masterclass in combinatie met Kijkje in de Keuken bij HAS-team. Via intranet worden besluiten, kennis en informatie over didactiek aangeboden.

Het BDB-traject is ontwikkeld en de eerste groep is gestart. De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en Senior Kwalificatie Examinering (SKE) werden al langer (deels) intern aangeboden en zijn eveneens herontwikkeld in lijn met de onderwijsvisie.

Activiteiten zijn na afloop geëvalueerd, opgedane kennis en inzichten worden meegenomen in volgende activiteiten.

Realisatie 2022 In 2022 is het intern scholingsprogramma ondergebracht bij de afdeling Onderwijs, onderzoek en kwaliteit. Het aanbod wordt, afgestemd op de behoeften vanuit de organisatie, uitgebreid om zo te werken aan duurzame docentbekwaamheid.

Voorbeelden van aangeboden scholing: BDB, BKE, SKE, Masterclasses in combinatie met Kijkje in de keuken, 4x per jaar tijdens 1 week workshops Online Tools, bijdragen aan studiedagen van opleidingen over diverse thema's, didactisch verdiepende bijeenkomsten voor portefeuillehouders onderwijs. Daarnaast hebben opleidingen scholingstrajecten binnen hun teams opgestart, bijvoorbeeld over didactisch coachen.

Doel 2022

- 50% van de docenten bereikt via de HAS-academie /afdeling Onderwijs Onderzoek en Kwaliteit
- Deskundige digitaal leren aannemen ter ondersteuning docenten en organiseren trainingen in HAS-academie

Deze doelen zijn gerealiseerd: Via de benoemde scholingstrajecten vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en de ingezette scholing door teams vanuit onderwijskundige ambities (o.a. blended learning, didactisch coachen) is minimaal 50% van de docenten bereikt. Het team van onderwijskundigen bezit expertise over digitaal leren en brengt dit over via bijvoorbeeld individuele workshops en ontwikkeltrajecten waar opleidingsteams bij betrokken zijn.

Realisatie 2023	Het bestaande aanbod van de afdeling OOK op het gebied van duurzame toets- en docentbekwaamheid is uitgebreid met de 'senior didactische bekwaamheid', die in 2023 is ontwikkeld en voor het eerst gestart is. Daarnaast is het complete aanbod (op deelgebieden) in beeld gebracht met als doel opleidingen nog beter te kunnen helpen bij hun vragen en ontwikkelambities, kortom: hun docentprofessionalisering. In 2024 worden hier vervolgstappen in gezet.
Ambitie 2024	<i>Naast het aanbieden van de bestaande activiteiten, wordt in 2024 actief ingezet op de professionaliseringsplannen van opleidingen op het gebied van didactiek en toetsbekwaamheid.</i>
Doel 2024	• 100% van alle docenten bereikt via de HAS academie /afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit • Experimenteeromgeving ingericht voor gebruik digitale tools zoals VR, flipping the classroom, adaptief, digitaal toetscentrum

Maatregel	Inrichten van de faciliteiten met het oog op aanpassing van onderwijsvormen	
<i>Inrichten van faciliteiten met het oog op de aanpassingen van de onderwijsvormen.</i>		
Uitgangspunt 2018	Nieuwe vormen van onderwijs vragen een andere inrichting van (delen van) het gebouw. Halverwege de looptijd van dit traject bekijken we, in nauwe samenspraak met studenten en onderwijskundigen, welke type ruimtes we nodig hebben om de ingezette onderwijskundige ontwikkeling extra te faciliteren.	
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel.	
Realisatie 2020	In 2020 is geen budget toegekend aan deze maatregel.	
Realisatie 2021	In 2021 is geen budget toegekend aan deze maatregel.	
Realisatie 2022	In 2022 wordt een plan van aanpak geschreven voor de periode 2023-2024, bestaande uit een aantal deelprojecten: 1. Verhuizing van het study center naar de Westertoren 2. Op de oude locatie van het study center studeer- en ontmoetingsplekken realiseren 3. Locatie Venlo 4. Active Learning classrooms 5. 'Quick wins' Studenten worden intensief bij de planvorming en het ontwerp van de ruimtes betrokken. Vooruitlopend op het plan zijn er al faciliteiten gerealiseerd, zoals extra schermen in diverse ruimten ter bevordering van online werken en 4 overlegunits, voorzien van klimaatbeheersing.	
Doel 2022	<i>Plan aanpak gereed en in uitvoering gestart, gericht op aanpassing/inrichting faciliteiten.</i> Het doel is behaald.	
Realisatie 2023	In 2023 is gestart met de realisatie van het vernieuwde study centre. Deze heeft wat vertraging opgelopen, en zal waarschijnlijk in de loop van 2024 worden afgerond. Aan de overige onderdelen wordt (zoals genoemd onder 'Realisatie 2022') wordt doorlopend gewerkt. Er is een verkenning gestart naar de inrichting van 'het oude studycentre', met als doel de juiste functies op de juiste plek in het gebouw te realiseren. Wensen van diverse gebruikers worden hierin meegenomen.	
Ambitie 2024	Er wordt gewerkt aan de bovengenoemde plannen, met als ambitie deze eind 2024 gerealiseerd te hebben.	
Doel 2024	<i>Plan van aanpak uitgevoerd</i>	



Er wordt een dashboard ontwikkeld om de voortgang in de realisatie van de Onderwijsvisie gefundeerd en actief te kunnen monitoren. Op basis van de 0-meting in het najaar van 2019, kan iedere opleiding/ieder cluster bewust en gericht koers bepalen. De voortgang wordt tijdens de periodieke managementrapportages besproken.

Uitgangspunt 2018	Tot op heden is er geen instrument of methode waarmee de realisatie van onze onderwijsvisie expliciet wordt gemonitord. Bij de nieuwe visie willen we dit doen op basis van een dashboard.
Realisatie 2019	In samenwerking met adviesbureau Turner is een dashboard ontwikkeld om de realisatie van de onderwijsvisie te monitoren. Dit dashboard wordt eens per 2 jaar ingezet.
Realisatie 2020	Alle opleidingen hebben tijdens een bijeenkomst onder leiding van Turner een nulmeting uitgevoerd, waarin de diverse thema's van de onderwijsvisie/het dashboard zijn besproken. Daarnaast hebben zij een uitgebreide vragenlijst ingevuld, die verwerkt zijn in een opleidingsspecifiek en HAS-breed dashboard.
Realisatie 2021	De aanpak voor de volgende 'dashboarde' is bepaald, waarbij het invullen en bespreken van het feitelijke dashboard gecombineerd wordt met een gesprek per opleiding over hun onderwijskundige ontwikkelingen. I.v.m. drukte door Covid-19 zijn deze gesprekken begin 2022 gevoerd, op opleidings- en op HAS-niveau.
Realisatie 2022	In 2022 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Begin 2022 zijn de dashboards opnieuw ingevuld, in combinatie met een gesprek met de opleidingen over hun onderwijskundige ontwikkelingen. Dit heeft inzicht gegeven op opleidings- en HAS-niveau. Deze inzichten zijn meegenomen in de jaarplannen van de clusters (als onderdeel van de P&C-cyclus) en hebben een plek gekregen in de 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'. Het dashboard wordt halverwege 2023 en eind 2024 nogmaals ingezet. Parallel hieraan wordt de inzet van deze tool in de HAS-brede P&C-cyclus geoptimaliseerd.
Doel 2022	<i>Realisatie dashboard, 0-meting en periodieke reflectie in managementrapportages</i> Dit doel is grotendeels behaald. De periodieke reflectie hierop in de managementrapportages verdient nog aandacht.
Realisatie 2023	In 2023 is geen budget toegekend aan deze maatregel. In 2023 is, mede vanwege de impact van de organisatieontwikkeling, geen specifieke actie ondernomen met betrekking tot het dashboard. Het gesprek over de vraag 'wat willen we meten' komt in relatie tot kwaliteitszorg en de ontwikkeling van de P&C-cyclus op gang.
Ambitie 2024	<i>In 2024 is geen budget toegekend aan deze maatregel.</i> <i>In de loop van 2024 wordt bepaald of en op welke manier er verder wordt gegaan met het bestaande dashboard. Doelstelling is en blijft wel om periodieke rapportages en reflecties t.a.v. de ontwikkeling en kwaliteit van onderwijs te realiseren.</i>
Doel 2024	<i>Periodieke reflectie in managementrapportages</i>

Maatregel		Versterken ondernemerschapsonderwijs	
Het onderwijs op het gebied van ondernemerschap wordt versterkt door bij de ondernemerschapsleerlijn expliciet externe stakeholders te betrekken.			
Uitgangspunt 2018	Ondernemerschapsonderwijs heeft een plek in opleidingen en ook in trajecten als Topklas ondernemen. We willen de leerlijn op dit onderwerp verder versterken. Dit heeft zich vertaald in een ambitie dat jaarlijks tenminste 100 studenten afstuderen met een eigen bedrijf.		
Realisatie 2019	Er is een collega aangenomen met specifieke expertise en netwerk op het gebied van ondernemerschap voor de looptijd van de Kwaliteitsafspraken. Het ondernemerschapsprogramma is geëvalueerd en samen met het team Topklas ondernemen is een toekomstschets gemaakt met een plan van aanpak.		
Realisatie 2020	Het programma Topklas ondernemen is verder doorontwikkeld, door de Boosterprogramma's vanuit Ondernemerslift+ in te bedden. Hierdoor worden de studenten en ondernemers nadrukkelijk verbonden met het ecosysteem ondernemerschap.		
Realisatie 2021	De ontwikkeling van een minor over ondernemerschap gaat van start. Er is verbinding gezocht met o.a. Ondernemerslift+ en Koning Willem 1 College. In dit consortium is onderzoek gedaan naar het opleiden van ondernemers. Dit heeft geleid tot een aanpak voor ondernemend onderwijs vanuit de leefwereld van de ondernemer. Deze aanpak is geïmplementeerd in Topklas ondernemen en de ondernemerschapsminor, en sluit naadloos aan bij de onderwijsvisie. Daarnaast zijn we aangesloten bij activiteiten van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Tot slot namen enkele collega's deel aan een meerdaagse training over de leefwereld van ondernemers.		
Realisatie 2022	In 2022 is verder gewerkt op de ingeslagen weg. Daarnaast wordt gestart met planvorming voor de jaren 2023-2024. In deze planvorming hebben de incubators van studenten expliciet een plek. Hierin wordt opgetrokken met Avans Hogeschool, Koning Willem 1 college en Agri Food Capital. In 2022 realiseren we voor het eerst ons doel dat 100 studenten afstuderen in een eigen bedrijf.		
Doel 2022	<i>Topklas ondernemen en minor ondernemerschap vernieuwd in samenwerking met Ondernemerslift+.</i> Deze doelstelling is behaald.		
Realisatie 2023	De bestaande activiteiten zijn voortgezet. Er wordt samengewerkt door collega's en opleidingen van de HAS met o.a. O2Lab-onderzoek, HO-kennispact en de WUR. Binnen het ondernemerschapsonderwijs is er o.a. aandacht voor passende vormen van assessments, holistisch toetsen, ondernemend onderwijs.		
Ambitie 2024	<i>We blijven samenwerken met diverse onderwijsinstituten, organisaties en bedrijven, in bestaande en nieuwe vormen. We verankeren en verspreiden systematisch de kennis over ondernemerschap in de docententeams. De ambitie voor incubators op eigen locatie nemen we mee in de facilitaire plannen.</i>		
Doel 2024	<i>Ecosysteem ondernemerschap is een feit, inclusief incubators op eigen locatie of gedeeld met de kennisinstelling waarmee wordt samengewerkt op de diverse campussen.</i>		

4.3.2 Studentsucces en studiedruk

Het thema Studentsucces en studiedruk was in 2019 al actueel. Door de impact van Covid-19 is het een nog actueler en relevanter onderwerp geworden. De factoren die van invloed zijn op studentsucces worden steeds meer zichtbaar (o.a. veiligheid, binding), net als de brede functie die het onderwijs heeft naast kwalificatie (socialisatie, persoonswording). In de afgelopen jaren hebben we stevige stappen gezet, die meer inzicht geven in de factoren die van invloed zijn op studentsucces en in mogelijke interventies die we kunnen bieden.

Er is vanaf 2019 gewerkt aan een integraal programma met als doel Studentsucces van iedere HAS-student te vergroten. In die integraliteit wordt gewerkt aan het verlagen van uitstroom in het eerste jaar, het verbeteren van het bachelor rendement, het verhogen van studentenwelzijn en het trainen en bewustwording creëren bij docenten. In 2020 werd door het betrokken team een onderzoek uitgevoerd om opleidingsspecifieke en HAS-brede problematiek rondom studentsucces in beeld te brengen. Op basis hiervan heeft ieder cluster een eigen plan rondom studentsucces gemaakt, waarin zij opleidingsspecifieke interventies benoemen die aansluiten op de genoemde succes- en faalfactoren. Deze plannen zijn met de medezeggenschap gedeeld en onderdeel van de reguliere P&C-cyclus. In de onderstaande tabellen wordt regelmatig naar deze clusterplannen verwezen.

Bij dit thema is een HAS-breed projectteam betrokken, bestaande uit onderwijskundige, docenten en studenten. Zij werken nauw samen met verantwoordelijke kernteamleden met studentsucces in portefeuille. Via de diverse HAS-brede en opleidingsspecifieke activiteiten worden alle medewerkers en studenten betrokken.

Het thema Studentsucces en studiedruk bestaat uit 4 maatregelen:

1. Het verlagen van de uitval in het eerste jaar
2. Het verbeteren van het studierendement/bachelor rendement
3. Het verhogen van studentenwelzijn
4. Het bewust maken en trainen van docenten om studenten beter en meer adequaat te begeleiden en coachen.

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Verlagen uitstroom eerste jaar	
<i>Het verlagen van de uitval in het eerste jaar¹</i>		
Uitgangspunt 2018	De uitval in 2018 is 19,6%. De ambitie is om deze uitval te verlagen, naar <13% in 2025.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. De uitval voor studiejaar 2018-2019 was 16,8%.	
Realisatie 2020	Er is een HAS-brede inventarisatie gestart naar de motieven van uitval van eerstejaars. Deze groep blijkt lastig bereikbaar voor het HAS-brede team om hun motieven te delen. Opleidingen hebben over het algemeen een beter inzicht in hun motieven, en hiervoor interventies benoemd in hun plan m.b.t. studentsucces. De uitval in studiejaar 2019-2020 was 12,9%.	
Realisatie 2021	Clusters hebben op basis van hun plannen interventies ingezet, zoals meer aandacht voor binding en effectief studeren. De uitval in studiejaar 2020-2021 was 12,6%.	
Realisatie 2022	In 2022 wordt bekeken of de HAS-brede inventarisatie opnieuw opgepakt wordt, lerend van de ervaringen uit 2020 en van de impact van de opleidingsspecifieke aanpak. In studiejaar 2022-2023 starten we met de implementatie van de Startthermometer meer inzicht te krijgen in de motivatie en het zelfvertrouwen van de eerstejaarsstudent in de eerste fase van de studie. Op basis hiervan kan gericht(er) ondersteuning geboden worden aan studenten. Daarnaast wordt er een training effectief studeren HAS-breed aangeboden aan studenten.	

¹ De percentages uitval jaar 1 en het bachelor rendement zijn vanaf 2020 afkomstig uit VH-database. De berekening van beide getallen is hierin anders dan de methode die we voorheen hanteerden. De percentages in de ambitie zijn op basis van dezelfde berekening bijgesteld.

Doel 2022	<i>Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar consistent 13-15%</i> Het doel voor 2022 bijna behaald is, met als disclaimer dat deze getallen vanwege de impact van Covid-19 moeilijker te interpreteren zijn.
Realisatie 2023	In studiejaar 2022-2023 hebben we de startthermometer geïmplementeerd. De algemene resultaten, op basis van een respons van 61%, zijn gedeeld met de opleidingen. Daarnaast zijn er gericht coachgesprekken gevoerd op basis van de persoonlijke uitslagen. De werkwijze is ter voorbereiding op de afname in 2023-2024 verder geoptimaliseerd, door o.a. implementatie in Power BI. Op deze manier zijn de resultaten eerder beschikbaar, kunnen er betere/bredere analyses worden uitgevoerd en meer managementinformatie uitgehaald worden. Gegevens m.b.t. de uitval staan in tabel 2.2.
Ambitie 2024	<i>We analyseren de resultaten van de startthermometer om vervolgens HAS-breed, clusterbreed of opleidingsspecifiek gericht interventies te ontwikkelen om uitval in het eerste jaar te verlagen. Relevante thema's daarbij zijn o.a. het managen van verwachtingen, het samenwerken met toeleverend veld, reële ervaringen en reflectie en ook de sociale en academische integratie. Interventies die hierbij kunnen horen zijn: het professionaliseren van de coachvaardigheden van de docent, praktijkdag organiseren met MBO, empower-module ontwikkelen voor studenten die twijfelen of (bijna) uitvallen, finetunen van de voorlichting.</i>
Doel 2024	<i>Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar < 13%</i>

Maatregel	Verbeteren Bachelor rendement	
<i>Het verbeteren van het studierendement/bachelor rendement</i>		
Uitgangspunt 2018	Het bachelor rendement is in 2018 61,9% De ambitie is om dit rendement stabiliseren en/of te verhogen, naar > 62% in 2025.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. Het bachelor rendement in 2019 is 61,9%	
Realisatie 2020	Het bachelor rendement in 2020 is 60,6%.	
Realisatie 2021	Er is een HAS-brede inventarisatie uitgevoerd naar de ondersteuningsbehoefte van langstudeerders. Op basis hiervan zijn vervolgacties bepaald. Ook is een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren. Opleidingen werken op basis van hun plannen aan activiteiten, zoals het versterken van sociale binding, inzet van extra coaching. Het bachelor rendement in 2021 is 62,5%.	
Realisatie 2022	In 2022 worden concrete (HAS-brede) acties gekoppeld aan de uitkomsten van deze inventarisatie, zoals meer aandacht voor binding in het curriculum, activiteiten ter verhoging van het studentwelzijn en 'sense of belonging'. De opgedane ervaringen vanuit de opleidingen worden hierin meegenomen.	
Doel 2022	<i>Verhoging van het bachelor rendement voor alle opleidingen > 58%</i> Het doel voor 2022 is net niet behaald.	
Realisatie 2023	De activiteiten, zoals ze in de loop van deze KA-periode zijn ontwikkeld voor studenten, zijn wederom uitgevoerd. Hierbij gaat het om het mentaal spreekuur (dropzone), mindfulness, faalangst trainingen. In studiejaar 2022-2023 is effectief studeren aan het aanbod toegevoegd. Gegevens m.b.t. het bachelor rendement staan in tabel 2.2.	
Ambitie 2024	<i>We blijven de bestaande activiteiten uitvoeren. Daarnaast ontwikkelen we een empower module voor studenten die twijfelen en (bijna) uitvallen, op basis van thema's als welzijn en inclusie, coaching, loopbaanbegeleiding en motivatie en autonomie.</i>	
Doel 2024	<i>Verhoging van het Bachelor rendement op HAS-niveau > 62%</i>	



Het verhogen van studentwelzijn

Uitgangspunt 2018	De HAS is een persoonlijke hogeschool, waar je als student wordt gezien en gekend op je persoonlijke drijfveren, talenten en interesses. Dit wordt gewaardeerd door studenten. Expliciete aandacht voor studentsucces, studiedruk, psychosociale leerproblemen en welzijn is er nog beperkt.
Realisatie 2019	Het programmateam studentsucces, bestaande uit docenten, studieadviseurs, een onderwijskundige en een student, gaat van start. Zij bereiden een projectplan voor.
Realisatie 2020	Covid-19 heeft gezorgd voor nadrukkelijk meer aandacht voor en behoefte aan dit thema. HAS-breed onderzoek naar binding en welzijn in deze periode heeft geresulteerd in interventies op clusterniveau, in afstemming met de studentengeleding HR en opleidingscommissies, bijvoorbeeld de studentcoaches bij cluster Leefomgeving & Natuur. Op HAS-niveau hebben we een online zelfhulptool Mirro aangeschaft.
Realisatie 2021	Door de rapportage over studentsucces ontstaat HAS-breed en per opleiding inzicht in de staat van studentsucces. De rapportage is met de clusters besproken en op basis hiervan hebben zij een plan gemaakt, voor activiteiten en/of interventies op dit gebied. Daarnaast zijn er HAS-breed activiteiten opgepakt/georganiseerd, bijvoorbeeld trainingen Mindfulness. Ook is er samenwerking gezocht met gemeentelijke organisaties om drempels te verlagen bij een hulpvraag vanuit een student. Dit heeft in 2021 geleid tot het ontstaan van dropzone, waarbij studenten op de HAS in gesprek kunnen met hulpverleners van de GGZ als ze daar behoefte aan hebben. Daarnaast is er informatie op intranet gezet voor persoonlijke hulp, aangevuld een zorgschema.
Realisatie 2022	In 2022 bleef het team studentsucces in gesprek met de clusters over de realisatie van hun plannen en is er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en het uitvoeren HAS-brede activiteiten en/of interventies. Er wordt een projectplan voor de volgende fase voorbereid. De samenwerking met de gemeentelijke organisatie wordt verder opgepakt, en specifiek ook Dropzone in samenwerking met de GGZ.
Doel 2022	<i>Realiseren doel in periode 2019-2022 te bepalen</i> In de afgelopen jaren is het bewustzijn voor studentenwelzijn enorm gegroeid. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het thema, en op HAS-niveau en opleidingsniveau is concreet gemaakt hoe hier verder aan bijgedragen kan worden. Deze aanpak draag actief bij aan het welzijn van de HAS-student.
Realisatie 2023	De bestaande opzet, waarbij zowel HAS-breed als op clusterniveau plannen zijn op het gebied van studentwelzijn/studentsucces, wordt doorgezet. Er is op HAS-niveau een projectplan voor de volgende fase opgesteld, op basis van de thema's studentwelzijn verhogen, medewerker bewust maken en trainen, intensiever samenwerken en onderwijsprogramma. In dit plan wordt nadrukkelijk het verband gelegd tussen Europees, landelijk en HAS-beleid. Daarnaast is er een syllabus 'externe zorg', over het zorgnetwerk buiten de HAS, verspreid onder de betreffende collega's. Eind 2023 is het VN verdrag Inclusief Onderwijs ondertekend door CvB en studenten, tijdens een studiedag voor medewerkers en studenten met als titel HAS4all. Op dit studiedag was er een gastspreker (Lisa Loeb), die vertelde over haar angststoornis. Daarnaast werden er uiteenlopende workshops aangeboden. Er is aandacht besteed aan genderidentiteit via o.a. een masterclass. Tot slot is diversiteit en inclusie opgenomen als thema in het nieuwe instellingsplan.

