

Jaarverslag 2025 HAS green academy

inclusief jaarrekening

Colofon© HAS green academy 2026 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

VASTGESTELD PER XXXXX

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	4
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE – RESULTATEN 2025 & VOORUITBLIK 2026	5
1.1 We maken scherpere keuzes op basis van onze missie (R)	6
1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit (T).....	6
1.3 We versterken onze onderzoekscultuur (T)	8
1.4 We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld (T)	8
1.5 We ontwikkelen de band met internationale partners (T).....	9
1.6 We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie (R)	9
1.7 We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen (T)	10
1.8 We verbeteren onze positionering en zichtbaarheid (R)	13
HOOFDSTUK 2 – THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING.....	14
2.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs.....	14
2.2 Studentenondersteuningsfonds	20
2.3 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	20
2.4 Experimenten flexibel hoger onderwijs	21
2.5 Cybersecurity	21
2.6 Samenwerkingsverbanden.....	22
2.7 Praktijkgericht onderzoek.....	24
2.8 Sociale veiligheid en studentwelzijn	31
2.9 Krimpregiomiddelen.....	33
HOOFDSTUK 3 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE	34
3.1 Juridische en organisatiestructuur	34
3.2 Personeel	35
3.3 College van Bestuur.....	37
3.4 Naleving branchecode.....	38
3.5 Horizontale dialoog	38
3.6 (Verslag) Raad van Toezicht	39
HOOFDSTUK 4 – FINANCIËN	44
4.1 Toelichting op de exploitatie	44
4.2 Toelichting op de balans.....	46
4.3 Financiële kengetallen.....	47
4.5 Treasurybeleid	48
4.6 Toelichting op kasstromen en financiering	49
4.7 Investeringsbeleid	49
4.8 Financiële instrumenten	50
HOOFDSTUK 5 – RISICOMANAGEMENT	51
5.1 Uitgangspunten.....	51
5.2 Risicobereidheid	51
5.3 Risico-inventarisatie en concretisering	53

5.4	Borging risicomanagement	54
HOOFDSTUK 6 – CONTINUÏTEIT		55
6.1	Relevante ontwikkelingen	55
6.2	Financieel meerjarenbeleid	55
6.3	Ontwikkeling studentaantallen	56
6.4	FTE ontwikkeling	57
6.5	Meerjarige ontwikkeling exploitatie	58
6.6	Meerjarige ontwikkeling balans	60
6.7	Meerjarige ontwikkeling kengetallen	61
HOOFDSTUK 7 – JAARREKENING		62
7.1	Algemene gegevens	62
7.2	Balans per 31 december 2025	63
7.3	Staat van baten en lasten 2025	64
7.4	Kasstroomoverzicht	65
7.5	Grondslagen voor de jaarrekening	66
7.6	Toelichting op de balans per 31-12-2025	71
7.7	Niet uit balans blijvende verplichtingen	76
7.9	Toelichting op de staat van baten en lasten 2025	79
7.10	Analyse van het resultaat	84
7.11	Model G 2025	86
7.12	WNT-verantwoording 2025 Topfunctionarissen	87
7.13	Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht ...	90
Overige gegevens		91
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant		91
Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2025		93
Bijlage 2 – Green Deal		94

INLEIDING

Beste lezer,

Met trots presenteren wij het jaarverslag van HAS green academy over 2025. Een jaar waarin we volop in beweging waren, stevig verankerd in de uitvoering van ons Instellingsplan "Ontwikkelen met Hart voor het Groene Domein". De ambities die we daarin hebben neergezet – voor onze studenten, onze medewerkers en onze partners – vormen dagelijks de leidraad voor onze keuzes en ons handelen. We kunnen niet genoeg benadrukken dat we alleen samen in staat zijn om te slagen in onze missie.

We bevinden ons in een periode van sterke ontwikkeling. Dat zien we terug in hoe onze interne en externe omgeving reageert op de koers die we varen. De uitkomsten van zowel de Nationale Studenten Enquête (NSE) als het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) laten zien dat we op brede steun kunnen rekenen. Studenten waarderen de aandacht voor persoonlijke groei en het directe contact binnen onze opleidingen. Medewerkers herkennen de stappen die we zetten in professionalisering en samenwerking. Die waardering sterkt ons in het tempo en de richting van de veranderingen die we hebben ingezet.

Tegelijkertijd weten we dat we in een uitdagende context opereren en dat scherp aan de wind varen noodzakelijk blijft. De ontwikkelingen in het hoger onderwijs, de financiële kaders en de dynamiek in onze sector vragen om wendbaarheid, zorgvuldige prioritering en strategische alertheid. Juist daarom blijven we investeren in wat wezenlijk is voor de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

Dit jaar stond in het bijzonder in het teken van drie ontwikkelgebieden. Allereerst **onderwijskwaliteit**: het versterken van samenhang, consistentie en eigentijdse didactiek binnen onze opleidingen. Daarnaast de **doorontwikkeling van onze onderzoeksorganisatie**, waarmee we onze rol als kennispartner in agro, food en leefomgeving verder verstevigen. Tot slot is er veel geïnvesteerd in de toekomst van onze locatie **Venlo**, waar we bouwen aan een stevige basis voor groei, profilering en verbinding met de regio.

We zijn trots op wat is bereikt, dankbaar voor de inzet van iedereen die heeft bijgedragen en vol vertrouwen in de stappen die we de komende periode blijven zetten. Samen werken we aan een groene, gezonde en toekomstbestendige wereld – precies waar HAS green academy voor staat.

College van Bestuur

Reggy van der Wielen en Patrick Cramers

Mei 2026

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE – RESULTATEN 2025 & VOORUITBLIK 2026

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.

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. De HAS 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 zijn 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 een Leven Lang Ontwikkelen;
- versterking van de internationale oriëntatie.

Dit sluit goed aan bij de aanbeveling vanuit het SER-rapport ‘werken aan veranderkracht’: “Vergroot de wendbaarheid, samenwerking en opgavegerichtheid van bedrijven, werkenden, onderwijs en onderzoek”. HAS green academy beoogt zijn ontwikkeling tot dé kennisinstelling met hart voor het groene domein te realiseren langs acht strategische ambities (vijf thematische ambities (T), en drie randvoorwaardelijke ambities (R)):

1.1 We maken scherpere keuzes op basis van onze missie (R)

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 en we streven ernaar onze hogeschool breed toegankelijk en inclusief te laten zijn. Dit is zichtbaar in ons inclusie en diversiteitsbeleid. Het maken van scherpere keuzes is geïncorporeerd in de Planning & Control (P&C) cyclus. In de kaderbrief worden keuzes vastgelegd en prioriteiten genoemd waar innovatiebudget voor vrijgemaakt wordt. Voor 2025 waren extra middelen vrijgemaakt voor Toekomstbestendig onderwijsportfolio (Associate degree (Ad), masters, bachelor en LLO) en werving. Voor 2026 is er budget voor het vervolg van toekomstbestendig portfolio, studentsucces en werving.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- We hebben dialoogsessies georganiseerd, naast 'iets met boeren' is ook 'een goed gesprek over goed voedsel' opgezet. - De voorbereiding voor de ITK is gestart. Het proces is vanuit dubbeldoel ingezet: voorbereiding op de accreditatie en tegelijkertijd een kwaliteitsslag maken m.b.t. de processen.	- Het project studentsucces gaat van start - Voor werving wordt de ingezette koers van 2025 bestendigd. - In 2026 wordt in het project Toekomstbestendig portfolio de blauwdruk voor het onderwijs van de komende jaren gemaakt. Daarbij wordt ook bekeken wat we niet doen of slimmer organiseren zodat het bijdraagt aan een toekomstbestendige organisatie.

Diversiteit en inclusie binnen HAS green academy

We werken continu aan diversiteit en inclusie vanuit het plan 'Een inclusieve hogeschool?!' dat in 2024 is vastgesteld. Dit plan sluit aan op de onderdelen gender, gelijkheid en diversiteit uit het Gender Equality Plan dat in 2023 is ontwikkeld. In 2025 is ons Gender Equality Plan verbeterd en herzien.

1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit (T)

De externe vraagstukken naar een volhoudbare agro, food en leefomgeving, vragen van ons om ons portfolio in te blijven richten naar de toekomst toe. 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. Middels (geïntegreerde) visies op onderwijs, onderzoek en LLO bouwen we aan ons portfolio en richten we onze organisatie zo in dat de kwaliteit geborgd is.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- De Ad groene leefomgeving wordt ook deeltijd en duaal aangeboden. Daarnaast is een nieuwe specialisatie richting ecologie ontwikkeld en gestart. - De TNO MSc Sustainable Transitions is ingediend. - De Ad Food heeft een positief macrodoelmatigheidsadvies en een positieve TNO gekregen. - Het programma Toekomstbestendig portfolio is volop in uitvoering. - We hebben 5 topopleidingen (keuzegids 2026):	- Vanuit het programma toekomstbestendig portfolio wordt het programma voor jaar 1 2027-2028 ontwikkeld. - In 2026 wordt het programma voor de MSc Duurzaamheidstransities en de Ad food opgesteld. - De aanvraag voor nieuwe Ad's wordt voorbereid.

- Toegepaste Biologie, Venlo
- Veehouderij, Den Bosch -> nieuwe TOP opleiding
- International Food & Agribusiness, Den Bosch
- Bedrijfskunde en agribusiness/ foodbusiness, Den Bosch
- Food Technology, Den Bosch

We zetten zowel in op vernieuwing van het portfolio als op het blijven investeren in kwaliteit.

Onderwijsprestaties

De kwaliteit van ons onderwijs is één van de belangrijkste graadmeters die we hanteren voor het functioneren van de hogeschool.

Tabel 1.1 Onderwijsprestatie HAS green academy 2024-2025. Jaartal is start cohort

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Studentenoordeel algemeen (NSE)	>4	3,93	3,89	3,85	3,87	3,87
Bachelor-rendement (na 5 jaar)	>62%	57,7	51,0	53,2	53,9	53,7

Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs. De respons bij de Nationale Studenten Enquête (NSE) was 36% en daarmee 1% hoger dan vorig jaar. Op alle kernthema's scoren we hoger dan het landelijk gemiddelde hbo. Eind 2025 is het nieuwe studiecentrum opgeleverd, de verwachting is dat we daarmee de ambitie gaan waarmaken.

Het bachelor-rendement van HAS green academy blijft hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (+7,2%). Binnen het groene domein is het bachelor-rendement van HAS green academy het hoogst (+4,9 tot + 12,4% t.o.v. het gemiddelde). De uitval bij de HAS in cohort 2024-2025 was 25,9%. Dit is 0,4% lager dan het voorgaande jaar en de laagste uitval vergeleken met de andere groene hogescholen. In 2024 is besloten om met ingang van studiejaar 2025-2026 het BSA af te schaffen en te vervangen door ingangseisen per jaarlaag.

Tabel 1.2 Onderwijsprestatie HAS green academy 2024-2025

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Uitval jaar 1	<13%	23,5	30,5	32,4	26,3	25,9
Instroom (1 oktober telling)	n.v.t.	885	852	820	806	836

1.3 We versterken onze onderzoekscultuur (T)

HAS green academy profileert zich op drie inhoudelijke zwaartepunten: Gezonde Voedselproductie, Gezonde Voeding & Gezond Leven en Gezonde leefomgeving. Deze zwaartepunten ontwikkelen jaarlijks door, 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.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- De gezamenlijke ambitie van het zwaartepunt gezonde voedselproductie is vastgesteld. - Er is beleid m.b.t. open access publicaties vastgesteld en budget voor gereserveerd. - Er is beleid ontwikkeld gericht op de professionalisering van de ondersteuning van de onderzoeksorganisatie. - Er zijn formats gerealiseerd voor professionele onderzoeksgedrag. - Er is scholingsaanbod ontwikkeld samen met CoE Groen. - Lectoraat horticulture technologies is gestart.	- De BKO zal plaatsvinden voor twee van onze drie zwaartepunten. - De onderzoekslijnen van lectoraat horticulture technologies worden ontwikkeld en de samenwerking met het lectoraat levende bodem werkt! heeft vorm gekregen.

1.4 We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld (T)

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.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- De verbinding met relevante mbo's wordt verstevigd. - De voorbereiding voor herziening van het CRM systeem is gestart. - Er is een partnerplan opgesteld. - Er is een intentieverklaring getekend voor samenwerking met de Universiteit van Maastricht.	- We gaan mogelijk een deel van onze activiteiten op de Brightlandcampus in Venlo neerzetten. Daarbij willen we gaan samenwerken met Universiteit Maastricht. - Er wordt een samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein opgezet op het vlak van IT. - Samenwerking (v)mbo Yuverta m.b.t. LLO en werving.

Daarnaast zijn er vanuit de verschillende domeinen samenwerkingen gestart of geïntensiveerd. Zo is te denken aan de samenwerking met Bamboe Brands. Daarnaast zijn er langlopende samenwerkingen met o.a. een Marel, Gemeente Oss, Kraft Heinz en de samenwerking met het Nationaal GroeiFonds. Ook zijn we met nieuwe praktijkleerbedrijven een samenwerking aangegaan.

1.5 We ontwikkelen de band met internationale partners (T)

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.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- De nieuwe visie op Internationale Oriëntatie is vastgesteld en het plan van aanpak grotendeels opgesteld. - In de tweede helft 2025 is een kwartiermaker Internationale Oriëntatie (IO) gestart met de verdere implementatie van de visie op IO. Een aantal onderdelen zoals reisbeleid en functieomschrijving Internationaal Coördinator zijn opgesteld. Ook is een shortlist van strategische partners opgesteld en is begonnen met een verdieping op het gebied van onderwijs en onderzoek bij enkele bestaande partners.	- Elke internationale partner krijgt een dedicated HAS contactpersoon - De focus in 2026 zal een verdere verdieping inhouden op onderwijs en onderzoek bij enkele strategische partners. Zo is een digitale collegereeks in voorbereiding vanuit onderzoek en zal medio juli een eerste summerschool in Den Bosch plaatsvinden. - Ook wordt onderzocht of HAS e-learning internationaal ingezet kunnen worden.

1.6 We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie (R)

De maatschappelijke uitdagingen in het groene domein kunnen we niet alleen oplossen, net zomin 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.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- De onderwijskwaliteitscyclus is ingericht conform een vastgesteld kwaliteitszorgsysteem. Het team 'kwaliteit' is versterkt. - De SDOB (studeerbaar, doceerbaar, organiseerbaar en betaalbaar)-kaders zijn aangescherpt. - Het traject SPPO (strategische personeelsplanning en ontwikkeling) heeft geleid tot duidelijke ontwikkeldoelen en een professionaliseringsplan voor de organisatie en medewerkers. - Er is een sturingsdashboard ontwikkeld waar alle stuurinformatie bij elkaar staat. - Risicomanagement is versterkt. - Vanuit control is onderzocht welke student/docent ratio betaalbaar onderwijs oplevert.	- Er wordt een samenwerking gestart met Hogeschool Van Hall Larenstein op het vlak van IV/IT. - Het professionaliseringsplan wordt vastgesteld. - Nieuwe wensen m.b.t. strategische stuurinformatie worden ingepast in het sturingsdashboard. - Er wordt uitvoering gegeven aan een vervolgplan van SPPO.

1.7 We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen (T)

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. We hebben daarbij aandacht voor de effecten van ons handelen op het milieu, de natuur, het klimaat en de sociale impact op onze omgeving.

We streven ernaar om duurzaamheid te integreren in alle onderdelen van onze organisatie. Hiervoor maken we gebruik van de Whole School Approach. Het is wenselijk om duurzaamheid met name te integreren in al onze kernactiviteiten: onderwijs, onderzoek en kennisdeling. Daarnaast willen we slagen maken in de eigen organisatie. Voor het beheer van onze gebouwen streven we ernaar om de doelen van het klimaatakkoord van Parijs te behalen en een zero waste school te zijn in 2029. We mogen al met recht zeggen dat we een "groene hogeschool" zijn. Een andere belangrijke activiteit is om de duurzaamheidsinspanningen die we al plegen zichtbaar te maken, intern en voor externe partijen.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- CO₂- besparing gerealiseerd van ± 50% bij gebouwbeheer t.o.v. 2015. - Gebouwbeheersplan Sustainable green energy use is opgesteld en vastgesteld; een meerjaren verduurzamingsplan met bijbehorende investeringsbegroting. - 180 m² groen dak gerealiseerd. - Afvlakking in reductie restafval; verschillende oplossingen en vervolgstappen ontwikkeld. - Eco-positieve inkoop: er zijn hulpmiddelen ontwikkeld die ondersteunen bij Eco-positieve inkoop. - We zijn gestart met een campagne om voedselverspilling te voorkomen. - Er is een kwartiermaker duurzaamheid aangesteld.	- De kwartiermaker duurzaamheid is actief en ondersteunt in de uitvoering van de Whole School Approach. - Duurzaamheid heeft een duidelijk plek in de jaarplannen per (onderwijs)cluster met focus op curriculum, professionalisering en netwerkontwikkeling. - Ontwikkeling van een ESG dashboard (environmental, social, governance), zodat duurzaamheidsresultaten snel inzichtelijk zijn. - Afstudeeronderzoek "De duurzame student" over de bijdrage van studentenorganisaties aan het HAS duurzaamheidsstreven. - Uitvoering van gebouwbeheersplan Sustainable green energy met de installatie van PVT-panels. - Ontwikkeling van een duurzaam vervoersmobiliteitsplan. - Campagne om de circulariteitdoelen te halen. - Analyse van het waterverbruik en-vervuiling. - Communicatieplan rondom duurzaamheid inclusief een terugkerende interne duurzaamheidsupdate.

1.7.1 Energie en water

De doelstelling is om in 2030 "fit for 55%" te zijn. Dit betekent dat we onze CO₂-uitstoot van gebouwen en faciliteiten met 55% willen verlagen ten opzichte van het eigen gekozen referentiejaar 2015. De overheid baseert de 55% t.o.v. het referentiejaar 1990. Bij de berekening van de CO₂-uitstoot (conversie van gas en elektra naar CO₂-uitstoot) maken we sinds 2024 gebruik van de landelijk gemiddelde CO₂-uitstoot cijfers van betreffend jaar. Wij kiezen daarbij bewust voor CO₂-omzetting die zo dicht mogelijk bij de werkelijke uitstoot zit. Ten opzichte van het gekozen jaar 2015 is in 2025 een CO₂-besparing gerealiseerd van ± 50% voor ons gebouwenbeheer.

Het gasgebruik laat in de periode 2022-2025 een schommeling zien van een verbruik van rondom 120.000 m³ aardgas voor de locaties Den Bosch, Venlo en onze faciliteiten.

In 2025 was de gebruikte hoeveelheid 120.500 m³. Het elektriciteitsgebruik van de gehele HAS schommelt rondom een verbruik van 1,67 miljoen kWh in dezelfde periode en laat de laatste drie jaar een dalende trend zien.

Een hogere mate van energiebesparing is nog niet mogelijk gebleken doordat de warmtepomp van het WKO-systeem regelmatig uitval vertoonde en dat we deze niet optimaal kunnen benutten vanwege het niet willen overschrijden van het gecontracteerde vermogen voor elektriciteit. Hierdoor worden de gasketels vaker ingezet dan gewenst. Oplossingen voor dit probleem worden gezocht in het investeringsplan "HAS green academy, Sustainable future energy use".

In 2025 is er een investeringsplan opgesteld, genaamd "HAS green academy, Sustainable future energy use". Het doel is om de gebouwen Parisproof te maken, wat betekent dat de CO₂-uitstoot tot nul gereduceerd zal zijn in 2050.

In de periode 2025-2030 zal er geïnvesteerd worden in:

- het overnemen van de WKO-installatie naar eigen beheer;
- de WKO-installatie voorzien van een regeneratie mogelijkheid met PVT-panelen;
- zonnepanelen en een accupakket.

Samengevat een stap om het aardgasverbruik sterk te reduceren en daarmee de CO₂ uitstoot.

De PVT-panelen zorgen ervoor dat de onbalans van de WKO-installatie opgevangen kan worden. De WKO-installatie is uit balans geraakt door het nieuwe appartementencomplex aan de overzijde van het hoofdgebouw. In de ochtend valt er minder zon op het complex en is er beduidend minder koude vraag (airconditioning) in de zomerperiode. Hierdoor overschrijdt de WKO-installatie de toegestane 12,5% onbalans. Door middel van PVT-panelen zal het koude water nu duurzaam omgezet worden naar warmte en geladen worden in de warme bron.

De zonnepanelen en het bijbehorend accupakket zullen ervoor zorgen dat voor de hoofdlocatie een stap gezet kan worden naar een betere benutting van het gecontracteerde vermogen. Dit is nodig omdat door netcongestie het gecontracteerde vermogen van energie niet overschreden mag worden.

In de periode 2030-2050 wordt er ingezet op energiebesparing door middel van bouwkundige vervangingen en aanvullingen zoals isolatie van gevel, dak, vloer en ook vervanging van de ramen.

Met de huidige en toekomstige maatregelen kunnen wij voldoen aan het klimaatakkoord in de vorm van "fit for 55%". Met de huidige investeringen streven wij niet naar een bovenwettelijke doelstelling.

Groen dak

Een groen dak draagt bij aan betere isolatie, waterretentie en verhoogde biodiversiteit in een stedelijk gebied. In de afgelopen jaren heeft de HAS in Den Bosch 200 m² aan groen dak aangelegd op het plat dak van het A- en C-gebouw. Een gedeelte van dit groene dak wordt ook ingezet voor onderwijsactiviteiten. In 2025 is er 180 m² bijgekomen op het dak boven het C-gebouw. De komende jaren zal de focus liggen op de plaatsing van de PVT-panelen en zal er geen groen dak meer bij komen.

Waternut

Ons waternut in de hoofdlocatie in de periode oktober 2024 en oktober 2025 is 4.149 m³. Het waternut schommelt in de jaren 2022 tot/naar 2025 rond de 11 m³ meter per dag. In Venlo is het waternut gedaald van 350 m³ naar 324 m³ in 2025. In 2026 willen we een goede benchmark en analyse maken van ons watergebruik en -vervuiling in het gebouw, de onderwijsfaciliteiten en de laboratoria.