Ambitie 2024	<i>Begin 2024 start een onderwijskundige, specifiek gericht op het thema diversiteit en inclusie, om een impuls te geven aan dit thema. In de loop van 2024 komt zij tot een plan/programma voor de komende periode. Op basis van interne (o.a. startthermometer, student/medewerkers enquêtes) en externe input (o.a. Trimbos) worden bestaande interventies doorontwikkeld/geborgd en wordt het aanbod uitgebreid.</i>
Doel 2024	<i>Verhogen studentwelzijn</i>

Maatregel	Docenten bewust maken en trainen	
<i>Het bewust maken en trainen van docenten om studenten beter en meer adequaat te begeleiden en coachen.</i>		
Uitgangspunt 2018	De betrokkenheid van docenten, ook in hun rol als coach, is groot. Op dit moment zijn zij niet altijd voldoende toegerust om studenten de juiste begeleiding en ondersteuning te bieden.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel	
Realisatie 2020	In 2020 kregen docenten ineens te maken met een grotere groep kwetsbare studenten met uiteenlopende problematiek vanwege de Covid-19pandemie. Een HAS-brede onderzoek naar binding gaf richting aan de manier waarop hiermee om te gaan. Er ontstond een behoefte om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. In deze behoefte willen we in de toekomst nadrukkelijker gaan voorzien.	
Realisatie 2021	Er is een duidelijke start gemaakt met bewustwording en het creëren van draagvlak, o.a. via de eerdergenoemde rapportage. Herontwerp van het curriculum waarin het leerproces van de student centraal staat, zoals programmatisch toeten en didactisch coachen, hebben hier ook aan bijgedragen. Op verschillende manieren zijn best practices gedeeld op het gebied van studentondersteuning voor medewerkers en studenten. Er is een pilot gestart rondom het bevorderen van de coachende rol van docenten.	
Realisatie 2022	In 2022 is gewerkt aan het creëren van draagvlak en HAS-brede interventies/trainingen, etc. Daarnaast lopen de bovengenoemde herontwerptrajecten van curricula door, evenals de scholing van collega's op deze thema's (o.a. didactisch coachen).	
Doel 2022	<i>25% van de docenten getraind via de HAS academie/Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.</i> Dit doel is behaald.	
Realisatie 2023	Er is een pilot gestart binnen 1 van de clusters, gericht op het bevorderen van de coachende rol van docenten. Bij een aantal opleidingen wordt hier ook via andere insteek, bijvoorbeeld door opleidingstrajecten tot didactisch coach aandacht aan besteed. Via onderwijsontwikkeling binnen opleidingen, de clusterplannen en vanuit HAS-breed perspectief blijven we werken aan verdere bewustwording van collega's en professionalisering op dit gebied.	
Ambitie 2024	<i>De pilot rondom het bevorderen van de coachende rol van docenten wordt uitgebreid. Daarnaast wordt een aanbod ontwikkeld om medewerkers bewust(er) maken en trainen op thema's als inclusiviteit, diversiteit, mentale gezondheid, welzijn en veilige leeromgeving.</i>	
Doel 2024	<i>75% van de docenten getraind via de HAS academie/Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.</i>	

4.3.3 Internationalisering

De Coronapandemie heeft in de jaren 2020-2022 een stevige impact gehad op internationalisering. De buitenlandse stages en studie-ervaringen van onze studenten zijn voor een groot deel niet doorgegaan, internationale projectbijeenkomsten op locatie kwamen te vervallen. Gelukkig gingen sommige projecten op afstand door, wat een nieuw perspectief biedt op de mogelijkheden in internationale samenwerkingsverbanden. Vanaf 2023 zijn alle activiteiten weer op de gebruikelijke wijze hervat.

Bij externe samenwerkingsprojecten rondom internationalisering is de projectleider HAS International Projects (HIP) betrokken die, samen met een team waarin alle marktveldclusters vertegenwoordigd zijn, invulling geeft aan de activiteiten. De docenten en lectoren die bij deze projecten betrokken zijn, werken vaak voor één van de internationale opleidingen. Daarnaast zijn er internationaliseringcoördinatoren, die hun opleiding of marktveldcluster vertegenwoordigen in HAS-brede overleggen en zorgen voor inbedding van nieuw beleid/activiteiten.

Een deel van de budgetten voor 2021 is, in nauwe afstemming met de medezeggenschap, verschoven naar het thema Flexibel en adaptief onderwijs, specifiek gericht op online onderwijs.

Het thema Internationalisering onderwijs bestaat uit 2 maatregelen:

1. Partnerplan internationaal
2. HAS International Projects

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.



In het Partnerplan Internationaal worden keuzes gemaakt in partnerschappen. Door te selecteren in partnerschappen, de relaties met internationale met name Westerse partners te verbeteren en het aanbod van Engelstalige/internationale modules te verbeteren, zal de uitwisseling van docenten en studenten groeien. Binnen dat partnerplan willen we vanuit dezelfde uitwisselingsdoelstelling specifiek inzetten op het ontwikkelen van strategische partnerschappen per cluster, waarbij structureel wordt samengewerkt met een Europese partner op het terrein van onderzoek, onderwijsuitvoering en onderwijsontwikkeling.

Uitgangspunt 2018	Uitgangspunt is dat iedere HAS student een buitenlandervaring opdoet door een internationale stage, het volgen van onderwijs bij een internationale partnerinstelling of het doen van een internationale afstudeeropdracht. HAS heeft nog geen vaste partners om dit mogelijk te maken.
Realisatie 2019	In 2019 heeft een evaluatie van het HAS-brede internationaliseringbeleid plaatsgevonden, inclusief een inventarisatie van de behoeftes van de studenten. Daarnaast is een eerste aanzet gedaan voor de ontwikkeling van een partnerplan. Een eerste samenwerkingsovereenkomst is gesloten met Harper Adams University als exclusieve relatie voor cluster Agri & Business. Binnen deze samenwerking zijn afspraken gemaakt over twee visiting lectoren en vond docentuitwisseling plaats, met ongeveer 12 docenten. Daarnaast heeft een groep derdejaars studenten bij Harper Adams een minor gevolgd. Een deel van deze groep heeft na afstuderen hier hun masteropleiding vervolgd.
Realisatie 2020	Bovengenoemde activiteiten met Harper Adams University zijn online voortgezet. Een verkenning is uitgevoerd naar de ontwikkeling van een gemeenschappelijke master. Als gevolg van de Brexit en de consequenties daarvan voor de onderwijsbekostiging is dit traject geheel stil komen te liggen. In overleg met de medezeggenschap is een deel van het begrote budget voor 2021 verschoven naar het thema Flexibel en adaptief onderwijs, maatregel Verbeteren ELO.
Realisatie 2021	Er is een projectleider internationalisering geworven, die het internationaliseringsbeleid voor de periode 2022-2025 gaat ontwikkelen. De ambitie is om dit beleid in de loop van 2022 vast te stellen.
Realisatie 2022	In 2022 is een stevige basis gelegd voor het internationaliseringsplan. In de conceptfase is besloten de definitieve uitwerking en vaststelling te parkeren, om zo optimale afstemming/integratie te realiseren met het nieuwe instellingsplan dat in het voorjaar van 2023 vastgesteld zal worden. Voor de tussenliggende periode zijn uit het conceptbeleidsplan actiepunten gefilterd waar de internationaliseringscoördinatoren aan werken.
Doel 2022	• <i>Verhouding inkomende/uitgaande studenten is verbeterd</i> • <i>Alle HAS-clusters bereiden zich voor op strategische samenwerking met één strategische partner</i> • <i>90 docenten in docent-uitwisseling</i> Mede door de impact van COVID-19 zijn de bovenstaande doelen niet behaald. Zij worden nadrukkelijk meegenomen in de ontwikkeling van het internationaliseringsbeleid in 2023.

Realisatie 2023	De ambitie was om in 2023 het internationaliseringsbeleid vast te stellen. Dit traject is bewust stilgelegd om op deze manier de ambities uit het nieuwe instellingsplan (voor de zomer vastgesteld) mee te kunnen nemen. In dit instellingsplan is de kijkrichting wat betreft dit thema iets aangepast: we spreken nu van internationale oriëntatie, vanuit de overtuiging dat internationale activiteiten van onze instelling een middel zijn en geen doel op zich. Vanuit dit perspectief is er een handreiking internationale oriëntatie opgesteld, waarin de marktveldclusters wordt gevraagd om binnen de kaders van de VH en ons eigen instellingsplan een plan te formuleren met betrekking tot internationale oriëntatie. Begin 2024 wordt deze handreiking vastgesteld.
Ambitie 2024	<i>Na de vaststelling van de handreiking internationale oriëntatie, stelt ieder marktveldcluster een plan op hoe zij hier invulling aan geven. Het partnerplan is hier nadrukkelijk onderdeel van. Er wordt een kwartiermaker aangenomen om de onderwijs- en bedrijfsvoeringsclusters te ondersteunen bij het ontwikkelen van deze plannen en te zorgen voor HAS-brede afstemming.</i>
Doel 2024	• <i>Verhouding inkomende/uitgaande studenten is verbeterd tot een verhouding 1:1</i> • <i>HAS kent 4 strategische partners</i> • <i>90 docenten in docent-uitwisseling</i>



In de ontwikkeling van HAS International Projects (HIP) werken we aan het realiseren van buitenland ervaring van docenten en studenten in landen en regio's buiten Europa. In het groene samenwerkingsverband 'Borderless Network' (Nu overgegaan in Groenpact – www.groenpact.nl) zijn een aantal speerpunten gekozen in nauwe afstemming met de Nederlandse overheid. In die landen worden strategische samenwerkingen opgezet met universiteiten ter plaatse en het (Nederlandse) bedrijfsleven. Die samenwerkingen moeten leiden tot het uitvoeren van trainingen en projecten door HAS-docenten, en uitvoering van bijvoorbeeld afstudeeronderzoeken en de verplichte buitenlandse stage door studenten.

Uitgangspunt 2018	HIP bestaat vanaf 2012 binnen de HAS. In die periode is er een netwerk opgebouwd en zijn er diverse projecten uitgevoerd. Dit willen we verder ontwikkelen, met de ambitie om studenten hier nadrukkelijker in te betrekken en voor studenten en docenten te mobiliteit te vergroten.
Realisatie 2019	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners).
Realisatie 2020	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2020 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19.
Realisatie 2021	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2021 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19. Er zijn actief nieuwe netwerken benaderd, zoals MVO Nederland, Platvorm International Education, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. In 2021 zijn er 6 samenwerkingsprojecten ingediend en 14 lopende projecten. 24 samenwerkingsprojecten zijn afgesloten.
Realisatie 2022	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd, meestal in samenwerking met partners. In begin van het jaar 2022 waren er nog beperkt internationale activiteiten vanwege Covid-19. Na het voorjaar kon er weer op locatie worden uitgevoerd. Er zijn actief nieuwe en bestaande netwerken benaderd, zoals bijvoorbeeld (Internationaal) MVO Nederland, Platform International Education (PIE), CINOP, AgriTerra, Delphy, NL Works en NABC, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Ook is er een video gemaakt voor externe partijen die met ons willen samenwerken. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. Helaas waren er door Covid weinig mogelijkheden om nieuwe projecten te verwerven. Ook het nieuwe buitenlandbeleid van BuZa zorgt ervoor dat de projecten vanuit Nuffic tijdelijk zijn stilgelegd. Desondanks zijn er in 2022 8 samenwerkingsprojecten ingediend en 13 lopende projecten uitgevoerd. Er zijn in 2022 5 projecten zijn afgesloten.
Doel 2022	<i>Ontwikkeling van medewerkers/mobiliteitsmogelijkheden van de docenten tot 30 uitwisselingen per jaar (verschillende docenten)</i> Vanwege de Coronapandemie is het mobiliteit beperkter geweest dan we zouden willen.

Realisatie 2023	We hebben deelgenomen aan circa 30 internationale projecten. Ongeveer 15 van deze projecten werden uitgevoerd in samenwerking met NUFFIC, op de thema's business development en capacity building. Daarnaast zijn projecten uitgevoerd voor Netherlands Food Partnership, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, NL-Works, Groenpact en op aanvraag van ambassades/landbouwraden. Er zijn twee onderzoeksprojecten uitgevoerd vanuit SIA RAAK, met inzet van 30 studenten in de afstudeerfase. In samenwerking met Regieorgaan SIA (RAAK-publiek) samen met MVO wordt een nieuwe onderzoeksaanvraag voorbereid. Tot slot zijn we actief in twee commerciële trajecten. De netwerken voortkomend uit deze projecten zijn veelvuldig gebruikt voor het inzetten van VIS-subsidies. Minimaal 50 studenten hebben in 2023 stage gelopen voortkomend uit onze samenwerkingen in projecten. Afgelopen jaar heeft de HAS 10 (deels betaalde) bezoeken ontvangen van internationale delegaties. Ook zijn er actief nieuwe en bestaande netwerken benaderd, zoals bijvoorbeeld (Internationaal) MVO Nederland, Platform International Education (PIE), CINOP, AgriTerra, Delphy, NL Works en NABC, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Intern is er gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. De HAS droeg bij aan het Groenpact Versnellingsprogramma Internationalisering door mee te werken en zich open te stellen voor high-level internationale delegaties geïnitieerd vanuit de overheid. In 2023 hebben twee lectoren en vijf docentonderzoekers vanuit HIP een 4-daagse cursus International Proposal Writing gevolgd en afgerond.
Ambitie 2024	<i>We blijven de opgebouwde netwerken en expertise verder uitbouwen, bestendigen en inbedden binnen HAS green academy. Daarnaast werken we verder aan het integreren van internationaal onderzoek en blijven we actief in het acquireren van betaalde projecten waarvoor we medewerkers en studenten kunnen inzetten.</i>
Doel 2024	<i>De HAS kent een gezond mobiliteitsklimaat en de organisatie en docenten voldoen op een kwantitatieve en kwalitatieve wijze aan de internationale behoefte. Uitwisseling van docenten is gegroeid naar 60 per jaar (verschillende docenten)</i>

4.3.4 Verbinden Kernactiviteiten Onderwijs, onderzoek en kennistransfer (zakelijke dienstverlening)

Vanuit het strategisch kader 2019-2022 wordt met het focusgebied 'Verbinden kernactiviteiten' ingezet op een krachtigere samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en kennistransfer. De onderwijsvisie sluit hier nadrukkelijk op aan, met de ambitie dat studenten, docenten, lectoren en werkveld samenwerken in onderzoeks- en innovatietrajecten. Binnen dit thema zetten we in op de versteviging van de verbinding van onderzoek en onderwijs, het delen van onderzoeksresultaten en de professionalisering van de onderzoeksorganisatie. Vanwege de breedte van dit thema is de betrokkenheid vanuit de organisatie dat ook: bij het onderzoek zijn lectoren, docent-onderzoekers, studenten en samenwerkingspartners betrokken, net als bij het delen van de kennis. In de professionalisering spelen lectoraatscoördinatoren, medewerkers kwaliteitszorg en de programmamanager een belangrijke rol.

Het thema Verbinden kernactiviteiten bestaat uit 3 maatregelen:

1. Verbinden onderzoek en onderwijs
2. Delen met collega's
3. Professioneel onderzoek

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.



We willen de komende jaren inzetten op een hogere mate van participatie van lectoren in het 3^e en 4^e jaar. Om dit te realiseren, moeten de lectoraten voorzien zijn van docent-onderzoekers en zorgen we dat lectoraten aan de slag gaan met vernieuwende thema's. Door daar vervolgens bedrijven en beroepsopdrachten aan te koppelen, gaat automatisch de verbinding met de praktijk over innoverende thema's.

Uitgangspunt 2018	HAS heeft de ambitie om kennisontwikkeling, onderwijs en valorisatie nadrukkelijk met elkaar te verbinden. Op een aantal vlakken bestaat die samenwerking maar die is vooral afhankelijk van toeval en personen in plaats dat het is ingebouwd in ons systeem.
Realisatie 2019	Vanuit deze maatregel zijn structureel 4 HAS-lectoren gefinancierd. Daarnaast worden er per lectoraat (13) 600 uren gereserveerd voor docent-onderzoekers en een junior onderzoeker. Gezamenlijk werken zij aan de HAS-ambities op het gebied van onderzoek, in samenhang met onderwijs en samenwerking met werkveld.
Realisatie 2020	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. Daarnaast is in 2020 gestart met intervisie tussen lectoraten.
Realisatie 2021	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. De nieuwe onderzoeksvisie komt tot stand waarin onderzoek en onderwijs samengebracht worden rondom 3 zwaartepunten, gerelateerd aan maatschappelijke opgaves van onze sector. Er is geëxperimenteerd met de inzet van afstudeerders in lectoraatsprogramma's. Dit is geëvalueerd.
Realisatie 2022	De samenhang tussen onderzoek en onderwijs is verder verstevigd, o.a. door de betrokkenheid bij minoren in jaar 3 en 4. Uit de overkoepelende review blijkt dat ruim 700 studenten betrokken worden bij het onderzoek, via modules in jaar 1 en 2, minoren in jaar 3 en 4 (76 modules) en beroepsopdrachten (ruim 50).
Doel 2022	• 50% van de lectoraten dragen onderwijsmodules in 3^e en 4^e jaar • 100% van de lectoraten draagt bij onderwijsmodules in 3^e en 4^e jaar • 50% van de beroepsopdracht wordt begeleid vanuit een lectoraat Er zijn solide stappen zijn gezet in de verbinding onderzoek en onderwijs, met mooie resultaten. Ondanks dat zijn de doelstellingen niet geheel behaald.
Realisatie 2023	We hebben in 2023 nagedacht over hoe ons portfolio kritisch onder de loep te nemen en hoe te komen tot nieuwe concepten. Er zijn minoren ontwikkeld vanuit twee zwaartepunten. Aandachtspunt is de instroom.
Ambitie 2024	<i>We onderzoeken, samen met opleidingen en zwaartepunten, waar kansen liggen voor de het verder ontwikkelen van onderwijs passend bij de thema's uit de zwaartepunten.</i>
Doel 2024	• 100% van de lectoraten dragen onderwijsmodules in 3^e en 4^e jaar • 100% van de lectoraten draagt bij aan onderwijsmodules in 3^e en 4^e jaar • 80% van de beroepsopdracht wordt begeleid vanuit een lectoraat



Via de lectoraten worden HAS-breed een 45-tal docent-onderzoekers actief betrokken in onderzoek. Het is van belang dat de docenten ook kennis kunnen nemen van de uitkomsten van het onderzoek. Lectoraten moeten daarom een actieve rol spelen in kennisoverdracht vanuit het lectoraat naar niet-onderzoeks-docenten, bijvoorbeeld via de jaarlijkse onderzoeksdag of het actief delen van uitkomsten.

Uitgangspunt 2018	In 2018 werken de lectoraten vooral gekoppeld aan de opleidingen. Kennisoverdracht vindt met name plaats via gastcolleges.
Realisatie 2019	De eerste jaarlijkse onderzoeksdag vindt plaats. Diverse lectoraten organiseren workshops waarbinnen kennis wordt gedeeld.
Realisatie 2020	Als gevolg van Covid-19 brede onderzoeksdag geannuleerd. In deze periode ontstaat digitale intervisie tussen lectoraten, waarbinnen kennis wordt gedeeld. Binnen het samenwerkingsverband CoE groen vindt uitwisseling en afstemming plaats tussen lectoraten van groene hogescholen. Studenten werken van diverse hogescholen werken met elkaar samen in onderzoeksprojecten.
Realisatie 2021	De jaarlijkse onderzoeksdag is geïntegreerd met de HAS-brede studiedag en vindt online plaats. Er wordt een aanpak ontwikkeld om de publicaties in Green-I makkelijker te maken. Ook wordt er actief nagedacht over de manier waarop over onderzoeken te communiceren. Via onderwijsprojecten vindt kennisdeling met studenten en betrokken docenten plaats. De ontwikkeling van de nieuwe minoren draagt bij aan actieve kennisdeling binnen de HAS. Daarnaast wordt kennis vaak gedeeld op externe podia. De HAS ethische commissie heeft een training ontwikkeld die, voorafgaand aan het afstuderen, aan alle studenten en begeleiders wordt aangeboden. Tot slot worden de activiteiten uit 2020 worden voortgezet.
Realisatie 2022	De jaarlijkse onderzoeksdag wordt georganiseerd en staat in het teken van de recent vastgestelde onderzoeksvisie. De doelstellingen rondom deze maatregel worden meegenomen in de nieuwe werkorganisatie onderzoek.
Doel 2022	• <i>Jaarlijks 1 onderzoeksdag voor HAS-collega's</i> • <i>100% van de lectoraten organiseert bijscholingscursus voor collega's</i> De onderzoeksdag vindt jaarlijks plaats, met uitzondering van 2020. Beide doelstellingen worden meegenomen in de nieuwe werkorganisatie onderzoek.
Realisatie 2023	We hebben een HAS Studiedag georganiseerd waarin de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld centraal stond. In samenwerking met de 4 groene hogescholen werken we aan een professionaliseringsprogramma. Daarvoor is de trainingsbehoefte in kaart gebracht.
Ambitie 2024	<i>De jaarlijkse onderzoeksdag wordt georganiseerd en staat in het teken van de doorwerking en impact van onderzoek in onderwijs en werkveld. We ontwikkelen vanuit de trainingsbehoefte een gezamenlijk trainingsprogramma voor onderzoekend personeel.</i>
Doel 2024	• <i>Jaarlijks 1 onderzoeksdag voor HAS-collega's</i> • <i>100% van de lectoraten organiseert bijscholingscursus voor collega's</i>



Het is belangrijk dat de onderzoekssetting binnen de HAS ook qua professionaliteit verder ontwikkelt. Een professionele onderzoekssetting, gericht op de praktijk bindt goede bedrijven en biedt een uitdagende onderzoekleeromgeving voor studenten.

Uitgangspunt 2018	De HAS-organisatie is zich aan het professionaliseren. Deze stap is ook nodig op onderzoeksgebied. Er is behoefte aan een nieuwe onderzoeksvisie, op basis waarvan een werkorganisatie wordt gevormd. Thema's als strategische communicatie, kwaliteitszorg en scholingsaanbod zijn hier onderdeel van.
Realisatie 2019	De lectoren maken vanaf dit moment een jaarlijkse managementreview, waarin zij hun activiteiten op diverse vlakken verantwoorden. Dit gebeurt in relatie met de BKO-standaarden, al is verdere verdieping op dat vlak gewenst. De HAS ethische adviescommissie gaat van start.
Realisatie 2020	De lectoraatsorganisatie professionaliseert door de komst van lectoraatscoördinatoren.
Realisatie 2021	In 2021 is de onderzoeksvisie ontwikkeld en vastgesteld. De visie is vertaald in een werkplan voor verdere professionalisering van de onderzoeksorganisatie. Naast de lectoraatscoördinatie is de administratieve ondersteuning van de lectoraten ingeregeld. Er is een project gestart over de beschrijving en beheersing van onderzoeksprocessen. De lectoraatsreviews zijn samengevat in een overkoepelende review, wat HAS-breed inzicht geeft. Er start een commissie Dierhandelingen. Daarnaast is de BKO voorbereid, uitgevoerd en succesvol afgerond.
Realisatie 2022	De accreditatie is in 2022 officieel bekrachtigd. De feedback uit dit traject wordt vertaald in acties. Daarnaast wordt er een programmamanager onderzoek geworven, die de implementatie van de onderzoeksvisie procesmatig gaat begeleiden. Het project om onderzoeksprocessen te beschrijven en beheersen wordt geïmplementeerd.
Doel 2022	<i>BKO-geaccrediteerd</i> De accreditatie is in 2021 uitgevoerd en in 2022 bekrachtigd. Daarmee is dit doel behaald.
Realisatie 2023	We hebben in kaart gebracht wat de kaders zijn voor een professionele onderzoeksorganisatie binnen de HAS. Daarbij zijn alle stakeholders betrokken en is de basis gelegd voor verdere ontwikkeling van de organisatie.
Ambitie 2024	<i>We starten met het inrichten van de organisatie, waarbij we in ieder geval het toekomstperspectief hebben geschetst en helder hebben welke financieringsstructuur daarbij past.</i>
Doel 2024	<i>BKO-geaccrediteerd</i> <i>Doorontwikkeling van de onderzoeksorganisatie naar de staande organisatie</i> <i>Implementatie van de drie geformuleerde HAS-zwaartepunten</i>

In tabel 4.2a & b is het financieel overzicht met betrekking tot de kwaliteitsgelden weergegeven.

Tabel 4.2a Overzicht kwaliteitsgelden. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen x 1.000 euro.

		Thema							
Jaar		Flexibel en adaptief onderwijs	Student succes studiedruk	Internationalisering	Verbinden kern-activiteiten	Totale inzet	Restant nog uit te geven	Bekostiging	Eigen bijdrage
2019	Begroot plan	107	60	316	1.207	1.690	-	1.277	443
	Begroot werk	107	60	346	1.207	1.720			
	Gerealiseerd	107	60	346	1.207	1.720			
2020	Begroot plan	395	190	296	1.240	2.121	305	1.526	595
	Begroot werk	395	190	296	1.240	2.121			
	Gerealiseerd	221	190	254	1.151	1.816			
2021	Begroot plan	940	330	296	1.280	2.846	183	2.585	329
	Begroot werk	1.140	330	164	1.280	2.914			
	Gerealiseerd	994	300	157	1.280	2.731			
2022	Begroot plan	1.375	380	396	1.280	3.431	610	3.319	112
	Begroot werk	1.597	380	396	1.280	3.653			
	Gerealiseerd	1.054	362	226	1.179	2.821			
2023	Begroot plan	1.600	330	396	1.230	3.556			
	Begroot werk	1.600	330	396	1.459	3.785			
	Gerealiseerd	1.214	458	207	1.471	3.350			

Tabel 4.2b Cumulatief over alle jaren. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen x 1.000 euro.

Thema	Begroot plan	Begroot Werkelijk	Gerealiseerd	2024 begroot
Flexibel en adaptief onderwijs	4.417	4.839	3.590	1.550
Studentsucces/studiedruk	1.290	1.290	1.370	330
Internationalisering	1.700	1.598	1.190	446
Verbinden kernactiviteiten	6.237	6.466	6.288	1.230
Waarvan uit voorgaande jaren				
Totaal	13.644	14.193	12.438	3.556
Restant nog uit te geven			1.242	

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 kwaliteits-afspraken. 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.

's-Hertogenbosch

Als vervolg op de voorgaande jaren, is in 2024 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 vijf maal per jaar plaatsvinden, maar ook in separate overleggen over de invulling werd de medezeggenschap (en dan met name de studentgeleding) gevraagd mee te denken en te beslissen over een juiste besteding van de middelen. De kwaliteitsmiddelen zullen in 2024 hun geplande eind bereiken, waardoor de gesprekken in het kader van evalueren hebben gestaan. Er werd teruggeblikt op de ontwikkelingen waar de kwaliteitsgelden aan bijdroegen, zoals de verbetering van de elektronische leeromgeving, de flexibilisering van het onderwijs en gereedschappen zoals de startthermometer. De intensieve samenwerking en dialoog omtrent de kwaliteitsgelden, en de directe betrokkenheid van onze studentleden bij het team Studentsucces, is door de medezeggenschap telkens als zeer constructief ervaren. De medezeggenschap kijkt met dankbaarheid uit naar een bevredigende afronding van de gesprekscyclus eind 2024.

Namens de HR (centrale medezeggenschap HAS-green academy),

Wim de Bont, voorzitter

Kenna Peeters, voorzitter studentengeleding

4.4 Covid-19

Impact Covid-19 op HAS green academy

Voor het onderwijs betekende het een versnelde doorontwikkeling naar online en later blended onderwijs, waarbij ook experimenten met bijvoorbeeld virtual reality zijn uitgevoerd. Succesvolle zaken uit experimenten zijn ook in de post-corona tijd gehandhaafd (blended onderwijs – extra ondersteuning op studentwelzijn). Ook in 2023 was nog steeds merkbaar dat het welzijn van medewerkers en studenten onder druk stond (bijv. long-covid of mentale problemen als gevolg van de Covid-periode). De extra aandacht is gecontinueerd in 2023 en ook de komende jaren zal die extra aandacht nodig zijn, zeker voor studenten die twee jaar met Covid-19 beperkingen hebben gestudeerd. Zowel vanuit de NPO-middelen als vanuit studentsucces uit de kwaliteitsmiddelen wordt hierop ingezet.

Voortgang van het Onderwijs NPO-plan

Procesmatig

Elk marktvelddcluster heeft voor de periode vanaf 2021 plannen gemaakt om studievertraging als gevolg van de Coronapandemie zoveel mogelijk te beperken. De plannen zijn er ook op gericht om de nadelige effecten de pandemie 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. Ook in de P&C cyclus wordt de voortgang besproken.

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 bij 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 en discussiëren. Ook een gedeelte van de laboratorium practica moet ingehaald worden. Er worden extra activiteiten, lessen en vragenuren aangeboden om deze gemiste vaardigheden aan 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.

- 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.

De acties, zoals de extra lessen (en toetsmomenten) voor scheikunde, bedrijfseconomie en wiskunde, zijn uitgevoerd volgens planning. Aanvullend is er aandacht geweest voor het wegwerken van achterstanden in relatie tot de Engelse en Nederlandse taal. In 2023 zijn bij een aantal opleidingen nog extra lessen aangeboden, daarnaast is er ook aandacht geweest voor een zachtere landing bij binnenkomst. De doorontwikkeling van *blended learning* heeft in 2022 en 2023 plaatsgevonden met enerzijds de doorontwikkeling van nieuwe materialen, curricula en anderzijds scholing van docenten om blended onderwijs goed te ontwikkelen en uit te voeren. De ontwikkeling van een SPOC voor scheikunde heeft niet plaatsgevonden, evenals het maken van een video voor de Student Journey (laten landen van studenten). Bij een van de opleidingen is een digitale boekenkast met opdrachten uit de diverse leerlijnen van de opleiding ontwikkeld, waarmee studenten credits kunnen verdienen op basis van vrije keuze in een learning community onder begeleiding van een docent.

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 wordt extra ingezet op het coachen van de huidige tweedejaars studenten die de persoonlijke begeleiding in jaar 1 (gedeeltelijk) gemist hebben.

In 2021 zijn met name de online-activiteiten doorgegaan. Door de lockdown eind 2021 is een aantal andere teambuildingsactiviteiten doorgeschoven naar 2022 en 2023. Er is extra aandacht geweest voor teambuilding bij de internationale studenten, zowel door excursies als door teambuildingsactiviteiten. Ook in 2022 zijn tweedejaars met studievertraging bij elkaar in één klas gezet met extra begeleiding en coaching. Daarnaast zijn er extra activiteiten georganiseerd rondom bijv. Koningsdag en de bedrijvenmarkt. Ook is ingezet op het beter inzetten van SIS en LMS voor begeleiding van studenten. In 2023 is de huisvesting van de studentenvereniging en de internationale studentassociatie aangepast, waardoor studenten elkaar nog meer (centraal) kunnen ontmoeten. Daarnaast zijn er nog verschillende excursies georganiseerd in 2023, waarbij extra aandacht was voor de vierdejaars studenten, omdat uit gesprekken met OC en HR bleek dat ook de vierdejaars studenten hinder ondervonden van beperkte sociale netwerken.

Thema 3: Stage-offensief

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

- Meer ondersteuning gericht op bedrijfscontacten.
Studenten hebben 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 tussen 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. In 2021 t/m 2023 is het de meeste studenten gelukt om een stageplek te vinden.

Tabel 4.4 bevat de verdeling van de NPO-middelen over de vier verschillende thema's. De realisatie over 2021 bleef ver achter bij de begroting. De oorzaken hiervoor waren de krapte op de arbeidsmarkt bij het invullen van vacatures en de lockdown eind 2021. Daardoor hebben geplande activiteiten geen doorgang kunnen vinden. Deze zaken speelden ook nog (maar in mindere mate) bij de realisatie 2022 en 2023. Een beperkt budget (€ 213 K) daarom doorgeschoven naar 2024.

Tabel 4.4 Verdeling van de NPO-middelen over de verschillende thema's per kalenderjaar (begroot versus gerealiseerd)*voor 2021 & 2022 conform oorspronkelijk plan. Eind 2022 bijgesteld voor 2023 & 2024.

	Gepland* 2021	Besteed 2021	Gepland* 2022	Besteed 2022	Gepland* 2023	Besteed 2023	Gepland* 2024	Totaal Gepland
Inhaal- en ondersteuningsonderwijs (Soepele in- en doorstroom)	273.502	34.165	547.000	424.596	266.083	347.254	41.976	820.893
Begeleiding studenten (Welzijn studenten en sociale binding opleiding)	343.832	40.352	258.000	338.197	164.184	238.074	171.137	602.000
Extra hulp in de klas (= 2e deel corona banen)	-	-	140.000	1.622	138.379	0	0	140.000
Stage-offensief (Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages)	78.144	-	47.000		125.000	50.520	0	125.000
Thema's buiten de lijst				-		-		-
Totaal	695.478	74.517	992.000	764.415	693.645	635.848	213.113	1.687.893

Voortgang van het Onderzoek NPO-plan

In 2021 zijn de onderzoekers door HAS green academy met eigen middelen ondersteund. Daarnaast zijn zij met niet-financiële maatregelen ondersteund om hun onderzoek af te ronden (Tabel 4.5). In 2022 en 2023 zijn de middelen uit de NPO-beschikking beschikbaar gesteld voor faciliteiten, extra tijd voor onderzoekers en professionalisering van onderzoekers. Hiermee hebben we gewerkt aan het inhalen van achterstanden in zowel de uitvoering als de ontwikkeling van het onderzoek in de organisatie. Omdat ook in 2022 er nog deels sprake was van beperkingen, zijn niet alle middelen besteed. Vrijwel alle middelen zijn in 2023 besteed, met nog een klein restant voor 2024 (€ 10.098).

Tabel 4.5 Steunprogramma herstel en perspectief onderzoekers 2023

	Aantal geholpen onderzoekers 2023	Besteed in 2023	Totale kosten (euro) t/m 2023
NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief Onderzoekers	4	95.806	201.710
Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	0	0	162.349

4.5 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van HAS green academy sluit aan op de landelijk vastgestelde richtlijnen. Indien een student niet voldoet aan de toelatingseisen, bieden we voor bepaalde vakken deficiëntie cursussen aan. Daarnaast bieden we 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 bieden we verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid. In het jaarrapport 2023 Studeren met een ondersteuningsbehoefte, stond de HAS green academy op de 1^e plaats bij de middelgrote hogescholen.

4.6 Samenwerkingsverbanden

HAS green academy is actief in verschillende samenwerkingsverbanden.

Internationaal

HAS green academy 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 versnellingsprogramma internationalisering met internationale groene kennisinstellingen. Daarnaast zijn er met individuele instellingen zoals bijv. Harper Adams, samenwerkingsovereenkomsten.

Nationaal

HAS green academy is lid van de Vereniging Hogescholen waarin sector-breed wordt samengewerkt aan de verdere ontwikkeling en profilering van het hoger onderwijs. Ook participeert HAS green academy in het samenwerkingsverband "Groene Hogescholen" dat is gericht op de uitvoering van het Sectorplan Groene Hogescholen 2019–2022. HAS green academy participeert ook in het CoE Groen. Daarin geeft het ministerie van LNV samen met de hogescholen en SIA/Raak de komende jaren 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.

In 2022 heeft de HAS green academy de 'Green Deal Natuurinclusieve Landbouw Groen Onderwijs, Fase 2' getekend, met als doel meer aandacht te creëren voor natuurinclusieve landbouw en natuurinclusief ondernemen in het groene onderwijs om zo de noodzakelijke transitie in de sector te ondersteunen (Bijlage 2).

Provinciaal

HAS green academy is daarnaast actief in samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de versterking van de regionaal-economische en maatschappelijke infrastructuur. Zo is HAS green academy lid van het bestuur van de stichting AgrifoodCapital en de stichting

Food Tech Brainport. Ook is HAS green academy 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 green academy participeert in de regionaal economische agenda's in Noordoost Brabant, West-Brabant en Noord-Limburg. Mede door de onderwijskundige samenwerkingsverbanden levert HAS green academy jaarlijks ca 300 concrete projectresultaten. Hier profiteren organisaties en bedrijven van 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 green academy 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 green academy 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 green academy 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 green academy kent ook onderwijskundige samenwerkingsverbanden met partnerbedrijven. Vanuit de vestiging Venlo heeft een honderdtal bedrijven zich meerjarig verbonden aan HAS green academy. Dit biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe onderwijskundige programma's.

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, Food Tech Brainport 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.

Het Programma Gezonde Leefomgevingen (PGL) realiseert een onderzoeksinfrastructuur om nieuwe kennis, methoden en best practices te ontwikkelen op het gebied van gezonde leefomgevingen. Dit zijn omgevingen die bijdragen aan meer gezonde en gelukkige levensjaren van burgers. Binnen de PGL-onderzoeksinfrastructuur worden living labs opgezet waarin burgers, onderzoekers, het beroepsonderwijs, gezondheids- en welzijnsinstellingen, groenbedrijven, food(service)bedrijven, stedenbouwkundigen en gemeenten in co-creatie samenwerken aan de realisatie van (concepten van) gezonde leefomgevingen. Binnen PGL zijn gezonde leefomgevingen de resultante van met elkaar samenhangende veranderingen in de voedselomgeving, de natuurinclusieve/groene leefomgeving en de bebouwde omgeving.

Gemeente 's-Hertogenbosch & Venlo

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

4.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs

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

4.8 Praktijkgericht onderzoek

4.8.1 Strategie en visie

a) HAS green academy heeft in 2021 een nieuwe onderzoeksvisie ontwikkeld. Deze bevat 5 strategische ontwikkellijnen:

1. De ontwikkeling van zwaartepunten
2. Verbinden onderzoek, onderwijs en valorisatie
3. Versterking onderzoekskwaliteit
4. Solide onderzoeksorganisatie
5. Communicatieve onderzoeksorganisatie

Na een positieve BKO voor de onderzoeksorganisatie van HAS green academy in 2021 zijn we in 2022 gestart met de verdere uitwerking van bovenstaande ontwikkellijnen in een programmaplan. In 2023 hebben we daarbij gefocust op de verdere vertaling van de onderzoeksvisie in de zwaartepunten en bijbehorende onderzoeksgroepen, een communicatieplan, de inrichting van de organisatie en de verdere professionalisering van de PDCA.

b) In 2023 is de ontwikkeling van de onderzoeksvisie breder in de organisatie ingebed. We hebben de relevante groepen uit de organisatie betrokken bij de ontwikkeling. Dit hebben we gedaan door:

- De onderzoeksgroepen te laten werken aan de visie en strategie voor de eigen onderzoeksgroep. Hierdoor geven we meer lading aan de zwaartepunten en de HAS onderzoeksagenda. Inmiddels is er een maandelijks overleg om de HAS onderzoeksagenda vorm te geven en af te stemmen. Daarbij worden ook het CvB, directeuren en adviseurs zakelijke dienstverlening betrokken om zo de verbinding met het werkveld te borgen.
- We zijn het gesprek gestart over het onderwijsportfolio van HAS green academy. Daarbij is een van de vragen hoe de verbinding met onderzoek gemaakt is in ons onderwijsportfolio. Zo werken we aan een verdere versterking van de relatie tussen onderwijs en onderzoek
- We hebben de reviewstructuur geëvalueerd en opnieuw ingericht in lijn met de BKO en de bijlage voor het jaarverslag. Zo hebben we jaarlijkse gesprekken over de kwaliteit van ons onderzoek en borgen we het doorlopen van de volledige PDCA.
- We hebben een start gemaakt met het inrichten van de onderzoeksorganisatie passend binnen het instellingsplan en de onderzoeksvisie. Daarbij worden de onderzoeksgroepen en de onderzoekondersteuning nauw betrokken en werken we vanuit de onderzoek waardeketen om het volledige onderzoeksproces in de nieuwe organisatie een plek te kunnen geven.

- De ondersteunende disciplines hebben één keer per kwartaal een integraal overleg om elkaar te informeren en af te stemmen over de ondersteuning van het onderzoek.
- We hebben de HAS studiedag georganiseerd waar onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening samen invulling hebben gegeven aan het programma.
- We hebben een communicatieplan voor onderzoek ontwikkeld en zijn in workshops actief aan de slag gegaan met het versterken van de communicatieve onderzoeksorganisatie.

In 2023 hebben we een start gemaakt met de verdere professionalisering van de onderzoeksorganisatie. Dit heeft geleid tot meer verbinding binnen de onderzoeksgroepen. De ontwikkeling van de onderzoeksgroepen gaat in verschillende tempo's, zoals je mag verwachten bij nieuw te vormen teams. Daarbij hebben we gezien dat het belangrijk is om dit proces goed te faciliteren en is de rol van de lectoraatscoördinatoren van groot belang.

Belangrijkste winst van 2023 is het beter op de agenda en kaart krijgen van het onderzoek. De mooie dingen die we al deden worden nu beter gedeeld, wat leidt tot een stevigere positie van het onderzoek. Hierin zijn nog wel verschillen tussen lectoraten en onderzoekers. Door de uitwerking van het communicatieplan en de inzet van communicatiemedewerkers gekoppeld aan de onderzoeksgroepen verwachten we hier de komende jaren nog verder stappen in te zetten.

Het doorontwikkelen van de onderzoeksorganisatie kost tijd en energie. Het vormen van nieuwe onderzoeksgroepen, het samenwerken aan reviews en plannen en het nadenken over de juiste onderzoeksorganisatie zijn allemaal thema's die we samen aanpakken. Aandachtspunt is dat deze onderwerpen de tijd voor het inhoudelijk onderzoek niet verdrukken. We proberen in goed overleg het tempo daarop aan te passen. Dit moet ook de komende jaren aandacht blijven houden.

Een mooi voorbeeld van de uitwerking van de visie:

Tijdens de HAS brede onderzoeksdag in 2023 heeft het lectoraat Innovatieve Biomonitoring een workshop innovatieve biomonitoring gegeven voor collega's (28 deelnemers) om te laten zien wat voor materiaal we als HAS green academy in huis hebben (drone, warmtecamera, hyper spectrale camera) en wat we hiermee kunnen op het gebied van automatische beeldherkenning. De workshop werd gegeven samen met het DI (Digital Innovation) lab. De collega's waren enthousiast. Het resultaat is dat we nu vragen binnenkrijgen of we met camera's en drones ook wat kunnen doen binnen projecten. Dat willen we zeker ook gaan uitbreiden i.s.m. het DI lab.