1.7.2 Vermindering restafval

Om een circulaire organisatie te worden, is het van belang om het restafval tot een minimum te reduceren. In 2025 hebben we een stagnatie gezien in de het verminderen van ons restafval. Het restafval blijft in 2025 steken op 36,3%. In gesprek met partner Ecosmart zijn er een aantal oorzaken gedefinieerd voor deze stagnatie.

Allereerst is er een grote slag te slaan bij het containerpark. Het containerpark is vrij toegankelijk waardoor het mogelijk is dat derden er hun afval deponeren. De losse containers kunnen wel afgesloten worden. Met de facilitaire medewerkers is afgesproken dat er een strikt sleutelbeleid wordt gevoerd om te voorkomen dat de containers vrij toegankelijk zijn. In 2026 zal het containerpark aangepast worden. Er komt een hek rondom het hele containerpark waardoor het containerpark zorgvuldig afgesloten zal zijn. De sleutel tot het park is dan alleen beschikbaar voor facilitaire medewerkers.

Daarnaast is er geconstateerd dat na evenementen van derden ons percentage restafval beduidend hoger is. We constateren dat deze gebruikers over het algemeen hun afval slecht scheiden en het "dumpen" bij het restafval. We willen bij deze partijen meer betrokken zijn bij de coördinatie van hun events zodat er meer aandacht komt voor duurzame inkoop en afvalscheiding.

Ook heeft Ecosmart geconstateerd dat er verbeterpunten zijn bij de afvalscheiding bij de qubes (afvalbakken) in het gebouw. Ecosmart heeft een "sealed cycle scan" gedaan naar de manier van afvalscheiding door gebruikers van het gebouw bij een drietal qubes. Er zijn camera's opgehangen die gedurende enkele dagen (6 tot 10 oktober) gefilmd hebben. De sealed cycle scan meet in hoeverre afval verkeerd weggegooid wordt. Uit de analyse van de data komt naar voren dat er een aantal producten (zoals theezakjes en papieren doekjes) structureel in de verkeerde afvalbak eindigen. Bij de overschrijding van de foutmarge wordt een afvalbak afgekeurd en bij het restafval gerekend. In 2026 zullen wij weer extra campagnes uitvoeren om interne de aandacht voor de juiste afvalscheiding op niveau te krijgen.

1.7.3 Duurzaam inkopen

In 2025 zijn er aanvullende acties ondernomen richting een verduurzaming van de inkoop. Het gebruik van de inkoopmodule van AFAS is geformaliseerd en het team en de HAS organisatie heeft zich hier verder in ontwikkeld.

In 2025 is het bedrijf Basecamp aangetrokken die de inkoopdesk vormt voor HAS green academy. Zij hebben de nadrukkelijk opdracht gekregen om duurzaamheid mee te laten wegen bij inkoopaanvragen. Zij kijken of er duurzamere alternatieven zijn en/ of dat het product door een bestaande leverancier geleverd kan worden.

Daarnaast worden bij aanbestedingen altijd kwaliteitsaspecten opgenomen waarin de inschrijver moet aantonen in welke mate hun bedrijfsvoering duurzaam is.

In 2026 willen we naar een werkwijze met minder leveranciers zodat de vervoersbewegingen verlaagd kunnen worden.

1.7.4 Duurzame catering

In 2025 zijn de activiteiten om voedselverspilling te reduceren bij Appèl catering voortgezet. Onder leiding van het lectoraat Design Methoden in Food is er een multi-intervention campagne voor gestart.

Eén van de geconstateerde problemen is dat tot 40% van het geleverde voedsel tijdens events verspilld werd. Daarom is er o.a. ingezet op:

- een campagne dat deelnemers zich afmelden als ze niet kunnen komen;
- het aanbieden van een optie om kleinere porties te bestellen;
- workshops om het bewustzijn en vaardigheden rondom voedselverspilling en gebruik van restjes te verhogen.

Het resultaat is dat de voedselverspilling bij events gereduceerd is tot 20%.

Daarnaast is er aan het einde van het jaar nog een pilot gestart waarbij events standaard 20% minder voedsel geleverd krijgen dan aangevraagd, met het aanbod om te bellen zodra er te weinig is. De resultaten van deze pilot worden in het voorjaar 2026 geanalyseerd.

1.8 We verbeteren onze positionering en zichtbaarheid (R)

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.

Realisatie 2025	Vooruitblik 2026
- Verbeterde zichtbaarheid en vindbaarheid in Zuid-Nederland op sociale media. - De aansluiting bij het VO in Zuid-Nederland is toegenomen. Verschillende decanen en docenten bèta-techniek zijn bij de HAS geweest.	- Er wordt een plan van aanpak gemaakt voor het verbeteren van de aansluiting bij voorgezet onderwijs en mbo. - Er wordt een plan van aanpak gemaakt m.b.t. public affairs.

In 2025 heeft HAS green academy haar online en publieke zichtbaarheid verder versterkt, met een opvallende aanwezigheid op social media én in landelijke en regionale nieuwsmedia. De hogeschool werd veelvuldig genoemd in sectorale platforms dankzij haar positie als **beste groene hogeschool van Nederland**, een titel die in 2025 opnieuw breed werd uitgelicht in onder meer [Nieuwe Oogst](#).

In het *Brabants Dagblad* verscheen een uitgebreid artikel over "[het geheim achter het succes van de HAS](#)", waarin de hogeschool werd geprezen om haar kleinschaligheid, sterke community en herkenbare identiteit als groene kennisinstelling. Ook landelijke media besteedden aandacht aan de manier waarop HAS-studenten vanuit uiteenlopende achtergronden – van toekomstige boeren tot klimaatprofessionals – met elkaar in dialoog gaan en leren samenwerken, zoals belicht in een artikel van [NRC](#). Deze zichtbaarheid benadrukt onze maatschappelijke relevantie.

Ook via de eigen digitale kanalen wist de HAS een groeiend publiek te bereiken: met actuele verhalen over onderwijs, onderzoek en samenwerking binnen het groene domein, en met een duidelijke profilering als kennisinstelling die midden in de maatschappelijke uitdagingen rondom agro, food en leefomgeving staat.

Daarnaast droegen onze eigen evenementen – zoals de HAS Food Experience, de Geo Experience en diverse onderzoeksbijeenkomsten – bij aan onze publieke aanwezigheid. Ook de podcast *Hart voor Groen* versterkte onze digitale zichtbaarheid door actuele thema's in agro, food en leefomgeving toegankelijk te bespreken. Er is een groeiend besef dat een sterke reputatie niet vanzelfsprekend is. Daarom heeft HAS in 2025 extra ingezet op consistente online communicatie, het delen van inspirerende verhalen en het actief opzoeken van relevante platforms. Met deze combinatie van zichtbaarheid en bewust reputatiemanagement werken we aan een steviger profiel als toonaangevende groene kennisinstelling.

HOOFDSTUK 2 – 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.

2.1 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.

2.1.1 Uitbesteding

HAS green academy¹ 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 of organisaties.

2.1.2 Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Op 9 april 2025 is de nieuwe beleidsregel 2025 gepubliceerd die vanaf 1 januari 2025 van toepassing is. De minister van OCW heeft in de brief van 14 oktober 2025 aangegeven op welke wijze de verantwoording van de private activiteiten in het jaarverslag dient te worden uitgevoerd. In deze brief is onder andere opgenomen dat de nieuwe grens voor het verantwoorden van investeringen met publieke middelen in private activiteiten 0,1 procent van de Rijksbijdrage is (artikel 2.2 lid 2). De activiteiten in het kader van LLO zijn vrijgesteld. In de onderstaande tabel zijn de baten per activiteit gesplitst naar publieke baten en private baten. (Bedragen x €1.000).

¹ Stichting HAS opleidingen

Groep	Baten 2025	Activiteit	
		Publiek	Privaat
Rijksbijdragen	42.619	42.619	-
Overheidsbijdragen en -subsidies	522	522	-
College-, cursus-, les- en examengelden	7.491	7.491	-
Baten werk in opdracht van derden	7.130	4.434	2.696
Overige baten:	555	211	344
- Opbrengst verhuur	140	88	52
- Detachering medewerkers	242	-	242
- Minoren	61	61	-
- Studentenbijdragen	38	38	-
- Diversen	74	24	50
Totale baten	58.316	55.277	3.040

De private activiteiten die boven de materialiteitsgrens van 0,1 procent van de rijksbijdrage komen zijn de volgende:

- Contractonderwijs
- Contractonderzoek
- Detachering aan (private) organisaties
- Verhuur van lab-/ praktijkfaciliteiten

Bij al deze activiteiten is het uitgangspunt dat ze ten minste tegen de kostprijs worden uitgevoerd of tegen een marktconform tarief. HAS green academy hanteert voor het inzetten van resources de IKS-tarieven. Het eventuele resultaat uit deze activiteiten wordt toegevoegd aan de publieke reserves.

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

Baten 2025	Kosten / investering publieke middelen 2025	Totale baten 2023 t/m 2025	Totale kosten 2023 t/m 2025	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en risico beheersing
1.146	1.091	2.792	3.172	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.	De clusterdirecties zijn integraal verantwoordelijk voor de projecten die onder het cluster worden uitgevoerd.	Voorafgaand aan ieder project wordt een begroting vastgesteld door directie. Bij cursussen open inschrijvingen wordt op basis van de aanmeldingen een go / no-go besluit genomen voor aanvang van de cursus door directie. Bij de in-company opleidingen is er een getekende offerte van de klant aanwezig. De offertes zijn gebaseerd op de interne kostprijs tarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De investering is gelijk aan de kosten van de activiteit. Er is sprake van een redelijke verhouding tussen de meerwaarde van de private activiteit voor de wettelijke taak.

Contractonderzoek

Baten 2025	Kosten / investering publieke middelen 2025	Totale baten 2023 t/m 2025	Totale kosten 2023 t/m 2025	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en risico beheersing
1.550	1.788	3.890	4.156	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 en voor de docenten de mogelijkheid 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).	De clusterdirecties zijn integraal verantwoordelijk voor de projecten die onder het cluster worden uitgevoerd.	Voorafgaand aan ieder project wordt een door de klant getekende offerte opgesteld. De offertes zijn gebaseerd op de interne kostprijsstarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De investering is gelijk aan de kosten van de activiteit. Er is sprake van een redelijke verhouding tussen de meerwaarde van de private activiteit voor de wettelijke taak.

Detachering aan (private) organisaties

Baten 2025	Kosten / investering publieke middelen 2025	Totale baten 2023 t/m 2025	Totale kosten 2023 t/m 2025	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en risico beheersing
242	187	256	201	Detachering van medewerkers door HAS green academy komt beperkt voor. In het kader van een 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. Daarnaast worden een aantal medewerkers gedetacheerd bij onderwijsgerichte subsidieverstrekkers en onderwijsinstellingen.	De detacheringsovereenkomst wordt zowel door klant, directie en medewerker zelf ondertekend.	Detachering geschiedt altijd tegen werkelijke loonkosten inclusief redelijk aandeel in de overheadkosten van de HAS.

Verhuur van lab-/praktijkfaciliteiten

Baten 2025	Kosten / investering publieke middelen 2025	Totale baten 2023 t/m 2025	Totale kosten 2023 t/m 2025	Meerwaarde wettelijke taak	Organisatorische en juridische inbedding	Risicobeleid en risico beheersing
52	52	55	52	De lab- en praktijkfaciliteiten van HAS green academy zijn afgestemd op de uitvoering van de bekostigde wettelijke onderwijstaak. Er vindt in geringe mate verhuur plaats van de faciliteiten ingeval deze tijdelijk niet worden ingezet in het onderwijs. Ook worden kosten voor de faciliteiten doorberekend wanneer deze ingezet worden voor het toegepast (contract)onderzoek van de HAS.	De clusterdirecties zijn integraal verantwoordelijk voor de verhuuractiviteiten die onder het cluster worden uitgevoerd.	Doorbelasting van kosten geschiedt tegen kostprijzen inclusief overheadtoeslag.

2.1.3 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 student.

2.1.4 Bekostiging van buitenlandse studenten

De HAS volgt de richtlijnen bij bekostiging van buitenlandse studenten en heeft buitenlandse studenten die zijn ingeschreven bij diverse opleidingen. Er vindt studentenuitwisseling plaats vanuit het Europese studentenuitwisselingsproject Erasmus. Voor de buitenlandse studenten die in het kader van deze uitwisseling bij ons studeren vragen wij geen inschrijfgeld. Daarnaast heeft de HAS uitwisseling via partnerinstellingen waarmee we overeenkomsten hebben gesloten via intentieverklaringen, gecombineerd met een uitwisselingsovereenkomst².

2.1.5 Collegegeld niet betaald door de student zelf

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

2.1.6 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.

2.1.7 Student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

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

2.1.8 Bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS green academy is geen sprake van maatwerktrajecten.

² [Partner institutions](#)

2.2 Studentenondersteuningsfonds

Artikel 7.51 van de WHW biedt de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor studenten die voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in een Regeling Studentenondersteuningsfonds 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 2.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het studentenondersteuningsfonds voor het kalenderjaar 2025 hebben ontvangen, met vermelding van de hoogte van de uitgaven samenhangend met het studentenondersteuningsfonds. 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 2.1 Toekenningen vanuit het studentenondersteuningsfonds voor 2025

	Aantal aanvrag en	Aantal toekenning en	Totaal uitkering en	Gemidde lde hoogte toekenni ng per maand	Gemidde lde duur in maande n
Studenten in overmachtssituaties zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	1	1	€6.313	€789	8
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten-medezeggenschap	6	6	€9.000	€300	5
Overig	0	0	0	Nvt	nvt
Totaal	7	7	€15.313	€370	5

2.3 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 hbo-voorbereidingsprogramma's aan. Tenslotte bieden we verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid. Alle studenten die bij inschrijving aangeven met een ondersteuningsbehoefte te komen studeren (behalve studenten met dyslexie, zij krijgen automatisch extra tijd voor tentamens) worden vanuit studie+ uitgenodigd voor een gesprek voor aanvang van de studie. Uit het jaarrapport 2025 Studeren met een ondersteuningsbehoefte, blijkt dat HAS green academy gemiddeld genomen goed scoort bij studenten met een ondersteuningsbehoefte.

2.4 Experimenten flexibel hoger onderwijs

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

2.5 Cybersecurity

Welke cybersecurityrisico's hebben zich het afgelopen jaar gemanifesteerd en/ of hebben een belangrijke impact gehad?

De afgelopen jaren hebben er geen grote cybersecurityrisico's plaatsgevonden met enige mate van impact. De voornaamste reden is ons actief waarnemingssysteem (SOC-SIEM).

Welke risicobereidheid heeft de organisatie ten aanzien van cybersecurity?

Onze instellingen is een open instelling: wij verwelkomen dagelijks vele (gast)studenten en (gast)medewerkers. Het moet laagdrempelig zijn om geoorloofd gebruik te maken van onze infrastructuur. Deze openheid koesteren we en willen we behouden. Gevolg is dat we weten dat ook een kwaadwillende gebruik kan maken van deze open houding. We accepteren dat we daarom meer moeten doen in het detecteren van mogelijk misbruik en het daarop acteren. Ter bescherming van ons imago vinden wij het belangrijk om adequaat te reageren op dreigingen. Vandaar dat we bewust hebben geïnvesteerd in onze medewerkers, onder andere door meer vaste contracten aan te bieden en de formatie te vergroten. De financiële risico's die hieruit voort komen accepteren we bewust.

Welke maatregelen zijn het afgelopen jaar getroffen om cybersecurityrisico's te beheersen?

We hebben een projectteam ingericht om op alle controls door te ontwikkelen van 2.9 naar niveau 3 en hoger van het SURFaudit-toetsingskader. Hier zijn goede resultaten geboekt, wat tot een hogere positie in de benchmark heeft geleid. In de doorontwikkeling wordt voorgesorteerd op de aanstaande Cyberbeveiligingswet (NIS2). De capaciteit van het security operations center is uitgebreid om meer aandacht aan monitoring en opvolging te kunnen geven. Daarnaast zijn er projecten gestart ter verbetering van de informatieveiligheid (identity management, werkplek en Azure).

Wat is de verwachte impact als bepaalde cybersecurityrisico's zich manifesteren?

Vanuit het cyberdreigingsbeeld zien we dat onze sector nog steeds onder vuur ligt van cybercriminelen die zich richten op ransomware. Een geslaagde aanval kan grote disruptieve gevolgen tot gevolg hebben waarbij ons primaire proces enige tijd stil kan liggen en er grote investeringen nodig zijn voor herstel.

Welke verbeteringen zijn of worden in het systeem van risicomanagement aangebracht?

Er is in het afgelopen jaar een team ingericht dat regulier alle risico's naloopt en waar nodig aanvullende maatregelen bespreekt. Veel aandacht is besteed aan informatiebeveiliging en de bescherming van persoonsgegevens. Dit uitte zich onder meer in het borgen van 'privacy by design' bij (nieuwe) applicaties en het uitvoeren van een Data Protection Impact Assessment (DPIA) als onderdeel van het (her)inrichten van bedrijfsprocessen. Deze DPIA's worden voor onze kroonjuwelen uitgevoerd door SURF. Tevens is het register van verwerkingsactiviteiten geactualiseerd.

Op welke wijze zijn cybersecurityrisico's verankert in het systeem van risicomanagement in de organisatie en welke maatregelen zijn genomen ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van medewerkers?

Cybersecurity is opgenomen als een van de aandachtgebieden binnen de integrale risicomanagementaanpak die gehanteerd wordt. Hierbij wordt uitgegaan van het NBA 3.0 model. Daarbij hanteren wij het Three Lines model. Er wordt rechtstreeks gerapporteerd

aan het CvB over de risico's en de genomen maatregelen. Er is een team dat actief reageert op incidenten. Ten minste éénmaal per jaar wordt meegedaan aan een cybercrisisoefening waar ook bestuurders aan deelnemen. Richting medewerkers worden anti-phishing campagnes uitgevoerd, trainingen gegeven om de bewustwording te bevorderen en wordt aangestuurd op het rapporteren van verdachte zaken.

2.6 Samenwerkingsverbanden

HAS green academy is actief in verschillende samenwerkingsverbanden (zie ook ambitie 1.4 en 1.5). Hieronder zijn er een aantal benoemd.

Tabel 2.3 Samenwerkingsverbanden internationaal

	Organisatie
Werkveld (inter)nationaal	NL Green label Smart food Alliance Top team Agri&Food UAS-NL Kraft Heinz Food X Agriculture and Food International, provincie Noord-Brabant Groenpact Internationaal

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. Ook is HAS green academy aangesloten bij UAS-NL. 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 Groen welbevinden 2024–2028. HAS green academy participeert in het CoE Groen. Daarin geeft het ministerie van LVVN samen met de hogescholen en SIA/Raak de komende jaren een stevig programma vorm dat is gericht op praktijkgericht onderzoek in het groene domein. LVVN 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 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). In 2025 is Groenpact 4.0 ondertekend.

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, PACT Brabant, Werkgroep Onderwijs van VNO-NCW kring Den Bosch en de stichting Food Tech Brainport. 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 de HAS 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. In 2025 zijn 193 Beroepsopdrachten uitgevoerd, waarvan 76 vanuit onderzoeksprojecten. 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 de HAS. Dit biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe onderwijskundige programma's. Voor de locatie Venlo is in 2025 nadrukkelijk de samenwerking met de Universiteit Maastricht opgezocht. Dit wordt verder ontwikkeld in 2026.

Tabel 2.4 Samenwerkingsverbanden

	Organisatie
Founding Fathers	ZLTO LLTB
Werkveld Regionaal	AgriFood Capital Beet! Transitie coalitie voedsel VNO/NCW Brabant Zeeland Crossroads Food Tech Brainport Brightlands PACT Brabant Stichting Plant based netwerk West-Brabant Programmaraad DAB Food Delta Zeeland Groene Cirkels Toekomstperspectief Tuinbouwketen Limburg+ Tuinbouwbusinessclub Noord-Limburg Greenport Gelderland Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt LAJK LIOF
Onderwijs	Vereniging Hogescholen Groenpact City deal/Nomade /InnovatieKwartier Den Bosch HO Pact (Vanuit Provincie Noord-Brabant) Nuffic
LLO	Aantwerk

	Noordoost Brabant werkt
Wetenschap	COE groen Avond van de wetenschap Groen Kennisnet Stichting Toekomstbeeld der Techniek SPRONG groep Gezonde Leefomgevingen

Regionaal

Vanuit onze betrokkenheid in AgriFood Capital 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 brede welvaart in onze regio. In ruim twee jaar tijd werken overheden, ondernemers, kennisinstellingen en inwoners in zeventien 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 met name 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, 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 'Den Bosch & Venlo

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

2.7 Praktijkgericht onderzoek

2.7.1 Strategie en visie

Bij de HAS werken we aan een toekomst met genoeg gezond voedsel in een gezonde leefomgeving. Voor onderzoek vertaalt dit zich in de volgende ambities: we versterken onze onderzoekscultuur, de samenwerking met partners en werkveld en de banden met internationale partners.

In 2025 is er gewerkt aan het verder uitrollen van de onderzoeksvisie (2021) aan de hand van onderstaande vijf strategische ontwikkellijnen:

1. De ontwikkeling van zwaartepunten
2. Verbinden onderzoek, onderwijs en zakelijke dienstverlening
3. Versterken onderzoekskwaliteit
4. Solide onderzoeksorganisatie
5. Communicatieve onderzoeksorganisatie

Reflectie

In 2025 hebben onderstaande pijlers uit de onderzoeksvisie prioriteit gehad. Per pijler worden de belangrijkste ontwikkelingen toegelicht.

Ontwikkeling van de zwaartepunten en verbinding onderzoek en onderwijs

We hebben de doorontwikkeling van de zwaartepunten actief opgepakt. Hiervoor hebben we verschillende gesprekken met directeuren, lectoren en ondersteuners gevoerd, met als doel gezamenlijk bepalen aan welke thema's we (willen) werken. Hiermee willen we enerzijds de externe zichtbaarheid vergroten en anderzijds de interne samenwerking versterken. Tegelijkertijd draagt deze verkenning bij aan de verbinding tussen onderzoek en onderwijs, door aanknopingspunten te vinden met de ontwikkeling van het HAS toekomstbestendig portfolio.