4.8.2 Onderzoek en thema's

a) In onderstaande tabel 4.6 is weergegeven welke organisatorische eenheden bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Tabel 4.6 Bijdrage HAS onderzoek aan landelijke thema's

Thema	Bijdrage
Gezondheid en welzijn	Zwaartepunt gezonde voeding en gezond leven: lectoraat design methoden in food, lectoraat groene gezondheid en lectoraat voeding en gezondheid.
Onderwijs- en talentontwikkeling	
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	
Sleutel technologieën en duurzame materialen	

Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Zwaartepunt gezonde leefomgeving: lectoraat innovatieve biomonitoring
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Zwaartepunt gezonde leefomgeving: lectoraat innovatieve biomonitoring, lectoraat klimaatrobuuste landschappen, lectoraat verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw, lectoraat gezonde plant op een vitale en duurzame bodem. Zwaartepunt gezonde voedselproductie: Lectoraat healthy farming, lectoraat precision livestock farming, lectoraat future foodsystems, lectoraat voedselproductie in een circulaire economie, lectoraat eiwittransitie in voeding. Zwaartepunt gezonde voeding en gezond leven: lectoraat design methoden in food, lectoraat groene gezondheid en lectoraat voeding en gezondheid.
Energietransitie en duurzaamheid	Zwaartepunt gezonde voedselproductie: lectoraat future foodsystems, lectoraat voedselproductie in een circulaire economie, lectoraat eiwittransitie in voeding.
Kunst en de creatieve industrie	
Ondernemend verantwoord en vernieuwend	Zwaartepunt gezonde leefomgeving: Lectoraat verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw. Zwaartepunt gezonde voedselproductie: Lectoraat healthy farming, lectoraat future foodsystems, lectoraat voedselproductie in een circulaire economie
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk ...	

b) Op onze [website](#) kan het overzicht van de lectoraten gevonden worden (titel, lectoren en omschrijving).

4.8.3 Inkomsten

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek zijn hieronder inzichtelijk gemaakt (Tabel 4.7) per geldstroom.

Tabel 4.7 Gerealiseerde inkomsten

	Gerealiseerde inkomsten in K€ 2023
Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	1.835
Inkomsten 2 ^e geldstroom	3.462
Inkomsten 3 ^e geldstroom	2.150
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	7.447

4.8.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Centre of Expertise

De HAS is betrokken bij het [Centre of Expertise Groen](#). Het Centre of Expertise Groen is een samenwerking van de vier groene Hogescholen Aeres Hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, HAS green academy en Hogeschool Inholland (HAO). Het HAO vormt met het CoE Groen een robuuste basisinfrastructuur voor praktijkgericht onderzoek in het groene domein.

Invulling verbinding met de regio

HAS green academy heeft van oudsher een sterke verbinding met het werkveld in en buiten de regio. Dit doen we niet alleen voor onderzoek, maar juist in de verbinding tussen onderwijs – onderzoek – zakelijke markt. We hebben in ieder marktveldcluster collega's die, samen met lectoren en docentonderzoekers, investeren in het netwerk in de regio. Daarnaast werken we hogeschool breed aan de City Deal Kennismaken en de regiodeal Limburg.

Afgelopen jaar hebben we deze werkwijze niet specifiek anders aangepakt dan de jaren ervoor. We bouwen juist door op het krachtige netwerk dat er is en het concept dat we daar als HAS green academy hebben weggezet. Mooie voorbeelden van deze samenwerking:

[Studenten brengen effect voedselomgeving in kaart | Voeding Nu](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=GtLAQbUeeV4>

<https://www.has.nl/bedrijfsopleidingen/opleiding-bodemcoach-voor-agrarisch-adviseurs/>

<https://www.has.nl/meer-has/nieuws/city-deal-kennis-maken-krijgt-focus-op-groene-en-gezonde-leefomgeving/>

4.8.5 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel 4.8 Totale personele inzet

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	13	9,80
Onderzoekers en docent-onderzoekers	233	33,47
Aantal PD kandidaten	0	0,00
Promovendi	3	1,20
Postdocs	3	1,15
Onderzoeks-ondersteuning	29	4,29
Totaal onderzoekspersoneel	281	49,91
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 69%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 31%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (fte)	10	0,91
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling	0	0,00

4.8.6 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De HAS green academy is in 2021 gevisiteerd en de BKO-accreditatie is in 2022 bevestigd. De beoordeling op de vier standaarden was voldoende, evenals de eindbeoordeling (Tabel 4.9).

Tabel 4.9 BKO-accreditatie

Gevisiteerde onderzoeks-eenheid	Beoordeling op de 4 standaarden		Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
HAS green academy	Standaard <i>Standaard 1</i> <i>Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma</i>	Oordeel Voldoende	Vier standaarden worden gewaardeerd met het oordeel 'voldoende' en de standaard kwaliteitsborging ontvangt het oordeel 'voldaan'. Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van de onderzoekseenheid van HAS green academy als voldoende .	1. Het werken met meerjarenplannen en deze verbinden aan de reviews. 2. Spiegel de onderzoeksportfolio's aan de zwaartepunten en ga het gesprek aan de over gewenste breedte en diepte van het onderzoek. Daarmee kan focus en herkenbaarheid ontstaan. 3. Breng meer balans aan tussen structurele en incidentele middelen om meer continuïteit, doorontwikkeling en innovatiekracht te creëren (met aandacht voor focus en profilering). 4. Expliciteer de gehanteerde randvoorwaarden en criteria voor onderzoekskwaliteit en leg de borgingsprocessen en -instrumenten vast in een HAS-breed kwaliteitshandboek voor onderzoek. 5. Creëer meer overzicht qua managementinformatie en gehanteerde onderzoekskaders, opdat een completer beeld van de aanwezige onderzoekskwaliteit nog beter kan worden geëvalueerd.
	<i>Standaard 2</i> <i>Randvoorwaarden</i>	Voldoende		
	<i>Standaard 3 (Methodische)</i> <i>kwaliteit van onderzoek</i>	Voldoende		
	<i>Standaard 4 Resultaten en impact</i>	Voldoende		
	<i>Standaard 5</i> <i>Kwaliteitsborging</i>	Voldaan		

Voorbeelden

HAS green academy heeft op verschillende plekken in curricula een logische verbinding tussen onderzoek, onderwijs en zakelijke markt. We scheiden deze niet, omdat we er in geloven dat we juist in deze driehoek echt impact kunnen maken. Door deze natuurlijke verbinding hebben studenten op veel plekken en manieren contact met onderzoek en arbeidsmarkt. Dit levert een authentieke leeromgeving op voor studenten en relevante resultaten voor het beroepenveld.

Voorbeelden van de bijdrage praktijkgericht onderzoek aan onderwijs en arbeidsmarkt: (Gast)colleges en onderwijsmodules:

<https://www.has.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/collegereeks-what-about-soil/>

<https://www.has.nl/bedrijfsopleidingen/workshop-inleiding-in-plantaardige-eiwitten/>

Het seminar 'Food systems for food security', een 1-week full time course voor vierdejaars VM studenten

Beroepsopdrachten:

<https://foodvalley.nl/en/food-boost-challenge/>

Projecten:

<https://www.has.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/zero-food-waste-challenge/>

Functiehuis

In 2022 is HAS breed het functiehuis opnieuw bekeken en ingericht. Hier is uiteraard ook aandacht geweest voor onderzoek. Onderzoeksfuncties zijn opgenomen waar nodig. In 2023 is hier nogmaals naar gekeken, naar aanleiding van de doorontwikkeling van de onderzoeksorganisatie en een benchmark onder hogescholen. Op basis daarvan zijn de profielen voor lectoren aangepast en is schaal 14 voor lectoren toegevoegd aan het functiehuis. Met alle lectoren is op basis van functioneringsgesprekken tot een inschaling gekomen.

Ook binnen het CoE Groen is professionalisering een belangrijk thema. Er is samen gekeken naar de verschillen en overeenkomsten in het functiehuis. Daarnaast is er het voornemen om een gezamenlijke onderzoeksschool op te richten waarmee de kwaliteit van onderzoek binnen de hogescholen verder ondersteund wordt.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Onze ethische adviescommissie heeft ook in 2023 geborgd dat er voldoende aandacht was voor diversiteit en inclusie. Daarnaast is er een Gender Equality Plan ontwikkeld. De verdere implementatie van dit plan zal in 2024 plaatsvinden.

4.9 Thema-middelen

4.9.1 Sociale veiligheid

In 2023 hebben we nog geen middelen besteed op dit thema. Deze middelen zijn gealloceerd naar 2024. In 2024 wordt beleid ontwikkeld op het gebied van sociale veiligheid.

4.9.2 Studentwelzijn

In 2023 hebben we nog geen middelen besteed op dit thema. Deze middelen zijn gealloceerd naar 2024. Eind 2023 is een medewerker aangesteld die begin 2024 start met een implementatieplan op dit thema.

4.9.3 Krimpregiomiddelen

In 2023 zijn de plannen voor de krimpregiomiddelen opgesteld en de middelen toegekend. De meeste opleidingen nemen de middelen vanaf 2024 in besteding. De opleidingen Bedrijfskunde en Agribusiness (€ 174.060) en Veehouderij (€ 93.535) hebben in 2023 middelen ingezet. Daarbij zijn de middelen besteed voor het ontwikkelen van een gezamenlijk curriculum voor beide locaties en een onderzoek naar kansen voor de locatie Venlo.

Tabel 4.10 Overzicht krimpregiomiddelen gehele periode per opleiding

Betreft	Tl. subsidie
Milieukunde	€ 315.000
Tuin-/akkerbouw	€ 385.000
Veehouderij	€ 355.000
Voed.midd.techn.	€ 322.000
BK en Agribusiness	€ 174.060
BK en Agribusiness	€ 110.940
Toegepst.Biologie	€ 52.318
Totaal	€ 1.714.318

HOOFDSTUK 5 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

5.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2023 heeft HAS green academy zijn activiteiten uitgevoerd in één juridische entiteit, Stichting HAS Opleidingen.

Medio 2023 is de huidige inrichting en besturing van de organisatie vastgesteld (kleine aanpassing t.o.v. 2019). De drie primaire processen -onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening- zijn samengebracht in de zgn. marktveldclusters. De clusters zijn gevormd op basis van expertisegebieden en hun externe oriëntatie op markten en werkvelden. De volgende marktveldclusters zijn ingericht:

- **Cluster Leefomgeving & Natuur.** Het marktveld van dit cluster omvat waterschappen, terrein-beherende organisaties, recreatiesector, ingenieursbureaus, 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.

Bedrijfsvoering geldt als een gelijkwaardig cluster. In het cluster worden activiteiten op basis van hun aard en samenhang geordend naar disciplines. In 2023 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

- Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK)
- Finance (F)
- Personeel & Organisatie (P&O)
- Informatisering & IT (I&I)
- Marketing & Communicatie (M&C)
- HAS Services

De afdeling Control (C) heeft een eigenstandige positie.

Het organogram van HAS green academy is weergegeven in bijlage 1. De werking en effectiviteit van de inrichting en de besturing wordt periodiek geëvalueerd.

5.2 Personeel

Ultimo 2023 heeft HAS green academy 524 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 399 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,82 fte (exclusief surveillanten). In tabel 5.1 en 5.2 is de formatie en het aantal personeelsleden uitgesplitst in verschillende categorieën. Onder 'overig' vallen ook surveillanten die in dienst zijn op basis van een 0-uren contract.

Tabel 5.1 Formatie en bezetting naar activiteiten per ultimo 2023 (exclusief stagiaires)

	bestuur/ management	personeel primair proces/ docerend personeel	ondersteunend personeel/overige medewerkers	surveillanten	totaal
Personeelsleden	14	316	157	35	522
Mannen	5	171	27	16	219
Vrouwen	9	145	130	19	303
Fte	13,30	260,55	126,50	0,00	400,35

In tabel 5.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie activiteit weergegeven. De verdeling van het personeel over de leeftijdsopbouw en geslacht vormt voor HAS green academy geen directe aanleiding om specifiek beleid op te voeren. De opbouw is vergelijkbaar met vorig jaar. De komende jaren wordt een strategische personeelsplanning opgesteld.

Tabel 5.2 Leeftijdsopbouw medewerkers per ultimo 2023.

Leeftijd per categorie	Onderwijspersoneel	Algemeen ondersteunend personeel	Surveillanten	Totaal
18 jaar	0	0	0	0
19-24 jaar	4	6	0	10
25-34 jaar	56	32	0	88
35-44 jaar	84	36	0	120
45-54 jaar	74	40	1	115
55 jaar en ouder	101	54	34	191
Totaal	319	168	35	522

Het totale verzuim steeg van 5,49% naar 5,89 (Tabel 5.3). De verzuimfrequentie is gedaald van 0,82 naar 0,77. De gemiddelde verzuimduur daalde van 22,15 dagen naar 20,73 dagen. De ouder wordende populatie heeft invloed op het hoge langdurig verzuim. Met langdurig zieken en frequent verzuimers 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. Daarnaast is er een bedrijfsmaatschappelijk werker aangesteld. De voorgestelde interventies door de bedrijfsarts zijn allemaal opgevolgd. Er zijn geen beroepsziekten gemeld.

Het blijft voor 2024 een uitdaging om de stijging van het ziekteverzuim af te buigen en meer grip te krijgen op het lopende en het nieuwe verzuim. De focus op de werk-privé balans, een optimale duurzame inzetbaarheid en een goede begeleiding blijven cruciaal.

Tabel 5.3 Verzuimgegevens HAS green academy.

	2023	2022	2021	2020	2019
Verzuimpercentage	5,89 %	5,49%	4,05%	3,27%	3,78%
Gem. verzuimfrequentie	0,77	0,82	0,51	0,57	0,9
Gem. verzuimduur	20,73	22,15	26,57	11,36	14,26

In 2023 is het aandeel vaste formatie gestegen naar 77,4% en de omvang van de flexibele schil dus gedaald. Er is nog geen doelstelling geformuleerd voor de verhouding vast/flexibel. De doelstelling zal de komende jaren mede bepaald worden op basis van de groei van onderzoek en zakelijke dienstverlening, als onderdeel van de doorontwikkeling naar een expertisecentrum. Daarnaast zijn de vaste en incidentele financieringsstromen sterk bepalend voor de doelstelling.

Tabel 5.4 Verdeling van contractvormen per ultimo 2023.

Contractvorm	aantal	%2023	%2022
D2, onbepaalde tijd	406	77,4	72,0
D3, bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd		0	0,2
D4, bepaalde tijd	83	15,8	19,8
0-uren contracten	35	6,7	8,0
Totaal	524		

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

5.3 College van Bestuur

HAS green academy kent een driekoppig College van Bestuur dat het bevoegd gezag vormt van de stichting waarbinnen HAS green academy zijn activiteiten uitvoert. Het College van Bestuur werkt collegiaal en draagt daarmee gezamenlijke verantwoordelijkheid. In 2023 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- dr. ir. R.P.J. van der Wielen, voorzitter
- drs. L.G.M. Chermin, lid
- dr. E.W.G.M. van Geenen, lid (tot 15 augustus 2023)

Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hadden per 31 december 2023 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 (geëindigd per 2023).
- Lid van het bestuur Kracht van Oss, onbezoldigd (geëindigd per 2023)
- Lid van het bestuur Brabant Startup Alliantie Braventure, onbezoldigd.
- 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.
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie Zorggroep Adelante, bezoldigd.
- Voorzitter Raad van Toezicht Muziekschool Medèz, onbezoldigd.

Uiteraard vermijden HAS green academy 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 2023**Tabel 5.5** Bestuurskosten en declaraties in euro.

	R.P.J. van der Wielen	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen	Totaal
Representatie	1.175	2.181	222	3.578
Reis- en verblijf binnenland	3.592	808	943	5.343
Reis- en verblijf buitenland	3.496	3.726	0	7.222
Overig te vergoeden bestuurskosten	25	2.972	0	2.997
Totaal	8.289	9.687	1.165	19.140

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2023

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.

5.4 (Verslag) Raad van Toezicht**5.4.1 Verantwoording wettelijke taken****Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan**

De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag van 2023, inclusief de jaarrekening, goedgekeurd. De Raad heeft de periodieke rapportages van 2023 besproken, inclusief de bijgestelde risico-analyse. De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2024 besproken en, mede op basis daarvan, de exploitatiebegroting 2024 en de meerjarenbegroting voor de periode 2024-2029 goedgekeurd. De doorontwikkeling van het strategisch kader is meerdere keren in de Raad besproken, evenals het nieuwe instellingsplan. Verschillende clusters en afdelingen zijn aangeschoven om de ontwikkelingen op cluster- en afdelingsniveau te bespreken.

De voortgang van verschillende projecten gekoppeld aan de inzet van de kwaliteitsmiddelen is besproken met het College van Bestuur. Voor 2023 waren er geen grote wijzigingen in de plannen. De Raad van Toezicht bemerkt dat het College van Bestuur alle stakeholders van 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

De Raad van Toezicht hanteert de statuten van Stichting HAS Opleidingen als uitgangspunt voor haar handelen. In die statuten zijn principes van de Branchecode goed bestuur opgenomen. Het aanpassen van de statuten stond gepland voor 2023, maar is doorgeschoven naar 2024. Een aanpassing m.b.t. de aantallen en het aantal kandidaten met voordrachtrecht vanuit ZLTO en LLTB is in 2021 goedgekeurd door de Raad. In de huidige statuten hebben ZLTO (Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie) en LLTB (De Limburgse Land- en Tuinbouwbond) voordrachtsrechten voor enkele leden van de Raad van Toezicht. De formulering van dit voordrachtsrecht in de statuten sluit niet goed aan bij een openbare procedure zoals benoemd in de branchecode. Een wijziging van de statuten op dit punt is in voorbereiding en zal in 2024 doorgevoerd worden. Er is nog geen formeel toetsingskader en reglement vastgesteld. Het toezicht vindt plaats op basis van een vaste jaarkalender waarbij het instellingsplan als strategisch kader leidend is. In 2024 wordt conform de nieuwe code een toezichtsvisie en reglement opgesteld.

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

In 2023 heeft accountantskantoor Flynth de controle uitgevoerd. Voor 2024 heeft de Raad van Toezicht het contract met Flynth verlengd. Begin 2024 wordt een aanbestedingstraject gestart.

Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2023 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 bezoldiging van de bestuurders voor 2023 is vastgesteld en besproken in een besloten vergadering van de Raad van Toezicht. Deze is gebaseerd op de van toepassing zijnde WNT-klasse D die voor 2023 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.

Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Ook in 2023 is de Raad bijgepraat over de effecten die de Covidpandemie nog op de kwaliteit van onderwijs en de bedrijfsvoering heeft. Ook de impact op het welzijn studenten en medewerkers is besproken.

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevraagd over de uitvoering van het strategisch plan en over (het proces van) het tot stand komen van het nieuwe instellingsplan.

Ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs heeft de Raad gesproken over de doorontwikkeling van de onderwijsvisie en de voorbereidingen op de instellingstoets kwaliteitszorg.

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 (waarschijnlijk) op orde blijft, ook met de groei en ontwikkeling van de HAS.

Ten aanzien van het verbinden van de kernactiviteiten heeft de Raad gesproken over de doorontwikkeling van de onderzoekszwaartepunten en de doorontwikkeling van het onderwijsportfolio.

De Raad van Toezicht heeft in het kader van bedrijfsvoering aandacht voor de verduurzaming van de huisvesting. Binnen de Auditcommissie is ruim aandacht voor de roadmap rondom IT-Governance.

Ten aanzien van de organisatie-ontwikkeling heeft de Raad van Toezicht in 2023 onder andere gesproken over de ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen, huisvesting, de profilering van de HAS (ook gerelateerd aan het nieuwe instellingsplan), het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en de samenwerking in het Groene Domein. De doorontwikkeling van de inrichting & besturing is veelvuldig aan bod gekomen.

In 2023 zijn voor het eerst ook twee Benen-op-Tafel sessies tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht georganiseerd. In deze sessies is de lange termijn strategie van de HAS besproken.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2023 zijn geleverd door alle medewerkers, de directie en het College van Bestuur en voor de resultaten die hierdoor zijn bereikt.

5.4.2 Verantwoording conform Code goed bestuur

Inrichting, werkwijze, commissies

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

In 2023 heeft de Raad van Toezicht vijfmaal vergaderd, deze vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het bestuur (na een besloten voorbespreking). Aanvullend hebben twee Benen op Tafel sessies plaatsgevonden, waarbij een verdiepend gesprek met het College van Bestuur gevoerd is op specifieke thema's. 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 2023 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 green academy.

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 vicevoorzitter van de Raad hebben vormen de Remuneratiecommissie.

Vanuit de notie van organisatie-continuïteit heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolraad. Deze vergaderingen hebben in mei en oktober 2023 plaatsgevonden.

Samenstelling

In 2023 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- ir. A.N. Wouters, voorzitter. Lid sinds 01-04-2018, vicevoorzitter sinds 01-02-2020, voorzitter sinds 01-01-2023.
- Ir. A.J. Vermuë, lid sinds 01-11-2019, voorzitter auditcommissie (uit voordracht medezeggenschap)
- mr. drs. S.A.H. Görtz-Kniest, lid sinds 01-01-2022, lid auditcommissie (op voordracht van de LLTB)
- drs. E. Verheijden, lid sinds 01-01-2022, lid auditcommissie (uit gezamenlijke voordracht ZLTO en LLTB)
- W.T.G. Bens MBA, vicevoorzitter sinds 01-01-2023, lid sinds 01-07-2022 (op voordracht van ZLTO)

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met eenmaal de mogelijkheid tot herbenoeming. In 2023 is het lidmaatschap van dhr. A.J. Vermuë verlengd met een tweede termijn. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS green academy.

Evaluatie Raad van Toezicht

De evaluatie van het eigen functioneren heeft in 2023 plaatsgevonden op basis van een interne evaluatie. Individuele gesprekken van de voorzitter met de afzonderlijke leden heeft plaatsgevonden. Naast het algemeen functioneren van de Raad van Toezicht is het functioneren van de commissies besproken, evenals de samenwerking met het College van Bestuur. De terugkoppeling van de individuele gesprekken is besproken in een besloten bijeenkomst van de Raad van Toezicht en vastgelegd in een verslag.

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 2023 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. 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 green academy.

Tabel 5.6 Functies en nevenfuncties van de Raad van Toezicht.

Naam	Nevenfuncties met belang HAS green academy
Ir. A.N. Wouters (Anita) Voorzitter per 1 januari 2023 Hoofdbetrekking: Adviseur en toezichthouder	• Voorzitter RvT Scholengroep Spinoza, 8 middelbare scholen (VMBO-Gymnasium) in regio ZH • Lid Raad van Advies van Staatsbosbeheer
Ir. Ing. A.J. Vermuë (Albert) Lid Hoofdbetrekking: Beleidsdirecteur Leefomgeving Vereniging van Nederlandse Gemeenten	• Lid Commissie van Toezicht VisNetwerk: • 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 • Lid van de adviesraad Wageningen Marine Research
mr. drs. S.A.H. Görtz (Susanne) Lid Hoofdbetrekking Bedrijfsleider/opvolger Fruitboerderij Görtz Fruit B.V. Bestuur LLTB	• Adviseur Bestuur Biologisch Limburg • Lid Adviesgroep PPS multifunctioneel WUR • Voorzitter Coöperatieve telersvereniging de Limburgse Morel • Lid Raad van Toezicht Coöperatie Limburgse Zorgboeren
drs. E. Verheijden (Egon) lid Hoofdbetrekking Chief financial officer en statutair Directeur CRV Holding B.V.	--
W.T.G. Bens (Wim) MBA Vice-voorzitter per 1 januari 2023 Hoofdbetrekking Voorzitter ZLTO, NCB ontwikkeling en LTO bestuurder	• Lid Raad van commissarissen Stichting ABAB • Lid van het bestuur van de Stichting Fagoed • Voorzitter Raad van Toezicht Mommerskwartier Tilburg (tot 1-11-2023) • Toezichthouder Stichting Achmea Rechtsbijstand • Lid centrale adviesraad Kamer van Koophandel

5.5 Naleving branchecode

HAS green academy conformeert zich aan de Branchecode 'goed bestuur hogescholen' zoals door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen is vastgesteld in november 2019. 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. De afgelopen jaren is er hard aan gewerkt om onze interne regelingen in overeenstemming te brengen met de branchecode. In 2023 is dit traject bijna volledig afgerond.

De regelingen met betrekking tot rechtsbescherming zijn in 2023 vastgesteld met instemming van de medezeggenschap (zie hoofdstuk 2).

HAS green academy 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.

Publiek/privaat

We administreren en controleren nauwlettend de scheiding van publieke en private activiteiten in onze (administratieve) systemen. Paragraaf 4.1.2. laat zien hoe het College van Bestuur zorgdraagt voor het passen van deze activiteiten binnen de missie van de hogeschool.

Integriteitscode, waarden en normen

In 2023 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 green academy.

Klachten

Conform wettelijke eisen kent HAS green academy een klachtenregeling. In 2023 zijn er geen klachten geweest.

Privacy

HAS green academy neemt informatieveiligheid en privacy zeer serieus. De afgelopen drie 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 green academy hanteert een roadmap 'informatiebeveiliging' waarmee we de komende jaren blijven werken aan het verhogen van de informatiebeveiliging (zie hoofdstuk 2). In 2023 was het aantal privacy meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens wederom zeer beperkt. De functionaris Gegevensbescherming (Fg) heeft geoordeeld dat er in twee gevallen sprake was van een datalek. Het College van Bestuur heeft hiervan melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

5.6 Horizontale dialoog

HAS green academy 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. De jaarlijkse [HAS Expo](#) heeft online plaatsgevonden. 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 6 - FINANCIËN

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de exploitatie en de balans en we geven inzicht in de daaruit voortvloeiende kengetallen. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen wordt toegelicht, evenals het treasurybeleid, het investeringsbeleid en de financiële instrumenten die in 2023 zijn gehanteerd.

6.1 Toelichting op de exploitatie

Resultaat 2023

Vanaf 1 januari 2022 is een juridische fusie geëffectueerd tussen stichting HAS opleidingen en stichting HKT. Als gevolg daarvan is er vanaf 2022 enkel nog sprake van een resultaat van HAS green academy. Over 2023 bedraagt het resultaat uit onze reguliere exploitatie € 3,72 mln. Met name de onderstaande punten beïnvloeden het reguliere exploitatieresultaat:

1. De voorzieningen zijn lager gewaardeerd. Enerzijds door een nieuwe methodiek bij de voorziening jubilea, waarbij rekening is gehouden met de doorstroom van medewerkers. Verder is de voorziening voor langdurig zieken fors verlaagd. Ook andere voorzieningen zijn lager gewaardeerd. Per saldo leidt dit tot een vrijval van de voorzieningen van € 1,63 mln.
2. De personele lasten zijn lager dan begroot als gevolg van het niet, of later dan begroot, invullen van vacatures.
3. Als gevolg van de stijging van de rentepercentages zijn de financiële baten gestegen. Dit heeft geleid tot een mutatie van € 0,9 mln ten opzichte van de begroting.
4. Lagere uitgaven op NPO-middelen en studievoorschotmiddelen dan begroot in 2023. De niet-bestede middelen gaan door naar 2024.
5. Hogere rijksbijdrage dan begroot, voornamelijk als gevolg van de loon- en prijscompensatie over 2023.
6. Te ruime begroting op een aantal posten. Voor 2024 is de begroting hierop aangescherpt.

Het resultaat uit reguliere exploitatie is ruim € 5,4 mln. verbeterd ten opzichte van het begrote resultaat van -/- € 1,7 mln.

Tabel 6.1 Resultaatsanalyse. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
Resultaat uit reguliere exploitatie	3.719	- 1.723	3.527
Af: Passivering lening OCW			2.000
Af: Voorziening langdurig zieken			1.457
Bij: stelselwijziging projectenadministratie			323
Verantwoord resultaat in jaarrekening	3.719	-1.723	393

Baten

De totale baten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting. Ten opzichte van de begroting is voor een bedrag van € 3 mln. (+7,3%) aan extra Rijksbijdragen ontvangen, grotendeels als gevolg van loon- en prijscompensatie.

De inkomsten uit collegegelden zijn € 0,13 mln. (-/-1,9%) lager dan begroot.

Voornamelijk als gevolg van daling in studentaantallen. De baten uit subsidie- en commerciële projecten zijn € 3,6mln (-/-34,0%) lager dan begroot, en is daarmee bijna € 0,6 mln. lager dan in 2022. Vooral hieruit blijkt een te optimistische begroting. De overige baten zijn € 0,38 mln. (+187,2%) hoger dan in de begroting opgenomen. Dit wordt mede veroorzaakt door opbrengsten uit regionale samenwerkingsverbanden.

Als gevolg van de verwachte daling in studentaantallen in de komende jaren (zie hoofdstuk 8.3) gaan de inkomsten uit rijksbijdrage en collegegeld dalen. Ter realisatie van ombuigingen die nodig zijn om deze daling op te vangen wordt naast de krimpregiomiddelen ook de bestemmingsreserve ombuigingen ingezet. Een deel van de daling van inkomsten uit de rijksbijdragen en collegegelden willen we opvangen door een stijging te bewerkstelligen in de derde geldstroom voor contractonderwijs en -onderzoek zodat we het human capital van de organisatie zoveel mogelijk kunnen behouden in de toekomst.

Lasten

Het totaal van de werkelijke lasten is ruim € 5 mln. lager dan begroot (-/-8,7%).

De personele lasten zijn € 1,4 mln. (-/-3,2%) lager, voornamelijk als gevolg van vrijval van een tweetal personele voorzieningen. Verder zien we enerzijds een stijging van de personele kosten als gevolg van de CAO hbo die met ingang van juli 2023 is afgesloten, en een daling van de kosten ten opzichte van de begroting als gevolg van het later of niet invullen van vacatures. Voor een deel is dit overigens ingevuld door externe formatie.

De afschrijvingslasten zijn € 0,11 mln. lager dan begroot (-/-6,7%) door uitgestelde investeringen. De huisvestingskosten zijn € 0,15 mln. hoger dan begroot (+4,2%) als gevolg van stijging van onderhoudslasten.

De overige lasten zijn € 3 mln. lager dan begroot (-/-23,3%) en geven daarmee de grootste afwijkingen ten opzichte van de begroting. De directe projectkosten zijn € 1,16 mln. lager dan begroot. Dit heeft een direct verband met de lagere baten op projecten. De voorziening projectenrisico is gewaardeerd op nihil, dit geeft een mutatie in de exploitatie van € 0,4 mln. De lagere besteding in cashuitgaven studievoorschotmiddelen en NPO-middelen geeft ten opzichte van de begroting een voordelig effect van ruim € 1,1 mln.

Bijdrage van onderzoeks- en commerciële projecten aan het resultaat

Het uitvoeren van onderzoeks- (subsidie) en commerciële projecten vormen belangrijke activiteiten van HAS green academy. De opbrengsten op commerciële projecten zijn € 571 duizend lager dan begroot (-/- 17,0%). De kosten zijn € 210 duizend lager ten opzichte van de begroting (-/- 8,9%). Daarmee is het resultaat van commerciële projecten € 361 duizend lager dan begroot.

De opbrengsten op onderzoeksprojecten zijn € 1.672 duizend lager dan begroot (-/- 26,8%). De kosten op deze projecten zijn € 1.495 duizend lager dan begroot (-/- 24,0%). Het resultaat van onderzoeksprojecten is daarmee € 177 duizend lager dan begroot (zie tabel 6.2).

De belangrijkste redenen van deze afwijkingen zijn een optimistische inschatting van de omvang van de omzet en de invoering van hogere interne tarieven als gevolg van de IKS methodiek.

Tabel 6.2 Kosten, opbrengsten en resultaat van projecten ten opzichte van de begroting. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Onderzoeks- projecten	Commerciële projecten
Opbrengsten t.o.v. begroot	-1.672	-571
Kosten t.o.v. begroot	-1.495	-210
Resultaat t.o.v. begroot	-177	-361

Resultaatbestemming

Het resultaat van € 3.719K zal worden toegevoegd aan het eigen vermogen van HAS green academy. Het resultaat van de private activiteiten is op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel OCW toegevoegd aan de algemene reserve. Een bedrag van € 1.054 duizend is in 2023 besteed uit bestemmingsreserves voor met name de kwaliteitsgelden en extra ruimte ter realisatie van de ombuigingen die ook na 2023 verder in besteding worden genomen (zie hoofdstuk 7.4).

In tabel 6.3 is de totale resultaatsbestemming 2023 weergegeven.

Tabel 6.3 Resultaatsbestemming 2023. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Stand per 01-01-2023	Resultaat	Stand per 31-12-2023
Algemene reserve	10.700	4.773	15.473
Reserve privaat	460	-	460
Bestemmingsreserves	4.365	-1.054	3.311
Eigen vermogen	15.525	3.719	19.244

De specificatie van de bestemmingsreserves is opgenomen in de jaarrekening onder het hoofdstuk Toelichting op de balans per 31-12-2023.

6.2 Toelichting op de balans

Activa

De debetzijde van de balans is verkort weergegeven in tabel 6.4. Aan de activa zijde zijn de vaste activa ten opzichte van 2022 met 1,8% toegenomen tot € 21,5 mln.

Voornamelijk als gevolg van investeringen in uitvoering per einde 2023.

In de komende jaren gaan we met betrekking tot de huisvesting de huur van de locatie Hooge Donken te 's-Hertogenbosch beëindigen. De huur van de locatie Venlo loopt door. Voor de locatie aan de Onderwijsboulevard te 's-Hertogenbosch, welke eigendom is van HAS green academy, worden geen grote investeringen verwacht in de komende jaren. Buiten de reguliere (vervangings-) investeringen worden in de komende jaren geen grote investeringen in inventaris verwacht. Er gaan wel investeringen plaatsvinden in projecten ter vervanging van de financiële en de CRM software.

De vorderingen zijn met € 0,55 mln. (10,56%) gedaald ten opzichte van 2022. De overige vorderingen, onder andere debiteuren, zijn gedaald. Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen met € 1,7 mln. (7,5%) toegenomen. Deze toename vloeit vooral voort uit de operationele activiteiten over 2023 (een positief effect van € 5,2 mln. zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht dat is opgenomen in de jaarrekening) en de negatieve effecten als gevolg van investeringen € 1,9 mln. en aflossing van langlopende schulden € 1,6 mln.

Tabel 6.4 Verkorte weergave van de debetzijde van de balans per 31-12-2023. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2023	31-12-2022	Mutatie (%)
Immateriële en materiële vaste activa	21.516	21.129	2
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal vaste activa	21.516	21.129	2
Vorderingen	4.693	5.247	-11
Liquide middelen	24.180	22.488	8
Totaal vlottende activa	28.873	27.735	4

Passiva

In tabel 6.5 is de verkorte weergave van de creditzijde van de balans weergegeven. In de exploitatie van 2023 is per saldo € 1,1 mln. van de bestemmingsreserves besteed. Het resterende resultaat is toegevoegd aan de algemene reserve van de HAS. We verwachten de bestemmingsreserve "focusgebieden" en de bestemmingsreserve "studievoorschotmiddelen" in 2024 te besteden. De bestemmingsreserve "ombuigingen" zal naar verwachting in 2024 en 2025 worden besteed. De besteding van deze reserve wordt gecombineerd met de extra middelen krimpregio's die in 2023 zijn toegekend.

De voorzieningen zijn voornamelijk door de vrijval van een deel van de voorzieningen langdurig zieken en jubilea met 30,3% gedaald ten opzichte van 2022. De langlopende schulden zijn gedaald met 28%, voornamelijk vanwege de gedeeltelijke aflossing van de lening van de provincie Limburg: € 1,25 mln. is in 2023 afgelost en de overige € 1,25 mln. wordt in 2024 afgelost en is daarom opgenomen onder de kortlopende schulden. Ook van de lening van het ministerie van OCW ad € 2,0 mln. wordt in 2024 het eerste deel afgelost.

De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 2,6 mln. (15%) Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het korte deel van de langlopende schulden, een stijging met ruim € 1,5 mln. Verder zien we een daling van de schulden aan crediteuren van € 0,6 mln., uitgaven op vooruit ontvangen NPO-middelen € 0,7 mln. en het niet uitgegeven deel van de eind 2023 ontvangen krimpregio middelen € 1,3 mln.

Tabel 6.5 Verkorte weergave van de creditzijde van de balans per 31-12-2023.
Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2023	31-12-2022	Mutatie (%)
Eigen vermogen	19.244	15.525	24
Voorzieningen	3.757	5.390	-30
Langlopende schulden	8.075	11.219	-28
Kortlopende schulden	19.314	16.730	15
Totaal passiva	50.390	48.864	3

Het kortlopende deel van de langlopende schulden is opgenomen onder de kortlopende schulden. In 2023 betreft dit € 1.794K, in 2022 € 258K.

6.3 Financiële kengetallen

Voor het toezicht op de financiële continuïteit van de instellingen in het hoger onderwijs hanteert de Inspectie van het Onderwijs een aantal ratio's waarmee de financiële positie van de instellingen kunnen worden getoetst:

- 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 HAS green academy zijn weergegeven in tabel 6.6. De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs daarbij voor de HAS hanteert zijn daarbij eveneens aangegeven. Alle kengetallen zijn ruim boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert.

Tabel 6.6 Kengetallen HAS green academy 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			Signaleringswaarde
	2023	2022	2021	
Liquiditeit	1,49	1,66	1,58	< 0,5
Absolute omvang liquide middelen	24,2 mln.	22,5 mln.	16,4 mln.	< 2 mln.
Solvabiliteit I	38%	32%	37%	-
Solvabiliteit II	46%	43%	48%	< 30%
Rentabiliteit	6,34%	0,68%	6,30%	< -0,1%

Naast de signaleringswaarden voor het toezicht op de financiële continuïteit heeft de Inspectie van het Onderwijs ook een signaleringswaarde ontwikkeld voor toezicht op publiek eigen vermogen. Deze geeft een indicatie hoeveel eigen vermogen een onderwijsinstelling (school of samenwerkingsverband passend onderwijs) redelijkerwijs maximaal nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering.

Het publiek eigen vermogen van HAS green academy per 31 december 2023 is nog ruimschoots onder de signaleringswaarde die de inspectie hanteert voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. In de onderstaande tabel 6.7 wordt dit verder weergegeven.

Tabel 6.7 Bepaling mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Bedragen x 1.000 en in euro's.

Betreft	In k€ per 31-12-2023
Totaal eigen vermogen HAS green academy per 31-12-2023	19.244
Af: hierin begrepen privaat eigen vermogen	-/- 460
Totaal publiek eigen vermogen HAS green academy per 31-12-2023	18.784
Signaleringswaarde OCW voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	30.013
Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	0

6.4 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 6.8 zijn de werkelijke en de begrote kosten 2023 weergegeven.

Tabel 6.8 Begrote en werkelijke inzet van de kwaliteitsafspraken. Bedragen x 1.000 en in euro's.

Thema	Begroet 2023	Werkelijk 2023	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	1.600	1.214	449
Studentsucces/studiedruk	330	458	68
Internationalisering	396	207	3
Verbinden kernactiviteiten	1.459	1.471	26
Totaal	3.785	3.350	546

Het niet-bestede deel van de kwaliteitsgelden 2023 is als resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

6.5 Treasurybeleid

HAS green academy voert zijn treasury 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.

De Treasury functie wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de manager Finance & Control. Een belangrijk element om risico's met betrekking tot treasury te beheersen, is gelegen in het periodiek opstellen van liquiditeitsbegrotingen en -prognoses. Onderdeel van de meerjarenbegroting is een vijfjarige liquiditeitsbegroting. Als afgeleide daarvan wordt, gekoppeld aan de exploitatie, jaarlijks een liquiditeitsbegroting opgesteld als onderdeel van het reguliere begrotingsproces.

Bij belangrijke bewegingen in de liquiditeit, bijvoorbeeld bij besluitvorming omtrent omvangrijke investeringen of de aflossing van leningen die nog niet waren voorzien in de (meerjaren)begroting, wordt de liquiditeitsbegroting ook tussentijds geactualiseerd.

6.6 Toelichting op kasstromen en financiering

HAS green academy heeft zijn hypothecaire leningen geherfinancierd bij het Ministerie van Financiën, via de Regeling Schatkistbankieren. Hieraan gekoppeld is een rekening courant faciliteit die maximaal 10% van de bekostiging bedraagt.

6.7 Investeringsbeleid

HAS green academy hanteert investeringsbegrotingen met betrekking tot vervangingen en uitbreidingen met betrekking tot vaste activa. Belangrijke kaders in het investeringsbeleid worden gevormd door de (meerjarige) liquiditeitsbegrotingen, de streefwaarden van de financiële ratio's en het gebruik van business cases waar mogelijk.

6.8 Financiële instrumenten

HAS green academy maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. HAS green academy gebruikt alleen primaire financiële instrumenten zoals leningen. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten worden niet gebruikt (zie paragraaf 6.5 Treasurybeleid). 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 7 – RISICOMANAGEMENT

HAS green academy 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 vergt een goed functionerend systeem van risicomanagement. In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet en werking van het risicomanagementsysteem dat HAS green academy sinds 2020 hanteert.

7.1 Uitgangspunten

Het systeem van risicomanagement van HAS green academy 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 green academy wordt gekoppeld aan de P&C-cyclus en de PDCA-cyclus van de organisatie. Risicomanagement is daarmee een verantwoordelijkheid van alle niveaus in de organisatie.

Risicomanagement is daarmee ook gebaseerd op het principe van systematisch en continu verbeteren.

7.2 Risicobereidheid

Tabel 7.1 toont de risicobereidheid van HAS green academy om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

Tabel 7.1 Risicobereidheid HAS green academy.

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Continuïteit	Laag	HAS green academy wil de risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken.
Compliance	Laag	HAS green academy 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 green academy 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 green academy 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 green academy wil de risico's die hier aan zijn verbonden zoveel mogelijk beperken.
Financiën	Laag	Gegeven zijn publieke aard wil HAS green academy zijn financiële risico's zoveel mogelijk beperken.

7.3 Risico-inventarisatie

De afgelopen drie jaar is een aantal concrete risico's benoemd met betrekking tot 'financiën/continuïteit', 'strategie', 'compliance' en 'uitvoering'. Het beleid dat hierop is gevoerd heeft deze risico's sterk verminderd. Zo worden er concrete plannen uitgevoerd en gemonitord waarmee we onze structurele activiteiten niet meer afhankelijk maken van tijdelijke middelen (m.n. kwaliteitsgelden). Ook hebben we forse inhaalslagen gemaakt op het gebied van compliance (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 5.5). De beheerorganisatie op het gebied van IT is in de basis inmiddels op orde en wordt via een PDCA-cyclus doorontwikkeld. Met betrekking tot informatiebeveiliging loopt vanaf 2020 een meerjarig programma om onze risicobeheersing te verhogen. Risico's met betrekking tot de gezondheid en het welzijn van medewerkers worden geborgd via risico-inventarisaties en -evaluaties (RIE's) en medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's). Concrete acties en verbeteringen worden via de P&C-cyclus gemonitord.