Verbetering onderzoekskwaliteit

Onderzoekskwaliteit krijgt steeds meer prioriteit. In maart 2025 organiseerden we een interne audit voor onderzoek, waarbij de gehele onderzoekseenheid werd beoordeeld door een extern panel. Naast positieve feedback ontvingen we waardevolle aanbevelingen om de kwaliteit van ons onderzoek verder te verbeteren. Deze aanbevelingen helpen ons in de voorbereiding op de BKO-visitaties.

Daarnaast boden we verschillende trainingen aan om de onderzoekskwaliteit te versterken, waaronder de pilottraining 'Verbeter je voorstel' en de cursus kwalitatieve onderzoeksmethodiek. Verder is een externe Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit aangesteld en is de aansluiting bij een gezamenlijke klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit in gang gezet om goede onderzoekspraktijken te waarborgen. Ook zijn we inmiddels aangesloten bij twee DANS data repositories waar we onze onderzoeksdata kunnen publiceren en hebben we de informatievoorziening voor onderzoekers op het Intranet verbeterd.

Versterking onderzoeksorganisatie

We hebben een belangrijke stap gezet in de overgang van onderzoek als programma naar een professionele onderzoeksorganisatie met passende ondersteuning. Dit resulteerde in de invulling van diverse nieuwe functies, waaronder beleidsadviseur onderzoek, beleidsmedewerker onderzoek en kwaliteit, subsidieadviseur, drie coördinatoren onderzoeksprojecten en drie ondersteuners onderzoeksprojecten. Deze functies dragen gezamenlijk bij aan een efficiëntere en effectievere ondersteuning van praktijkgericht onderzoek.

Communicatieve onderzoeksorganisatie

Om de zichtbaarheid van onze onderzoekers, projecten en publicaties te vergroten zijn we vanaf september 2025 aangesloten bij Publinova, het landelijke platform voor praktijkgericht onderzoek. Daarnaast stelden we een communicatiestrategie voor 26-27 op met extra aandacht voor profilering en professionalisering. Via GroenPact zijn we aangesloten bij groen kennisnet.

Tot slot versterkten we het Hart voor Groen-concept door meerdere Hart voor Groen-podcasts op te nemen en maandelijkse lunchlezingen voor onderzoek te organiseren.

2.7.2 Onderzoek en thema's

In onderstaande tabel 2.6 is weergegeven welke organisatorische eenheden bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Tabel 2.6 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 - lectoraat voeding en gezondheid Zwaartepunt gezonde voedselproductie - lectoraat Horticulture technologies
Onderwijs- en talentontwikkeling	
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transities - innovatieve biomonitoring
Sleutel technologieën en duurzame materialen	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transities - innovatieve biomonitoring Zwaartepunt gezonde voedselproductie - lectoraat Horticulture technologies
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat innovatieve biomonitoring - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transities
Duurzaam transport en intelligente logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Levende bodem werkt! - lectoraat Klimaatrobuuste landschappen - lectoraat Innovatieve Biomonitoring - lectoraat Verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transities Zwaartepunt Gezonde voedselproductie: - lectoraat Healthy Farming - lectoraat Dierenwelzijn en Technologie - lectoraatgroep Future Food Systems - lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie - lectoraat Eiwittransitie in Voeding - Lectoraat Horticulture technologies Zwaartepunt Gezonde voeding en gezond leven: - lectoraat Groene Gezondheid - lectoraat Design Methodes in Food - lectoraat Voeding en Gezondheid
Energietransitie en duurzaamheid	Zwaartepunt Gezonde voedselproductie: - lectoraatgroep Future Food Systems - lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie - lectoraat Eiwittransitie in Voeding - Lectoraat Horticulture technologies
Kunst en de creatieve industrie	

Ondernemend verantwoord en vernieuwend	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transities Zwaartepunt Gezonde voedselproductie: - lectoraat Healthy Farming - lectoraatsgroep Future Food Systems - lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk ...	

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

2.7.3 Inkomsten

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek zijn hieronder inzichtelijk gemaakt (Tabel 2.7) per geldstroom.

Tabel 2.7 Gerealiseerde inkomsten onderzoek 2025.

	Inkomsten 2025 in k€
Inkomsten 1 ^e geldstroom	1.926
Inkomsten 2 ^e geldstroom	5.023
Inkomsten 3 ^e geldstroom	371
Overige inkomsten	0
Totale inkomsten onderzoek	7.280

2.7.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Centre of Expertise

HAS green academy is onderdeel van het Centre of Expertise Groen (CoE Groen).

Het CoE Groen is een samenwerking van de vier groene hogescholen: Aeres hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, Hogeschool Inholland en HAS green academy.

Binnen het CoE Groen werken we aan een robuuste basisinfrastructuur voor praktijkgericht onderzoek. Daarnaast wordt er gewerkt aan een gezamenlijke onderzoeksagenda binnen expertisecusters op het gebied van plant, dier, food en natuur & leefomgeving. In 2025 is de 2e fase van de Sprong van start gegaan (2025-2028).

Invulling verbinding met de regio

We zoeken nadrukkelijk de verbinding met de regionale beleidsagenda's van Noord-Brabant, Limburg, Zeeland en Zuid-Holland. In dit kader werken we samen met provincies, waterschappen en gemeentes binnen de regio. Daarnaast beschikken we over verschillende living labs en praktijkleerbedrijven in de regio en werken we samen met diverse mkb-bedrijven, maatschappelijke partners, sector organisaties en innovatieve netwerken. In 2025 heeft de HAS een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met een nieuw [praktijkleerbedrijf](#), akkerbouwbedrijf Straver.

Hieronder mooie voorbeelden van deze samenwerking:

- Het lectoraat Levende Bodem Werkt! onderzoekt binnen het project Bodemvitalisering Limburg de toepassing van vers blad en maaisel als bodemverbeteraar in de akkerbouw in Limburg. In Noord-, Midden- en Zuid-Limburg zijn pilots aangelegd bij agrariërs waar de bodemkwaliteit vóór en na toepassing van vers blad en maaisel wordt gemonitord en vergeleken met bewerkt materiaal, zoals compost of soms ook bokashi, of met helemaal niets doen. Zo wordt het effect op bodemkwaliteit, gewasopbrengst, organische stofopbouw, waterbeschikbaarheid en biodiversiteit in kaart gebracht. De te behalen doelen verschillen per regio en daarom is het hier van belang dat we dus ook regionaal werken.
- RegiodealNL: een promotieonderzoek van een onderzoeker binnen het lectoraat Dierenwelzijn en Technologie wordt grotendeels uitgevoerd onder de Regiodeal. In dit project wordt gewerkt aan alternatieve eiwitbronnen voor vleeskuikens waarbij gekeken wordt naar darmgezondheid van de kippen die verschillende eiwitrijke voeders krijgen als alternatief voor soja.
In dit project zijn in 2025 allerlei voederproeven gedaan in pluimveestallen waaraan studenten van de HAS en Hogeschool Utrecht hebben meegewerkt.
- Binnen de regio is er de samenwerking tussen Consumer Behaviour Lab en Bamboo Brands en we werken we de komende 4 jaar met AgriFood Capital, Elevate X en Jamfabriek in een ecosysteem om startups en scaleups te ondersteunen vanuit de Regideal Noordoost-Brabant. Onze bijdrage is om ondernemers te ondersteunen met goed consumentengedrag-onderzoek, liefst voor marktintroductie van gezonde en duurzamevoedselinnovaties, zodat zij een optimale kans hebben op marktsucces.
- In het NWA-project 'Scaling regional food networks' verkennen we vanuit het lectoraat Future Food Systems samen met onderzoekers van de WUR de opschaling van lokale en regionale voedselcollectieven. Welke strategieën, kansen en uitdagingen zijn bepalend voor initiatieven in korte ketens, gemeenschapslandbouw, streekproducten en voedselcoöperaties in hun streven hun impact te vergroten? De eerste inzichten uit deze analyse zijn verwerkt in een bijdrage aan de burgercollectieven monitor van CollectieveKracht. Hierin reflecteren we op de ontwikkeling van landbouw- en voedselcollectieven in Nederland.
- We hebben in een KIEM-practoraten project waar Yuverta penvoerder was in supermarkten in Den Bosch en Eindhoven het volgende gemeten: hoe gezond het aanbod in de winkel was (gemeten met een internationaal gestandaardiseerd protocol, INFORMAS) en de associatie hiervan met de Sociaal Economische Positie (SEP) van de wijk waarin deze supermarkt staat. We vonden een niet significante trend dat hoe lager de SEP van de wijk, hoe ongezonder het supermarktaanbod. Dit biedt handelingsperspectief voor supermarktmanagers om hun klanten te helpen gezondere keuzes te maken. Het is bekend dat juist de lage SEP doelgroep grotere gezondheidsproblemen heeft. We werken nu aan een opschaling van dit onderzoek.

2.7.5 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel 2.8 Totale personele inzet

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	15	10
Onderzoekers en docent-onderzoekers	62	51
Aantal PD kandidaten	0	0
Promovendi	6	5
Postdocs	0	0
Onderzoeks-ondersteuning	19	15
Totaal onderzoekspersoneel	102	81
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 67 %	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 33%
Gemiddelde aanstelling lector (fte)	0,66	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling	4	

2.7.6 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

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 2.9). De interne audit in 2025 heeft plaatsgevonden.

Tabel 2.9 BKO-accreditatie

Gevisiteerde onderzoeks-eenheid	Beoordeling op de 4 standaarden		Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
HAS green academy	Standaard 1 <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	1. Het werken met meerjarenplannen en deze verbinden aan de reviews. 2. Spiegel de onderzoeksportfolio's aan de zwaartepunten en ga het gesprek aan over de 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,
	Standaard 2 <i>Randvoorwaarden</i>	Voldoende		
	Standaard 3 <i>(Methodische) kwaliteit van onderzoek</i>	Voldoende		

<i>Standaard 4</i> <i>Resultaten en impact</i> <i>Standaard 5</i> <i>Kwaliteitsborging</i>	Voldoende Voldaan	academy als voldoende.	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 management informatie en gehanteerde onderzoekskaders, opdat een completer beeld van de aanwezige onderzoekskwaliteit nog beter kan worden geëvalueerd.
---	--------------------------	-------------------------------	--

Voorbeelden

Het onderzoek aan HAS green academy heeft op verschillende plekken in het curricula een natuurlijke verbinding met onderwijs en de zakelijke markt. Dit zien we met name terug in de beroepsopdracht, de afstudeeropdracht van studenten waarbij de arbeidsmarkt of de lectoraten nauw betrokken zijn. Deze doorwerkingsgebieden worden niet gescheiden, want we zien de meerwaarde van deze driehoek in de impact van ons onderzoek. Hieronder staan enkele voorbeelden van ons onderzoek binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

- In een aantal SBV-projecten werkt het lectoraat Dierenwelzijn en Technologie samen met veehouders die duurzaamheidsmaatregelen op het bedrijf hebben genomen. We beantwoorden onderzoeksvragen en samen met een meetbureau meten we de uitstoot uit de stal en berekenen we de emissiereductie na invoering van maatregelen zoals mestscheiding, aanzuren van de mest, stikstofstrippers en afzuigsystemen. Dit zijn steeds oplossingen op maat op één bedrijf. Studenten werken mee aan de beantwoording van de onderzoeksvragen in afstudeerprojecten. We werken nu samen in twee projecten met een melkveehouder en met een kalverhouder. We zijn bezig met een vierde bedrijf met varkens.
- Vanuit de LLO katalysator zijn we samen met andere hogescholen (Aeres, HVHL, Inholland en Saxion) een doorlopende leerlijn bodem aan het ontwikkelen. Hier zijn ook mbo (Yuverta, Terra, Aeres MBO) en WUR bij aangesloten. We doen hier vooral onderzoek naar de behoefte die er ligt vanuit zowel de praktijk als het onderwijs naar het kennisniveau en de kennisbehoefte op het thema bodem.
- Vanuit de specialisatie/ minor Toegepaste Ecologie monitoren studenten de biodiversiteit in het voedselbos in Sint-Michielsgestel. In het kader van de module Biomonitoring verzamelen en analyseren zij velddata over insecten en vogels. Op deze manier krijgt het voedselbos inzicht in ontwikkelingen en werken studenten met een realistische praktijkcasus.

- Het project MAP “mbo-student in actie voor plantaardig voedsel” is bijna afgerond en is een mooie samenwerking van 7 hbo-instellingen, 7 mbo-instellingen en het ecosysteem van gezonde school, JOGG, JLE en Voedingscentrum. Dit is relevant omdat kennis over plantaardig voedselkeuzegedrag en de houding/ het denken van jongvolwassenen hierover nog niet echt bekend was. Ook hebben we een diversiteit aan challenges ontwikkeld en vastgelegd in een toolbox voor mbo-instellingen. Die ook breder gebruikt kunnen worden dan alleen voor het stimuleren van plantaardig voedsel.

Functiehuis

In 2023 is het functiehuis van HAS green academy opnieuw ingericht. Daarin was al een schaal 13 met een omschrijving voor een associate lector toegevoegd. In 2025 zijn twee van de drie vacatures voor associate lector ingevuld: een associate lector Weerbaar telen en een associate lector Verdienvermogen voor duurzame voedselsystemen. Zij gaan in hun nieuwe rol per 1 januari 2026 zelfstandig aan de slag met een onderzoekslijn binnen hun lectoraat. De associate lector op het thema Klimaatrobuuste stedelijke omgeving, water, bodem en groen wordt geworven in 2026.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

We werken continu aan diversiteit en inclusie vanuit het plan ‘Een inclusieve hogeschool?!’ dat in 2024 is vastgesteld. Dit plan sluit aan op de onderdelen gender, gelijkheid en diversiteit uit het Gender Equality Plan dat in 2023 is ontwikkeld. In 2025 is ons Gender Equality Plan verbeterd en herzien.

2.8 Sociale veiligheid en studentwelzijn

2.8.1 Sociale veiligheid

In 2025 is het beleid Sociale Veiligheid vastgesteld en breed onder de aandacht gebracht bij zowel medewerkers als studenten. Om de bekendheid met de regelingen die vallen onder sociale veiligheid te vergroten en het bewustzijn van het belang van sociale veiligheid te versterken zijn er filmpjes over de Huisregels en Gedragscode en Sociale Veiligheid ontwikkeld. Deze maken inmiddels onderdeel uit van het onboardingsprogramma van nieuwe medewerkers en in 2026 zullen ze ook opgenomen worden in het introductieprogramma voor nieuwe studenten. In 2026 zullen ook de praatkaarten ontwikkeld worden voor medewerkers en studenten, die gebruikt kunnen worden om met elkaar in gesprek te gaan over sociale veiligheid. Hiernaast zullen gespreksleiders getraind worden om het gesprek over Sociale veiligheid met behulp van deze praatkaarten te begeleiden. Tot slot zal onderzocht worden op welke wijze medewerkers toegang kunnen krijgen tot een onafhankelijke ombudsfunctionaris.

Middelen Sociale Veiligheid

Stappen	Tijdslijn	Investering
2025		
1. Implementatie Beleid Sociale Veiligheid – inhuur Projectleider P&O Beleid	Jan – dec 2025	€ 50.145
2. Ontwikkeling van twee animaties (NL en ENG) over: 1. Huisregels en gedragscode 2. Sociale Veiligheid	Febr – april 2025	€ 16.579
2026		
1. Ontwikkeling van praatkaarten Sociale Veiligheid en Inclusie.	Febr - juni 2026	€ 5.000
2. Training/workshop voor gespreksleiders in teams: “Sociale Veiligheid op de werkvloer	Febr - juni 2026	€ 20.000

bespreekbaar maken en hoe te handelen bij onveilige situaties". Met behulp van praatkaarten.		
3. Overkoepelende communicatie en combineren met het onder de aandacht brengen van gedragsregels en huisregels. Vanuit een positieve gedachte met accent op gewenst gedrag.	Febr - dec 2025	€ 10.000 (ook opgenomen in D&I beleid)

2.8.2 Studentwelzijn

Het landelijke kader Studentenwelzijn beschrijft een gezamenlijke ambitie voor studentenwelzijn in het hoger onderwijs tot en met 2030. In het bestuursakkoord zijn de volgende vier thema's vastgelegd, waar instellingen zich voor inspannen in de komende jaren:

1. Sense of belonging
2. Inzetten op preventie
3. Vergroten van kennis en kunde
4. Versterken van samenwerking met de zorgketen

De HAS werkt inmiddels al vanaf 2019 aan een integraal programma met als doel Studentsucces van iedere HAS-student te vergroten en waar de bovenstaande thema's naadloos op aansluiten.

Op basis van de thema's uit het bestuursakkoord en het HAS-beleid 'inclusieve hogeschool?!' stelt het betrokken team Studentsucces een jaarplan op, met als doel de verbetering van het studentenwelzijn binnen onze instelling. Dat jaarplan is stabiel en structureel: er wordt gewerkt vanuit een stevige basis van activiteiten die al jarenlang worden aangeboden. Op basis van systematische monitoring worden bestaande activiteiten steeds verbeterd en worden, waar nodig, nieuwe activiteiten ontwikkeld.

Concrete activiteiten van team Studentsucces zijn:

- Interventietrainingen (effectief studeren, faalangst, mindfulness)
- Beschikbaar stellen van Mirro online hulpmodules
- Inloopsprekuren mentale gezondheid
- Ontwikkelen nieuwe interventies (bijv. veerkracht)
- Pilots t.a.v. empower (empowercoach, empowerweek)
- Community LHBTQI+ en community neurodivergent
- Jaarlijks uitvoeren Startthermometer: voorbereiden en afnemen, analyseren en toegankelijk maken van resultaten voor clusters/opleidingen (managementinformatie)
- Tweejaarlijks uitvoeren en analyseren 3M monitor
- Coachvaardigheidstraining bij clusters
- Informatievoorziening t.a.v. activiteiten Studentsucces op diverse manieren (bijv. intranet, nieuwsbrieven, HAS-studiedag)
- Samenwerking aangaan/ verstevigen met gemeente, youthlab, KOO, GGD, Inluzio, Trimbos, Fontys en andere hogescholen.

Deze activiteiten worden bekostigd door de vier clusters (marktveldclusters en afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit). De middelen Studentwelzijn borgen hierbij de structurele uitvoering van de startthermometer, specialistische inzet ten behoeve van het mentale spreekuur, de communities LHBTQI+ en neurodivergent en een deel van de inzet van het team Studentsucces voor de genoemde activiteiten.

2.9 Krimpregiomiddelen

In 2023 zijn de plannen voor de krimpregiomiddelen opgesteld en de middelen toegekend. De meeste opleidingen namen de middelen vanaf 2024 in besteding. De opleidingen Bedrijfskunde en Agribusiness en Veehouderij 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. In 2024 is € 0,9 miljoen besteed. De tweede tranche van de krimpmiddelen betreft € 2,9 miljoen. In onderstaand overzicht is de totale beschikking inclusief indexatie opgenomen.

Tabel 2.10 Overzicht krimpregiomiddelen gehele periode per opleiding

Betreft	Subsidie	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Realisatie 2025
Bedrijfskunde en Agribusiness	€ 678.537	€ 174.060	€ 110.940	€ 0
Veehouderij	€ 751.603	€ 93.535	€ 180.000	€ 81.465
International Food & Agribusiness	€ 237.962	€ 0	€ 0	€ 0
Management van de Leefomgeving	€ 381.051	€ 0	€ 0	€ 0
Milieukunde	€ 663.191	€ 0	€ 175.000	€ 140.000
Toegepaste Biologie	€ 292.572	€ 0	€ 52.318	€ 0
Tuinbouw en Akkerbouw	€ 831.131	€ 0	€ 255.000	€ 130.000
Voedingsmiddelentechnologie	€ 813.586	€ 0	€ 175.350	€ 146.650
Totaal	€ 4.649.633	€ 267.595	€ 948.608	€ 498.115

HOOFDSTUK 3 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

3.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2025 heeft HAS green academy zijn activiteiten uitgevoerd in één juridische entiteit, Stichting HAS Opleidingen.

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 2025 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

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

De afdeling Control (C) heeft een eigenstandige positie en valt direct onder het College van Bestuur.

Het organogram van HAS green academy is weergegeven in bijlage 1. De werking en effectiviteit van de inrichting en de besturing en het Bestuurs- en beheersreglement en de mandaatregeling worden periodiek geëvalueerd.

3.2 Personeel

3.2.1 Formatie en bezetting

Ultimo 2025 heeft HAS green academy 532 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 409 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,82 fte. Dit is een stijging ten opzichte van 0,78 fte in 2024. De gemiddelde taakomvang is exclusief Raad van Toezicht, College van Bestuur en surveillanten.

In tabel 3.1 en 3.2 is de formatie en het aantal personeelsleden uitgesplitst in verschillende categorieën.

Tabel 3.1 Formatie en bezetting HAS green academy in fte

	bestuur/ management	personeel primair proces/ docerend personeel	ondersteunend personeel/ overige medewerkers	surveillanten
Personeelsleden	9	302	189	34
Mannen	6	161	33	16
Vrouwen	3	141	156	18
Fte	7	252	150	

3.2.2 Leeftijdsopbouw

In tabel 3.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie weergegeven. Overall is 35% van de organisatie 55 jaar en ouder. Dit ligt in lijn met de landelijke trends en vergrijzing. Kijkend naar de verdere vergrijzing; de verwachte daling van studentinstroom in het hbo en de financiële druk door bekostigingsvermindering vanuit de overheid richting 2030, is het belang van strategische personeelsplanning komende jaren groot.

Tabel 3.2 Leeftijdsopbouw medewerkers

Leeftijd per categorie	Onderwijs- personeel	Algemeen ondersteunend personeel	Surveillanten	Totaal
15-24 jaar	1	7		8
25-34 jaar	60	45		105
35-44 jaar	71	36		107
45-54 jaar	81	47		128
55-65 jaar	78	53	5	136
65+	10	9	29	48
Totaal	301	197	34	532

3.2.3 Contractvormen

De verdeling van contractvormen in 2025 is vergelijkbaar met 2024. Er is een lichte stijging van het aantal 0-uren contracten met een klein aantal medewerkers. De komende jaren zal het percentage flexibele schil en vaste formatie sterk afhankelijk zijn van de doorontwikkeling van de organisatie, de organisatie brede doelstellingen, de invloeden en ontwikkeling van buitenaf en de bekostiging.

De meeste medewerkers hebben een contract voor onbepaalde tijd. De 0-uren contracten worden alleen ingezet voor surveillanten. In een aantal situaties is het niet mogelijk om een 0-urencontract aan te bieden en wordt er een tweede contract voor bepaalde tijd of een langer bepaalde tijdcontract aangegaan.

Tabel 3.3 Verdeling van contractvormen

Contractvorm	aantal	%2025	%2024
D2, onbepaalde tijd	411	77,3	78,4
D4, bepaalde tijd	86	16,2	18,3
0-uren contracten	35	6,6	3,2
Totaal	532	100	100

3.2.4 Verzuim

Het totale verzuim is gedaald. Het totale verzuim is gedaald van 4,32% in 2024 naar 3,15% in 2025 (Tabel 3.4). Het streven van <3,5% is daarmee behaald. Tevens is er sprake van een aanzienlijk minder aantal verzuimmeldingen per medewerker. De gemiddelde verzuimfrequentie is sterk gedaald van 0,76 naar 0,40.

Tegelijkertijd is er een toename van de gemiddelde verzuimduur van 16,31 dagen in 2024 naar 26,70 dagen in 2025. De dossiers van langdurige verzuimers zijn omvangrijker en complexer geworden. De casuïstiek is uitgebreider en complexer geworden.

Deze ontwikkeling vormt een strategisch risico in samenhang met de vergrijzende personeelsopbouw. Voor 2026 zal, net als in 2025, de focus op werk-privé balans, een optimale duurzame inzetbaarheid, preventie en vroegtijdige interventie bij dreigend langdurig verzuim en goede begeleiding, voortgezet worden.

Tabel 3.4 Verzuimgegevens HAS green academy

	2025	2024	2023	2022	2021
Verzuimpercentage	3,34%	4,32%	5,89 %	5,49%	4,05%
Gem. verzuimfrequentie	0,37	0,76	0,77	0,82	0,51
Gem. verzuimduur	26,90	16,31	20,73	22,15	26,57

De meerjarige ontwikkelingen op het gebied van personeel worden verder toegelicht in hoofdstuk 6 waarin het meerjarig financieel beleid en de continuïteit worden beschreven.

3.2.5 Kostenbeheersing

De kostenbeheersing ten aanzien van verzuim op korte termijn is verbeterd. Echter de risico's op langdurige kostenoverschrijding nemen toe door de stijgende verzuimduur. Inzet op preventie middels interventies zoals, casemanagement binnen 0-6 weken, vroege signalering door leidinggevenden en inzetbaarheidstrajecten zijn van cruciaal belang.

HAS green academy krijgt als eigenrisicodragers ook te maken met kosten als gevolg van een uitkering die de medewerker ontvangt na ontslag. Dit zijn bijvoorbeeld de kosten voor WW-uitkeringen. Beleid wordt gevoerd om deze kosten waar mogelijk te voorkomen dan wel zo laag mogelijk te houden. Medewerkers worden tijdig geïnformeerd zodra bekend is dat het contract niet verlengd zal worden. Dit biedt de medewerker de mogelijkheid om tijdig te anticiperen op een vervolgstap in zijn/ haar carrière.

Ook biedt de HAS indien een medewerker dat wenst hulp en begeleiding aan in de zoektocht naar een passende vervolgstap. Desalniettemin zal de komende jaren kostenbeheersing rondom WW-uitkeringen van groot belang zijn.

3.3 College van Bestuur

HAS green academy kende in 2025 een tweehoofdig 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 2025 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- dr. ir. R.P.J. van der Wielen, voorzitter
- drs. P.H.G.J. Cramers MPM, vicevoorzitter

Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hadden in 2025 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
- Lid Bestuur AgriFood Capital, onbezoldigd
- Lid Bestuur PACT Brabant, onbezoldigd

Drs. P.H.G.J. Cramers:

- Lid Bestuurscommissie Onderwijs, Vereniging Hogescholen, onbezoldigd
- Voorzitter Raad van Toezicht Panama Pictures, onbezoldigd
- Lid Raad van Toezicht Loopbaanontwikkelingsfonds (LOF) Podiumkunsten, bezoldigd, bezoldiging is voor HAS green academy
- Lid bestuur Bevrijdingsfestival Utrecht, 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 2025

Tabel 3.5 Bestuurskosten en declaraties in €

	R.P.J. van der Wielen	P.H.G.J. Cramers	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie	2.309	239	0	2.548
Reis- en verblijf binnenland	1.551	4.502	0	6.052
Reis- en verblijf buitenland	414	409	0	824
Overig te vergoeden bestuurskosten	576	0	0	576
Totaal	4.850	5.150	0	10.000

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2025

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens (WNT). Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening paragraaf 7.12.

3.4 Naleving branchecode

HAS green academy conformeert zich aan de Branchecode 'goed bestuur en toezicht in het hbo' zoals door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen is vastgesteld in december 2023. 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. Een toezichtvisie en reglement Raad van Toezicht ter uitvoering van de werkgeverstaak zijn in 2025 opgesteld. Daarmee zijn de laatste reglementen die nog opgesteld moesten worden gereed. Het College van Bestuur heeft een vaste aanstelling en werkt niet volgens een rooster van aftreden (conform statuten).

Publiek/privaat

We administreren en controleren nauwlettend de scheiding van publieke en private activiteiten in onze (administratieve) systemen. Paragraaf 2.1.2. 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 2025 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 2025 is er één klacht geweest over ongewenst gedrag. Er is één klacht geweest vanuit de procedure 'klacht, beroep, bezwaar'. Deze klacht is ingetrokken na een gesprek met de betrokkenen, zonder tussenkomst van de commissie Klachten, bezwaar en beroep.

Privacy

HAS green academy neemt informatieveiligheid en privacy zeer serieus. De afgelopen jaren is een omvangrijk pakket aan weerbaarheid verhogende beveiligingsmaatregelen getroffen op het gebied van informatiebeveiliging. Daarmee wordt eraan 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 2025 was het aantal privacy meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens wederom beperkt. De functionaris Gegevensbescherming (Fg) heeft geoordeeld dat er in vijf gevallen sprake was van een datalek. Het College van Bestuur heeft hiervan twee meldingen gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens, hiervoor wordt de wettelijke richtlijn gevolgd. Met intensieve campagnes en trainingen wil HAS green academy de bewustwording van medewerkers bevorderen.

3.5 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' of 'iets met boeren'.

3.6 (Verslag) Raad van Toezicht

3.6.1 Verantwoording wettelijke taken

Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan

De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag van 2024, inclusief de jaarrekening, goedgekeurd. De Raad heeft de periodieke rapportages van 2025 besproken, inclusief de bijgestelde risico-analyse. De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2026 besproken en, mede op basis daarvan, de exploitatiebegroting 2026 en de meerjarenbegroting voor de periode 2026-2031 goedgekeurd. De voortgang op het instellingsplan is besproken in de Raad en meer in detail in de remuneratiegesprekken met het College van Bestuur.

De voortgang van verschillende projecten is waar relevant besproken met het College van Bestuur. De verbouwing van het study centre is gerealiseerd in 2025 uit de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen.

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 wordt de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo onderschreven. Eind 2024 zijn de nieuwe statuten door de Raad van Toezicht vastgesteld. Het reglement van de Raad van Toezicht is opgesteld in 2024 en begin 2025 vastgesteld. De toezichtsvisie en het werkgeversreglement zijn in 2025 vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft meerdere keren gesproken over wat zij van belang vindt in Toezicht en ook tijdens de zelfevaluatie is daar aandacht voor geweest. Op basis van die input is de toezichtsvisie tot stand gekomen. Het toezicht vindt plaats op basis van een vaste jaarkalender waarbij het instellingsplan als strategisch kader leidend is. Daarnaast is er ruimte voor tussentijdse ontwikkelingen.

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 in control is en op een rechtmatige wijze zijn middelen heeft verworven en deze op een doelmatige wijze heeft besteed.

Keuze accountant

De Raad van Toezicht heeft in december 2024 Forvis Mazars N.V. benoemd als accountant vanaf boekjaar 2025, voor drie boekjaren. In het contract is de optie om twee keer twee jaar te verlengen opgenomen.

Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2025 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 2025 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 2025 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 van mogelijke belangenverstrengeling.

Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevraagd over de uitvoering van het instellingsplan, met daarbij in 2025 een duidelijke focus op portfolio-ontwikkeling, werving, doorontwikkeling van de HAS in regio Noord-Limburg en het kwaliteitszorgsysteem.

Ambitie 2 (onderwijsportfolio): In 2025 heeft de Raad gesproken over de doorontwikkeling van het onderwijsportfolio en de voorbereidingen op de instellingstoets kwaliteitszorg. 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. M.b.t. het portfolio heeft de Raad van Toezicht signalen vanuit het werkveld over aansluiting van opleidingen en behoeftes werkveld met het College van Bestuur besproken.

Ambitie 6 (wendbare organisatie): Ten aanzien van de organisatieontwikkeling heeft de Raad van Toezicht in 2025 onder andere gesproken over de ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen, het strategisch vastgoedplan en de samenwerking in het Groene Domein en in Noord-Limburg in relatie tot de locatie in Venlo. De doorontwikkeling van de organisatie i.r.t. het verkleinen van de span of control en wat dat vraagt aan ontwikkeling van medewerkers is regelmatig besproken. Deze ontwikkelingen zijn ook in relatie tot het Medewerkers Onderzoek besproken.

Ambitie 8 (positionering en zichtbaarheid): De Raad van Toezicht heeft in elke vergadering met het College van Bestuur stilgestaan bij de ontwikkelingen m.b.t. aanmeldingen en inschrijvingen en de beelden die er in de maatschappij zijn die de positionering zouden kunnen beïnvloeden.

In 2025 zijn twee Benen-op-Tafel sessies tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht georganiseerd. In deze sessies is de langetermijnstrategie van de HAS besproken, de wijze van informatievoorziening en 'soft controls', de doorontwikkeling in Noord-Limburg en het kwaliteitszorgsysteem.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2025 zijn geleverd door alle medewerkers, de directie en het College van Bestuur en voor de resultaten die hierdoor zijn bereikt.

3.6.2 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 2025 heeft de Raad van Toezicht de toezichtvisie opgesteld.

In 2025 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. Daarnaast heeft een werkbezoek plaatsgevonden aan de locatie in Venlo. Binnen de Raad van Toezicht wordt gewerkt met twee commissies. De auditcommissie is een voorbereidende en adviserende commissie naar de Raad van Toezicht en ondersteunt en adviseert het College van Bestuur over 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 2025 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 College van Bestuur-leden en vervult de werkgeversrol richting de leden van het College van Bestuur. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad hebben vormen de Remuneratiecommissie. Het reglement van de remuneratiecommissie is terug te vinden op de website van HAS green academy. Het werkgeversreglement is in 2025 opgesteld.

Vanuit de notie van organisatie-continuïteit heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolraad. Deze vergaderingen hebben in april en oktober 2025 plaatsgevonden.

Samenstelling

In 2025 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
- drs. E. Verheijden, lid sinds 01-01-2022, lid auditcommissie
- W.T.G. Bens MBA, vicevoorzitter sinds 01-01-2023, lid sinds 01-07-2022
- U. Wild, lid sinds 01-09-2025.

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met eenmaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS green academy. In 2025 heeft de openbare procedure plaatsgevonden, op basis waarvan mevr. U Wild is aangetreden als lid van de Raad van Toezicht. In december 2025 is het rooster van aftreden besproken waarbij mevr. S.A.H. Görtz-Kniest, dhr. E. Verheijden en dhr. W.T.G. Bens een tweede termijn hebben gekregen.

Evaluatie Raad van Toezicht

De evaluatie van het eigen functioneren heeft in 2025 plaatsgevonden. Na het ophalen van schriftelijke input (op basis van een enquête) is het gesprek gevoerd. Het College van Bestuur en de bestuurssecretaris hebben ook schriftelijk input aangeleverd. 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 enquête is besproken in een besloten bijeenkomst van de Raad van Toezicht en vastgelegd in een verslag. De belangrijkste uitkomsten zijn daarna gedeeld en besproken met het College van Bestuur.

Tegenstrijdige belangen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De Raad heeft in 2025 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 (WNT). 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 3.6 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, 12 middelbare scholen, in regio Zuid-Holland - Lid Raad van Advies Grey Matter Matters (tot mei 2025)
Ir. Ing. A.J. Vermuë (Albert) Lid Hoofdbetrekking: Beleidsdirecteur Leefomgeving Vereniging van Nederlandse Gemeenten	- Lid bestuur SKAL Biocontrole, de certificeringsorganisatie 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 - Lid Raad van Toezicht Coöperatie Limburgse Zorgboeren - Voorzitter Stichting ASL (per 26-09-2024)
drs. E. Verheijden (Egon) lid Hoofdbetrekking Chief financial officer en statutair Directeur CRV Holding B.V.	--
W.T.G. Bens (Wim) MBA Vicevoorzitter per 1 januari 2023 Hoofdbetrekking Voorzitter ZLTO, NCB ontwikkeling en LTO NL bestuurder	- Voorzitter van de Stichting Fagoed en lid van de RvC Fagoed - Lid van de Raad van Toezicht Stichting Achmea Rechtsbijstand - Lid van de Centrale Raad van de Kamer van Koophandel - Vicevoorzitter van de RvC van Willem II Tilburg

U. Wild (Ulrike)

Lid

Hoofdbetrekking

Wageningen Universiteit & Research Centre

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Mitglied des Hochschulrates der Hochschule RheinMain

HOOFDSTUK 4 – 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 2025 zijn gehanteerd.

4.1 Toelichting op de exploitatie

4.1.1. Resultaat 2025

In het jaar 2025 realiseert HAS green academy een negatief exploitatieresultaat van € 0,23 miljoen. Voor 2025 bedroeg het begroot exploitatieresultaat van HAS green academy € 0. Daarmee wordt er in 2025 ten opzichte van de begroting een resultaat gerealiseerd wat € 0,23 miljoen lager is dan de begroting. Het verschil tussen de realisatie en de begroting bestaat met name uit de volgende onderdelen:

1. De rijksbijdrage van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap valt € 1,4 miljoen hoger uit. Dit komt met name doordat de toekenning van de krimpregiomiddelen 2e tranche (besteding t/m 2027) is opgenomen (€ 1,0 miljoen). Daarnaast is € 0,4 miljoen extra rijksbijdrage ontvangen als gevolg van loon- en prijscompensatie;
2. De betaalde collegegelden – zowel het wettelijk collegegeld als het instellingstarief – vallen € 0,2 miljoen hoger uit;
3. De gerealiseerde omzet voor onderzoeksprojecten en zakelijke dienstverlening valt € 1,7 miljoen lager uit;
4. De overige inkomsten zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Dit komt name door hogere omzet detachering van HAS personeel (€ 0,2 miljoen) en de doorberekening van kosten voor de praktijkfaciliteiten (€ 0,1 miljoen);
5. De personele lasten vallen € 2,3 miljoen hoger uit, met name door een eenmalige uitkering in december (€ 0,4 miljoen) en hogere kosten voor externe formatie (€ 1,6 miljoen);
6. De materiele lasten zijn € 1,5 miljoen lager dan begroot. Dit komt met name door een lagere besteding van het innovatiebudget (€ 0,4 miljoen), lagere beheerskosten (€ 0,2 miljoen), en lagere (overige) projectkosten;
7. De afschrijvingslasten zijn € 0,4 miljoen lager dan begroot.

4.1.2 Inkomsten onderwijs

Het onderwijs van HAS green academy wordt betaald uit vier financieringsbronnen: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, collegegelden, rentebaten en krimpregiomiddelen. Deze worden nader toegelicht.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Voor het kunnen beiden van onderwijs verkrijgen hogescholen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een Rijksbijdrage. Deze Rijksbijdrage bestaat enerzijds voornamelijk uit een financiële vergoeding voor de studiejaren dat een student studeert en anderzijds voornamelijk uit een financiële vergoeding voor het behalen van een diploma door een student. Het ministerie van OCW vergoed maximaal de eerste vier studiejaren van een student, ongeacht aan welke onderwijsinstelling(-en) de student heeft gestudeerd. Ook vergoedt het ministerie van OCW maximaal één diploma per student. Naast de financiering voor studiejaren en diploma's ontvangen onderwijsinstellingen een aantal andere vergoedingen van het Ministerie van OCW voor het bieden van onderwijs. In tegenstelling tot de financiering voor studiejaren en het behalen van een diploma, zijn deze vergoedingen niet variabel maar vast in hun omvang.

Collegegelden

De studenten aan HAS green academy betalen collegegeld aan HAS green academy. De hoogte van het wettelijk collegegeld wordt door de Rijksoverheid bepaald. Het wettelijk collegegeld wordt betaald door iedere student met de Nederlandse identiteit of die van een ander EU/ EER-land, Zwitserland of Suriname, die nog niet eerder een hbo-bachelor of master heeft afgerond. Studenten met een andere identiteit of studenten die reeds een hbo-bachelor of master hebben afgerond, betalen het instellingscollegegeld. In beide gevallen bedragen de jaarlijkse inkomsten per student zo'n € 10k.

Indien er studenten zijn die gedurende een studiejaar stoppen met de opleiding, of gedurende een studiejaar erin slagen om hun opleiding af te ronden, ontvangen zij een evenredig deel van het door hun betaalde collegegeld terug van HAS green academy.

Rentebaten

Waar HAS green academy aan de hand van haar saldo liquide middelen rentebaten ontvangt, komen deze ook ten gunste aan de financiering van het onderwijs. Het gaat hier om de baten die voortvloeien uit het saldo liquide middelen die voor onderwijs beschikbaar zijn. Het deel van de liquide middelen welke ontstaat uit onderzoek en de zakelijke markt (tweede en derde geldstroom) en leiden tot rentebaten, worden niet ter beschikking gesteld voor het bieden van onderwijs.

Krimpregiomiddelen

De HAS ontvangt additionele middelen van het Rijk omdat ze te maken heeft met een zogenaamde krimpregio. Dit is een regio waarin sprake is van demografische krimp en daarmee de gedachte is dat ook het aantal studenten in de regio afneemt. Omdat de afname van het aantal studenten van invloed is op de financiering die HAS green academy van het Ministerie van OCW ontvangt, is er de mogelijkheid om krimpregiomiddelen aan te vragen. Bij (gedeeltelijke) honorering van de aanvraag ontvangt HAS green academy extra middelen die het in kan zetten voor het onderwijs.

4.1.3 Inkomsten onderzoek en zakelijke dienstverlening

Naast de inkomsten voor onderwijs – eerste geldstroom – heeft de HAS ook inkomsten voor onderzoek en zakelijke dienstverlening – tweede en derde geldstroom. De omvang van de inkomsten voor het onderzoek en de zakelijke dienstverlening bedragen in 2025 € 8,2 miljoen. Naar verwachting zullen de inkomsten uit onderzoek en de zakelijke dienstverlening de komende jaren toenemen.

4.1.4 Kosten onderwijs

Het onderwijs binnen HAS green academy bestaat in hoofdlijnen uit drie vormen van kosten: de primaire kosten voor het geven van onderwijs, de overheadkosten en kosten voor missiegedreven innovaties. Deze worden nader toegelicht.

Primaire kosten onderwijs

De primaire kosten voor het onderwijs bestaan uit de kosten die de drie marktveldclusters binnen HAS green academy maken. Omdat het onderwijs arbeidsintensief is, bestaan de kosten binnen de marktveldclusters met name uit personeelskosten (93%). Een kleiner aandeel bestaat uit materiële kosten, bijvoorbeeld de kosten voor de praktijkfaciliteiten. De personele kosten bestaan vervolgens met name uit docerend personeel (75-80%) en in mindere mate uit niet-docerend personeel. De personele kosten bestaan daarbij slechts voor een beperkt deel (2%) uit personeel wat niet in loondienst is bij HAS green academy.

Overheadkosten

De overheadkosten binnen de HAS bestaan uit de kosten van het cluster Bedrijfsvoering, het College van Bestuur, de afdeling Control en uit een aantal algemene HAS-brede kostenposten zoals personeelsvoorzieningen.

Missiegedreven innovaties

Het beleid van HAS green academy voorziet in het beschikbaar stellen van middelen waarmee missiegedreven innovaties gerealiseerd kunnen worden. Het beschikbaar stellen van deze middelen wordt in de jaarlijkse exploitatierekening van de HAS opgenomen als kosten.

4.1.5 Kosten onderzoek en zakelijke dienstverlening

De kosten voor onderzoek en zakelijke dienstverlening bestaan vooral uit personele kosten. Het doen van onderzoek als ook het geven van cursussen, scholingen en trainingen aan de zakelijke makt is een arbeidsintensief proces. Naast de personele kosten is er nog sprake van beperkte materiële kosten.

4.1.6 Resultaatbestemming

In het jaar 2025 realiseert de HAS green academy een negatief exploitatieresultaat van € 0,2 miljoen. Dit resultaat wordt onttrokken 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.

Het eigen vermogen neemt als gevolg van het gerealiseerde exploitatieresultaat in 2025 af met € 1,64 miljoen. Het eigen vermogen ultimo 2025 bedraagt € 20,98 miljoen. Het eigen vermogen zal de komende jaren deels aangewend worden voor de benodigde investeringen in de huisvesting van HAS green academy, als ook aan de benodigde investeringen in (praktijk-)faciliteiten. Deze benodigde investeringen zijn verder uitgewerkt en opgenomen in de meerjarenbegroting 2026-2023.

4.2 Toelichting op de balans

Activa

De debetzijde van de balans is verkort weergegeven in tabel 4.4. Aan de activa zijde zijn de vaste activa ten opzichte van 2024 toegenomen met € 1,8 mln. De toename van de vaste activa wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de investeringen die gedaan zijn in het studiecentrum in 2025. In 2026 verwacht HAS green academy haar vastgoed 'Westertoren' te verkopen waardoor de activa zal afnemen. Op korte termijn worden er verder geen significante mutaties verwacht in de huisvesting. Er zullen zich investeringen in activa voordoen bij de verhuizing van HAS green academy in Venlo, en voor nieuwbouw in Den Bosch.

De vorderingen bedragen € 3,5 miljoen en zijn € 1,6 mln afgenomen ten opzichte van 2024. De liquide middelen zijn afgenomen met € 1,5 mln als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat en de investeringen in materiële vaste activa.

In de jaarrekening is in het kasstroomoverzicht een verdere specificatie opgenomen.

Tabel 4.4 Verkorte weergave van de debetzijde van de balans in k€

	31-12-2025	31-12-2024
Immateriële en materiële vaste activa	22.564	20.793
Financiële vaste activa	-	-
Totaal vaste activa	22.564	20.793
Vorderingen	3.505	5.105
Liquide middelen	24.502	26.051
Totaal vlottende activa	28.007	31.156
Totaal activa	50.571	51.949

Passiva

In tabel 4.5 is de verkorte weergave van de creditzijde van de balans weergegeven. In het saldo van het eigen vermogen ultimo 2025 is het exploitatieresultaat van dit boekjaar verwerkt. De voorzieningen nemen met € 0,2 mln toe ten opzichte van 2024, met name als gevolg van het opnemen van een voorziening voor gesloten vaststellingsovereenkomsten (VSU) en regelingen vervroegde uittreding (RVU).

De langlopende schulden zijn met € 0,6 mln gedaald door reguliere aflossingen op de leningen bij het Ministerie van Financiën en het Ministerie van OCW.

De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 0,8 mln. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de vooruit ontvangen collegegelden en een hogere positie onderhanden werk.

Tabel 4.5 Verkorte weergave van de creditzijde van de balans in k€

	31-12-2025	31-12-2024
Eigen vermogen	22.374	22.607
Voorzieningen	3.482	3.244
Langlopende schulden	6.871	7.431
Kortlopende schulden	17.844	18.667
Totaal passiva	50.571	51.949

4.3 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 wordt getoetst:

- Liquiditeitsratio: vlottende activa/ vlottende passiva
- Liquide middelen: omvang van liquide middelen
- 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 4.6.

De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs daarbij voor de HAS hanteert zijn eveneens aangegeven. Nagenoeg alle kengetallen zijn boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. De financiële positie van HAS green academy ultimo 2025 is daarmee als goed te beschouwen.

Tabel 4.6 Kengetallen HAS green academy ten opzichte van de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs

	2025	2024	Signaleringswaarde
Liquiditeitsratio	1,57	1,67	< 0,5
Liquide middelen	€ 24,5 mln.	€ 26,1 mln.	< € 2,0 mln.
Solvabiliteit I	44,2%	43,5%	-
Solvabiliteit II	51,1%	49,8%	< 30%
Rentabiliteit	-0,4%	4,13%	

Publiek eigen vermogen

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 ultimo 2025 is onder de signaleringswaarde die de inspectie hanteert voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen en daarmee goed. In de onderstaande tabel is dit weergegeven.

Tabel 4.7 Bepaling mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Publiek eigen vermogen	In k€ ultimo 2025
Totaal eigen vermogen	22.374
Af: privaat eigen vermogen	-/- 460
Totaal publiek eigen vermogen	21.914
Signaleringswaarde OCW voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	28.495
Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	0

4.5 Treasurybeleid

In het treasurystatuut van HAS green academy is het treasurybeleid toegelicht. Het treasurystatuut is dienstbaar aan het realiseren van de publieke doelstellingen en is daartoe gericht op financiële continuïteit conform Artikel 2 Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

De treasuryactiviteiten zijn ondersteunend aan de activiteiten van HAS green academy en hebben geen speculatief karakter. HAS green academy voert geen beleggingen uit. HAS green academy heeft geen risicovolle financiële producten in portefeuille, het gebruik van financiële derivaten is daarom niet toegestaan. Overtollige publieke middelen buiten een beperkt werksaldo op de betaalrekeningen van HAS green academy worden aangehouden in de schatkist, conform de geldende regelgeving over schatkistbankieren.

Te allen tijde wordt gewaarborgd dat er voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de uitvoering van de activiteiten van HAS green academy door bij iedere begrotingsronde een vijfjarige liquiditeitsprognose op te stellen. Indien er belangrijke bewegingen in de liquiditeit worden voorzien, bijvoorbeeld bij besluitvorming omtrent omvangrijke investeringen of extra aflossingen van leningen, wordt de liquiditeitsprognose tussentijds geactualiseerd.

De HAS heeft een langlopende lening schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. De ingangsdatum van de lening was februari 2019, het oorspronkelijke leenbedrag was €7.753k. De rente is 0,81 procent en is vastgezet voor 30 jaar bij het aangaan van de lening. Per 31-12-2025 was het saldo van deze lening € 5.729k. Er is in 2025 € 258k afgelost.

Daarnaast is er een langlopende lening bij Het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Het saldo van deze lening per 31-12-2025 is € 1.143k. Er wordt geen rente betaald over deze lening. In 2025 is er € 286k afgelost.

4.6 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 tien procent van de bekostiging bedraagt.

4.7 Investeringsbeleid

HAS green academy hanteert investeringsbegrotingen met betrekking tot vervangingen en uitbreidingen van zowel vaste activa als immateriële vaste activa. Belangrijke kaders in het investeringsbeleid worden gevormd door de (meerjarige) liquiditeitsprognose, de ratio's en eventueel business cases. Enkel de investeringen die zijn opgenomen in de meerjarenbegroting en zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht, worden gerealiseerd.

Het reguliere investeringsniveau van HAS green academy varieert jaarlijks tussen de €1,5 en €2,0 miljoen euro. In 2025 is er in totaal €2,9 miljoen geïnvesteerd. Dit hogere investeringsniveau is het gevolg van de verbouwing van het studiecentrum, wat zijn financiering kent vanuit de oorspronkelijke kwaliteitsgelden.

In de meerjarenbegroting 2026-2030 zijn specifieke investeringen voorzien voor duurzaamheid, strategische huisvesting, en huisvesting Den Bosch.

De geplande investeringen in duurzaamheid zijn enerzijds gericht op Fit for 55. Dit is het plan van de Europese Unie om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 55% verminderd te hebben ten opzichte van 1990. Daarnaast zijn investeringen opgenomen waarmee de organisatie ook Paris Proof is. Paris Proof verwijst naar vastgoed dat voldoet aan de energie-efficiëntie en CO2 reductie doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs, per 2050. Deze zijn met name gericht op het isoleren van de gevel en het vervangen van glas en verlichting.

De investeringen op het gebied van strategische huisvesting volgen uit het strategische vastgoedplan. Dat plan schetst de ambities en de wensen van de organisatie m.b.t. de huisvesting voor de komende jaren. Het zijn met name investeringen die de 'look and feel' van de HAS naar een modern niveau brengen en verbetering van het gebruik van bestaande faciliteiten vergroten. Meer op de lange termijn wordt voorzien dat er investeringen op het gebied van nieuwbouw in Den Bosch gedaan moeten worden.

4.8 Financiële instrumenten

HAS green academy maakt in de normale bedrijfsuitoefening enkel gebruik van financiële instrumenten als zijnde leningen. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten worden niet gebruikt. In de jaarrekening is in de toelichting op de langlopende schulden een overzicht opgenomen van de lopende financieringsconstructies en de overeenkomst met het ministerie van Financiën inzake de Regeling Schatkistbankieren. In de toekomst verwacht de organisatie ook geen andere financiële instrumenten aan te wenden.

HOOFDSTUK 5 – RISICOMANAGEMENT

HAS green academy streeft een duurzaam financieel gezonde en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering na. Daartoe moet adequaat gehandeld worden naar de risico's die het behalen van de doelstellingen van HAS green academy mogelijk belemmeren, of een risico vormen voor de financiën. Hiertoe is risicomanagement binnen de HAS ingevoerd. Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangspunten, de risicobereidheid en de concrete werking hiervan.

5.1 Uitgangspunten

Het systeem van risicomanagement van HAS green academy is gebaseerd op drie uitgangspunten. Allereerst zien we een risico als een onzekere gebeurtenis welke verscheidene oorzaken kan hebben, een kans van optreden heeft, een impact als gevolg daarvan en de ongewenste gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van de HAS. Het systeem is daarmee gericht op de beheersing van de risico's die zijn gekoppeld en 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 of verzekeren van risico's. Ook kan het voorkomen dat in bepaalde gevallen risico's geaccepteerd worden.

Een derde uitgangspunt is dat het risicomanagement van HAS green academy is gekoppeld aan de P&C-cyclus en de PDCA-cyclus van de organisatie. Risicomanagement is daarmee een verantwoordelijkheid van alle niveaus in de organisatie. Dit leidt tot ook systematische en structurele verbetering omtrent risicomanagement.

5.2 Risicobereidheid

Tabel 5.1 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 5.1 Risicobereidheid HAS green academy.

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Continuïteit	Laag	HAS green academy wil de risico's die de continuïteit van de organisatie belemmeren zo veel als mogelijk, tot geheel, beperken.
Compliance	Laag	HAS green academy wil de risico's zoveel mogelijk beperken dat wet- en regelgeving, en branchecodes niet (tijdig) zijn verankerd in de processen of dat medewerkers vigerende wet- en regelgeving niet naleven.
Strategie	Neutraal	HAS green academy wil de risico's die de realisatie van de strategie van de organisatie belemmeren zoveel mogelijk beperken. Met betrekking tot innovatie is de organisatie bereid gematigde risico's te nemen.
Uitvoering	Laag	HAS green academy wil zich verder ontwikkelen tot expertisecentrum. Dat betekent dat de kwaliteit van de uitvoering van ons onderwijs, onderzoek, zakelijke dienstverlening en bedrijfsvoering van hoog niveau moet zijn en blijven. Risico's daarin worden zo veel mogelijk beperkt.
Financiën	Laag	HAS green academy wil zijn financiële risico's zoveel mogelijk beperken.

De afgelopen jaren is een aantal concrete risico's benoemd met betrekking tot financiën/ continuïteit, strategie, compliance en uitvoering. Het beleid dat hierop is gevoerd, heeft de kans van het optreden van deze risico's sterk verminderd. Mogelijke oorzaken die leiden tot de manifestatie van het risico worden zo veel mogelijk voorkomen, en/of mogelijke ongewenste gevolgen nadat het risico optreedt worden zo veel als mogelijk gemitigeerd.

Zo worden er bijvoorbeeld concrete plannen uitgevoerd en gemonitord waarmee de structurele activiteiten van HAS green academy niet meer afhankelijk zijn van middelen met een incidenteel karakter (bijvoorbeeld kwaliteitsgelden). Ook zijn er afgelopen jaren inhaalslagen gemaakt op het gebied van compliance. Deze lijn is in 2025 doorgezet. De beheerorganisatie op het gebied van IT is op orde en wordt via een PDCA-cyclus continu doorontwikkeld. Met betrekking tot informatiebeveiliging loopt vanaf 2020 een meerjarig programma om de 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 medewerkers tevredenheidsonderzoeken. Concrete acties en verbeteringen worden via de bestaande P&C-cyclus van de HAS gemonitord.

De sturing en inventarisatie op risico's is verankerd in de P&C-cyclus. Op basis hiervan onderkent HAS green academy de risico's met betrekking tot de strategie, de continuïteit en de financiën zoals opgenomen in de volgende tabel.

Tabel 5.2 Geïdentificeerde Risico's HAS green academy

Risico	Beheersmaatregel
Het bekostigingsstelsel van het hoger onderwijs blijft onderwerp van discussie. Het gaat o.a. om de vraagstukken van de vaste versus de variabele component, de onderzoeksfinanciering en de discussie rondom de krimpregio's. Wijzigingen in het stelsel brengen potentieel grote financiële risico's met zich mee.	Op bestuurlijk en controllersniveau blijven we participeren 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, en onszelf hierin de mogelijkheid te bieden om zo tijdig mogelijk te anticiperen op de ontwikkelingen.
De Rijksbijdrage die HAS green academy ontvangt zal de komende jaren afnemen. De belangrijkste oorzaken zijn gelegen in de demografische krimp in het hbo en de toenemende concurrentie van hogescholen in het groene domein. Naast dalende inkomsten is HAS green academy toenemende mate genoodzaakt om bij te blijven op relevante ontwikkelingen (o.a. portfolio-ontwikkeling, digitalisering, en veiligheid) die de kosten structureel verhogen. Deze verwachting van dalende inkomsten en stijgende kosten vormt een groot risico voor de strategie, de continuïteit en de financiën.	De maatregelen die we treffen zijn gericht op stabilisering van inkomsten en effectieve kostensturing. Een van de topprioriteiten is werving. De voortijdige uitstroom van studenten wordt zo veel mogelijk beperkt en de naamsbekendheid wordt versterkt onder potentiële nieuwe studenten. Ook zijn interventies gericht op studenten en medewerkers, vanuit de overtuiging dat zij onze beste (toekomstige) ambassadeurs zijn. Het gaat daarbij om studenttevredenheid en -succes, werkdruk, prioriteitstelling, medewerkerstevredenheid en urgentiebesef. Qua kosten zetten we in op procesgericht werken waarmee we verspilling in onze processen elimineren. Dit verhoogt de kwaliteit voor studenten en medewerkers en verlaagt tegelijkertijd de kosten.
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 meerjarige formatieplanningen en -begrotingen relevante instrumenten om goed te sturen op de risico's.
Vanwege ontwikkelingen op het gebied van verslaglegging en de toenemende vereisten hierop ontstaat het risico dat HAS geen academy	Dit is momenteel geen risico aangezien voldaan wordt aan de verslagleggingsvereisten. Het risico wordt beheerst door zowel vanuit verschillende functionarissen

mogelijkwerijs niet voldoet aan de vigerende regelgeving hieromtrent.

in de organisatie, als ook vanuit de controle door de controlerend accountant te controleren of aan de vereisten is voldaan.

5.3 Risico-inventarisatie en concretisering

In 2025 heeft er een verdere concretiseringsslag plaatsgevonden bij het inbedden van het risicomanagement binnen HAS green academy en binnen de afzonderlijke clusters. Die in 2024 ingezette lijn is in 2025 doorgezet en er is in de P&C-cyclus systematisch gewerkt met risicomanagement. Risicomanagement is onderdeel van de jaarplannen en vormt hiermee direct een onderdeel van de gesprekken in het kader van de P&C-cyclus die HAS green academy drie keer per jaar voert. Concreet is in 2025 het werken met een risico-matrix als onderdeel van risicomanagement doorgevoerd bij alle clusters.

Risicomanagement is onderdeel van de jaarplannen en wordt vanuit ieder cluster doorgevoerd in haar eigen P&C-processen. Bij het opstellen van de jaarplannen zijn uitvoerig risico's die binnen de clusters spelen geïdentificeerd. Tevens is daarbij door de clusters gezamenlijk gekeken waar zij overlappende risico's zien, bijvoorbeeld de afname van de studentaantallen. HAS-brede risico's worden ook in het collectief van de clusters en het CvB besproken, waarbij verkend wordt wat de best passende mitigerende maatregelen zijn, en hier actie op wordt ingezet.

Focus op oorzaken en gevolgen

HAS green academy identificeert structureel de risico's waarmee het kan worden geconfronteerd. Dit vindt zowel op een formele als op een informele manier plaats. Via de reguliere planning- & control cyclus van de organisatie wordt geborgd dat er op ten minste drie vaste momenten in het jaar een risico-identificatie plaatsvindt. Hierover vindt vervolgens overleg plaats tussen het College van Bestuur, de clusterdirectie, de bestuurssecretaris en de concerncontroller. Dit vindt plaats tijdens het planningsgesprek, het implementatiegesprek en het realisatiegesprek. De informele risico-identificatie vindt op een meer natuurlijke wijze plaats in de organisatie. Tijdens overleggen, bilateralen of andere momenten die dagelijks in de organisatie plaatsvinden. Zodra er risico's geïdentificeerd worden, zullen deze ook geborgd worden voor de formele vastlegging en bespreking in de P&C-cyclus.

Het risico duidt HAS green academy als een onzekere gebeurtenis die zich mogelijk kan voordoen en een nadelige invloed heeft op het behalen van de organisatiedoelstellingen of de financiën. Het betreft een onzekerheid, en het risico heeft zich daarmee nog niet voorgedaan. Voor het risicomanagement gebruikt de organisatie de bow-tie methodiek. Dit betekent dat zowel de oorzaken die ertoe kunnen leiden dat het risico zich voordoet, als ook de gevolgen die ontstaan als gevolg van de manifestatie van het risico, in beeld worden gebracht.

Zodra het risico geïdentificeerd is, worden eerst de mogelijke oorzaken hiervan in beeld gebracht. Kenmerkend van risico's is dat deze zich nagenoeg nooit door een enkele oorzaak manifesteren, maar dat er meerdere mogelijke oorzaken kunnen zijn waardoor het risico zich voordoet. De voor HAS green academy meest waarschijnlijke oorzaken worden opgenomen. Het gaat om de oorzaken die zich voordoen voordat het risico zich manifesteert, en ertoe kunnen leiden dat het risico werkelijkheid wordt.

Naast de oorzaken worden ook de mogelijke ongewenste gevolgen van het risico in beeld gebracht. Dit zijn gevolgen die het behalen van de doelstellingen van de organisatie belemmeren of nadelige financiële impact hebben. Net zoals de oorzaken, kunnen hier ook meerdere ongewenste gevolgen optreden.

De organisatie brengt de meest waarschijnlijke gevolgen die het behalen van de organisatiedoelstellingen belemmeren in beeld.

IT risicomanagement

Binnen de HAS is specifiek aandacht voor risico's op het gebied van informatie-technologie. Het belang van een gedegen risicomanagement op dit onderdeel is ook gebleken uit de recente hacks van (non-profit)organisaties of universiteiten. Het vermijden van risico's op het gebied van IT heeft hoge prioriteit voor HAS green academy. Ook in 2025 is hier uitvoerig aandacht voor geweest, wat in de komende jaren doorgezet wordt.

Binnen HAS green academy zijn specifieke auditors aangewezen voor de risicobeheersing op het gebied van IT. Ieder kwartaal wordt er een rapportage opgeleverd over de actuele stand van zaken. Hierbij is onder meer aandacht voor datalekken en security-incidenten. Ook specifiek op het gebied van IT wordt door de auditors ieder kwartaal een risicoanalyse gedaan, onder meer op het gebied van cyberdreigingsrisico's.

De risico's op het gebied van cyberdreiging zijn zowel op de interne organisatie gericht, als op de omgeving buiten HAS green academy. Voor de interne organisatie wordt onder meer gericht op onveilig gedrag van collega's. De meerderheid van cyberincidenten vindt plaats als gevolg van onbedoeld onveilig handelen door mensen. Het opstellen van beleid om veilig gedrag te stimuleren, als ook het creëren van bewustzijn onder de collega's over hun mogelijk onveilige gedrag, zijn maatregelen om het risico te beheersen.

Daarnaast wordt er mogelijke dreiging van buitenaf de organisatie zo goed mogelijk beheerst. Dit zijn zaken als ransomware en het binnendringen van de interne systemen van HAS green academy. Ook hier worden beheersingsmaatregelen op genomen. Deze zijn enerzijds gericht op het voorkomen dat het risico zich voordoet – onder meer door het gebruik van firewalls – en anderzijds op het mitigeren van de ongewenste effecten van de manifestatie van het risico – onder meer door incident management en -respons op beveiligingsincidenten.

5.4 Borging risicomanagement

In de vaste gesprekken uit de P&C-cyclus worden de risico's door de clusterdirecties besproken met het College van Bestuur. Hierbij wordt de voortgang op de risicobeheersing besproken, als ook verkent of er eventuele nieuwe risico's zijn. Deze wijze waarbij risicomanagement wordt besproken in de P&C-cyclus geeft weer hoe de HAS het omgaan met risico's praktisch en hanteerbaar opvolgt.

HOOFDSTUK 6 – 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 doelstellingen.

6.1 Relevante ontwikkelingen

De ratio's van HAS green academy geven aan dat er een goed financieel fundament ligt onder de organisatie. Tegelijkertijd moeten wij ons voorbereiden op een financiële krimp die met name wordt veroorzaakt door de krimp van studenten in het hbo. Ook staan er bezuinigen op het hoger onderwijs en onderzoek op stapel waardoor er in de komende jaren minder budget beschikbaar zal zijn. Verder zullen zaken als zoals digitalisering, portfolioverbreding, LLO en kennisveiligheid structureel tot andere uitgaven leiden.

Deze ontwikkelingen vragen dat we het ingezet beleid m.b.t. financiën duidelijk vasthouden. Dat betekent dat we kritisch blijven letten op uitgaven, dat we anticiperen op verdere afname van de middelen en dat waar mogelijk innovaties worden versneld. Verder hebben we portfolio-ontwikkeling, werving en studentsucces als topprioriteiten aangemerkt. We zijn ervan overtuigd dat met het nemen van adequate maatregelen we het uitdagende meerjarenbeeld kunnen hanteren, al zal dat niet zonder slag of stoot gaan.

De continuïteit van HAS green academy is gebaat bij het aangaan van strategische allianties. Deze allianties stellen ons in staat voor de langere termijn onze ambities te realiseren en de continuïteit van de organisatie te borgen. Daarbij spelen uitgangspunten voor het behoud van de eigen identiteit, zoals het groene en ondernemersprofiel, de praktijkgerichte kennisinstelling en de regionale verankering met het werkveld een belangrijk vertrekpunt.

Met "groen welbevinden" hebben de groene hogescholen een gezamenlijke agenda gemaakt voor transitiegericht onderwijs en onderzoek. Deze maakt onderdeel van het groenpact, waar onderwijs, bedrijfsleven en overheden samenkomen. De agenda geeft een duidelijke gezamenlijke koers weer voor het groene onderwijs in Nederland. Verder voert HAS green academy in Brabant en Limburg diverse gesprekken over allianties die een extra impuls geven aan onderwijs en onderzoek, en ook impact kunnen hebben op het Leven Lang Ontwikkelen.

6.2 Financieel meerjarenbeleid

Voor de korte tot middellange termijn is het financieel meerjarenbeleid van de HAS erop gericht om de inkomsten en uitgaven in de jaarlijkse exploitatie duurzaam in balans te krijgen en te houden. In de meerjarige exploitatiebegroting 2026-2030 is met name de daling van de Rijksbijdrage – vooral het gevolg van een daling van het aantal studenten – de goed te voorspellen uitdaging waar middels het financieel beleid adequaat op geacteerd moet worden. Concreet wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een docentenformatie in evenredigheid met de ontwikkeling van het studentaantal, een verbetering van de student-docent ratio, als ook de kostenverlaging van de ondersteunende diensten en functionarissen.

Tegelijkertijd wordt ingezet op het zo veel mogelijk binnenhalen van potentiële studenten. Middels studentsucces wordt actief gewerkt aan het effectief doorlopen van de studie door de student en het uitstroompercentage zo laag mogelijk te houden. Dit draagt positief bij aan de financiële uitdagingen die voor de komende jaren voorzien worden.

De financiële uitdagingen worden onderkend in de organisatie, en hier wordt ook vanuit CvB en directie concreet op geacteerd. Hierbij vindt ook ondersteuning plaats vanuit diverse expertisegebieden binnen de organisatie, waaronder ook de control afdeling.

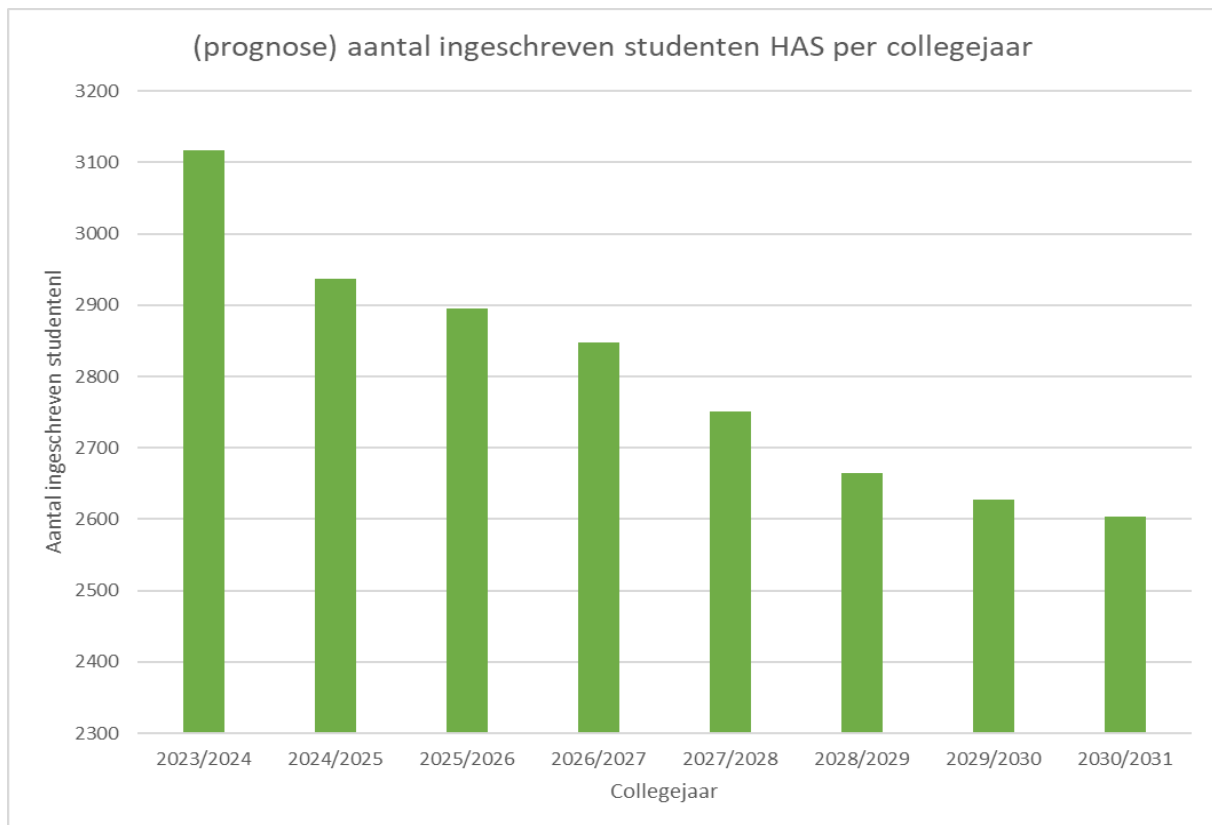
Via de P&C-cyclus van de organisatie wordt de voortgang op de realisatie van dit financieel beleid gemonitord. Daarmee wordt zichtbaar in hoeverre de organisatie in staat is om de financiële uitdaging te hanteren en adequate maatregelen te nemen waarmee de exploitatie in balans komt en blijft. Naast de vaste momenten van de P&C-cyclus worden ook bestaande overlegmomenten gebruikt om dit thema gezamenlijk beet te pakken. In 2026 zullen er actief maatregelen genomen moeten worden om deze balans te bereiken. Het tempo waarin kosten kunnen dalen ligt vermoedelijk lager dan het tempo waarmee de inkomsten dalen. Dat zal dan een negatief effect hebben op het exploitatieresultaat en het eigen vermogen van HAS green academy. Gedurende 2026 zal HAS green academy meermaals de balans opmaken in hoeverre de maatregelen afdoende zijn voor dit financieel risico en in hoeverre er extra en/of aanvullende maatregelen nodig zijn.

Belangrijke uitgangspunten voor het financieel meerjarenbeleid blijven daarmee de (begrotings-)principes die in 2020 zijn gedefinieerd: de begroting is realistisch en beleidsrijk op basis van het strategisch kader, sturing op relevante ontwikkelingen en risico's, de begroting is duurzaam in evenwicht.

6.3 Ontwikkeling studentaantallen

In de onderstaande grafiek is weergegeven hoe het totaal aantal studenten aan de HAS zich zal ontwikkelen op basis van het DUO (prognose)model HO (april 2025). Voor het studiejaar 2026/2027 en verder is gerekend met de cijfers die Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) voor HAS green academy prognosticeert. In de grafiek is zichtbaar dat het aantal studenten in de periode van studiejaar 2025/2026 tot 2030/2031 daalt met 10 procent. De oorzaak is met name gelegen in de demografische krimp van het aantal studenten in het hbo.

Tegenover de daling die we zien bij het aantal bachelorstudenten, zien we een stijging van het aantal Ad studenten. De cijfers van DUO houden geen rekening met deze ontwikkeling. Als gevolg hiervan kunnen de studentaantallen in werkelijkheid hoger uitpakken.



Figuur 1 (prognose) ingeschreven studenten

6.4 FTE ontwikkeling

In de onderstaande tabel is de FTE ontwikkeling van HAS green academy opgenomen. Zowel het gerealiseerd aantal FTE als ook het meerjarig begroot aantal FTE.

HAS green academy is een arbeidsintensieve organisatie. De activiteiten in het primair proces van de organisatie worden gekenmerkt doordat deze voor het leeuwendeel gerealiseerd worden door personele inzet. De kosten van de marktveldclusters bestaan voor zo'n 90% uit personele kosten. De materiële kosten voor HAS green academy zijn beperkt. Deze bestaan enerzijds uit materiële kosten die voor gesubsidieerd onderzoek gemaakt worden. Anderzijds bestaan de materiële kosten uit de kosten voor huisvesting – zoals voor de gebouwen, GWE en schoonmaak – en uit materiële kosten voor ICT en software. Deze kosten hebben een groter vast aandeel dan de personele kosten. Wat ertoe leidt dat de verwachte reductie aan inkomsten ook direct leidt tot een daling van het aantal FTE wat binnen de organisatie werkzaam is.

Het gerealiseerd aantal FTE per ultimo 2025 komt boven de 400 uit. De meerjarenbegroting 2026-2030 voorziet jaarlijks een resultaatneutraal exploitatieresultaat. In de meerjarenbegroting is zichtbaar dat de personeelskosten jaarlijks dalen. Om tot een resultaat neutrale exploitatie te komen dient ten opzichte van realisatiejaar 2025 een FTE reductie plaats te vinden.

De meerjarenbegroting houdt tevens rekening met het vervallen van krimpregiomiddelen vanaf jaar 2028. Door het vervallen van deze middelen is de daling van FTE's in 2028 ten opzichte van eerdere jaren groter. Vanaf 2029 wordt de daling van het aantal FTE met name veroorzaakt door de lagere Rijksbijdrage als gevolg van het lager aantal studenten. De ontwikkeling van het aantal studenten – zoals opgenomen in de voorgaande paragraaf – is met name debet aan de daling van het aantal FTE.

HAS green academy is in 2024 gestart met strategische personeelsplanning en organisatie (SPPO). Het doel hiervan is om een kwalitatief goed beeld te hebben van de bij de organisatie werkzame populatie, en in hoeverre deze geschikt is, of geschikt kan worden, voor de uitdagingen van de toekomst. In 2025 is het traject vooral gericht geweest op de totstandkoming van een goed beeld van de kwaliteiten die de organisatie in huis heeft. In 2026 wordt verder gewerkt aan de kwantitatieve omvang die in de toekomst nodig is, de kwantitatieve omvang die in dienst is, en het verschil hiertussen. Hiermee verwacht de organisatie zich te kunnen positioneren voor de toekomst.

Al enkele jaren zien we een duidelijke ontwikkeling die de hele hbo-sector raakt: het aantal studenten neemt af. Ook bij de HAS is deze trend zichtbaar. Minder studenten leidt tot minder inkomsten. Het is voorzien dat de hogescholen komende jaren structureel minder bekostiging ontvangen en de financiële druk daardoor toeneemt. Deze ontwikkelingen hebben directe gevolgen voor onze financiële positie en onze mogelijkheden in de komende jaren.

De HAS green academy staat er op dit moment financieel gezond voor en beschikt over een solide reserve. Deze positie geeft ons de ruimte om gericht maatregelen te nemen om onze organisatie aan te passen aan deze realiteit en ook in de toekomst financieel gezond te blijven. Dat betekent dat we de komende jaren scherper moeten sturen op onze kosten en onze inzet van middelen. Dat heeft ook zijn weerslag op het aantal fte zoals in onderstaande tabel is af te lezen.

De realisatie van het aantal FTE in 2025 en de verwachte FTE ontwikkeling in de jaren 2026 tot en met 2030 is weergegeven in de volgende tabel. De stijging bij het onderdeel van directie/management kan verklaard worden door 2,0 fte vacatures welke vanaf 2026 in de begroting zijn meegenomen, maar nog niet meetelden in de realisatie van 2025.

Tabel 6.1 FTE Ontwikkeling 2025-2030

Categorie	Realisatie 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
Onderwijzend personeel	252	242	238	223	219	216
Ondersteunend personeel	150	137	132	118	115	113
Directie/management	7	9	9	9	9	9
Totaal	409	389	380	351	344	339

6.5 Meerjarige ontwikkeling exploitatie

Tabel 6.2 bevat de meerjarige exploitatieontwikkeling tot en met 2030. De cijfers in deze tabel zijn ontleend aan de laatste meerjarenbegroting zoals deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht in december 2025. De ontwikkeling qua inkomsten is in belangrijke mate gebaseerd op de verwachte demografische krimp volgens DUO. Qua lasten vormen de personeelslasten de grootste component. Om de exploitatie duurzaam in balans te krijgen zal ook de grootste reductie aan lasten zich uiten in een daling van de personeelslasten.

Gezien de goede financiële positie van HAS green academy wordt er jaarlijks geen rendementsdoelstelling meer opgevoerd.

Tabel 6.2 Exploitatie ontwikkeling 2025-2030

	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Baten						
Rijksbijdragen	42.619	42.249	39.574	37.982	37.157	36.122
Overige overheidsbijdragen en subsidies	522	252	252	252	252	252
Collegegelden	7.491	7.437	7.272	7.035	6.857	6.775
Baten werken in opdracht van derden	7.130	8.551	8.841	9.151	9.298	9.603
Overige baten	553	1.252	971	970	970	970
Totaal baten	58.315	59.741	56.910	55.390	54.534	53.722
Lasten						
Personeelslasten	45.963	44.231	43.730	41.365	40.661	40.033
Afschrijvingen	1.105	1.660	1.650	1.650	1.635	1.735
Huisvestingslasten	3.406	2.870	2.865	2.865	2.865	2.995
Overige lasten	8.618	10.931	9.577	9.465	9.330	8.918
Totaal lasten	59.093	59.692	57.822	55.345	54.491	53.681
Saldo gewone bedrijfsvoering	- 778	49	-912	45	43	41
Financiële baten en lasten	- 544	49	47	45	43	41
Resultaat	- 234	-	-959	-	-	-

Ontwikkelingen baten en lasten

De meerjarenbegroting is opgesteld in overleg met de directeuren. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met studentontwikkelingen en behaalde diploma's. Vanaf 2026 zijn voornamelijk de studievoorschotmiddelen opgenomen en in 2026 is rekening gehouden met de laatste tranche omtrent de krimpregiomiddelen. Deze vervallen per 2027. De autonome daling van de profielprijs is meegenomen in de meerjarenraming. In de meerjarenraming is geen rekening gehouden met mogelijke bezuinigingen in het hoger onderwijs. Daarnaast is geen rekening gehouden met incidentele (positieve) aanpassingen van de rijksbijdrage of studievoorschotmiddelen of een indexatie van toekomstige lasten. De (personele) lasten zijn in lijn gebracht met de begrote baten.

Twee en Derde geldstroom, contractactiviteiten, overige baten

Deze opbrengsten bestaan vooral uit projectinkomsten, verhuur, detacheringen en het verzorgen van cursussen voor derden, die niet onder de reguliere rijksbekostiging vallen.

6.6 Meerjarige ontwikkeling balans

De exploitatie-ontwikkeling leidt tot een meerjarige balansontwikkeling tot en met 2030 zoals opgenomen in tabel 6.3.

Tabel 6.3 Balans ontwikkeling 2025-2030

	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activa						
Immateriële en materiële vaste activa	22.564	23.786	23.786	23.536	26.186	28.986
Vorderingen	3.505	3.794	4.129	4.214	4.214	4.214
Liquide middelen	24.502	22.150	20.296	19.901	16.691	13.281
Totaal Activa	50.571	49.730	48.211	47.651	47.091	46.481
Passiva						
Eigen vermogen	22.374	22.374	21.415	21.415	21.415	21.415
Voorzieningen	3.482	3.482	3.482	3.482	3.482	3.482
Vreemd vermogen lang	6.871	6.231	6.116	5.751	5.301	4.851
Vreemdvermogen kort	17.844	17.643	17.198	17.003	16.893	16.733
Totaal Passiva	50.571	49.730	48.211	47.651	47.091	46.481

De omvang van de materiële vaste activa stijgt vanaf 2029 als gevolg van de verwachte investeringen huisvesting vanuit het strategisch vastgoedplan. Bij de investeringen is nog geen rekening gehouden met de mogelijke investeringen in Venlo. De investeringen welke volgen uit deze besluitvorming zullen waarschijnlijk onderdeel worden van een volgende meerjarenbegroting. Het eigen vermogen fluctueert de komende jaren, overeenkomstig de jaarresultaten van de betreffende jaren.

Financieringsstructuur

Voor wat betreft de financiering van de investeringen worden verschillende scenario's opgesteld. Voor de resultaten van de Kwaliteitsafspraken is de afgelopen jaren een bestemmingsreserve gevormd met een saldo per ultimo 2025 van € 1,5 mln. Dit saldo zal gedurende de begrotingsperiode aflopen en dient ter dekking van de afronding van de Kwaliteitsafspraken en daarnaast voor afschrijvingslasten die zullen blijven bestaan na 2030.

Eigen vermogen en voorzieningen

Het eigen vermogen laat de komende jaren naar verwachting een fluctuerend beeld zien als gevolg van de fluctuerende resultaten de komende begrotingsjaren. Voor wat betreft de voorzieningen is ervan uitgegaan dat het huidige niveau van de voorzieningen toereikend is en dat de dotaties en onttrekkingen de komende jaren in evenwicht zullen zijn.

6.7 Meerjarige ontwikkeling kengetallen

Tabel 6.4 geeft de ontwikkeling van de financiële kengetallen weer voor de periode 2025-2030.

Tabel 6.4 Ontwikkeling financiële kengetallen 2025-2030

	Werkelijk	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Signalerings waarde inspectie	HBO 2024
	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Solvabiliteit I	44%	45%	44%	45%	45%	46%		46%
Solvabiliteit II	51%	52%	52%	52%	53%	54%	<30%	54%
Liquiditeitsratio	157%	147%	142%	142%	124%	105%	Grootste besturen: <50%	118%
Huisvestingsratio	6%	6%	6%	6%	7%	7%		
Rentabiliteit	-0,40%	0,00%	-1,69%	0,00%	0,00%	0,00%		-0,05%
Weerstandsvermogen	38%	37%	37%	39%	39%	40%	<5%	37%
Liquiditeit	25	22	20	20	17	13	< 2 mln.	

Voor de financiële kengetallen worden door de onderwijsinspectie signaleringswaarden gehanteerd. In alle gevallen komen de kengetallen van HAS green academy beter uit dan de signaleringswaarden die gelden. In het geval van de solvabiliteit wordt er een signaleringswaarde gehanteerd van ten minste 30% voor de solvabiliteit II. Voor de HAS is deze in 2025 gerealiseerd op 48% en zal deze naar de verwachting in de toekomst toenemen. Voor de liquiditeitsratio wordt door de onderwijsinspectie een signaleringswaarde van 0,50 gehanteerd, waarbij de HAS hier ruim boven zit. Het weerstandsvermogen is een ratio die aangeeft in hoeverre een organisatie eventuele calamiteiten financieel op kan vangen. Door een weerstandsvermogen te hanteren voorkomt een organisatie dat het meteen in financiële problemen komt bij een calamiteit. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door het eigen vermogen te delen op de totale baten. De Commissie Don³ heeft voor organisaties met een omvang als HAS Green Academy een minimaal weerstandsvermogen van 5% voorgeschreven.

Met de in 2025 gerealiseerde kengetallen en de begrootte kengetallen voor de jaren tot en met 2030, is te concluderen dat de HAS hier geen signaleringswaarden dreigt te bereiken. De organisatie is samen met de andere financiële getallen financieel gezond, en verwacht dat zonder verregaande en onvoorziene omstandigheden in de toekomst ook te kunnen blijven.

³ [Rapport Cie Don Fin beleid onderwijsinstellingen 2009 154421a .pdf](#)

HOOFDSTUK 7 – JAARREKENING

7.1 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
	Drs. P.H.G.J. Cramers
Telefoon	088-8903600
Website	www.has.nl
Naam contactpersoon	T.C. Zwarteveen
Telnr. Contactpersoon	088-8903600
E-mailadres contactpersoon	c.zwarteveen@has.nl

7.2 Balans per 31 december 2025

(Bedragen x €1.000,- balans na resultaatbestemming)

ACTIVA		31-12-2025	31-12-2024
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	355	458
1.2	Materiële vaste activa	22.209	20.335
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	22.564	20.793
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	3.505	5.105
1.7	Liquide middelen	24.502	26.051
	Totaal vlottende activa	28.007	31.156
	Totaal activa	50.571	51.949

PASSIVA		31-12-2025	31-12-2024
2.1	Eigen vermogen	22.374	22.607
2.2	Voorzieningen	3.482	3.244
2.3	Langlopende schulden	6.871	7.431
2.4	Kortlopende schulden	17.844	18.667
	Totaal Passiva	50.571	51.949

7.3 Staat van baten en lasten 2025

(Bedragen x €1.000)

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	42.619	41.133	44.490
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	522	0	351
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	7.491	7.308	6.889
3.4	Baten werk in opdracht van derden	7.130	7.329	5.166
3.5	Overige baten	553	251	541
	Totaal baten	58.315	56.022	57.438
	Lasten			
4.1	Personeelslasten	45.963	44.134	42.738
4.2	Afschrijvingen	1.105	1.491	1.842
4.3	Huisvestinglasten	3.406	3.106	3.909
4.4	Overige lasten	8.618	7.940	7.484
	Totaal lasten	59.095	56.671	55.973
	Saldo baten en lasten	-780	-649	1.465
5.	Financiële baten	-596	-700	-988
	Financiële lasten	52	51	80
	Resultaat	-234	0	2.373
6.	Belastingen	0	0	0
	Nettoresultaat	-234	0	2.373

7.4 Kasstroomoverzicht

(Bedragen x €1.000)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	-234	2.373
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.105	1.842
- Mutaties voorzieningen	239	476
- Mutatie langlopende schulden	0	0
	<u>1.344</u>	<u>2.318</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	1.600	-412
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	-739	603
	<u>862</u>	<u>191</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.972	4.883
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-2.878	-1.155
Desinvestering/waardevermindering in materiële vaste activa	2	36
Financiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.877	-1.118
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	<u>-644</u>	<u>-1.894</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-644	-1.894
Mutatie liquide middelen	-1.548	1.871
Beginstand liquide middelen	26.051	24.181
Beginstand kredietfaciliteit	0	0
Mutatie liquide middelen	-1.548	1.871
Mutatie kredietfaciliteit	0	0
Eindstand liquide middelen	24.502	26.051
Eindstand kredietfaciliteit	0	0

7.5 Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

HAS green academy, statutair gevestigd in 's-Hertogenbosch, is een stichting.

De jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

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 waaronder Richtlijn 660 voor Onderwijsinstellingen. 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 op twee vestigingen: Den Bosch 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.

De HAS richt zich op 3 kernactiviteiten:

1. hbo-onderwijs,
2. kennistransfer en
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

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering tegen de verkrijgingsprijs 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 Osiris (CACI)	: 10 jaar
Overige software	: 4 jaar

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de afschrijving naar rato van de verwachte economische levensduur.

In de vergelijkende cijfers over 2024 zijn de aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen van de materiele vaste activa aangepast. Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 is geconstateerd dat in voorgaand boekjaar ten onrechte enkele desinvesteringen niet zijn verwerkt. Het betreft desinvesteringen in Gebouwen ter hoogte van €1.277K en Inventaris ter hoogte van € 135K.

De activa waren volledig afgeschreven op het moment van desinvestering. De correctie heeft geen invloed op het resultaat van 2024.

De verwerking van deze correctie in de jaarrekening zorgt ervoor dat de materiele vaste activa per 31 december 2024 en 2025 een juiste volledige weergave vormen van de feitelijke situatie.

Onder de materiële vaste activa vallen de onderstaande posten:

1. Gebouwen

De gebouwen betreffen het gebouw en overige opstallen aan de Onderwijsboulevard. De gebouwen en installaties zijn volledig eigendom van de HAS.

Huisvesting casco	: 30 tot 50 jaar
Huisvesting afbouw/inbouw	: 20 jaar
Huisvesting installaties gebouw gebonden	: 15 jaar
Schooltuincomplex	: 15 jaar

2. Terreinen

Hiermee bedoelen we het terrein aan de Onderwijsboulevard. Het terrein is volledig eigendom van de HAS. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

3. 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 € 2.500 ligt. Onder de inventaris zijn ook opgenomen de inrichting en middelen op de locatie Venlo. De locatie in Venlo betreft een huurpand.

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	: 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 2025 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 de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen of contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

De voorzieningen zijn onderverdeeld in twee categorieën:

1. Personeelsvoorzieningen

Hierin zijn opgenomen:

- Voorziening inzake uitkeringen voor jubilea betreft de toekomstige verplichtingen voor gratificaties ambtsjubilea. 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. Een disconteringsvoet van 2,85% is gehanteerd;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen wordt getroffen ter dekking van de op balansdatum bestaande verplichtingen en de te verwachten toekomstige uitgaven in verband met reeds uitgestroomd personeel en het recht op bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening 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 2025 dienen in het betreffende kalenderjaar opgemaakt te worden anders komen deze te vervallen. Volgens de huidige CAO (lopend tot 31 december 2025) moesten de uren gespaard tot en met 31 december 2020 voor een concreet doel uiterlijk 31 december 2025 worden opgemaakt. De voorziening is per 31 december 2025 volledig vrijgevallen;
- 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. Een disconteringsvoet van 2,85% is gehanteerd;
- Voorziening langdurig zieken: in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum ziek zijn en naar verwachting niet meer terugkeren in het arbeidsproces bij HAS Green Academy. Deze voorziening is opgenomen uit hoofde van personeelsbeloningen, gewaardeerd tegen nominale waarde van de verwachte verplichting;
- Voorziening uitdiensttreding personeel: met ingang van boekjaar 2025 is deze voorziening gevormd. Deze voorziening is getroffen ter dekking van toekomstige verplichtingen met betrekking tot de verwachte kosten voor RVU, VSO, doorbetaling bij vrijstelling van werk en ww. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Als disconteringsvoet is 2% gehanteerd.

2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- 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. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende grondslag. 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 dekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 123,5%.

Kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten opgenomen:

- De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar met betrekking tot de langlopende leningen;
- 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;
- De reservering vakantiegeld en nog te betalen pensioenpremies, loonheffing en BTW zijn opgenomen onder kortlopende schulden daar deze een looptijd korter dan 1 jaar hebben;
- 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;
- De ontvangen krimpregio middelen die nog niet besteed zijn;
- De onder overige kortlopende schulden en overige overlopende passiva opgenomen posten hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Onderhanden projecten

Voor alle gesubsidieerde en overige extern gefinancierde projecten wordt voor de inzet van uren gebruik gemaakt van urenregistratie in AFAS. 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 ontleend aan IKS (Integrale Kosten Systematiek).

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.

De 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 baten en lasten

Alle baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben.

Zoals in de toelichting op de exploitatierekening wordt vermeld sluiten de rijksbijdragen aan bij het jaaroverzicht 2025 dat ontvangen is van het ministerie. Deze normatieve rijksbijdrage wordt verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

De overige subsidies, post 3.1.2., en de overige overheidsbijdragen, post 3.2.2. betreffen de middelen besteed aan de uitvoering van diverse projecten, rekening houdend met de gestelde subsidievoorwaarden en het maximum subsidiebedrag. Zie ook de projectenspecificatie model G in deze jaarrekening.

Post 3.4 Baten en 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. Zie ook de nadere toelichting onder Onderhanden projecten.

Rapporteringvaluta

Deze jaarrekening is opgesteld in euro's x 1.000.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

7.6 Toelichting op de balans per 31-12-2025

(Bedragen x €1.000)

1. Activa

Immateriële vaste activa

Verloopoverzicht Immateriële vaste activa 2025

	1.1.5. Overige immateriële vaste activa	In uitvoering en vooruit betalingen	Totaal
Aanschafprijs t/m 2024	1.532	135	1.667
Cumulatieve afschr. t/m 2024	1.209	0	1.209
Boekwaarde per 1-1-2025	323	135	458
Investeringsactiva	0	0	0
Herrubricering activa	135	-135	0
<i>Immateriële vaste activa</i>	<i>135</i>	<i>-135</i>	<i>0</i>
Desinvesteringen in 2025	0	0	0
<i>Aanschafwaarde</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Waardevermindering	0	0	0
Afschrijvingen in 2025	103	0	103
	355	0	355
Aanschafprijs per 31-12-2025	1.667	0	1.667
Cumulatieve afschr. t/m 2025	1.311	0	1.311
Boekwaarde per 31-12-2025	355	0	355

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Materiële vaste activa 2025

	1.2.1.1 Gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2.1 Inventaris & apparatuur	In uitvoering en vooruit betalingen inventaris	Totaal
Aanschafprijs t/m 2024	30.163	3.223	13.053	251	46.690
Cumulatieve afschr. t/m 2024	16.630	0	9.724	0	26.355
Boekwaarde per 1-1-2025	13.532	3.223	3.328	251	20.334
Investeringsactiva	1.871	0	504	503	2.878
Herrubricering activa	0	0	192	-192	0
<i>Immateriële vaste activa</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Gebouwen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Inventaris HAS</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>192</i>	<i>-192</i>	<i>0</i>
Desinvesteringen in 2025	1	0	0	0	2
<i>Aanschafwaarde</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>27</i>	<i>0</i>	<i>29</i>
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>27</i>	<i>0</i>	<i>27</i>
Waardevermindering	-346	0	0	0	-346
Afschrijvingen in 2025	714	0	635	0	1.349
	15.034	3.223	3.389	562	22.209
Aanschafprijs per 31-12-2025	32.033	3.223	13.721	562	49.539
Cumulatieve afschr. t/m 2025	16.998	0	10.332	0	27.330
Boekwaarde per 31-12-2025	15.034	3.223	3.389	562	22.209

In de vergelijkende cijfers over 2024 zijn de aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen van de materiële vaste activa aangepast. Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 is geconstateerd dat in voorgaand boekjaar ten onrechte enkele desinvesteringen niet zijn verwerkt. Het betreft desinvesteringen in Gebouwen ter hoogte van €1.277K en Inventaris ter hoogte van € 135K.

De activa waren volledig afgeschreven op het moment van desinvestering. De correctie heeft geen invloed op het resultaat van 2024.

De verwerking van deze correctie in de jaarrekening zorgt ervoor dat de materiële vaste activa per 31 december 2024 en 2025 een juiste volledige weergave vormen van de feitelijke situatie.

De investering in immateriële vaste activa in 2025 betreft nieuwe software voor het voeren van de financiële administratie € 135K. Onder de materiële vaste activa is de investering van het nieuwe Studycenter van de HAS opgenomen € 1.263K, deze is in 2025 in gebruik genomen. In 2024 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op de boekwaarde van gebouwen (1.2.1.1), € 468K. Deze waardevermindering heeft betrekking op de locatie Westertoren i.v.m. verkoop van deze locatie. Er is overeenstemming over de verkoop van deze locatie met een derde partij, hierdoor is de bijzondere waardevermindering in 2025 gedeeltelijk tegen geboekt € 346K.

		31-12-2025	31-12-2024
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	712	873
1.5.2	Vordering onderhanden projecten	2.052	3.209
1.5.3	Groepsmaatschappij	0	0
1.5.7	Overige vorderingen	0	0
1.5.8	Overlopende activa	765	1.079
1.5.9	Af: voorziening voor oninbaarheid	-24	-56
	<u>Vorderingen</u>	<u>3.505</u>	<u>5.105</u>

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 onder de overige vorderingen en overlopende activa opgenomen vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Uitsplitsing vorderingen:

1.5.2.8	Onderhanden projecten overige overheden	2.052	2.215
1.5.2.9	Onderhanden projecten i.o.v. derden	0	994
	<u>Vordering onderhanden projecten</u>	<u>2.052</u>	<u>3.209</u>
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	541	1.010
1.5.8.2	Verstekte voorschotten	9	2
1.5.8.3	Overige overlopende activa	215	67
	<u>Overlopende activa</u>	<u>765</u>	<u>1.079</u>
		31-12-2025	31-12-2024
1.5.9.1	Stand per 1-1	-56	-33
1.5.9.2	Onttrekking	32	15
1.5.9.3	Dotatie	0	-38
	<u>Af: Voorziening voor oninbaarheid</u>	<u>-24</u>	<u>-56</u>

1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	2	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	24.500	26.050
	<u>Liquide middelen</u>	<u>24.502</u>	<u>26.050</u>

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1	Algemene Reserve	18.956	-162	0	18.796
2.1.2	Bestemmingsreserve privaat	460	0	0	460
2.1.3	Bestemmingsreserve SVM	1.768	-264	0	1.504
2.1.3	Bestemmingsreserve Focus	180	-62	0	118
2.1.3	Bestemmingsreserve Krimpregiomiddelen	0	959	0	959
2.1.3	Bestemmingsreserve Ombuiging	1.243	-705	0	537
	<u>Eigen vermogen</u>	<u>22.607</u>	<u>-234</u>	<u>0</u>	<u>22.374</u>

Resultaatbestemming

De voorgestelde bestemming van het resultaat 2025 ter grootte van - € 234k 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.

Voor de studievoorschotmiddelen is € 264K van de reserve besteed. Daarnaast wordt de komende jaren in totaal € 1.263K besteed ter dekking van de afschrijving van de verbouwing van het Study center. Er valt jaarlijks € 62K vrij uit de bestemmingsreserve. De looptijd is t/m 2045. De resterende middelen (€ 241K) worden in de toekomstige jaren besteed.

Van de bestemmingsreserve ombuigingen is in 2025 € 705K besteed. Het resterende bedrag wordt in toekomstige jaren besteed mede ten behoeve van de interne bijdrage in de demografische ontwikkelingen. Daarnaast is er in 2026 een nieuwe bestemmingsreserve voor de krimpregiomiddelen aangemaakt van € 959k. Gedurende de jaren 2026 en 2027 zullen deze middelen gebruikt worden voor de interne wijzigingen als gevolg van de krimpregio problematiek.

2.2 Voorzieningen

2.2.1	Personeels voorzieningen:	Stand per 1-1- 2025	Dotaties in 2025	Ottrek- king in 2025	Vrijval in 2025	Stand per 31-12- 2025
	Voorziening jubilea	303	50	37	11	305
	Voorziening wachtgeld	623	250	315	1	557
	Voorziening WS regeling	1.354	100	0	266	1.188

	Voorziening DI uren	176	0	0	176	0
	Voorziening langdurig zieken	718	0	118	0	600
	Voorziening uitdiensttreding personeel	0	807	0	0	807
2.2.3	Voorziening projectrisico	69	25	0	69	25
	<u>Voorzieningen</u>	3.243	1.231	470	523	3.482

				31-12-2025	31-12-2024
	<i>Specificatie van de looptijd van de voorzieningen</i>				
	Kortlopend (vervallend uiterlijk binnen 1 jaar)			2.137	1.556
	Langlopend (vervallend na 1 jaar)			1.345	1.687
	<u>Voorzieningen</u>			3.482	3.243

2.3 Langlopende schulden

		Stand per 1-1-2025	Aange-gane Leningen in 2025	Aflos-singen in 2025	Stand per 31-12-25	Looptijd > 5 jaar
2.3.3	Ministerie van Financiën	6.247	0	258	5.989	4.695
2.3.3	Ministerie OCW	1.714	0	286	1.428	0
2.3.4	Schuld OCW	115	0	100	15	
		8.076	0	644	7.432	
	Aflossingsverplichting in t+1	643			559	
	<u>Totaal langlopende schulden</u>	7.433			6.873	

2.3.3 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 grond en gebouwen gesitueerd aan de Onderwijsboulevard te 's-Hertogenbosch

De looptijd van de lening is 32 jaar. Rentevoet 0,81.

De aflossingsverplichting in 2026 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.

2.3.3 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.

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, dit is gestart per 2024. De aflossingsverplichting voor 2026 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 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.

De aflossingsverplichting 2026 bedraagt € 15K Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

		31-12-2025	31-12-2024
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.1	Kredietinstellingen	559	644
2.4.3	Crediteuren	2.366	2.348
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.275	2.040
2.4.8	Schulden ter zake pensioenen	568	519
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.395	1.794
2.4.10	Overlopende passiva	5.875	5.173
2.4.11	Schulden onderhanden projecten	4.806	6.149
	<u>Kortlopende schulden</u>	<u>17.844</u>	<u>18.667</u>
<i>De post; Kredietinstellingen (2.4.1) bestaat uit de aflossingsverplichtingen 2025 van de lopende leningen.</i>			
<i>Schulden onderhanden projecten (2.4.11) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en in opdracht van derden die een creditsaldo vertonen.</i>			
2.4.7.1	Loonheffing	2.227	1.934
2.4.7.2	Omzetbelasting	48	106
	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>2.275</u>	<u>2.040</u>
2.4.10.1	Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.940	3.960
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies geoormerkt	0	-135
2.4.10.3	Vooruit ontvangen Rijksbijdragen	573	0
2.4.10.5	Reservering vakantietoelage	1.354	1.282
2.4.10.8	Overige	8	67
	<u>Overlopende passiva</u>	<u>5.875</u>	<u>5.173</u>
2.4.11.1	Onderhanden projecten overige overheden	873	3.621
2.4.11.2	Onderhanden projecten i.o.v. derden	3.933	2.528
	<u>Schulden onderhanden projecten</u>	<u>4.806</u>	<u>6.149</u>

7.7 Niet uit balans blijvende verplichtingen

Huur contract HAS Venlo

In oktober 2012 is een huurovereenkomst aangegaan voor de huur van een pand in Venlo. Het oorspronkelijke huurcontract had een looptijd tot en met 31 augustus 2023. In 2023 is een nieuw huurcontract is afgesloten; de huurperiode is verlengd met 3 jaar met 2 optie jaren. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2025 bedraagt € 270k.

Den Deel

Op 1 januari 2016 is er een huurovereenkomst aangegaan met NCB onroerend Goed BV voor de huur van "Den Deel", dit is de bedrijfsruimte die gebouwd is tussen het gebouw AgriFoodPlaza (Onderwijsboulevard 223) en Has green academy (Onderwijsboulevard 221). 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 31-12-2025 bedraagt € 98k.

Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS green academy in een inkoopcollectief WDM. Voor WDM is een volmacht afgegeven tot en met 2028. De contractwaarde in 2025 bedroeg € 628k.

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 2025 bedroeg €452K.

De voorzieningen voor eten & drinken voor studenten, medewerkers, bezoekers en externe gasten worden verzorgd door Appèl B.V. Dit omvat o.a. exploitatie van het restaurant, verzorging en exploitatie van warme drankvoorzieningen en vendingautomaten, vergaderservices en vergaderlunches, banqueting- en maatwerkactiviteiten op de locatie in Den Bosch. Een contractwaarde is niet overeengekomen. De overeenkomst is ingegaan op 27 augustus 2018 en heeft een looptijd van 7 jaar. De overeenkomst kan verlengd worden met maximaal 3 opties van 1 jaar. Voor 2026 is van deze optie gebruik gemaakt.

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 € 90k.

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 jaarpremie 2025 bedroeg € 89k (incl assurantiebelasting). In 2025 is een nieuwe Europese aanbesteding voor de brandverzekering opgestart en per jaareinde afgerond. Met ingang van 1 januari 2026 is een nieuwe brandverzekering afgesloten.

Voor de afvalverwerking bij de HAS is in 2022 middels een meervoudig onderhandse aanbesteding met ingang van augustus 2022 een nieuw contract gesloten met Renewi. De contractwaarde in 2025 bedroeg € 68K. De looptijd van het contract is 5 jaar en loopt in 2027 af.

Voor de receptiediensten en bewakingsdiensten zijn in 2024 Europese aanbestedingstrajecten afgerond. Per 1 april 2024 is een contract afgesloten met Embrace voor het verzorgen van receptiediensten. Tevens is per 1 april 2024 het contract ingegaan voor het verzorgen van bewakingsdiensten door Eye Watch Security Group. Beide contracten hebben een looptijd van 4 jaar met aansluitend 4 optiejaren. De contractwaarde voor objectbewaking in 2025 door Eye Watch Security Group bedroeg, € 153k. De contractwaarde 2025 Embrace, € 117k.

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 contracten m.b.t. sectorvoorzieningen. Dit zijn diensten waarbij we als instelling kunnen aansluiten en samenwerken met andere onderwijs- en onderzoekinstellingen binnen de sector. En de contracten voor de Microsoft licenties waar op jaarlijkse basis de aantallen worden bijgesteld (voor het collegejaar 2024-2025 hebben wij te maken met 5000 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 functionaliteiten die Microsoft biedt. Contractwaarde Surf is circa € 866k 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 € 88k per jaar (op basis van 3156 studenten). Osiris ondersteunt alle interne processen rond studenten binnen de HAS (Instroom, doorstroom en diplomering). Het studievolsysteem is daarmee een kernapplicatie voor de HAS.

Wortell/Macaw

Wortell beheerde tot november 2024 onze datacenter omgeving die gebaseerd is op Microsoft Azure. In een nieuwe aanbesteding is het beheer gegund aan de firma Macaw. Wortell verzorgde in 2025 nog wel de informatiebeveiliging MDR (Manage & Response). Deze dienst is in 2025 centraal aanbesteed door Surf en zal in 2026 worden ingevuld door: DTX-Defion. Jaarlijks geeft de HAS € 646k uit aan beheer van het Datacenter. Dit is inclusief de geboden security voor deze omgeving.

Wentzo

In 2024 heeft een meervoudig onderhandse aanbesteding plaatsgevonden voor de Wifi dienstverlening en beschikbaarheid van het netwerk. Dit contract is gegund aan Wentzo. Het Wifi en vaste netwerk zijn vervangen in 2024. De kosten voor het beheer en de access points bedragen jaarlijks € 14K. In 2025 heeft er ook aanbesteding plaatsgevonden van de firewall. Uitkomst van deze aanbesteding was een gunning van de levering, beheer en onderhoud van de firewall door Wentzo. Dit maakt dat de gehele netwerkinfrastructuur nu ondergebracht is bij Wentzo. Tot eind 2025 is het beheer van de firewall uitgevoerd door: 41P solutions. De beheerskosten van de firewall bedragen € 40K per jaar.

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. In 2025 zijn de modules financiën – projecten – inkoop van AFAS in gebruik worden genomen. De contractwaarde 2025 bedroeg € 95k.

Polestar

Met ingang van 21 december 2024 is een leaseauto in gebruik genomen. Het contract heeft een looptijd van 48 maanden en loopt t/m 20 december 2028. Contractwaarde voor 2025 bedroeg € 15k.

7.8 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.

7.9 Toelichting op de staat van baten en lasten 2025

(Bedragen x €1.000)

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	<u>BATEN</u>			
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	42.553	41.133	43.318
3.1.2	Overige subsidies	66	0	1.172
	<u>Rijksbijdragen</u>	42.619	41.133	44.490

In 2025 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen in verband met looncompensatie. Onder 3.1.1 zijn de ontvangen krimpregio middelen opgenomen € 1.457K deze stonden in 2024 onder 3.1.2 overige subsidies in 2025 staat hier enkel G2 opgenomen € 106K.

3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies			
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	67	0	0
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden	455	0	351
		522	0	351
	Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:			
3.2.2.2	Overige overheidsbijdragen	455	0	0
3.2.2.3	Overige overheden	0	0	351
		455	0	351

3.2.1 betreft een bijdrage van provincie Limburg en Regio Venlo voor de locatie Venlo. Onder 3.2.2.3 worden de bestedingen verantwoord van de krimpregio middelen. De NPO-middelen zijn ultimo 2024 allemaal besteed.

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	7.491	7.308	6.889
		7.491	7.308	6.889

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. Restituties van collegegelden zijn reeds op bovenstaande bedragen in mindering gebracht.

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2024/2025</u>	<u>2025/2026</u>
Wettelijk collegegeld	€ 2.530	€ 2.601
Instellingscollegegeld	€ 10.080	€ 10.360

3.4 Baten in opdracht van derden

3.4.1	Contractonderwijs	1.194		1.280
3.4.2.1	Internationale organisaties	16		14
3.4.2.2	Nationale overheden	2.137		1.390
3.4.2.3	NWO	2.177		528
3.4.2.5	Overige non profit	77		165
3.4.2.6	Bedrijven	1.158		1.680
3.4.3	Overige baten werken in opdracht van derden	371	7.329	110
		7.130	7.329	5.166

In de begroting zijn geen baten in opdracht van derden verbijzonderd

		<u>Werkelijk 2025</u>	<u>Begroot 2025</u>	<u>Werkelijk 2024</u>
3.5	Overige baten			
3.5.1	<u>Verhuur</u>			
3.5.1.2	Overig verhuur	140	11	26
		140	11	26
3.5.2	<u>Detachering personeel</u>			
3.5.2.2	Overige doorberekeningen personeel	302	188	305
		302	188	305
3.5.6	<u>Overige baten</u>			
3.5.6.1	Internationalisering	37	14	43
3.5.6.2	Faciliteiten	0	0	7
3.5.6.3	Vrijval voorzieningen	0	0	23
3.5.6.4	Diverse overige baten	74	38	137
		111	52	210

Onder de post 3.5.6.3 is de vrijval voorziening DI-uren opgenomen in 2024. De dotaties, vrijval en onttrekkingen van de voorzieningen zijn opgenomen onder de post 4.1.2.1

<u>Overige baten</u>	553	251	541
-----------------------------	------------	------------	------------

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen en salarissen	41.754	41.159	39.240
4.1.2	Overige personele lasten	4.705	3.045	4.004
4.1.3	Af: Uitkeringen	-496	-70	-507
		45.963	44.134	42.738

Gemiddelde aantal fte:

Gemiddelde aantal fte HAS green academy	399	407,8	386,55
---	-----	-------	--------

De specificatie van de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen op pagina 91 t/m 92.

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	32.410		30.577
4.1.1.2	Sociale lasten	4.699		4.298
4.1.1.3	Pensioenpremies	4.645		4.365
	<u>Lonen en salarissen</u>	<u>41.754</u>	<u>41.159</u>	<u>39.240</u>
4.1.2.1	Dotatie/vrijval personele voorzieningen	925	415	520
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.707	1.573	2.257
4.1.2.3	Overig	1.072	1.057	1.227
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>4.705</u>	<u>3.045</u>	<u>4.004</u>

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
4.2	Afschrijvingen			
4.2.1	Afschrijving immateriële vaste activa	103	0	39
4.2.2	<u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1	Afschrijving huisvesting	368	722	1.170
4.2.2.2	Afschrijving inventaris en app.	634	768	633
		<u>1.002</u>	<u>1.491</u>	<u>1.803</u>
	<u>Afschrijvingen</u>	<u>1.105</u>	<u>1.491</u>	<u>1.842</u>

Bij 4.2.2.1 staan de afschrijvingen materiële vaste activa, in 2024 is in dit bedrag een bijzondere waardevermindering opgenomen i.v.m. voornemen tot verkoop van locatie Westertoren van € 468K. In 2025 is de bijzondere waardevermindering deels tegen geboekt € 346K i.v.m. bereiken overeenstemming verkoop met derde partij.

4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huur	372	382	1.371
4.3.2	Verzekeringen	117	102	104
4.3.3	Onderhoud	967	893	782
4.3.4	Energie en water	1.008	843	846
4.3.5	Schoonmaakkosten	452	415	421
4.3.6	Heffingen	165	165	165
4.3.7	Overige	325	306	220
	<u>Huisvestingslasten</u>	<u>3.406</u>	<u>3.106</u>	<u>3.909</u>

Bij 4.3.4 is in 2025 opgenomen de boete afkoop WKO-installatie i.v.m. vroegtijdig beëindigen leaseovereenkomst. In 2024 heeft de afkoop van het huurcontract van Hoge Donken plaatsgevonden deze is opgenomen onder 4.3.1. Daarnaast is bij post 4.3.3. Onderhoud in 2025 een kostenpost voor sensing van onderwijsruimtes opgenomen. De rentelasten in verband met de financiering van de huisvesting zijn opgenomen onder post 5.5.

4.4 Overige lasten

4.4.1	Administratie- en beheerslasten			
4.4.1.1	Administratie	376	397	363
4.4.1.2	Dienstreizen	299	200	223
4.4.1.3	Controle jaarrekening en externe advieskosten	964	2.383	1.291
4.4.1.4	PR activiteiten	1.102	985	880
4.4.1.5	Representatiekosten	80	64	84
4.4.1.6	Overige administratie- en beheerslasten	711	1.934	439
		3.533	5.963	3.280

Toelichting accountants- en fiscale advieskosten:

Onder de overige lasten zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria en (fiscale) advisering verantwoord

		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
4.4.1.3.1	Honorarium jaarrekening 2025 (ForvisMazars NV)	137	120	0
4.4.1.3.1	Honorarium jaarrekening 2024 (Flynth Audit BV)	35	0	116
4.4.1.3.2	Honorarium andere controleopdrachten	8	0	14
4.4.1.3.3	Honorarium fiscale adviezen (PricewaterhouseCoopers Belastingadvies NV)	44	0	0
4.4.1.3.4	Honorarium andere niet controle diensten	0	0	0
	<u>Accountants- en fiscale advieskosten</u>	<u>224</u>	<u>120</u>	<u>130</u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de instelling zijn uitgevoerd door onafhankelijke accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de onafhankelijke accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bovenstaande bedragen zijn inclusief BTW en onderzoek van de jaarrekening is inclusief het bekostigingsonderzoek en de andere controle opdrachten.

4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

4.4.2.1	Mediatheek	104	100	123
4.4.2.2	Faciliteiten	86	69	124
4.4.2.3	Leer en hulpmiddelen	294	344	310
4.4.2.4	Studentvoorzieningen	223	37	24
4.4.2.5	Onderhoud inventaris en apparatuur	1.122	1.247	1.459

4.4.2.6	Kosten licenties informatica en leasing computers	1.303	883	1.285
		3.133	2.680	3.325
4.4.3	<u>Dotatie overige voorzieningen</u>			
4.4.3.1	Vrijval voorziening debiteuren	-29	0	38
4.4.3.2	Dotatie voorziening projectrisico	-29	0	80
4.4.3.2	Dotatie overige voorzieningen	0	0	0
		-58	0	118
		Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
4.4.4	<u>Overige lasten</u>			
4.4.4.1	Internationalisering	42	130	57
4.4.4.2	Projectkosten	1.787	-1.784	-345
4.4.4.3	Overige kosten	180	951	1.048
		2.010	-703	760

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 in 2023. Per 2024 zijn de budgetten van participerende partners opgenomen op de balans onder 2.4.10.2.

7.10 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Verschil	Begroot 2026
3. <u>BATEN</u>				
3.1 Rijksbijdragen	42.619	41.133	1.526	40.792
De in 2025 door de HAS ontvangen rijksbijdragen is hoger dan begroot, het verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door loon- en prijscompensatie.				
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	522	0	522	252
Onder post 3.2 is ook de subsidie voor Venlo verantwoord. De afwijking ten opzichte van de begroting moet in relatie tot de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten worden gezien.				
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	7.491	7.308	183	7.437
De werkelijke inschrijvingen studiejaar 2025/2026 zijn wat hoger dan rekening mee gehouden in de begroting. In de begroting 2025 hebben we rekening gehouden met een lager bedrag per student voor collegegeld, nl € 2.530,- terwijl werkelijk € 2.601,-.				
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.130	7.329	-239	8.551
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	553	251	302	2.709
De grootste afwijking in deze post wordt veroorzaakt door hogere doorberekening van kosten aan derden dan begroot.				
Totaal baten	58.315	56.022	2.293	59.741

4. <u>LASTEN</u>				
4.1 Personele lasten	45.963	44.134	1.829	44.231
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. De hogere kosten voor externe formatie (€ +1,3 mln) bestaat uit een verlenging van de inzet van concerncontroller, diverse teamleiders binnen Bedrijfsvoering endirecteur Marktveldcluster. Daarnaast is extern personeel ingezet als gevolg van vervanging van eigen personeel of tijdelijke werkzaamheden.				

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Verschil	Begroot 2026
4.2 Afschrijvingen	1.105	1.492	-387	1.660

De afschrijvingskosten zijn lager dan de begroting als gevolg van later activeren/in gebruik name van activa dan rekening mee gehouden in de begroting. In 2024 is in dit bedrag een bijzondere waardevermindering opgenomen i.v.m. voornemen tot verkoop van locatie Westertoren van € 468K. In 2025 is de bijzondere waardevermindering deels tegen geboekt € 346K i.v.m. bereiken overeenstemming verkoop met derde partij.

4.3 Huisvesting	3.406	3.106	300	2.870
------------------------	--------------	--------------	------------	--------------

Bij de huisvestingslasten zien we een overschrijding op energie en water. In 2025 is besloten de leaseovereenkomst voor de WKO installatie vroegtijdig te beëindigen, de kosten zijn hoger omdat we eenmalig een boete voor afkoop hebben betaald. Daarnaast is bij onderhoud in 2025 een kostenpost voor sensing van onderwijsruimtes opgenomen.

4.4 Overige lasten	8.618	7.940	678	10.931
---------------------------	--------------	--------------	------------	---------------

De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:

- 4.4.1 Administratie- en beheerslasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt doordat er is minder gebruik is gemaakt van extern advies dan begroot. De besteding op PR activiteiten is hoger dan begroot, in 2025 zijn er extra middelen beschikbaar gesteld voor werving studenten die niet in de begroting waren opgenomen. Daarnaast heeft er kostenreductie plaats gevonden bij informatiebeveiliging als gevolg van samenvoeging van activiteiten.
- 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.
- 4.4.2.6 Kosten licenties, deze kosten zijn € + 500k hoger dan begroot. De hogere kosten worden deels veroorzaakt door hogere kosten voor Blackboard. Vanwege de overgang naar een nieuwe teamleider is een deel van de begrote kosten niet in de begroting opgenomen. In de begroting 2026 liggen de kosten meer in de lijn der verwachting.
- 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).
- 4.4.4.3 Overige kosten, de kosten voor missiegedreven innovatiebudget zijn elders gerealiseerd waardoor de kosten fors lager zijn dan begroot (€ -755k). Daarnaast valt de terugbetaling van de subsidie provincie Limburg lager uit dan begroot (€ -280k).

Totaal lasten	59.095	56.671	2.424	59.692
Saldo baten en lasten	-780	-649	-131	49
5. Financiële baten	-596	-700	104	-49
Financiële lasten	52	51	1	
Resultaat	-236	0	-236	0
6. Belastingen	0	0	0	0
Nettoresultaat	-236	0	-236	0

7.11 Model G 2025

Model G: Verantwoording subsidies

(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 de bekostiging wordt verstrekt.

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen tot en met 31-12-2024	Totale subsidieerbare kosten t/m 31-12-2024	Saldo per 1-1-2025	Ontvangen in 2025	Subsidieerbare kosten in 2025	Saldo per 31-12-2025	Status	Project
23400389	Vis Spatial Challenges Polen	VIS 239080	6-12-2023	€ 15.000	€ 15.000	€ 3.043	€ 11.957		€ 23.301	€ -11.344	ja	G1
24400157	VIS Kazachstan	VIS 239013	6-12-2023	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.983	€ 983		€ 837	€ -983	ja	G1
24400153	VIS Toegespaste ecologie	VIS 2491101	14-5-2024	€ 15.000	€ 15.000	€ 14.197	€ 803		€ 803	€ -34	ja	G1
25000342	VIS Polen spatial challenge herziening	VIS 249122	3-12-2024	€ 15.000				€ 15.000	€ 603	€ 14.397	onderhanden	G1
25000420	VIS NBS	VIS 249108	3-12-2024	€ 15.000				€ 15.000	€ 444	€ 14.556	onderhanden	G1
25000139	VIS Hi-tech tuinbouw Kentucky	VIS 249150	3-12-2024	€ 15.000				€ 15.000	€ 10.824	€ 4.176	onderhanden	G1
25000425	VIS Voeding	VIS 249134	3-12-2024	€ 15.000				€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	onderhanden	G1
25000094	VIS Indonesië	VIS 249019	3-12-2024	€ 15.000				€ 15.000	€ 11.759	€ 3.241	onderhanden	G1
24400238	Green LLO-Sectorgerichtte samenwerking	LLOP-K240008	26-8-2024	€ 124.910				€ 124.937	€ 20.748	€ 104.191	onderhanden	G1
25000385	Samen professionaliseren voor toekomstbestendige bodems	LLOP-K240019	1-5-2025	€ 124.937				€ 124.958	€ 5.358	€ 119.600	onderhanden	G1
25000295	LLO - Voldoende en schoon water voor de landbouwsector	LLO-K240011	1-5-2025	€ 124.958				€ 12.948	€ 12.948	€ -	ja	G1
	Subsidie-regeling lerarenbeurs	1074316	14-5-2025	€ 12.948	€ 12.948	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	ja	G1
	Subsidie-regeling lerarenbeurs	1074316	19-7-2024	€ 12.948	€ 12.948	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	ja	G1

status:

onderhanden De subsidie loopt conform de subsidieverplichtingen
ja De subsidie is afgerond conform de subsidieverplichtingen
nee De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen Deze status komt niet voor in 2025.

Toewijzing op bovenstaande projecten.

VIS projecten
VIS is een subsidieregeling voor virtuele internationale samenwerkingsprojecten.
Deze projecten hebben een beperkte omvang, namelijk maximaal € 15.000 aan subsidiegelden

Model G2-A: 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 t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieerbare kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieerbare kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
------	--------------	--------------------	------------------	-------------------	---------------------------------	--	---------------------------------	--------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------

niet van toepassing in 2025

Model G2-B: 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 t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieerbare kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieerbare kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Proof of Principle Biotech Booster BIOB25016 - FavaFerment	BIOB25016	16-7-2025	€ 116.840	€ -	€ -	€ -	€ 58.420	€ 66.075	€ -7.655

7.12 WNT-verantwoording 2025 Topfunctionarissen

Verantwoording WNT bezoldiging topfunctionarissen

De WNT is van toepassing op HAS green academy.

Het voor HAS green academy toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000,- .

Het bezoldigingsmaximum voor 2025 is conform klasse D en is als volgt bepaald;

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

Tabel: Bezoldiging van bestuurders

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking:

De bezoldiging van het College van Bestuur van HAS green academy valt in het jaar 2025 binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Gegevens 2025 (bedragen x € 1)	R. van der Wielen	P. Cramers
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Vicevoorzitter CvB
Duur dienstverband in 2025	01-01-2025 / 31-12-2025	01-01-2025 / 31-12-2025
Omvang dienstverband (in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	164.052	130.409
Beloning betaalbaar op termijn	23.082	21.711
Subtotaal	187.134	152.119
Individueel WNT maximum	191.000	191.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	187.134	152.119
Bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024 (bedragen x € 1)		
Duur dienstverband in 2024	01-01-2024 / 31-12-2024	17-06-2024 / 31-12-2024
Omvang dienstverband (in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging 2024		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	151.932	67.483
Beloning betaalbaar op termijn	23.173	12.070
Subtotaal	175.105	79.553
Individueel WNT maximum 2024	181.000	97.918
Totaal bezoldiging	175.105	79.553

Tabel: Bezoldiging van toezichthouders

De bezoldiging van de Raad van Toezicht van HAS green academy blijft binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Gegevens 2025 (bedragen x € 1)	A.N. Wouters	W.T.G. Bens	E. Verheijden	S.A.H. Görtz- Kniest	A.J. Vermuë	U.I.C. Wild
Functie gegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur functie- vervulling 2025	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-09/ 31-12
Bezoldiging						
Beloning	17.190	11.460	11.460	11.460	11.460	3.820
Subtotaal	17.190	11.460	11.460	11.460	11.460	3.820
Individueel WNT maximum	28.650	19.100	19.100	19.100	19.100	6.384
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	17.190	11.460	11.460	11.460	11.460	3.820
Bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
Gegevens 2024 (bedragen x € 1)						
Functie gegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid	Lid	Nvt
Duur functie vervulling 2024	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	01-01/ 31-12	Nvt
Bezoldiging 2024	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500	Nvt
Individueel WNT maximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100	Nvt

7.13 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur van HAS green academy heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld op 26 mei 2026.

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

drs P.H.G.J. Cramers
Vicevoorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS green academy heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van **DATUM**, 27 mei 2026.

Was getekend:
drs E. Verheijden
Voorzitter RvT

W.T.G. Bens MBA
Vicevoorzitter RvT

mr. drs. S.A.H. Görtz
Lid RvT

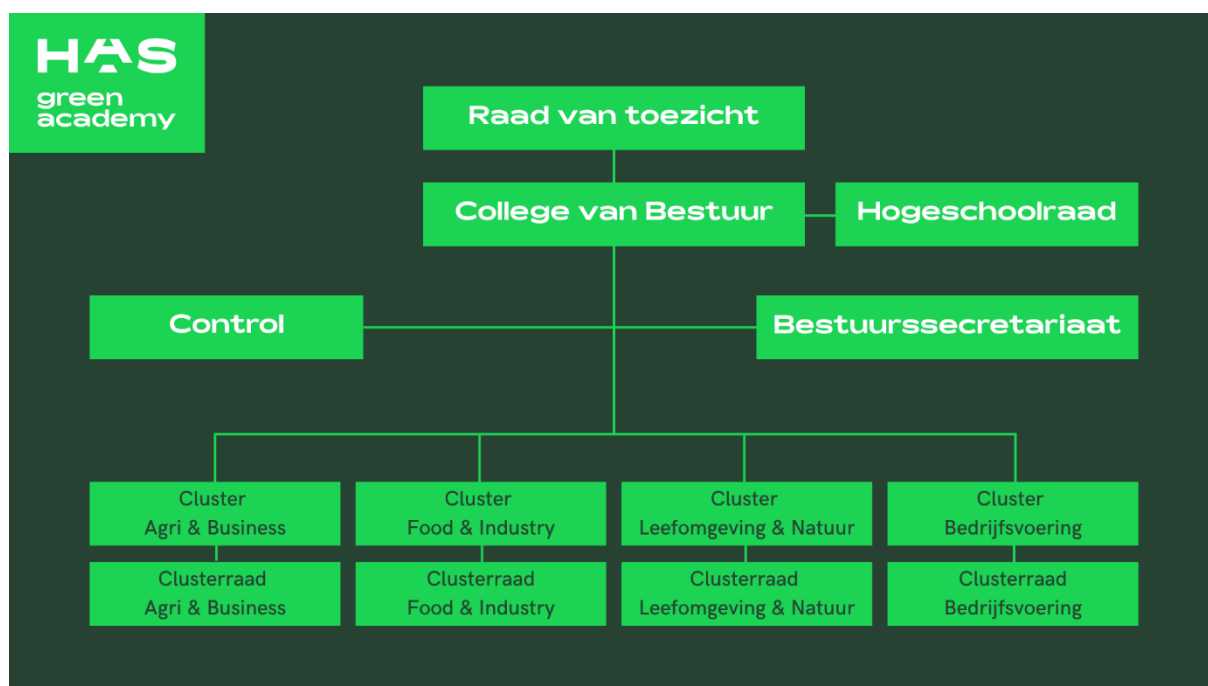
drs. U.I.C. Wild
Lid RvT

ir. A.J. Vermuë
Lid RvT

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2025



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 weer onderdeel vormt, 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 2025 is hier door de HAS op de volgende manieren aan gewerkt:

- We slagen erin om onze studenten te betrekken bij onderzoeken op het gebied van natuurinclusieve landbouw. Het lectoraat Verdienvermogen voor Natuurinclusieve Landbouw faciliteert de samenwerking en afstemming. Het Lectoraat is eind 2025 opgegaan in het Lectoraat Klimaatrobuuste Landschappen en het Lectoraat Future Food Systems. De thema's blijven op deze manier geborgd in het onderzoek.
- Relevante onderzoeksresultaten worden standaard gedeeld op GreenI en GroenKennisNet.
- We leiden agrariërs op natuurinclusief te ondernemen middels het GLB (het vroegere SABE) traject van LVVN 'natuurinclusief ondernemen in de landbouw'. In de afgelopen periode zijn diverse cursussen op het gebied van natuurinclusieve landbouw succesvol uitgevoerd, waaronder cursussen voor pachters van Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten (met Aeres) en de SABE/GLB trajecten i.o.v. Ministerie LVVN (met GHO). In 2025 hebben we in Zuid-Nederland 22 agrariërs op niveau 1 opgeleid. Ook hebben we de cursus Natuurinclusie met verdiepingsniveau uit gevoerd met ruim 25 deelnemers. Als laatste hebben we de cursus Natuurinclusief Agrariërs uitgevoerd met 8 deelnemers en de cursus voor bedrijfscoaches met 8 deelnemers.
- We agendeerden het onderwerp bij docenten en externen middels avondcolleges natuurinclusieve landbouw. In het voorjaar organiseerden we een avondcollege met workshops over verdienvermogen klimaatrobuuste landbouw met ruim 40 deelnemers. In juni was er een avondcollege, film & panelgesprek over gebiedsgericht samenwerken. In september werd de reeks afgesloten met een avondcollege bedrijfseconomisch perspectief natuurinclusieve melkveehouderij. Hier namen ruim 50 collega's en externen aan deel.
- In de opleiding dier- en veehouderij komt het onderwerp 'niveaus van natuurinclusieve landbouw' regelmatig terug. Dit is een raamwerk dat ontwikkeld is vanuit het onderzoek van het lectoraat Verdienvermogen voor Natuurinclusieve Landbouw.
- In de opleiding Management van de Leefomgeving is het onderwerp 'landbouwtransitie' structureel onderdeel van het curriculum.
- Op 8 mei 2025 organiseerden we een interne onderwijsdag Natuurinclusieve Landbouw met sprekers en dilemma's vanuit de praktijk. Er waren 25 collega's

aanwezig van 7 verschillende opleidingen, waaronder alle (agrarische) opleidingen van cluster A&B. Eén van de resultaten van deze dag was de lancering van een HAS teamsomgeving natuurinclusieve landbouw. Dit is een digitale plek waar collega's die met natuurinclusieve landbouw bezig zijn elkaar ontmoeten en een plek om concrete kennis/ ervaring/ netwerk/ lesmateriaal uit te wisselen. Er zijn o.a. lijsten met bedrijven voor excursies en stages en inspirerende films voor in het onderwijs te vinden.

Op 8 december 2025 organiseerde de HAS de landelijke onderwijsdag NIL, met 140 deelnemers: docenten van alle groene onderwijsinstellingen van Nederland (mbo, hbo, wo). Vanuit de HAS werden workshops georganiseerd over rekenen aan het verdienvermogen van natuurinclusieve landbouw en over het aangaan van de dialoog over natuurinclusieve landbouw in het onderwijs. Koffie/thee, lunch en borrel waren volledig verzorgd door onze natuurinclusieve partnerbedrijven: er waren broodjes van de biologische boerderij en bakkerij het Wasven, sapjes en thee uit voedselbossen van Boslekker, botanical drinks uit regeneratieve landbouw van Oostamo en "zwamcijsjes" gemaakt van restproducten uit de oesterzwamteelt. Verschillende van deze producten zijn ontwikkeld door onze studenten Food Innovation.