De sturing en inventarisatie op risico's is ingebed in de P&C-cyclus van de instelling. Op basis hiervan onderkennen we de volgende risico's:

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

Risico	Beheersmaatregel
Het huidige bekostigingsstelsel van het hoger onderwijs is onderwerp van forse discussies. Het gaat o.a. om de vraagstukken van de vaste versus de variabele component, de onderzoeksfinanciering, de continuering van de kwaliteitsgelden en de discussie rondom de zgn. krimpregio's. Wijzigingen in het stelsel brengen potentieel grote risico's met zich mee voor de HAS.	Op bestuurlijk en controllersniveau participeren we in de relevante netwerken binnen de Vereniging Hogescholen, het groene domein en OCW. We vormen daarbij zoveel mogelijk coalities. Ook hanteren we scenarioplanning en modelleringen om de impact van de wijzigingen te bepalen.
De inkomsten van de HAS zullen de komende jaren (verder) onder druk komen te staan. De belangrijkste oorzaken zijn gelegen in de demografische krimp in het hbo en de toenemende concurrentie van (met name grijze) hogescholen in het groene domein. Naast dalende inkomsten zullen we in toenemende mate genooddaakt zijn om bij te blijven op relevante ontwikkelingen (o.a. portfolioverbreding, digitalisering, veiligheid) die onze kosten structureel verhogen. Deze trend van dalende inkomsten en stijgende kosten vormen een groot risico voor de strategie, de continuïteit en de financiën. Dat geldt in het bijzonder omdat we een relatief kleine instelling zijn.	De maatregelen die we treffen zijn gericht op de korte/middellange termijn en de langere termijn. Op de korte termijn zetten we aan de inkomstenzijde vol in op werving, behoud van studenten en versterking van onze naamsbekendheid. Ook zijn interventies gericht op studenten en medewerkers, vanuit de overtuiging dat zij onze beste (toekomstige) ambassadeurs zijn. Het gaat daarbij om studenttevredenheid, werkdruk, prioriteitstelling, medewerkerstevredenheid en urgentiebesef. Aan de kostenzijde zetten we in op procesgericht werken waarmee we, op basis van het principe van continu verbeteren, verspilling in onze processen elimineren. Dit verhoogt de kwaliteit voor studenten en medewerkers en verlaagt tegelijkertijd de kosten. Voor de langere termijn voeren we een eigen onderzoek uit naar de kansen en de vormen van samenwerking gericht op onze slagkracht en betekenis in relevante ecosystemen (zie ook hoofdstuk 7).

Risico's en maatregelen met betrekking tot de uitvoering:

Risico	Beheersmaatregel
De huidige krapte op de arbeidsmarkt en de relatief hoge inflatie, vormen risico's voor de uitvoering van processen. We beoordelen deze als gemiddeld omdat diverse maatregelen hiervoor reeds worden ingezet.	Maatregelen betreffen o.a. de collectieve inkoop van energie en energiebesparende maatregelen. Mede via de Vereniging Hogescholen zetten we in op een juiste inflatiecorrectie én een concurrerende cao voor onze medewerkers. Daarnaast zijn de meerjarenformatie-planningen en -begrotingen relevante instrumenten om goed te sturen op de risico's.

7.4 Werking van het risicomanagementsysteem

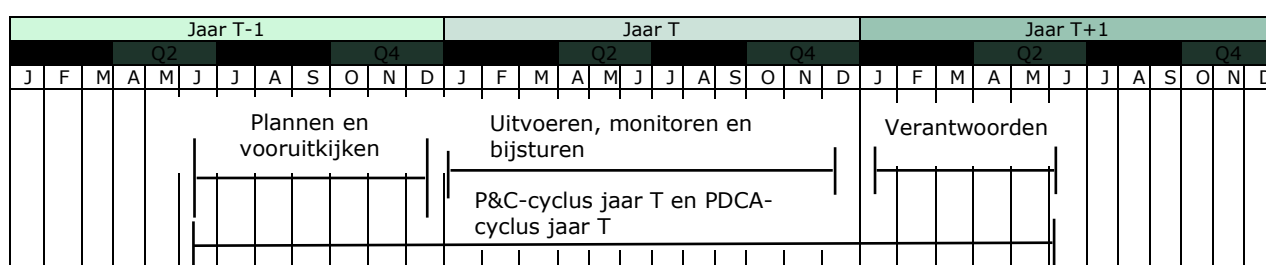
De P&C-cyclus en de PDCA-cyclus staan centraal in de werking van het risicomanagementsysteem.

In de HAS brede P&C-cyclus worden drie hoofdstappen onderscheiden:

- (i) plannen en vooruitkijken,
- (ii) uitvoeren, incl. monitoren en bijsturen
- (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 7.1).

Figuur 7.1 Planning & Control cyclus HAS green academy 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 de clusterdirecteuren in de periode juni-september concept jaarplannen en begrotingen in 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 conceptjaarplan en de conceptbegroting vindt in de periode oktober-november van jaar T-1 een planningsgesprek plaats tussen het CvB en de clusterdirecties. 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)

- Clusterdirecties 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 clusterdirecties. 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.
- Het College van Bestuur ontvangt via de portefeuillehouder Financiën in het college tweemaandelijks een HAS-brede financiële 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 Hogeschoolraad.

Verantwoorden (jaar T+1)

- In februari van jaar T+1 ontvangen clusterdirecties (en de managers afdelingen binnen de clusters) 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. 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 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 8 – CONTINUÏTEIT

Het borgen van de continuïteit van HAS green academy vergt dat we zicht hebben op de relevante ontwikkelingen voor HAS green academy 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. Dit om enerzijds materiële activa te kunnen financieren en risico's te beheersen en anderzijds ervoor te zorgen dat publieke middelen zoveel mogelijk worden besteed aan onze publieke taken. Dit hoofdstuk gaat in op beide onderdelen.

8.1 Relevante ontwikkelingen

In paragraaf 7.3 zijn de ontwikkelingen en de risico's beschreven met betrekking tot de continuïteit van de organisatie. De meest dominante financiële risico's zijn gekoppeld aan de demografische krimp in het HBO. De inkomsten komen hiermee in toenemende mate onder druk te staan. Tegelijkertijd nopen ontwikkelingen zoals digitalisering, portfolioverbreding, LLO en kennisveiligheid tot structureel hogere uitgaven. De financiële positie van de HAS is de afgelopen jaren fors verstevigd, hetgeen een goede uitgangspositie geeft om voor de korte tot middellange termijn deze ontwikkelingen te kunnen absorberen. Om de continuïteit ook voor de langere termijn te borgen voeren we onderzoek uit naar vormen van samenwerking met andere partijen (zie ook paragraaf 7.3). De centrale vraag is of samenwerkingsvormen ons beter in staat kunnen stellen om voor de langere termijn onze ambities te realiseren en de continuïteit van de HAS te borgen. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek zijn de kaders en uitgangspunten voor het behoud van de eigen identiteit, zoals het groene en ondernemersprofiel, de praktijkgerichte kennisinstelling en de regionale verankering met het werkveld.

8.2 Financieel meerjarenbeleid

Voor de korte tot middellange termijn is het financieel meerjarenbeleid van de HAS er op gericht om het going concern kostenniveau te verlagen (en in balans te brengen met het reguliere inkomstenniveau), en tegelijkertijd financiële ruimte te maken voor innovatie en vernieuwing. Hiermee borgen we de realisatie van onze strategische ambitie van een toekomstgerichte kennisinstelling waarin onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening zijn verbonden, en waarmee we bijdragen aan innovatie in het groene domein.

Richtinggevend voor (het verlagen van) het going concern kostenniveau zijn de uitkomsten van de Berenschot benchmark (oktober 2022). In de benchmark is het kostenniveau van de bedrijfsvoering en het onderwijs van de HAS (genormaliseerd) vergeleken met een referentiegroep van hogescholen.

Richtinggevend om structureel financiële ruimte te maken voor innovatie en vernieuwing, is het definiëren van doelratio's met betrekking tot het weerstandsvermogen, de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit. Hiermee wordt het toekomstig financiële kader bepaald waarbinnen innovatie en vernieuwing (naast de going concern) mogelijk is. Waar mogelijk zullen we kijken naar benchmarking.

De afgelopen jaren zijn diverse instrumenten ontwikkeld waarmee kan worden gestuurd in de richting van de doelen van het financieel meerjarenbeleid. Centraal daarin staan de P&C-cyclus, een intern allocatiemodel (het zgn. budgetmodel), meerjarige formatie- en capaciteitsplanning en rapportages. Vanuit een reguliere PDCA-benadering worden deze doorontwikkeld. Eind 2022 is begonnen met een HAS brede, procesgerichte wijze van werken. Het financieel meerjarenbeleid wordt ondersteund door een decentraal reservebeleid en een risicomanagementbeleid.

Per de begroting 2023 gebruiken we het meerjarige DUO prognosemodel als basis voor de prognoses van de instroom en het totaal aantal studenten van HAS green academy. Onderliggend aan het meerjarenbeleid zijn de (begrotings)principes die in 2020 zijn gedefinieerd:

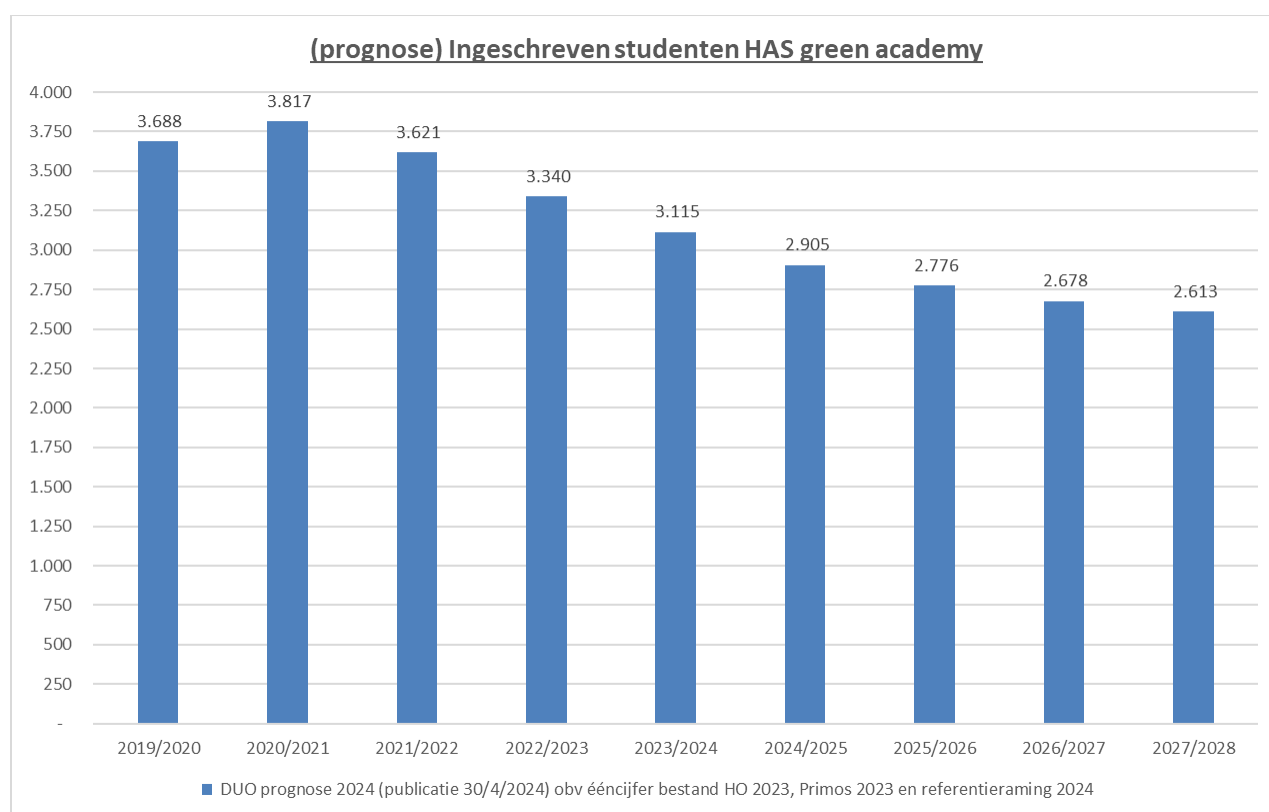
- (i) we begroten realistisch en beleidsrijk op basis van ons strategisch kader,
- (ii) we sturen op relevante ontwikkelingen en risico's,
- (iii) onze begrotingen zijn duurzaam in evenwicht.

8.3 Ontwikkeling studentenaantallen

Figuur 8.1 bevat de prognose van het aantal ingeschreven studenten op basis van het DUO (prognose)model HO (april 2024). De figuur laat zien dat vanaf het studiejaar 2020/2021 tot aan het studiejaar 2023/2024 het aantal studenten met 702 is afgenomen van 3.817 naar 3.115 in studiejaar 2023/2024 (-/- 18%). Vanaf studiejaar 2023/2024 geeft de DUO prognose aan dat het aantal ingeschreven studenten aan de HAS de komende 5 jaar naar verwachting nog met 502 verder zal afnemen van 3.115 in studiejaar 2023/2024 naar 2.613 in studiejaar 2027/2028 (-/- 16%).

De oorzaak is gelegen in de demografische krimp in het hbo, zoals toegelicht in de paragrafen 7.3 en 8.1.

Figuur 8.1 Ontwikkeling studentenaantallen 2019/2020 tot 2027/2028



8.4 Exploitatie-ontwikkeling 2023-2028

Tabel 8.1 bevat de exploitatie-ontwikkeling voor de periode 2023-2028. De begrotingscijfers voor de jaren 2024 tot en met 2028 in deze tabel zijn ontleend aan de (meerjaren)begroting 2024 e.v. zoals deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht de dato 15 december 2023. De ontwikkeling is qua inkomsten in belangrijke mate gebaseerd op de verwachte demografische krimp volgens het DUO (prognose)model (zie vorige paragraaf). Qua lasten is de meerjarige ontwikkeling met name gebaseerd op een gefixeerde begrotingsformatie 2024, een vast investeringsvolume en een aantal vaste indexeringspercentages. Het rendement in het meerjarenoverzicht is gebaseerd op een vast jaarlijks percentage van 2,5%. De ontwikkeling laat zien dat we, ceteris paribus, vanaf 2026 relatief forse taakstellingen moeten hanteren om sluitende begrotingen te realiseren. De instrumenten zoals beschreven in paragraaf 8.2 worden daarvoor ingezet.

Tabel 8.1 Exploitatie-ontwikkeling 2023-2028.

	Werkelijk 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Rijksbijdragen	43.818	42.281	39.918	37.435	37.555	36.226
Overig overheid en subsidies	611	-	-	-	-	-
Collegegelden	6.598	6.716	7.199	7.062	7.013	6.919
Baten/werken i.o.v. derden	7.069	6.950	7.020	7.020	7.020	7.020
Overige baten	583	427	337	337	337	337
Totaal baten	58.679	56.374	54.474	51.854	51.925	50.502
Personele lasten	40.623	42.741	41.799	41.799	41.799	41.799
Afschrijvingen activa	1.537	1.538	1.698	1.698	1.698	1.698
Huisvestingslasten	3.661	3.397	3.461	3.461	3.269	3.077
Overige lasten	9.924	10.442	7.123	7.123	7.123	7.123
Taakstelling	0	0	0	-2.496	-2.235	-3.434
Financiële baten en lasten	-786	-517	-548	-548	-548	-548
Totaal lasten	54.959	57.601	53.533	51.037	51.106	49.715
Resultaat	3.719	-1.227	941	817	819	787
Rendementseis 2,5% ²	984	926	851	817	819	787
Verschil resultaat en rendementseis	2.735	-2.153	90	0	0	0

² Berekend over Rijksbijdragen exclusief Studievoorschotmiddelen.

8.5 Balans-ontwikkeling 2023 – 2028

De exploitatie-ontwikkeling leidt tot een meerjarenbalans 2023-2028 zoals opgenomen in tabel 8.2.

Tabel 8.2 Balans-ontwikkeling 2023-2028.

	Werkelijk 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
<i>ACTIVA</i>						
Immateriële en Materiële vaste activa	21.516	21.478	21.280	21.082	20.884	20.686
Vorderingen	4.693	4.693	4.693	4.693	4.693	4.693
Liquide middelen	24.180	22.458	23.024	23.368	23.819	24.237
Totaal Activa	50.389	48.628	48.997	49.143	49.395	49.615
<i>PASSIVA</i>						
Eigen vermogen	19.244	18.017	18.958	19.775	20.594	21.381
Voorzieningen	3.756	3.782	3.838	3.726	3.703	3.681
Vreemd vermogen lang	8.075	7.516	6.972	6.428	5.884	5.340
Vreemd vermogen kort	19.314	19.314	19.229	19.214	19.214	19.214
Totaal Passiva	50.389	48.628	48.997	49.143	49.395	49.615

8.6 Ontwikkeling kengetallen 2023 – 2028

Tabel 8.3 geeft de ontwikkeling van de financiële kengetallen weer voor de periode 2023-2028.

Tabel 8.3 Ontwikkeling financiële kengetallen 2023-2028.

	Werkelijk 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Solvabiliteit I	0,38	0,37	0,39	0,40	0,42	0,43
Solvabiliteit II	0,46	0,45	0,47	0,48	0,49	0,51
Liquiditeit	1,49	1,41	1,44	1,46	1,48	1,51
Huisvestingsratio	0,08	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08
Rentabiliteit	6,34%	-2,18%	1,73%	1,58%	1,58%	1,56%

HOOFDSTUK 9 – JAARREKENING

9.1 Algemene gegevens

Rechtspersoon

Naam	Stichting HAS Opleidingen (HAS green academy)
Adres	Onderwijsboulevard 221
Vestigingsplaats	5223 DE 's-Hertogenbosch
Postadres	Postbus 90108, 5200 MA 's-Hertogenbosch
BRIN	21CW
KvK-nummer	41084408
Bevoegd gezag nr.	40205
Bestuurders	Dr. Ir. R.P.J. van der Wielen
	Mr. Drs. H.G.L.M. Camps a.i.
Telefoon	088-8903600
Website	www.has.nl
Naam contactpersoon	Jan-Willem Visser
Telnr. Contactpersoon	088-8903851
E-mailadres contactpersoon	j.Visser@has.nl

9.2 Balans per 31 december 2023

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA

		31-12-2023	31-12-2022
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	275	329
1.2	Materiële vaste activa	21.241	20.800
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	21.516	21.129
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	4.693	5.247
1.7	Liquide middelen	24.180	22.488
	Totaal vlottende activa	28.873	27.735
	Totaal Activa	50.390	48.864

PASSIVA

		31-12-2023	31-12-2022
2.1	Eigen vermogen	19.244	15.525
2.2	Voorzieningen	3.757	5.390
2.3	Langlopende schulden	8.075	11.219
2.4	Kortlopende schulden	19.314	16.730
	Totaal Passiva	50.390	48.864

9.3 Staat van baten en lasten 2023

Bedragen x € 1.000

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	43.818	40.830	43.293
Overige overheidsbijdragen en	611	0	457
3.2 subsidies			
3.3 Collegegelden	6.598	6.725	4.765
Baten werken in opdracht van	7.069	10.712	7.640
3.4 derden			
3.5 Overige baten	583	203	1.238
	58.679	58.470	57.393
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	40.623	41.977	42.450
4.2 Afschrijvingen	1.537	1.648	1.760
4.3 Huisvestingslasten	3.661	3.512	3.000
4.4 Overige lasten	9.924	12.936	9.671
5. Financiële baten en lasten	-786	120	118
	54.959	60.193	56.999
Resultaat	3.719	-1.723	393

9.4 Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000

	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	3.719	393
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.537	1.760
- Mutaties voorzieningen	-1.633	894
- Mutatie langlopende schulden ³	0	2.000
	-96	4.654
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	554	-3.476
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	1.048	5.229
	1.602	1.753
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.225	6.800
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-1.927	-467
Desinvesteringen in materiële vaste activa	3	120
Financiële vaste activa	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.925	-347
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-1.608	-358
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.608	-358
Mutatie liquide middelen	1.692	6.094
Beginstand liquide middelen	22.489	16.395
Beginstand kredietfaciliteit	0	0
Mutatie liquide middelen	1.692	6.094
Mutatie kredietfaciliteit	0	0
Eindstand liquide middelen	24.181	22.489
Eindstand kredietfaciliteit	0	0

³ Mutatie langlopende schulden, zie Toelichting op de staat van baten en lasten 2022, onder 3.1

9.5 Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

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.

Activiteiten HAS opleidingen

HAS green academy is hét opleidings- en expertisecentrum voor de sector agro, food en leefomgeving in Zuid-Nederland. Er zijn twee vestigingen: 's-Hertogenbosch en Venlo. Het is een middelgrote hogeschool waar de dynamische driehoek van studenten, docenten en bedrijfsleven centraal staat. Onze kernwaarden zijn: nieuwsgierig, inclusief en ondernemend.

HAS green academy richt zich op drie kernactiviteiten:

1. hbo-onderwijs
2. kennistransfer
3. kennisontwikkeling

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen maakt het College van Bestuur van HAS green academy schattingen en gaat van bepaalde veronderstellingen uit die van invloed kunnen zijn op de waardering van de activa, passiva en de uitkomsten van de staat van baten en lasten. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

Financiële instrumenten

HAS green academy 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 HAS green academy rente- en kredietrisico. De HAS green academy 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.

Immateriële vaste activa

Investeringen in software zijn opgenomen onder de immateriële vaste activa. De software is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de afschrijving naar rato van de verwachte economische levensduur. De volgende afschrijvingstermijnen worden aangehouden:

Software tijdschrijven	: 05 jaar
Software CACI	: 10 jaar
Overige software	: 04 jaar

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, 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 het gebouw en overige opstallen aan de Onderwijsboulevard te 's-Hertogenbosch.

Afschrijving op de gebouwen geschiedt in 32,38 jaar. De afschrijving van het magazijn geschiedt in 20 jaar en de installaties in 10 jaar.

2. Schooltuincomplex

Het schooltuincomplex wordt afgeschreven in 15 jaar.

3. Terreinen

Hiermee bedoelen we het terrein aan de Onderwijsboulevard te 's-Hertogenbosch. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

4. Inventaris en apparatuur

Deze post is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, 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 |
| - 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.

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 2023 verwerkt.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves.

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. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale- of contante 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 betreft de toekomstige verplichtingen voor gratificaties ambtsjubilea. De waardering is per boekjaar 2023 gewijzigd. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met de blijfkans en verwachte salarisstijgingen;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde;
- 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 2022 dienen in het betreffende kalenderjaar opgemaakt te worden anders komen deze te vervallen.
Volgens de huidige CAO (lopend tot juni 2024) moeten de uren gespaard tot en met 31 december 2020 voor een concreet doel uiterlijk 31 december 2025 worden opgemaakt. In de kalenderjaren 2023, 2024 en 2025 kunnen medewerkers met een maximum van 45 DI-uren per jaar het opgespaard tegoed laten uitbetalen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde;
- 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 er op basis van historische gegevens tevens een voorziening voor toekomstige gebruikers van deze regeling. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde;
- Voorziening langdurig zieken: in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum ziek zijn en naar verwachting langdurig ziek zullen zijn. Deze voorziening is opgenomen uit hoofde van personeelsbeloningen, gewaardeerd tegen nominale waarde van de verwachte verplichting.

2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- Voorziening groot onderhoud: deze voorziening wordt bepaald op basis van de egalisatiemethode waarbij jaarlijks een bedrag gedoteerd wordt aan de voorziening op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De werkelijke kosten worden jaarlijks ten laste van deze voorziening gebracht. De HAS maakt gebruik van de overgangsregeling die is toegestaan tot en met boekjaar 2023;
- Voorziening projectrisico: deze voorziening wordt getroffen voor projecten die per einde boekjaar nog onderhanden zijn en waarop een verlies wordt voorzien.

Pensioenverplichtingen

HAS green academy 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-pensioen regeling. Onder een toegezegd-pensioen regeling 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-pensioen regeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrage regeling. 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 jaareinde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De beleidsdekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 113,9%.

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 middelen met betrekking tot projecten bestaande uit: termijnen OHW: dit betreft het saldo van kosten en vooruit ontvangen bedragen inzake onderhanden projecten, vooruit ontvangen subsidies: dit betreft vooruit ontvangen bedragen met betrekking tot nog niet (volledig) uitgevoerde projecten. De in deze projecten reeds geïnvesteerde kosten zijn opgenomen in de exploitatierekening.
3. De ontvangen NPO- en krimpregiomiddelen die nog niet besteed zijn.

Onderhanden projecten

Voor alle gesubsidieerde en overige extern gefinancierde projecten wordt voor de inzet van uren gebruik gemaakt van het urenregistratie systeem TimeTell. In dit systeem worden alle gerealiseerde uren door alle medewerkers die werken op deze projecten geregistreerd. Voor deze 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 met ingang van 2023 ontleend aan IKS (Integrale Kosten Systematiek). Tot en met het jaar 2022 heeft de HAS als kostentarieven voor de inzet van de eigen medewerkers in onderzoek en zakelijke dienstverlening de 'Tabel Integrale loonkosten per salarisschaal in 2017' volgens de handleiding Overheidstarieven 2017 aangehouden.

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectlasten vermeerderd met de toegerekende winst en verminderd met verwerkte verliezen en gedeclareerde termijnen. Als het resultaat op een onderhanden project niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat wordt geen winst toegerekend. De projectlasten omvatten de direct op het project betrekking hebbende lasten, de lasten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere lasten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Het aan het uitgevoerde project toe te rekenen resultaat wordt bepaald op basis van de op balansdatum aan het project bestede lasten in verhouding tot de naar verwachting aan het project totaal te besteden lasten (percentage of completion methode). Projectbaten en -lasten worden verantwoord in de Staat van baten en lasten op basis van deze voortgang.

Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de Staat van baten en lasten verwerkt.

Het bedrag van het verlies wordt bepaald ongeacht of het project reeds is aangevangen, het stadium van realisatie van het project of het bedrag aan winst dat wordt verwacht op andere, niet gerelateerde projecten.

Indien het totaal van de onderhanden projecten een debetstand vertoont, worden deze gepresenteerd onder de vlottende activa. Indien het totaal van de onderhanden projecten een creditstand vertoont, worden deze gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

De in het boekjaar gerealiseerde projectbaten worden als baten in de Staat van baten en lasten verwerkt in de post baten in opdracht van derden zolang het project nog niet is voltooid. Projectlasten zijn verwerkt in de overige lasten.

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 2023 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 ook de projectenspecificatie model G in deze jaarrekening.

Post 3.4 Baten werken in opdracht van derden betreft alle inkomsten uit projectsubsidies en contractactiviteiten. Voor het bepalen van het resultaat van een project wordt de percentage of completion methode gehanteerd. Het resultaat wordt hierbij naar rato van verrichte prestaties verantwoord.

Rapporteringvaluta

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's x 1.000.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

9.6 Toelichting op de balans per 31-12-2023

Bedragen x € 1.000

1. Activa

Immateriële vaste activa

Verloopoverzicht Immateriële vaste activa 2023

	1.1.5. Overige immateriële vaste activa
Aanschafprijs t/m 2022	1.445
Cumulatieve afschr. t/m 2022	1.116
Boekwaarde per 1-1-2023	329
Investerings in 2023	0
Waardevermindering	0
Afschrijvingen in 2023	53
	275
Aanschafprijs per 31-12-2023	1.445
Cumulatieve afschr. t/m 2023	1.169
Boekwaarde per 31-12-2023	275

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Materiële vaste activa 2023

	1.2.1.1 Gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2.1 Inventaris HAS	In uitvoering en vooruit betalingen inventaris	Totaal
Aanschafprijs t/m 2022	29.971	3.223	12.078	110	45.381
Cumulatieve afschr. t/m 2022	16.071	0	8.510	0	24.581
Boekwaarde per 1-1-2023	13.900	3.223	3.568	110	20.800
Investerings in 2023	0	0	504	1.423	1.927
Herrubricering activa	0	0	9	-9	0
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Inventaris HAS	0	0	9	-9	0
Desinvesteringen in 2023	0	0	3	0	3
Aanschafwaarde	0	0	68	0	68
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	66	0	66
Waardevermindering	0	0	0	0	0
Afschrijvingen in 2023	667	0	818	0	1.484
	13.233	3.223	3.261	1.524	21.241
Aanschafprijs per 31-12-2023	29.971	3.223	12.523	1.524	47.240
Cumulatieve afschr. t/m 2023	16.738	0	9.262	0	25.999
Boekwaarde per 31-12-2023	13.233	3.223	3.261	1.524	21.241

		31-12-2023	31-12-2022
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	492	771
1.5.2	Vorderingen onderhanden projecten	3.001	2.951
1.5.3	Groepsmaatschappij	0	0
1.5.7	Overige vorderingen	0	0
1.5.8	Overlopende activa	1.233	1.581
1.5.9	Af: voorziening voor oninbaarheid	-33	-55
	<u>Vorderingen</u>	4.693	5.247

De post vorderingen onderhanden projecten (1.5.2) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en opdracht van derden die een debetstand vertonen. De post overlopende activa (1.5.8) bestaat o.a. uit een bedrag dat de HAS green academy nog dient te ontvangen van de Provincie Limburg.

Uitsplitsing vorderingen:

1.5.2.8	Onderhanden projecten overige overheden	2.131	1.481
1.5.2.9	Onderhanden projecten i.o.v. derden	870	1.470
	<u>Vordering onderhanden projecten</u>	3.001	2.951

1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.148	1.511
1.5.8.2	Verstrekte voorschotten	4	7
1.5.8.3	Overige overlopende activa	81	63
	<u>Overlopende activa</u>	1.233	1.581

1.5.9.1	Stand per 1-1	-55	-49
1.5.9.2	Onttrekking	22	34
1.5.9.3	Dotatie	0	-40
	<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	-33	-55

1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	1	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	24.179	22.486
	<u>Liquide middelen</u>	24.180	22.488

2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2023	Resultaat 2023	Overige mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1.1	Algemene Reserve	10.701	3.608	1.165	15.473
	Bestemmingsreserve	460	0	0	460
2.1.3	privaat				
	Bestemmingsreserve	1.098	0	144	1.242
2.1.3	SVM				
	Bestemmingsreserve	954	111	-273	792
2.1.3	Focus				
	Bestemmingsreserve	2.313	0	-1.036	1.277
2.1.3	Ombuiging				
	<u>Eigen Vermogen</u>	15.526	3.719	0	19.244

Resultaatbestemming

De voorgestelde bestemming van het resultaat 2023 ter grootte van € 3.719K is vooruitlopend op de vaststelling van de jaarrekening verwerkt in de reserves.

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 onderzoek, IT architectuur en het 75-jarig bestaan van de HAS is in 2023 een deel besteed (€ 273K) en wordt vanuit de algemene reserve € 111K toegevoegd aan deze reserve voor verwachte toekomstige bestedingen.

De resterende studievoorschotmiddelen uit de jaren 2020 t/m 2023 (€ 1.242K) zullen in de toekomstige jaren besteed gaan worden. Van de bestemmingsreserve ombuigingen is in 2023 € 1.036K besteed. Het resterende bedrag van € 1.277K wordt in toekomstige jaren besteed mede ten behoeve van de interne bijdrage in de krimpregio problematiek.

2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2023	Dotaties in 2023	Ont- trekkingen/ vrijval in 2023	Stand per 31-12- 2023	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen						
Voorziening jubilea	770	50	520	301	53	248
Voorziening wachtgeld	493	200	374	319	319	0
Voorziening WS regeling	1.338	100	33	1.405	175	1.230
Voorziening DI uren	66	0	40	26	26	0
Voorziening langdurig zieken	1.457	0	741	716	716	0
2.2.3 Onderhoudsvoorziening	914	401	326	989	247	742
2.2.3 Voorziening belastingen	91	0	91	0	0	0
2.2.3 Voorziening projectrisico	261	0	261	0	0	0
<u>Voorzieningen</u>	5.390	751	2.386	3.757	1.537	2.220

2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2023	Aangegane Leningen in 2023	Aflossingen in 2023	Stand per 31-12-2023	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3 Ministerie van Financiën	6.763	0	258	6.505	5.212	0,81
2.3.3 Provincie Limburg- Venlo	2.500	0	1.250	1.250		2,50
2.3.3 Ministerie OC&W	2.000	0	0	2.000	571	
2.3.4 Schuld OCW	315	0	100	215	0	0
	11.568		1.608	9.970		
Aflossingsverplichting in t+1	358			1.894		
<u>Totaal langlopende schulden</u>	11.219			8.076		

2.3.1 Ministerie van financiën

Dit betreft de regeling schatkistbankieren.

De oude afgeloste leningen zijn direct in februari 2019 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 2024 bedraagt voor de lening van het Ministerie van financiën € 258.000. Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

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). Van deze faciliteit is in het verslagjaar geen gebruik gemaakt.

2.3.2 Provincie Limburg-Venlo

De HAS green academy is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek vanuit de vestiging in 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 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 en kent een rentepercentage van 2,5% per jaar.

In het bestuurlijk overleg d.d. 23 mei 2023 met de Provincie Limburg is door de HAS voorgesteld de lening in twee gelijke delen af te lossen: het eerste deel ad € 1.250.000,- is in 2023 afgelost en het tweede en laatste deel ad € 1.250.000,- zal in 2024 worden afgelost.

De aflossingsverplichting voor 2024 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

2.3.3 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. 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 is door de HAS als volgt ingezet:

2012: € 440.000, 2013: € 507.000, 2014: € 400.000, 2015: € 343.000, 2016: € 310.000.

De HAS heeft in maart 2023 schriftelijk een voorstel ingediend bij het Ministerie OCW tot aflossing van het ontvangen voorschot. Overeengekomen is dat het voorschot in zeven jaarlijkse termijnen van € 285.714,29 zal worden terugbetaald, te beginnen per 1 juli 2024.

De aflossingsverplichting voor 2024 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

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 2023 en de meerjarenbegroting meegenomen. De resterende schuld per 31-12-2023 ter hoogte van € 215.000 is verantwoord onder categorie 2.3.4.

De aflossingsverplichting 2024 bedraagt € 100.000. Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

		31-12-2023	31-12-2022
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.1	Kredietinstellingen	1.794	258
2.4.3	Crediteuren	1.975	2.594
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.911	1.909
2.4.8	Schulden ter zake pensioenen	480	519
2.4.9	Overige kortlopende schulden	3.041	2.487
2.4.10	Overlopende passiva	4.732	4.709
2.4.11	Schulden onderhanden projecten	5.381	4.254
	<u>Kortlopende schulden</u>	<u>19.314</u>	<u>16.730</u>

*De post; Kredietinstellingen (2.4.1) bestaat uit de aflossingsverplichtingen 2024 van de lopende leningen.
De aflossingsverplichting ad € 100.000,-, schuld OCW, is opgenomen onder overige kortlopende schulden (2.4.9).
Schulden onderhanden projecten (2.4.11) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en in opdracht van derden die een creditsaldo vertonen.*

Uitsplitsing kortlopende schulden:

2.4.7.1	Loonheffing	1.821	1.815
2.4.7.2	Omzetbelasting	94	94
	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>1.911</u>	<u>1.909</u>
2.4.10.1	Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.442	3.516
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies geormerkt	0	0
2.4.10.5	Reservering vakantietoelage	1.247	1.182
2.4.10.8	Overige	43	11
	<u>Overlopende passiva</u>	<u>4.732</u>	<u>4.709</u>
2.4.11	Onderhanden projecten overige overheden	3.754	2.735
2.4.11	Onderhanden projecten i.o.v. derden	1.627	1.519
	<u>Schulden onderhanden projecten</u>	<u>5.381</u>	<u>4.254</u>

Niet uit balans blijvende verplichtingen

Huur Hooge Donken

HAS green academy huurt vanaf 1 augustus 2013 een deel van het gebouw Hooge Donken te 's-Hertogenbosch. Dit wegens het eerdere ruimtegebrek als gevolg van de groei.

De huur op jaarbasis bedraagt per 31-12-2023 € 377.174. Het huurcontract is in 2022 opgezegd en eindigt per 30-06-2027. Als gevolg van het optimaliseren van het plannings- & roosterproces, wordt inmiddels door de HAS geen gebruik meer gemaakt van de Hooge Donken met ingang van het schooljaar 2022/2023. Sinds april 2023 wordt een deel van de gehuurde ruimte onderverhuurd. Er wordt blijvend gezocht naar meer mogelijkheden voor onderverhuur.

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. Een nieuw huurcontract is afgesloten; de huurperiode is verlengd met 3 jaar met 2 optie jaren. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2023 bedraagt € 299.902.

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 te 's-Hertogenbosch) en Has green academy (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.

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 per 31-12-2023 bedraagt € 91.691.

Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS green academy in een inkoopcollectief WDM. Hierbij is de energie contractueel ingekocht tot 2023. De contractwaarde in 2023 bedroeg € 783k.

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 in 2023 bedroeg € 391K.

Voor het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties is in december 2021 een Europese aanbesteding afgerond. 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.

Eind 2022 is de Europese aanbesteding voor de brandverzekering afgerond. Per 1 januari 2023 is een nieuwe brandverzekering afgesloten met Allianz Benelux NV (= leidende verzekeraar) voor de looptijd van 36 maanden, de netto jaarpremie bedraagt € 60.941.

Voor de afvalverwerking bij de HAS green academy is in 2022 middels een meervoudig onderhandse aanbesteding met ingang van augustus 2022 een nieuw contract gesloten met Renewi. De looptijd van het contract is 5 jaar en loopt in 2027 af.

HAS green academy heeft voor Software, security en beheer diverse lang lopende contracten met diverse leveranciers. De belangrijkste leveranciers met de grootste financiële impact zijn:

Surf

Bij Surf zijn diverse contracten ondergebracht. De grootste zijn de contracten voor de Microsoft licenties waar op jaarlijkse basis de aantallen worden bijgesteld (voor het collegejaar 2023-2024 hebben wij te maken met 4200 licenties). Door het afnemen van de A5 licentie, de licentie die vrijwel alle geboden functionaliteit van Microsoft omvat, maakt de HAS intensief gebruik van vrijwel alle functionaliteit die Microsoft biedt. Contractwaarde is circa € 346K per jaar.

Osiris

Het studievolsysteem Osiris is in 2018 aanbesteed en in 2020 gecontracteerd. Het contract loopt tot 2028, en kan per mei 2024 jaarlijks worden opgezegd. De leverancier is Caci en de contractwaarde bedraagt € 85.000 per jaar (op basis van 3700 studenten). Osiris ondersteunt alle interne processen rond studenten binnen de HAS (Instroom, doorstroom en diplomering).

Blackboard

Het contract met Blackboard (Electronic Learning System) is in december 2021 vernieuwd. Het contract loopt op 31 augustus 2026 af. De totale contractwaarde bedraagt €676.000. De jaarlast 2023 voor de HAS bedraagt € 174.760 aan licentiekosten en opslag voor Blackboard.

Wortell

Wortell beheert onze datacenter omgeving die gebaseerd is op Microsoft Azure. De aanbesteding is inmiddels afgelopen en het contract met Wortell is met een jaar verlengd. Vanaf november 2023 is het contract maandelijks opzegbaar zodat we naadloos kunnen overstappen nadat de aanbesteding voor het beheer heeft plaatsgevonden. Het beheer van de Azure omgeving wordt in hoofdzaak gedaan door Wortell en door Motion10.

Wortell verzorgt ook de informatiebeveiliging MDR (Manage Detection & Response).

Jaarlijks geeft de HAS € 1.000.000 uit aan beheer van het Datacenter. Dit is inclusief de geboden security voor deze omgeving.

Orange Cyberdefense

Voor de WiFi dienstverlening, beschikbaarheid van het netwerk is per einde 2023 het contract afgelopen. Het contract is verlengd met 1 jaar zodat in 2024 de Europese aanbesteding van deze diensten kan worden afgerond.

De jaarlast 2023 voor de HAS bedraagt € 52.604.

AFAS

In 2022 is de Europese aanbesteding afgerond voor een nieuw ERP systeem voor de HAS. Met ingang van 2023 is het deel HRM/payroll van AFAS in gebruik genomen. De jaarlast voor de HAS bedraagt voor HRM/payroll € 68.760.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie verschaffen over de situatie per balansdatum of die van invloed zijn op de continuïteit van de organisatie.

9.7 Toelichting op de staat van baten en lasten 2023

Bedragen x € 1.000

		Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
	<u>BATEN</u>			
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	42.860	40.136	44.471
3.1.1	Rijksbijdrage voorgaande jaren	0	0	-2.000
3.1.2	Overige subsidies	958	694	822
	<u>Rijksbijdragen</u>	<u>43.818</u>	<u>40.830</u>	<u>43.293</u>

In 2023 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen in verband met loon en prijscompensatie.

Het voorschot ontvangen van het Ministerie van EZ, zijnde € 2.000.000, is met ingang van 2022 gepassiveerd ten laste van het resultaat.

De boeking is in lijn met de verwerkingswijze bij de ontvangst van het voorschot in de jaarrekeningen van 2021 t/m 2016.

3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden			
3.2.2	Overige overheidsbijdr. + sub. overige overheden	611	0	457
		<u>611</u>	<u>0</u>	<u>457</u>

Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:

3.2.2.2	Overige overheidsbijdragen	250	0	147
3.2.2.3	Overige overheden	361	0	310
		<u>611</u>	<u>0</u>	<u>457</u>

3.2.2.2 betreft een bijdrage van provincie Limburg en Regio Venlo voor de locatie Venlo.

Onder 3.2.2.3 worden de bestedingen verantwoord van de NPO middelen en de krimpregio middelen.

3.3	Collegegelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	6.598	6.725	4.765
		<u>6.598</u>	<u>6.725</u>	<u>4.765</u>

Per eind 2023 mag geen vordering op studenten opgenomen worden voor de nog te betalen termijnen van collegegelden 2023/2024. Achterstallige betalingen in de maanden september t/m december 2023 worden nog wel als vordering opgenomen.

De vooruit ontvangen collegegelden van studenten die aan het begin van het studiejaar ineens betaald hebben worden als vooruit ontvangen opgenomen per 31-12 op basis van 8/12^e deel van het ontvangen bedrag ineens, met uitzondering van de uitschrijvingen.

*T/m 2022 zijn de collegegelden opgenomen volgens het baten- en lastenstelsel. Dit betekent dat 8/12^e van de collegegelden van studiejaar 2021/2022 en 4/12^e van de collegegelden van studiejaar 2022/2023 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. Deze regeling wordt per 1-9-2024 beëindigd.
 Per studiejaar 2022/2023 is de verlaging van het wettelijk collegegeld met 50% in verband met de Coronapandemie niet meer van toepassing.*

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2022/2023</u>	<u>2023/2024</u>
Wettelijke collegegeld	€ 2.209	€ 2.314
Verlaagd wettelijk collegegeld	€ 1.105	€ 1.157
Instellingscollegegeld	€ 8.800	€ 9.220

		Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
3.4	Baten in opdracht van derden			
3.4.1	Contractonderwijs	1.395		1.204
3.4.2.1	Internationale organisaties	19		68
3.4.2.2	Nationale overheden	730		1.549
3.4.2.3	NWO	3.462		2.833
3.4.2.5	Overige non profit	140		156
3.4.2.6	Bedrijven	1.261		1.506
3.4.3	Overige baten werken in opdracht van derden	62	10.712	323
		7.069	10.712	7.640

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	<u>62</u>	<u>323</u>
	<u>Overige baten in opdr van derden</u>	<u>62</u>	<u>323</u>

In 2022 bestaat deze post volledig uit de extra geboekte omzet in verband met de stelselwijziging in de projectadministratie van zero profit naar de percentage of completion methode.

		Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
3.5	Overige baten			
3.5.1	<u>Verhuur</u>			
3.5.1.2	Overig verhuur	43	0	0
		43	0	0
3.5.2	<u>Detachering personeel</u>			
	Overige doorberekeningen personeel	269	159	293
3.5.2.2		269	159	293
3.5.6	<u>Overige baten</u>			
3.5.6.1	Internationalisering	39	15	61
3.5.6.2	Faciliteiten	8	6	9
3.5.6.3	Vrijval voorzieningen	40	0	827
3.5.6.4	Diverse overige baten	183	24	48
		270	45	945

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

<u>Overige baten</u>	583	203	1.238
-----------------------------	------------	------------	--------------

		Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen en salarissen	37.688	38.055	36.440
4.1.2	Overige personele lasten	3.068	4.072	6.404
4.1.3	Af: Uitkeringen	-133	-149	-394
		40.623	41.977	42.450

Aantal fte:

Aantal fte HAS Opleidingen	400,35	428,07	424,6
----------------------------	--------	--------	-------

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

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	29.562	38.055	28.131
4.1.1.2	Sociale lasten	4.006	0	3.791
4.1.1.3	Pensioenpremies	4.120	0	4.518
	<u>Lonen en salarissen</u>	<u>37.688</u>	<u>38.055</u>	<u>36.440</u>
4.1.2.1	Dotatie/vrijval personele voorzieningen	-1.114	350	2.093
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.492	1.980	2.602
4.1.2.3	Overig	1.691	1.742	1.709
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>3.068</u>	<u>4.072</u>	<u>6.404</u>

4.2	Afschrijvingen			
4.2.1	Afschrijving overige immateriële vaste activa	53	0	87
4.2.2	<u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1	Afschrijving huisvesting	667	692	700
4.2.2.2	Afschrijving inventaris en app.	818	956	973
		1.484	1.648	1.673
	<u>Afschrijvingen</u>	1.537	1.648	1.760

Het boekverlies op desinvesteringen vaste activa, zijnde € 3K, is opgenomen onder 4.4.1.6

Werkelijk 2023 Begroot 2023 Werkelijk 2022

4.3 Huisvestingslasten

4.3.1	Huur	783	789	755
4.3.2	Verzekeringen	99	125	114
4.3.3	Onderhoud	1.006	769	785
4.3.4	Energie en water	932	1.072	619
4.3.5	Schoonmaakkosten	406	409	394
4.3.6	Heffingen	153	163	143
4.3.8	Overige	282	185	190
	<u>Huisvestingslasten</u>	<u>3.661</u>	<u>3.512</u>	<u>3.000</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	371	355	354
4.4.1.2	Dienstreizen	238	158	171
4.4.1.3	Controle jaarrekening en externe advieskosten	1.265	1.605	1.475
4.4.1.4	PR activiteiten	939	899	836
4.4.1.5	Representatiekosten	102	71	92
4.4.1.6	Overige administratie- en beheerslasten	424	408	458
		<u>3.339</u>	<u>3.496</u>	<u>3.386</u>

Uitsplitsing Accountantslasten:

4.4.1.3.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	146		117
	Honorarium andere			
4.4.1.3.2	controleopdrachten	12		16
4.4.1.3.3	Honorarium fiscale adviezen	0		0
	Honorarium andere niet controle			
4.4.1.3.4	diensten	0		0
	<u>Accountantslasten</u>	<u>158</u>		<u>133</u>

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Werkelijk 2022
<u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>			
4.4.2.1 Mediatheek	95	124	98
4.4.2.2 Faciliteiten	128	132	133
4.4.2.3 Leer en hulpmiddelen	381	417	422
4.4.2.4 Studentvoorzieningen	38	36	26
Onderhoud inventaris en apparatuur			
4.4.2.5	1.341	1.154	1.245
4.4.2.6 Kosten licenties informatica en leasing computers	1.193	1.151	1.347
	3.176	3.014	3.271
4.4.3 <u>Dotatie overige voorzieningen</u>			
4.4.3.1 Vrijval voorziening debiteuren	19	0	22
4.4.3.2 Dotatie voorziening projectrisico	-260	131	22
4.4.3.2 Dotatie overige voorzieningen	260	319	-164
	-19	450	-120
4.4.4 <u>Overige lasten</u>			
4.4.4.1 Internationalisering	67	202	19
4.4.4.2 Projectkosten	2.779	3.939	2.412
4.4.4.3 Overige kosten	580	1.835	702
	3.426	5.976	3.134

Toelichting op de overige lasten:

De post 4.4.4.2 Projectkosten betreffen de niet personele projectkosten van Has green academy. 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 dan begroot.

9.8 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Verschil	Begroot 2024
3. BATEN				
Rijksbijdragen				
3.1	43.818	40.830	2.988	42.281
De in 2023 door de HAS ontvangen rijksbijdragen is hoger dan begroot, het verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door loon- en prijscompensatie				
Overige				
3.2 overheidsbijdragen	611	0	611	0
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.				
Collegegelden				
3.3	6.598	6.725	(127)	6.716
De werkelijke inschrijvingen studiejaar 2023/2024 blijven achter op de begroting, Daar tegenover hebben we meer instellingscollegegeld ontvangen en minder restituties betaald dan begroot.				
Baten werken in opdracht van				
3.4 derden	7.069	10.712	(3.643)	6.950
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	583	203	380	428
De grootste afwijking in deze post wordt veroorzaakt door hogere doorberekening van kosten aan derden dan begroot en een vrijval in de voorziening DI uren.				
Totaal baten	58.678	58.470	208	56.374

	Werkelijk 2023	Begroot 2023	Verschil	Begroot 2024
4 <u>Lasten</u>				
Personele lasten				
4.1	40.623	41.977	(1.354)	42.741

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 met name veroorzaakt doordat een aantal vaste functies/vacatures tijdelijk is ingevuld door externe formatie.

	Afschrijvingen			
4.2	1.537	1.648	(111)	1.538

De afschrijvingskosten zijn lager dan de begroting als gevolg van vertraging in begrote investeringen.

	Huisvesting			
4.3	3.661	3.512	149	3.397

Bij de huisvestingslasten zien we een onderschrijding op onderhoud (4.3.3). De uitgaven onderhoud en kleine reparaties zijn hoger door aanpassingen in het gebouw van ruimtes die een andere functie/bestemming hebben gekregen, deze kosten vallen niet onder de activa of voorziening groot onderhoud.

	Overige lasten			
4.4	9.924	12.936	(3.012)	10.442

De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:

1. 4.1.1 Administratie- en beheerslasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt door het achterblijven van uitgaven aan interne projecten en er is minder gebruikt gemaakt van extern advies dan begroot.
2. 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn hoger dan begroot, deze overschrijding wordt met name veroorzaakt door een toename in de beheerkosten IT infra. De kosten voor leer-en hulpmiddelen blijven achter ten opzichte van de begroting.
3. 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	(786)	120	(906)	(517)
Saldo van baten en lasten bedrijfsvoering	3.719	(1.723)	5.442	(1.227)

9.9 Model G 2023

Bedragen x K€

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Status
	Ierarenbeurs 22/23	1278448-1	22-8-2022	ja
22400210	Farming with nature	VIS22039	3-5-2022	ja
22400211	HAMK NL	VIS22037	3-5-2022	onderhanden
22400318	Healthy living	VIS22028	3-5-2022	onderhanden
22400319	Global Food Systems Hackathon	VIS22038	3-5-2022	onderhanden
22400345	VIS minor Ruimteproef Roemenië	VIS229058	8-11-2022	onderhanden
22400346	VIS Virtual Collab HAS/HA PLF	VIS229047	8-11-2022	ja
22400352	Future proof animal production systems	VIS229060	8-11-2022	onderhanden
22400381	VIS Cow Manager Oekraïne	VIS229033	8-11-2022	onderhanden
22400514	VIS_Plant Physiology	VIS229024	8-11-2022	onderhanden
23400125	VIS Hungary Precision Farming	VIS23019	20-4-2023	onderhanden
23400174	VIS Valorisatie van reststromen cashewnoten	VIS 229052	8-11-2022	onderhanden
23400389	Vis Spatial Challenges Polen	VIS 239080	6-12-2023	onderhanden
	Demofarm Kazachstan	VIS 239013	6-12-2023	onderhanden

status:

onderhanden	De subsidie loopt conform de subsidieplichtingen	
ja	De subsidie is afgerond conform de subsidieplichtingen	
nee	De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieplichtingen	Deze status komt niet voor in 2023.

Toelichting op bovenstaande projecten.

Ierarenbeurzen 2022/2023

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.

Voor studiejaar 2023/2024 zijn geen Ierarenbeurzen toegekend.

VIS projecten

VIS is een subsidieregeling voor virtuele internationale samenwerkingsprojecten.

Deze projecten hebben een beperkte omvang, namelijk maximaal € 15.000 aan subsidiegelden

G2a. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar.

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2023	Lasten per 1-1-2023	Stand per 1-1-2023	Ontvangen in 2023	Lasten in 2023	Te verrekenen per 31-12-2023
------	--------------	--------------------	------------------	-------------------	--------------------------	---------------------	--------------------	-------------------	----------------	------------------------------

niet van toepassing in 2023

G2b. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2023	Lasten per 1-1-2023	Stand per 1-1-2023	Ontvangen in 2023	Lasten in 2023	Saldo per 31-12-2023
------	--------------	--------------------	------------------	-------------------	--------------------------	---------------------	--------------------	-------------------	----------------	----------------------

niet van toepassing in 2023

9.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Tabel 9.10.1 Bezoldiging van bestuurders.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	R. van der Wielen	L. Chermin	E. van Geenen
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2023	01-01-2023/ 31-12-2023	01-01-2023/ 31-12-2023	01-01-2023/ 14-08-2023
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning	140.614	141.588	92.748
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	22.375	22.375	13.890
Subtotaal	162.989	163.963	106.638
Individueel WNT maximum	173.000	173.000	107.118
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	162.989	163.963	106.638
Bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2022			
Duur dienstverband in 2022	01-01-2022/ 31-12-2022	01-01-2022/ 31-12-2022	01-01-2022/ 31-12-2022
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging 2022			
Beloning	133.735	125.637	125.907
Belastbare onkosten-vergoeding	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	22.379	22.123	22.123
Subtotaal	156.114	147.760	148.030
Individueel WNT maximum 2022	168.000	168.000	168.000
Totaal bezoldiging	156.114	147.760	148.030

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

De wet normering topinkomens (WNT) is op 1 januari 2013 in werking getrede. De WNT is van toepassing op HAS green academy. Het bezoldigingsmaximum dat van toepassing is voor HAS green academy is in 2023 € 173.000,- horende bij klasse D. De onderbouwing voor dit bezoldigingsmaximum is weergegeven in onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

	Aantal punten
Complexiteitspunten totale baten (t-2)	6
Complexiteitspunten aantal bekostigde studenten (t-2)	3
Complexiteitspunten aantal onderwijssoorten (t-2)	<u>2</u>
Totaal aantal complexiteitspunten	11

Tabel 9.10.2 Bezoldiging van toezichthouders.

Gegevens 2023 bedragen x € 1	A.N. Wouters	W.T.G. Bens	E. Verheijden	S.A.H. Görtz- Kniest	A.J. Vermuë
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur functie- vervulling 2023	01-01-2023 / 31-12-2023	01-01-2023 / 31-12-2023	01-01-2023 / 31-12-2023	01-01-2023 / 31-12-2023	01-01-2023 / 31-12-2023
Bezoldiging					
Beloning	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Subtotaal	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Individueel WNT maximum	25.950	17.300	17.300	17.300	17.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Gegevens 2022					
Functiegegevens	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur functie- vervulling 2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-07-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022
Bezoldiging 2022	10.000	3.500	8.500	8.125	8.500
Individueel WNT maximum	16.800	8.469	16.800	16.800	16.800

9.11 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur van HAS green academy heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld en goedgekeurd op 27 juni 2024.

Was getekend:
dr.ir. R.P.J. van der Wielen
Voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS green academy heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van 27 juni 2024

Was getekend:
ir. A.N. Wouters
Voorzitter RvT

W.T.G. Bens MBA
Vicevoorzitter RvT

mr. drs. S.A.H. Görtz
Lid RvT

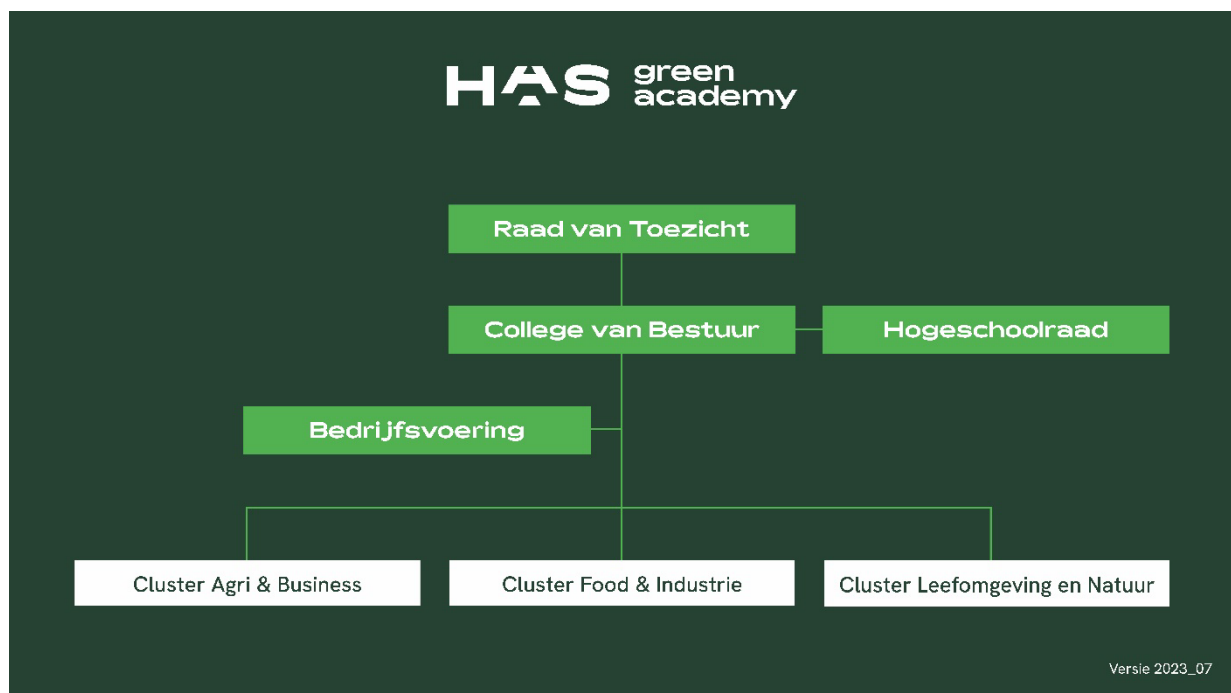
drs. E. Verheijden
Lid RvT

ir. A.J. Vermuë
Lid RvT

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2023



Bijlage 2 – Green Deal

Op 16 mei 2022 ondertekende HAS green academy de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw Groen Onderwijs, Fase 2. De Green Deal is in 2019 gestart als een bottom-up initiatief, met als doel meer aandacht te creëren voor natuurinclusieve landbouw en natuurinclusief ondernemen in het groene onderwijs (van VMBO tot HBO), om zo de noodzakelijke transitie in de sector te ondersteunen.

De driejarige periode van de Green Deal is echter te kort gebleken voor alle ambities. Daarom zetten de partijen, waarvan HAS green academy onderdeel is, in op een tweede fase. De partijen werken daarin samen om natuurinclusieve landbouw steviger te verankeren in het groen onderwijs. Dit geldt ook voor het cursorisch onderwijs in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.

De HAS tekende hiermee o.a. voor de volgende resultaten:

- Natuurinclusieve landbouw maakt in 2025 onderdeel uit van het curriculum van de relevante groene opleidingen én van het scholingsaanbod voor agrarische ondernemers, adviseurs en erfbetreders in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.
- Natuurinclusieve landbouw, natuurinclusiviteit en/of natuurinclusief denken en handelen wordt onderdeel van de landelijke opleidingsprofielen.
- (Praktijk)kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en ontsloten in de vorm van lesmaterialen.

In 2023 is hier door de HAS op de volgende manieren aan gewerkt (in detail in formulier LNV verwerkt):

- We slagen erin steeds meer van onze studenten te betrekken bij onderzoeken op het gebied van natuurinclusieve landbouw. Het lectoraat van Daan Groot faciliteert de samenwerking en afstemming.
- We ontwikkelen samen met Aeres een robuust aanbod van cursussen op het gebied van natuurinclusieve landbouw, als vervolg op twee eerdere cursussen in opdracht van LNV.
- Binnen de HAS is gestart met een brede inventarisatie van de aandacht die opleidingen geven aan natuurinclusieve landbouw. Opleidingen worden aangemoedigd om hier explicietere aandacht aan te geven dan nu het geval is.

In 2024 wordt de stap gezet om natuurinclusieve eindtermen in Landelijke Opleidingsprofielen te benoemen, om ook langs die lijn te waarborgen dat er in de opleidingen expliciet aandacht voor is. Er wordt een brede HAS-kennisdag NLI voor docenten worden georganiseerd, om ook 'bottom up' de aandacht te versterken.

Aan de raad van toezicht van
Stichting HAS Opleidingen
Onderwijsboulevard 221
5223 DE 'S-HERTOGENBOSCH

Venrayseweg 180
5928 RH VENLO
telefoon (088) 236 8222
e-mail Audit@flynth.nl

kenmerk
661079444/RO/1891

behandeld door
R.L. van Oosterhout MSc RA
EMITA CISA

datum
27 juni 2024

onderwerp
Aanbiedingsbrief controleverklaring 2023

Geachte leden van de raad van toezicht,

In de bijlage bij deze brief vindt u de controleverklaring behorende bij de jaarrekening 2023 van Stichting HAS Opleidingen.

Toestemming opname controleverklaring onder de overige gegevens

Wij bevestigen u dat wij ermee akkoord gaan dat de controleverklaring in de "Overige gegevens" van de jaarstukken wordt opgenomen. Deze jaarstukken dienen te worden uitgebracht in overeenstemming met het aan ons voorgelegde definitieve concept. Wij hebben dit definitieve concept ter identificatie gewaarmerkt en de gewaarmerkte pagina's als bijlage opgenomen bij onze controleverklaring.

Toestemming openbaarmaking controleverklaring

Ook bevestigen wij dat wij ermee akkoord gaan dat de controleverklaring wordt opgenomen in de openbaar te maken jaarstukken, mits de opgemaakte jaarrekening ongewijzigd wordt vastgesteld door het college van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht.

Een exemplaar van de jaarstukken dient te worden ondertekend door de voltallige statutair bevoegd organen. De jaarstukken dienen te worden vastgesteld en de vaststelling dient te worden genotuleerd.

Overigens wijzen wij erop dat, indien tot de vergadering waarin de jaarrekening wordt vastgesteld omstandigheden blijken die aanpassing van de jaarstukken noodzakelijk maken, een dergelijke aanpassing nog vóór de vergadering moet worden gemaakt op grond van het bepaalde in artikel 2:362 lid 6 BW en artikel 2:380a BW. Uiteraard vervalt in die situatie onze bovengenoemde toestemming.

Openbaarmaking van de controleverklaring is slechts toegestaan met de complete door ons gecontroleerde jaarstukken. Bij het opnemen van de jaarstukken op internet dient u te waarborgen dat de jaarrekening goed is afgescheiden van andere informatie op de internetsite.

Afscheiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de jaarrekening in niet-bewerkbare vorm als een afzonderlijk bestand op te nemen of door een waarschuwing op te nemen indien de lezer de jaarstukken verlaat ("u verlaat de beveiligde, door de accountant gecontroleerde jaarrekening").

Gebeurtenissen na balansdatum

Indien zich nog gebeurtenissen na balansdatum voordoen waarvoor het verslaggevingsstelsel een aanpassing of toelichting vraagt, voordat de jaarrekening is vastgesteld en openbaar wordt gemaakt, dan verzoeken wij u dit per omgaande aan ons te melden.

Publicatieplicht

Wij wijzen u erop dat u een wettelijke verplichting heeft het jaarverslag openbaar te maken. Openbaarmaking kan gebeuren door het plaatsen van uw jaarverslag op uw website.

Ook wijzen wij u erop dat de WNT-verantwoording vóór 1 juli 2024 op een openbaar toegankelijke internetsite gepubliceerd moet worden. Deze publicatie dient voor een periode van tenminste zeven jaar beschikbaar te zijn. De gegevens moeten vrij toegankelijk en eenvoudig te vinden zijn. Deze WNT-verantwoording dient openbaar gemaakt te worden in overeenstemming met het aan ons voorgelegde en gewaarmerkte definitieve concept. Met het tijdig publiceren van het jaarverslag zoals genoemd in de vorige alinea, waarin de WNT-verantwoording is opgenomen, voldoet u aan deze verplichting.

Met vriendelijke groet,
Flynth Audit B.V.

 Digitaal ondertekend door René van Oosterhout

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA

Bijlagen:

- digitaal getekende controleverklaring;
- verslag van bevindingen;
- digitaal getekende aanbieding jaarstukken 2023;
- digitaal gewaarmerkte jaarstukken.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting HAS Opleidingen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting HAS Opleidingen 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 Opleidingen op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; 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 2023 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 Opleidingen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van 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 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van 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 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van 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 2023, 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 college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in 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.

Venlo, 27 juni 2024
Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

 Digitaal ondertekend door René van Oosterhout

 R.v.O.

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA