

Jaarverslag 2024 HAS green academy

inclusief jaarrekening

Colofon© HAS green academy 2025 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 MEI 2025

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	4
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE – RESULTATEN 2024 & VOORUITBLIK 2025	6
1.1 We maken scherpere keuzes op basis van onze missie (R)	7
1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit (T).....	7
1.3 We versterken onze onderzoekscultuur (T)	9
1.4 We verstevigen de samenwerking met partners en werkveld (T)	10
1.5 We ontwikkelen de band met internationale partners (T).....	10
1.6 We werken aan een meer wendbare, professionele organisatie (R)	10
1.7 We verduurzamen onze eigen organisatie en gebouwen (T)	11
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 (voorheen Profileringsfonds)	19
2.3 Kwaliteitsafspraken	20
2.4 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	45
2.5 Experimenten flexibel hoger onderwijs	45
2.6 Cybersecurity	45
2.7 Samenwerkingsverbanden	46
2.8 Praktijkgericht onderzoek	49
2.9 Sociale veiligheid en studentwelzijn	54
2.10 Krimpregiomiddelen.....	55
2.11 Covid-19	56
HOOFDSTUK 3 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE	57
3.1 Juridische en organisatiestructuur	57
3.2 Personeel	58
3.3 College van Bestuur.....	60
3.4 Naleving branchecode.....	61
3.5 Horizontale dialoog	62
3.6 (Verslag) Raad van Toezicht	62
HOOFDSTUK 4 – FINANCIËN	67
4.1 Toelichting op de exploitatie	67
4.2 Toelichting op de balans.....	69
4.3 Financiële kengetallen.....	71
4.4 Kwaliteitsgelden	72
4.5 Treasurybeleid	72
4.6 Toelichting op kasstromen en financiering	73
4.7 Investeringsbeleid	73
4.8 Financiële instrumenten	73

HOOFDSTUK 5 – RISICOMANAGEMENT	74
5.1 Uitgangspunten.....	74
5.2 Risicobereidheid	74
5.3 Risico-inventarisatie en concretisering	76
5.4 Borging risicomanagement	77
HOOFDSTUK 6 – CONTINUÏTEIT	78
6.1 Relevante ontwikkelingen	78
6.2 Financieel meerjarenbeleid	79
6.3 Ontwikkeling studentaantallen	79
6.4 Meerjarige ontwikkeling exploitatie.....	80
6.5 Meerjarige ontwikkeling balans	81
6.6 Meerjarige ontwikkeling kengetallen	81
HOOFDSTUK 7 – JAARREKENING	83
7.1 Algemene gegevens.....	83
7.2 Balans per 31 december 2024.....	84
7.3 Staat van baten en lasten 2024	85
7.4 Kasstroomoverzicht	86
7.5 Grondslagen voor de jaarrekening	87
7.6 Toelichting op de balans per 31-12-2024.....	92
7.7 Niet uit balans blijvende verplichtingen	98
7.8 Gebeurtenissen na balansdatum.....	99
7.9 Toelichting op de staat van baten en lasten 2024	100
7.10 Analyse van het resultaat	105
7.11 Model G 2024	107
7.12 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.....	109
7.13 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht	112
Overige gegevens.....	113
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant.....	113
Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2024.....	115
Bijlage 2 – Green Deal	116

INLEIDING

Beste lezer,

Met trots presenteren wij het jaarverslag 2024 van HAS green academy. We blikken terug op een bevlogen jaar. Een jaar waarin we flinke stappen hebben gezet richting ons strategische doel: een kennisinstelling zijn 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.

Ontwikkelen met Hart voor het Groene Domein

Als hogeschool van het "groene domein", ontwikkelen en dragen we kennis over, ontwikkelen we nieuwe innovaties en doen we onderzoek op het gebied van agro, food, natuur en leefomgeving. Thema's waarover veel maatschappelijke en politieke discussie plaatsvindt. Over de noodzaak van verandering is vrijwel iedereen het wel eens, klimaat en biodiversiteit staan onder druk, evenals kwaliteit van bodem en water. Maar hoe de noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen is een onderwerp waarbij steeds scherpere standpunten ingenomen worden en polarisatie neemt toe in de maatschappij. Het is tegen die achtergrond dat we bij HAS green academy aanmoedigen tot dialoog, en als 'verbindende verkenner' onze studenten en medewerkers aanmoedigen en begeleiden om het gesprek aan te gaan met in eerste aanleg andersgezinden. Want alleen samen zullen we in staat zijn te slagen in onze missie.

In dit jaarverslag beschrijven wij de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten. Graag belichten wij hier alvast een aantal aansprekende resultaten op het gebied van onderwijs, onderzoek, leven lang ontwikkelen en bedrijfsvoering.

Ons onderwijs

In 2024 hebben we een uitgebreide onderwijsportfolio analyse uitgevoerd. Deze analyse heeft erin geresulteerd dat we ons portfolio bacheloropleidingen aan het herzien zijn met nadrukkelijke aandacht voor toekomstbestendigheid, maatschappelijke relevantie, behoeften vanuit ons werkveld en wensen en voorkeuren van scholieren. Om de verbinding met het mbo en het werkveld verder te verstevigen zijn we onze eerste Associate degree (Ad) opleiding gestart (de Groene Leefomgeving) en werken we aan Ad proposities voor onze Food en Agro domeinen. Ook is onze eerste Master opleiding 'Sustainable Transitions' macrodoelmatig bevonden. Deze Master ontwikkelen we samen met Hogeschool Arnhem Nijmegen.

We kijken terug op succesvolle accreditaties voor onze bacheloropleidingen Applied GeoInformation Science, International Food & Agribusiness, Bedrijfskunde en agribusiness, Food Innovation en Food Technology. Ook hebben we de mid-term review ter voorbereiding van komende Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) goed doorlopen en zijn de voorbereidingen voor de ITK van 2026 in volle gang.

Welzijn, tevredenheid en succes van onze studenten zijn zeer belangrijke thema's voor HAS green academy. Uiteraard zijn we trots dat we in 2024 wederom uitgeroepen zijn tot "Beste Groene Hogeschool van Nederland", iets wat we als aanmoediging zien om vast te houden aan onze koers.

Als gevolg van de demografische krimp loopt het aantal studenten dat een reguliere opleiding volgt bij HAS green academy langzaam terug. Tegelijkertijd is er meer dan ooit vraag naar de kennis en kunde die HAS green academy te bieden heeft. Mede daarom zetten we stevig in op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en hebben we in 2024 een visie op LLO geformuleerd en vastgesteld.

Ons Onderzoek

In 2024 zijn flinke stappen gezet in de inrichting van onze onderzoeksorganisatie. Praktijkgericht onderzoek is al decennia lang een belangrijke pijler van HAS green academy. Onze 14 lectoren en circa 55 docent-onderzoekers werken nauw samen met ons werkveld en dragen bij aan het vinden van oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. We doen dit door focus en massa aan te brengen in onze drie onderzoekszwaartepunten: Gezonde Voeding en Gezond Leven, Gezonde Leefomgeving, Gezonde Voedselproductie. De resultaten en inzichten van ons praktijkgerichte onderzoek vinden ook steeds meer hun weg in de doorontwikkeling van ons onderwijs. Eind 2024 is ons lectoraat "Data Intelligence voor Duurzame Transitie" van start gegaan.

Onze Mensen en Organisatie

We hebben diverse stappen gezet in de verdere professionalisering en kwaliteitsverbetering van onze organisatie en diensten. De inrichting van onze organisatie is aangepast om ervoor te zorgen dat alle medewerkers een leidinggevende hebben op armslengte afstand. Dit leidt tot kortere lijnen en meer ruimte voor het goede gesprek over werkverdeling, functioneren en beoordelen, persoonlijke ontwikkeling en het adresseren van werkdruk. Om voorbereid te zijn op de toekomst én om persoonlijke ontwikkeling een boost te geven zijn we een traject "Strategische PersoneelsPlanning en -Ontwikkeling" gestart. Dit geeft ons een goed inzicht in het huidige niveau van kennis en vaardigheden, brengt persoonlijke ontwikkelwensen en -behoeften in kaart en geeft richting aan onze werving en selectie.

Diverse beleidsstukken en plannen van aanpak zijn vastgesteld. Specifiek noemen we hier onze Gedragscode, ons diversiteit en inclusiebeleid en onze digitaliseringsstrategie. Ook zijn we overgestapt op een nieuw en geïntegreerd systeem voor Personeel & Organisatie en Financien.

Onze organisatie is financieel gezond en we zijn voorbereid op de toekomst. Wij zijn trots op onze collega's, onze studenten en het werkveld en bedanken hen voor hun inzet en goede samenwerking.

College van Bestuur
Reggy van der Wielen en Patrick Cramers

Mei 2025

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE – RESULTATEN 2024 & VOORUITBLIK 2025

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 veranderkacht’: “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 2024 waren extra middelen vrijgemaakt voor het vergroten van de instroom van studenten, het voorkomen van voortijdige uitstroom van studenten en het aanboren van nieuwe doelgroepen door het versterken van ons LLO aanbod zoals eerder beschreven in de kaderbrief. Voor 2025 zal de focus liggen op Toekomstbestendig onderwijsportfolio (Ad, masters, bachelor en LLO) en Werving.

Realisatie 2024	Vooruitblik 2025
- We hebben dialoogsessies georganiseerd - Het inclusie en diversiteitsbeleid is vastgesteld - Een interne audit (door Odion onderzoek) is uitgevoerd. Op basis daarvan is een implementatieplan kwaliteitszorg opgesteld en eind 2024 geëvalueerd - De gedragscode is vastgesteld - Start van een uitgewerkt kader met KPI's als onderdeel van de kaderbrief 2025, als start van de P&C-cyclus	- Start voorbereiding ITK

1.2 We bouwen ons onderwijsportfolio verder uit (T)

De externe vragenstukken 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. We voeren een jaarlijkse portfolio-analyse uit.

Realisatie 2024	Vooruitblik 2025
- In 2024 is het beleid m.b.t. microcredentials en LLO gemaakt - Het minorenportfolio is geëvalueerd, evenals het onderwijsportfolio - de eerste Ad Groene Leefomgeving is van start gegaan - De clusteraanvraag MSc Sustainable Transitions is goedgekeurd - Er is een uitgebreide portfolio-analyse uitgevoerd en op basis van deze analyse zijn keuzes gemaakt in het portfolio	- Er wordt een nieuw gebalanceerd portfolio gedefinieerd - Er wordt nieuw LLO-aanbod ontwikkeld op basis van het marktonderzoek en het totale aanbod wordt geëvalueerd - De Ad groene leefomgeving wordt ook deeltijd en duaal aangeboden. Daarnaast wordt een nieuwe specialisatie richting ecologie ontwikkeld en aangeboden - Er worden twee nieuwe Ad-opleidingen ontwikkeld

- Het doel is om meer Topopleidingen te krijgen
- Op basis van de gebruikte methodiek van de portfolio-analyse wordt een proces ontwikkeld voor zowel bestaand als nieuw aanbod

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.

De cijfers van bachelor-rendement zijn afkomstig berekend vanuit de HAS data met de methodiek van de Vereniging Hogescholen (VH). Vorig jaar zijn de cijfers rechtstreeks uit het VH-dashboard gehaald.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Studentenoordeel algemeen (NSE)	>4	----	3,93	3,89	3,85	3,87
Bachelor-rendement (na 5 jaar)	>62%	56,6	57,7	51,0	53,2	53,9

Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs. De respons bij de Nationale Studenten Enquête (NSE) was 35% en daarmee 1% lager dan vorig jaar. Op alle kernthema's scoren we hoger dan het landelijk gemiddelde hbo. T.o.v. 2023 is er een significante toename in de beoordeling voor de studeerbaarheid van het rooster. Er is een significante daling m.b.t. de studiefaciliteiten. Samen met het overbrengen van de lesstof in het Engels zijn dat de enige scores die onder de benchmark liggen. In 2025 staat een investering in studiefaciliteiten gepland.

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 (+6,8% t.o.v. het gemiddelde). De uitval bij de HAS in cohort 2023-2024 was 26,3%. Dit is 6,1% lager dan het voorgaande jaar. 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.

De cijfers van uitval jaar 1 zijn afkomstig berekend vanuit de HAS data met de methodiek van de Vereniging Hogescholen. Vorig jaar zijn de cijfers rechtstreeks uit het VH-dashboard gehaald.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Uitval jaar 1	<13%	24,6	23,5	30,5	32,4	26,3
Instroom (1 oktober telling)	n.v.t.	1177	885	852	820	806

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 2024	Vooruitblik 2025
- Het zwaartepunt gezonde voedselproductie is gestart met de ontwikkeling van een gezamenlijke ambitie - Het zwaartepunt Gezonde voeding en leven geeft planmatig inhoud aan de voor 2030 geformuleerde ambities en heeft hierbij de structurele afstemming met het werkveld geprofessionaliseerd - Het zwaartepunt Gezonde leefomgeving heeft de geformuleerde ambitie voor 2030 omgezet in een geconcretiseerd jaarplan met daarin ook nadrukkelijke aandacht voor de communicatiestrategie	- De gezamenlijke ambitie van het zwaartepunt gezonde voedselproductie wordt vastgesteld - Er wordt beleid m.b.t. open access publicaties vastgesteld en budget voor gereserveerd - Er wordt beleid ontwikkeld gericht op de professionalisering van de ondersteuning van de onderzoeksorganisatie - Er worden formats gerealiseerd voor professionele onderzoekscommunicatie - Er wordt scholingsaanbod ontwikkeld samen met CoE Groen

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 2024	Vooruitblik 2025
- Er is gestart met een analyse van de strategische samenwerkingspartners en helderheid gecreëerd m.b.t. de partners en het proces	- De verbinding met relevante mbo's wordt verstevigd - Het CRM systeem wordt herzien - Er wordt een partnerplan opgesteld

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 2024	Vooruitblik 2025
- Een kwartiermaker internationalisering heeft een advies opgesteld m.b.t. het internationale oriëntatie beleid - We zijn lid geworden van UASNL - Vanuit HAS International Projects zijn medewerkers en studenten in contact gekomen met collega's in het buitenland - Er zijn vijf MOUs getekend met buitenlandse instellingen in Mexico, Indonesië, Zuid-Korea, Amerika en Zuid-Afrika. - Er zijn 13 internationale bezoeken aan de HAS geweest - Er zijn 19 projecten uitgevoerd in 14 verschillende landen	- Elke internationale partner krijgt een dedicated HAS contactpersoon - Er wordt focus aangebracht in het aantal strategische partners voor onderwijs en onderzoek

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

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

Realisatie 2024	Vooruitblik 2025
- De implementatie van de inkoop en financiële modules van AFAS is eind 2024 afgerond - In 2024 is bekeken of de doorontwikkeling van het budgetmodel nodig was. Er is besloten om een t-2 systematiek te hanteren en de bedrijfsvoeringsprocessen zijn geanalyseerd om efficiëntieslagen te maken. Daarnaast is ook de budgettoewijzing voor onderzoek aangepast - De digitaliseringsstrategie is vastgesteld - In 2024 heeft de overgang van de ELO van Blackboard naar Teams Education plaatsgevonden - De doorontwikkeling van de organisatie, met name het 'span of control' gedeelte is geïmplementeerd. Daarmee is een leidinggevende op armlengte afstand gerealiseerd - Het traject strategische personeelsplanning en ontwikkeling (SPPO) is gestart - Beleidsdocumenten m.b.t. informatiebeveiliging zijn vastgesteld	- De onderwijskwaliteitscyclus wordt ingericht conform een vastgesteld kwaliteitszorgsysteem. Het team 'kwaliteit' is versterkt - De SDOB-kaders worden aangescherpt - Het traject SPPO zal leiden tot duidelijke ontwikkeldoelen en een professionaliseringsplan voor de organisatie en medewerkers - Er wordt een sturingsdashboard ontwikkeld waar alle stuurinformatie bij elkaar staat - Risicomanagement wordt versterkt

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 uitziet. Daarbij streven we verder dan de doelen van het klimaatakkoord van Parijs.

De visie eco-positieve HAS wordt geïmplementeerd en in elk curriculum, minor of keuzevak, intensiveren we de aandacht voor duurzaamheid. 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 opleidingen: HAS eco-positief 2030 & '[onze visie op onderwijs](#)'. Om dit te bereiken zorgen we ervoor dat in de BDB (basis didactische bekwaamheids)cursus kennis over duurzaamheid en hoe dit te integreren in het curriculum wordt aangeboden. Bij ondersteuning en begeleiding van onderzoek en projecten wordt ook rekening gehouden met duurzaamheid.

Realisatie 2024	Vooruitblik 2025
- Middels een strategisch vastgoedplan is in kaart gebracht welke ontwikkelingen nodig zijn om op het vlak van duurzaamheid i.r.t. gebouwen onze doelen te halen - Bij de Food experience 2024 waren er drie thema's gerelateerd aan duurzaamheid: • Sustainable alternative proteins • Sustainable food systems • Unwaste reduce and prevention	- Elk cluster maakt een eigen plan m.b.t. duurzaamheid, ingebed in het beleid 'Eco-positieve HAS' - Het verbruik van water en energie wordt verder teruggedrongen - Eco-positieve inkoop: er worden hulpmiddelen ontwikkeld die ondersteunen bij Eco-positieve inkoop - We zijn gestart met een campagne om voedselverspilling te voorkomen

1.7.1. Energie en water

Ten opzichte van 2015 is een besparing op het gasverbruik gerealiseerd van $\pm 30\%$ en een CO₂-besparing gerealiseerd van $\pm 44\%$. Dit komt onder meer door de installatie van een WKO-installatie, de installatie van een warmtepomp in de kas, het vervangen van het glas van het Atrium en de aanleg van groene daken.

In 2016 is het HAS-terrein voorzien van twee bronnen (warmte- en koude bron). De WKO-installatie bestaat voor de warmtelevering uit één water-water warmtepomp (elektrisch gevoed) en als aanvulling voor de hogere temperaturen Cv-ketels (aardgas gevoed). Het is dus een hybride installatie. Voor de koude levering wordt 100% gebruik gemaakt van de WKO-bronnen. Dankzij de installatie van een warmtepomp is het gasverbruik in de kas gedaald van 50.000 naar 10.000 kuub per jaar. Omdat de CO₂ die vrijkomt bij verbranding volledig wordt opgenomen door de plantgroei, kunnen we toch spreken van een CO₂-neutrale kas.

Netcongestie is momenteel de boosdoener waarbij verdere verduurzaming (het elektrificeren) niet meer mogelijk is. Het is momenteel zelfs een beperking op het gebruik van de huidige installaties. De water-water-warmtepomp van het Hoofdgebouw is momenteel begrensd tot 50% van zijn vermogen om geen overschrijdingen op het gecontracteerd vermogen te veroorzaken. Dit impliceert een hoger gasverbruik wat een negatieve bijdrage oplevert aan de verduurzaming.

In de zomer van 2023 is de kap van het Atrium gerenoveerd door toepassing van HR++ glas en is het brandventilatiesysteem vervangen. Na schilverbetering is het binnenklimaat een stuk beter en zijn koel- en warmtebehoefte significant kleiner.

In de zomer van 2024 zijn een aantal daken van HAS green academy vernieuwd. Na het vernieuwen van de daken zijn twee daken voorzien van beplanting. Naast alle voordelen van een groen dak, wordt deze beplanting ook gebruikt voor onderwijsdoeleinden. Het betreft een dak aan de noordzijde (100 m²) en een dak aan de noordwestzijde (180 m²) van het gebouw. De HAS beschikt over vier dubbele laadpalen waar medewerkers en gasten hun elektrische voertuigen kunnen opladen. Ook zijn er oplaadpunten voor elektrische fietsen en scooters. Het waterverbruik op de HAS laat de afgelopen jaren een licht dalende trend zien. Dit is o.a. het gevolg van de installatie van water vrije urinoirs en waterbesparende kranen.

1.7.2. Vermindering restafval

HAS green academy maakt mooie stappen richting een restafvalvrije school. Het percentage restafval is van 51% in 2021 gedaald naar 37% in 2024. Dit is o.a. bereikt door diverse bewustwordingsacties, heldere communicatie bij de inzamelingsmiddelen, wijziging van gedrag en gebruikte middelen bij leveranciers. Zo gebruikt de catering beduidend minder disposables en is overgegaan op statiegeld alternatieven.

1.7.3. Duurzaam inkopen

Waar mogelijk wordt er bij een beslissing/ gunning door HAS green academy een afweging gemaakt tussen het maatschappelijk effect, het economisch effect en het belang van de stakeholders. In 2024 is de implementatie van de inkoopmodule van AFAS voorbereid. Deze automatiseringsslag maakt het mogelijk om sneller en eenvoudiger data te analyseren en duurzame keuzes te maken en te stimuleren.

1.7.4. Duurzame catering

Het voedselaanbod op de HAS bestaat steeds meer uit plantaardige eiwitten. In het najaar van 2023 heeft Appèl Catering een nieuw catering concept gelanceerd gebaseerd op 'Eat Lancet'. Het concept richt zich op het bevorderen van voedingspatronen die de gezondheid verbeteren, terwijl ze tegelijkertijd de ecologische impact verminderen. Het gehele voedingsaanbod op de HAS is hierop aangepast. In 2024 is op de HAS campagne 'Als je niet kan, meld dat dan' gestart om voedselverspilling bij banqueting te verminderen.

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 2024	Vooruitblik 2025
- Een toolkit onderwijscommunicatie en een toolkit zakelijke dienstverlening is ontwikkeld en in gebruik genomen - De podcast Hart voor Groen. In 2024 maakten we 19 afleveringen. Inhoudelijke thema's die we bespraken, waren onder meer gezond voedselkeuzegedrag, regeneratieve landbouw, verdienvermogen en verdienmodellen, campagne tegen voedselverspilling, gedragsonderzoek dierenwelzijn, de eiwittransitie, de juiste mest op de juiste plek, biodiversiteit & monitoring, klimaat & waterkwaliteit en eiwitname en ouderen. De afleveringen werden in het eerste half jaar gemiddeld 100 keer beluisterd, in het tweede half jaar gemiddeld 150 keer	- We willen beter zichtbaar en vindbaar zijn in Zuid-Nederland op sociale media - We zoeken nadrukkelijk aansluiting bij het VO in Zuid-Nederland

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 en organisaties.

2.1.2 Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Met de brief van 3 oktober 2023 heeft de minister van OCW, uitgaande van de beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" (april 2021), aangegeven op welke wijze de verantwoording van de private activiteiten in het jaarverslag van de instellingen dient te worden uitgevoerd. Omdat hier veel vragen en onduidelijkheden uit voortkwamen, is er advies ingewonnen bij de landsadvocaat inzake de hiervoor genoemde beleidsregel. Dit advies is door de Rijksoverheid op 14 november 2024 gepubliceerd. Met name bij voorwaarde 5 ('doorberekenen van integrale kostprijs aan de afnemers') ziet de landsadvocaat mogelijkheden voor lastenverlichting voor onderwijsinstellingen. Op hoofdlijnen bestaan die mogelijkheden uit één of meerdere van de volgende suggesties:

1. Het bieden van een keuzemogelijkheid aan de onderwijsinstellingen: marktconform of integrale kostprijs;
2. Het voorschrijven van specifieke (afgebakende) situaties waarbinnen onderwijsinstellingen geen marktconforme of integrale kostprijs hoeven door te berekenen aan hun afnemers (anders gezegd; het creëren van bepaalde beleidsmatig wenselijk geachte 'uitzonderingen' op voorwaarde 5);
3. Het bieden van een keuzemogelijkheid aan de onderwijsinstellingen: ex ante of ex post berekening van de integrale kosten, met eventueel ook een andere (lagere) frequentie;
4. Het laten vervallen van de risico-opslag bij de integrale kostprijs.

De HAS heeft voorts nog de IKS tarieven als basis uitgangspunt gehanteerd. De integrale kosten zijn hiermee ook volledig aan de private activiteiten toegekend. Er zijn daarmee geen publieke middelen gebruikt om te investeren in de private activiteiten. Op basis van het advies van de landsadvocaat zal dat vanaf het schooljaar 2025-2026 mogelijk anders uitpakken. Hiervoor stelt de organisatie nog beleid op.

¹ Stichting HAS opleidingen

De HAS kent de volgende private activiteiten:

- Contractonderwijs
- Contractonderzoek
- Detachering

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

Contractonderwijs

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
In het kader van LLO draagt de HAS als kennisinstelling - in logisch vervolg op het door de HAS verzorgde bekostigde wettelijk onderwijs - ook actuele kennis over aan studenten die het reguliere (hoger) onderwijs inmiddels hebben verlaten en die werkzaam zijn als professional in het werkveld van HAS green academy. Hiermee houden de HAS en de aan de HAS verbonden docenten goed contact met dit werkveld en draagt de HAS met kennis bij aan de economische activiteiten in de regio. De interactie van de HAS als kennisinstelling met het professionele werkveld levert een belangrijke bijdrage aan de vernieuwing van het bekostigd wettelijk onderwijs van de HAS.	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2024 bedragen 58 mln. De baten uit contractonderwijs 2024 daarin bedragen 1,3 mln en de kosten uit contractonderwijs bedragen 1,0 mln.	Aan het contractonderwijs worden de integrale kosten toegerekend op basis van de IKS systematiek die met ingang van 2023 door de HAS is ingevoerd en die is getoetst door de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (RVO). Daarnaast wordt een risico-opslag gehanteerd.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCW over de praktische invulling van de beleidsregel. Het contractonderwijs van de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCV met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit contractonderwijs vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Voorafgaand aan ieder cursusproject wordt een begroting vastgesteld door de clusterdirectie. Bij cursussen met open inschrijvingen wordt door de clusterdirectie op basis van de aanmeldingen een go / no-go besluit genomen vóór aanvang van de cursus. Bij de in-company opleidingen is er een getekende offerte van de klant aanwezig. De offertes zijn gebaseerd op tenminste de integrale kostprijs tarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De clusterdirectie is integraal verantwoordelijk voor de cursusprojecten die onder het cluster worden uitgevoerd. De activiteiten en resultaten op het gebied van contractonderwijs zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus van de hogeschool. Er is geen sprake van een afzonderlijke rechtspersoon voor deze activiteiten.

Contractonderzoek

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
Het contractonderzoek van HAS green academy betreft hoofdzakelijk het toegepast onderzoek dat in opdracht van het professionele werkveld door studenten van de HAS wordt uitgevoerd bij wijze van afstudeeropdracht (de zgn. beroepsopdracht). De studenten worden daarbij begeleid door docenten die daarbij tevens als adviseur richting de opdrachtgever opereren. Dit toegepast onderzoek levert voor de studenten een waardevolle kennismaking op met het toekomstige werkveld. Voor de docenten levert het de mogelijkheid op om zich in hun adviesrol verder te bekwamen en om daarnaast kennis op te doen van de actuele onderzoeksbehoeften van de praktijk. Door de uitvoering van deze beroepsopdrachten wordt door de HAS bijgedragen aan de innovatie van het werkveld en aan de economische activiteiten in de regio. De kennis die opgedaan wordt met het toegepast onderzoek wordt ook weer ingebed in het bekostigd wettelijk onderwijs van de HAS (flexibel en adaptief onderwijs).	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2024 bedragen 58 mln. De baten uit contractonderzoek 2024 bedragen 1,9 mln en de kosten uit contractonderzoek bedragen 1,3 mln.	Aan het contractonderzoek worden de integrale kosten toegerekend op basis van de IKS systematiek die met ingang van 2023 door de HAS is ingevoerd en die is getoetst door de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (RVO). Daarnaast wordt een risico-opslag gehanteerd.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCV over de praktische invulling van de beleidsregel. Het contractonderzoek van de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCV met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit contractonderzoek vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Voorafgaand aan ieder onderzoeksproject wordt een door de klant te tekenen offerte opgesteld. De offertes zijn gebaseerd op tenminste de integrale kostprijs tarieven inclusief dekkingsmarge voor resultaat en risico. De clusterdirectie is integraal verantwoordelijk voor de onderzoeksprojecten die onder het cluster worden uitgevoerd. De activiteiten en resultaten op het gebied van contractonderzoek zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus van de hogeschool. Er is geen sprake van een afzonderlijke rechtspersoon voor deze activiteiten.

Detachering

1 en 2: in lijn met en van aantoonbare meerwaarde voor de wettelijke taak	3: overcapaciteit is tijdelijk van aard	4: in redelijke verhouding tot de meerwaarde voor de wettelijke taak	5: geen oneerlijke concurrentie	6: positief resultaat uit private activiteiten waarin publiek is geïnvesteerd wordt toegevoegd aan publiek vermogen	7: risicobeleid en beheer
Detachering van medewerkers aan private organisaties door HAS green academy komt slechts zeer beperkt voor. In het kader van een gesubsidieerd samenwerkingsverband met stichting Ondernemerslift plus (OL+) ten behoeve van startende ondernemers wordt een medewerker van de HAS bij de stichting OL+ gedetacheerd. De expertise van OL+ wordt benut binnen de afstudeergroep "Topklas Ondernemen" in het curriculum van het bekostigd wettelijk onderwijs.	Er is geen sprake van inzet van overcapaciteit.	De totale baten van HAS green academy over 2024 bedragen 58 mln. De baten uit detachering aan private organisaties 2024 bedragen 4k (OL+).	De vergoeding voor de detachering is gebaseerd op de werkelijke loonkosten verhoogd met een redelijk aandeel in de overheadkosten van de HAS.	De instellingen, koepelorganisaties, instellingsaccountants etc. zijn nog in gesprek met OCV over de praktische invulling van de beleidsregel. De detachering aan private organisaties door de HAS is niet verlieslatend. In afwachting van de uitkomst van het gesprek tussen OCV met het werkveld heeft HAS green academy het behaalde resultaat uit detachering vooralsnog op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel toegevoegd aan het publiek vermogen van de instelling.	Detachering geschiedt altijd tegen werkelijke loonkosten inclusief redelijk aandeel in de overheadkosten van de HAS. De detacheringsovereenkomst wordt zowel door klant, directie als medewerker ondertekend.

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 zijde van de student.

2.1.4 Bekostiging van buitenlandse studenten

Buitenlandse studenten bekostigen een studie aan HAS green academy door betaling van het instellingscollegegeld (non-EU residents). Het instellingscollegegeld is een integrale vergoeding voor de kosten van het te volgen onderwijs en wordt jaarlijks door het College van Bestuur vastgesteld.

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.

2.2 Studentenondersteuningsfonds (voorheen Profileringsfonds)

Artikel 7.51 van de WHW biedt de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor studenten die voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in een Regeling Profileringsfonds van een hogere onderwijsinstelling. De regeling van HAS green academy heeft uitsluitend betrekking op studenten die zijn ingeschreven voor een opleiding van HAS green academy en die hiervoor aan HAS green academy het wettelijk bepaalde collegegeld betalen.

Tabel 2.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het kalenderjaar 2024 hebben ontvangen, met vermelding van de hoogte van de uitgaven samenhangend met het Profileringsfonds. De tabel is gespecificeerd naar (i) studenten in overmacht situaties, (ii) studenten die optreden als bestuurslid van een door HAS green academy erkende studie- of studentenvereniging of in de studenten medezeggenschap en (iii) overige studenten. Alle toekenningen betreffen EER studenten.

Tabel 2.1 Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor 2024.

	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	Totaal uitkeringen	Gemiddelde hoogte toekenning per maand	Gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen					
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten- medezeggenschap	6	6	€ 9.900	€ 300	10
Overig	0	0	0	nvt	nvt
Totaal	6	6	€9.900	€ 300	10

2.3 Kwaliteitsafspraken

Inleiding

Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2018 is vastgelegd dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.

Deze afspraken worden gemaakt op basis van zes thema's, die afgesproken zijn door de Vereniging Hogescholen (VH), Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU), het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb). Deze thema's zijn:

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

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

De doelstellingen in het document Kwaliteitsafspraken HAS Hogeschool 2019, zijn geschreven in lijn met het HAS strategisch kader 2019-2022. De vijf gekozen landelijke thema's zijn vertaald in 4 programmalijnen. De middelen stellen ons in staat om de ingezette beweging te versterken en een extra impuls te geven. In 2020 heeft de NVAO onze kwaliteitsafspraken positief beoordeeld.

Monitoring en evaluatie

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

Inhoud van dit hoofdstuk en leeswijzer

In dit hoofdstuk lichten we de voortgang en realisatie van de kwaliteitsafspraken toe. We doen dit op basis van de hoofdthema's zoals wij deze gekozen hebben, in lijn met het toenmalig HAS Strategisch kader 2019-2022 (waarop het huidige instellingsplan verder bouwt). De aansluiting op de onderwijskwaliteitsthema's, zoals beschreven in het sectorakkoord, wordt met behulp van de volgende pictogrammen zichtbaar gemaakt:

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

Per hoofdthema wordt een korte algemene inleiding gegeven. Daarna wordt per maatregel de realisatie in de jaren 2019-2024 in toelichting. Hierbij zijn steeds de **oorspronkelijke doelstellingen** uit de HAS Kwaliteitsafspraken (2019) voor 2022 en 2024 vet gedrukt opgenomen in de tabel. Op deze doelstellingen wordt kort gereflecteerd, in welke mate zij behaald zijn.

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

2.3.1 Flexibel en adaptief onderwijs

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

Het thema Flexibel en adaptief onderwijs bestaat uit zeven maatregelen:

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

Hierna wordt de voortgang per maatregel toelichting.

Maatregel: Gezamenlijke taal eindkwalificaties

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

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

Maatregel: *Ontwikkelopgave en realisatie vernieuwd minorenpalet*



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

Uitgangspunt 2018	Vanaf studiejaar 2016-2017 biedt de HAS minoren aan en hebben HAS-studenten ruimte in hun leerplan om deel te nemen. Deze minoren zijn voor (nationale en internationale) externe studenten beperkt aantrekkelijk, met name vanwege hun omvang (15 credits). Daarnaast is het aanbod inhoudelijk gezien niet compleet: De verbondenheid met lectoraten en de grote maatschappelijke opgave waar de HAS voor opleidt, behoeft versteviging.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Er heeft een evaluatie van de minoren plaatsgevonden, die de basis vormt voor vervolgstappen.
Realisatie 2020	Er is een HAS-breed besluit genomen over de omvang van alle onderwijsseenheden in jaar 3 en 4 (30 credits), die interne en externe mobiliteit bevordert. Op basis van de onderwijskundige ontwerpprincipes is door onderwijskundig adviseurs een minor-ontwikkeltraject ontwikkeld. Dit traject wordt in 2021 onder hun begeleiding uitgevoerd. De thematiek voor een zestal nieuwe minoren is vastgesteld.
Realisatie 2021	Om de onderwijsvisie te realiseren en te komen tot flexibele en adaptieve (afstudeer)programma's, is er een stevige onderwijskundige ondersteuning voor onderwijsontwikkeling. De omvang en thematiek varieert, bijvoorbeeld herziening van het gehele leerplan, moduleontwikkeling of activerende didactiek. Binnen de opleidingsclusters zijn ruim 20 deelprojecten uitgevoerd, die aansluiten op de specifieke behoefte van het cluster/de opleiding, om daarmee de flexibilisering in jaar 3 en 4 mogelijk te maken. Onder begeleiding van de onderwijskundigen zijn zes nieuwe minoren ontwikkeld, in het gezamenlijke minorontwikkeltraject. Na afloop van het traject is door de onderwijskundigen intervisie georganiseerd om zo te blijven leren van elkaar. Voor een nieuwe set minoren is een soortgelijk traject doorlopen, waar maatwerk wordt geboden waar nodig.
Realisatie 2022	Op HAS-niveau worden curricula herzien om flexibilisering mogelijk te maken. Mede hierdoor ontstaat meer inzicht in de mate van flexibilisering die we nastreven in het gehele curriculum, incl. in de afstudeerfase. Daarnaast wordt verder ingezet op versteviging van de samenhang tussen kernactiviteiten. In het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen' worden diverse thema's benoemd om in de komende jaren om de flexibilisering in de onderwijs- en afstudeerprogramma's verder te ontwikkelen
Doel 2022	<i>Evaluatie minoren en ontwikkelopgave minorenpalet</i> De minorevaluatie is afgerond, de ontwikkelopgave voor derde en vierde jaar is onderdeel van de plannen voor de komende jaren zoals vastgesteld in het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'.
Realisatie 2023	Er is gewerkt aan de ontwikkeling van curricula, en aan het optimaliseren van de bijbehorende onderwijslogistieke processen.
Realisatie 2024	De aanpak van de huidige BO, als onderdeel van het afstudeerprogramma, is grondig geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie is een vervolgoopdracht geformuleerd, die in 2025 nader wordt uitgewerkt. Naast het voorzetten van de lopende activiteiten (curriculumontwikkeling en optimaliseren van onderwijslogistieke processen), is in 2024 het strategisch portfolio overleg gestart. In studiejaar 2023-2024 ligt in dit overleg de nadruk op het onderwijsaanbod in het derde en vierde jaar, met name de minoren. Naar aanleiding van dit overleg is het minorenaanbod uitgedund. Daarnaast is er in studiejaar 2023-2024 een uitgebreid onderzoek uitgevoerd door NIDAP, met consequenties voor het gehele

Doel 2024	onderwijsaanbod. Mede op basis van dit onderzoek wordt het onderwijsportfolio van de HAS de komende jaren verder aangepast, met ook impact op jaar 3 en 4. Derde en vierdejaars programma's volledig herontwikkeld incl. minoren en afstudeerprogramma's Tijdens de looptijd van dit traject zijn curricula (inclusief minoren en afstudeerprogramma's) ontwikkeld in lijn met de ontwerpprincipes. Daarnaast is het minorenpalet en de BO geëvalueerd, en op basis daarvan zijn ontwikkel- en/of verbetertrajecten ingezet. In de komende periode zal hierop, o.a. door het portfoliogesprek, doelstellingen ten aanzien van mobiliteit en LLO-ontwikkelingen, een vervolgstap worden gezet.
-----------	---

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

Maatregel **Trainen en scholen docenten in het kader van flexibilisering**



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

Uitgangspunt 2018	Er wordt, naast de BDB- en BKE-opleiding, relatief weinig (interne) didactische scholing aangeboden aan medewerkers. Omdat de realisatie van de onderwijsvisie een didactische ontwikkeling vraagt van docenten en medewerkers, is het van belang om dit in lijn met deze visie op te pakken.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel
Realisatie 2020	De HAS-brede studiedag is online aangeboden, met een groot aanbod van activiteiten waar docenten in hun dagelijkse praktijk direct mee vooruit kunnen. Hier hebben ruim 200 medewerkers aan deelgenomen. In Covid-19 vraagstukken is ondersteuning geboden, bijvoorbeeld bij aanpassingen van toetsprogramma's, online onderwijs verzorgen en inzet van diverse tools. De afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit heeft de opdracht gekregen om een eigen traject Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) te ontwikkelen, gebaseerd op de onderwijsvisie en bijbehorende ontwerpprincipes. De ontwikkeling hiervan is gestart in 2020.
Realisatie 2021	Er zijn activiteiten ontwikkeld en georganiseerd om training en scholing van medewerkers op individueel, cluster en teamniveau te faciliteren. Voorbeelden zijn: de HAS-brede studiedag (ruim 230 deelnemers), collegereeksen Barend Last over Blended Learning (32 deelnemers), kennismakingstrajecten Didactisch coachen (2 opleidingsteams) en teamleren (1 opleidingsteam). Daarnaast zijn er 4x per jaar tijdens één week verschillende workshops online tools aangeboden en 4x per jaar een inhoudelijke Masterclass in combinatie met Kijkje in de Keuken bij HAS-team. Via intranet worden besluiten, kennis en informatie over didactiek aangeboden. Het BDB-traject is ontwikkeld en de eerste groep is gestart. De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en Senior Kwalificatie Examinering (SKE) werden al langer (deels) intern aangeboden en zijn eveneens herontwikkeld in lijn met de onderwijsvisie. Activiteiten zijn na afloop geëvalueerd, opgedane kennis en inzichten worden meegenomen in volgende activiteiten.
Realisatie 2022	In 2022 is het intern scholingsprogramma ondergebracht bij de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Het aanbod wordt, afgestemd op de behoeften vanuit de organisatie, uitgebreid om zo te werken aan duurzame docentbekwaamheid. Voorbeelden van aangeboden scholing: BDB, BKE, SKE, Masterclasses in combinatie met Kijkje in de keuken, 4x per jaar tijdens 1 week workshops Online Tools, bijdragen aan studiedagen van opleidingen over diverse thema's, didactisch verdiepende bijeenkomsten voor portefeuillehouders onderwijs. Daarnaast hebben opleidingen scholingstrajecten binnen hun teams opgestart, bijvoorbeeld over didactisch coachen.
Doel 2022	• 50% van de docenten bereikt via de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit • Deskundige digitaal leren aannemen ter ondersteuning docenten en organiseren trainingen Deze doelen zijn gerealiseerd: Via de benoemde scholingstrajecten vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en de ingezette scholing door teams vanuit onderwijskundige ambities (o.a. blended learning en didactisch coachen) is minimaal 50% van de docenten bereikt. Het team van onderwijskundigen bezit expertise over digitaal leren en brengt dit over via bijvoorbeeld workshops en ontwikkeltrajecten waar opleidingsteams bij betrokken zijn.

Realisatie 2023	Het bestaande aanbod van de afdeling OOK op het gebied van duurzame toets- en docentbekwaamheid is uitgebreid met de 'senior didactische bekwaamheid', die in 2023 is ontwikkeld en voor het eerst gestart is. Daarnaast is het complete aanbod (op deelgebieden) in beeld gebracht met als doel opleidingen nog beter te kunnen helpen bij hun vragen en ontwikkelambities, kortom: hun docentprofessionalisering. In 2024 worden hier vervolgstappen in gezet.
Realisatie 2024	Naast het aanbieden van de bestaande activiteiten, is in 2024 actief ingezet op de professionaliseringsplannen van opleidingen op het gebied van didactiek en toetsbekwaamheid. De adviseurs onderwijs hebben, volgens een gestructureerde aanpak gesprekken, gevoerd met kernteamleden en adjunct-directie. Op basis hiervan is een professionaliseringsprogramma voor 2025 tot stand gekomen, wat onderdeel is van het clusterjaarplan. Deze activiteit wordt komende jaren, in lijn met de ontwikkeling van het SPPO, voortgezet.
Doel 2024	• 100% van alle docenten bereikt via afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit • Experimenteeromgeving ingericht voor gebruik digitale tools zoals VR, flipping the classroom, adaptief, digitaal toetscentrum Deze doelen zijn gerealiseerd. Via de ontwikkelde en uitgevoerde scholingstrajecten vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en de ingezette scholing door teams vanuit onderwijskundige ambities (o.a. blended learning, didactisch coachen) kan het niet anders dan dat 100% van de docenten bereikt is. Daarnaast hebben alle collega's (mede ingegeven door Covid-19) geëxperimenteerd met en ervaring opgedaan met diverse vormen van online en/of niet-locatiegebonden onderwijs. Schriftelijke toetsen worden inmiddels in principe via Ans Delft aangeboden.

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

	Er is een verkenning gestart naar de inrichting van 'het oude study center', met als doel de juiste functies op de juiste plek in het gebouw te realiseren. Wensen van diverse gebruikers worden hierin meegenomen.
Realisatie 2024	Er bleken in de loop van 2024 flinke (onvoorziene) investeringen nodig te zijn om het vernieuwde study center in de Westertoren te realiseren. Vooruitlopend op besluitvorming, is daarom gedurende de zomervakantie een ontwerp voor het study center gemaakt, op basis van hetzelfde programma van eisen, op de huidige locatie. Na de zomer is het besluit genomen dat de plannen in de Westertoren definitief niet doorgingen en daarmee de verbouwing op de huidige locatie wel. Deze verbouwing wordt voorbereid en start vanaf mei '25.
Doel 2024	Plan van aanpak uitgevoerd Inmiddels zijn alle activiteiten gepland, met als doel het plan van aanpak begin september '25 gerealiseerd te hebben.

Maatregel Dashboard ter ondersteuning realisatie onderwijsvisie 	
<i>Er wordt een dashboard ontwikkeld om de voortgang in de realisatie van de Onderwijsvisie gefundeerd en actief te kunnen monitoren. Op basis van de nulmeting in het najaar van 2019, kan iedere opleiding/ieder cluster bewust en gericht koers bepalen. De voortgang wordt tijdens de periodieke managementrapportages besproken.</i>	
Uitgangspunt 2018	Tot op heden is er geen instrument of methode waarmee de realisatie van onze onderwijsvisie expliciet wordt gemonitord. Bij de nieuwe visie willen we dit doen op basis van een dashboard.
Realisatie 2019	In samenwerking met adviesbureau Turner is een dashboard ontwikkeld om de realisatie van de onderwijsvisie te monitoren. Dit dashboard wordt eens per 2 jaar ingezet.
Realisatie 2020	Alle opleidingen hebben tijdens een bijeenkomst onder leiding van Turner een nulmeting uitgevoerd, waarin de diverse thema's van de onderwijsvisie/het dashboard zijn besproken. Daarnaast hebben zij een uitgebreide vragenlijst ingevuld, die verwerkt zijn in een opleidingsspecifiek en een HAS-breed dashboard.
Realisatie 2021	De aanpak voor de volgende 'dashboarndronde' is bepaald, waarbij het invullen en bespreken van het feitelijke dashboard gecombineerd wordt met een gesprek per opleiding over hun onderwijskundige ontwikkelingen. I.v.m. drukte door Covid-19 zijn deze gesprekken begin 2022 gevoerd, op opleidings- en op HAS-niveau.
Realisatie 2022	In 2022 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Begin 2022 zijn de dashboards opnieuw ingevuld, in combinatie met een gesprek met de opleidingen over hun onderwijskundige ontwikkelingen. Dit heeft inzicht gegeven op opleidings- en HAS-niveau. Deze inzichten zijn meegenomen in de jaarplannen van de clusters (als onderdeel van de P&C-cyclus) en hebben een plek gekregen in de 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'. Het dashboard wordt halverwege 2023 en eind 2024 nogmaals ingezet. Parallel hieraan wordt de inzet van deze tool in de HAS-brede P&C-cyclus geoptimaliseerd.
Doel 2022	Realisatie dashboard, nulmeting en periodieke reflectie in managementrapportages Dit doel is deels behaald: er is een dashboard ontwikkeld door Turner en deze tool is 2x ingezet, voor een nulmeting eind 2019/begin 2020 en een tussentijdse meting in 2022. De opbrengst op basis van het dashboard blijkt beperkt en wordt daarom ook nauwelijks meegenomen in de managementrapportages. De evaluatiegesprekken leverde wel veel informatie op.
Realisatie 2023	In 2023 is geen budget toegekend aan deze maatregel. In 2023 is, mede vanwege de impact van de organisatieontwikkeling, geen specifieke actie ondernomen met betrekking tot het dashboard. Het gesprek over de vraag 'wat willen we meten' komt in relatie tot kwaliteitszorg en de ontwikkeling van de P&C-cyclus op gang.

Realisatie 2024	In 2024 is geen budget toegekend aan deze maatregel. In 2024 zijn, in het kader van het Implementatieplan HAS-kwaliteit, een aantal stappen gezet ten aanzien van de optimalisatie van de P&C cyclus. Bijvoorbeeld: De samenhang met het instellingsplan is versterkt en waar relevant omgezet in KPI's. Daarnaast wordt er een dashboard gebouwd ten behoeve van onderwijsdata en tevredenheidsmetingen. Tot slot wordt de onderwijsvisie met ontwerpprincipes geactualiseerd en aangevuld met een concreet uitvoeringsprogramma (gereed in 2025). Al deze stappen dragen bij aan verbeterde monitoring van voortgang en realisatie.
Doel 2024	Periodieke reflectie in managementrapportages De periodieke reflectie op onderwijsvisie is onderdeel van de P&C-cyclus. In 2024 zijn stevige stappen gezet om dit op de juiste manier te verankeren, in 2025 wordt dit op dezelfde wijze doorgezet en/of geïmplementeerd.

Maatregel		Versterken ondernemerschapsonderwijs			
Het onderwijs op het gebied van ondernemerschap wordt versterkt door bij de ondernemerschapsleerlijn expliciet externe stakeholders te betrekken.					
Uitgangspunt 2018	Ondernemerschapsonderwijs heeft een plek in opleidingen en ook in trajecten als Topklas ondernemen. We willen de leerlijn op dit onderwerp verder versterken. Dit heeft zich vertaald in een ambitie dat jaarlijks tenminste 100 studenten afstuderen met een eigen bedrijf.				
Realisatie 2019	Er is een collega aangenomen met specifieke expertise en netwerk op het gebied van ondernemerschap voor de looptijd van de Kwaliteitsafspraken. Het ondernemerschapsprogramma is geëvalueerd en samen met het team Topklas ondernemen is een toekomstschets gemaakt met een plan van aanpak.				
Realisatie 2020	Het programma Topklas ondernemen is verder doorontwikkeld, door de Boosterprogramma's vanuit Ondernemerslift+ in te bedden. Hierdoor worden de studenten en ondernemers nadrukkelijk verbonden met het ecosysteem ondernemerschap.				
Realisatie 2021	De ontwikkeling van een minor over ondernemerschap gaat van start. Er is verbinding gezocht met o.a. Ondernemerslift+ en Koning Willem 1 College. In dit consortium is onderzoek gedaan naar het opleiden van ondernemers. Dit heeft geleid tot een aanpak voor ondernemend onderwijs vanuit de leefwereld van de ondernemer. Deze aanpak is geïmplementeerd in Topklas ondernemen en de ondernemerschapsminor, en sluit naadloos aan bij de onderwijsvisie. Daarnaast zijn we aangesloten bij activiteiten van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Tot slot namen enkele collega's deel aan een meerdaagse training over de leefwereld van ondernemers.				
Realisatie 2022	In 2022 is verder gewerkt volgens de ingeslagen weg. Daarnaast wordt gestart met planvorming voor de jaren 2023-2024. In deze planvorming hebben de incubators van studenten expliciet een plek. Hierin wordt opgetrokken met Avans Hogeschool, Koning Willem 1 college en Agri Food Capital. In 2022 realiseren we voor het eerst ons doel dat 100 studenten afstuderen in een eigen bedrijf.				
Doel 2022	Topklas ondernemen en minor ondernemerschap vernieuwd in samenwerking met Ondernemerslift+ Deze doelstelling is behaald.				
Realisatie 2023	De bestaande activiteiten zijn voortgezet. Er wordt samengewerkt door collega's en opleidingen van de HAS met o.a. O2Lab-onderzoek, HO-kennispact en de WUR. Binnen het ondernemerschapsonderwijs is er o.a. aandacht voor passende vormen van assessments, holistisch toetsen, ondernemend onderwijs.				
Realisatie 2024	De bestaande activiteiten zijn voortgezet. Het 4-jarige programma Impact-Up, in samenwerking met BUas, Tilburg University, Fontys en Avans, is van start gegaan in 4 deelprojecten die volgens plan verlopen (veel deelnemende ondernemers, cases in ontwikkeling, onderzoek naar businessmodellen en financieringsvormen).				

	De vier hogescholen in het groene onderwijs onderzoeken gezamenlijk de haalbaarheid van een Centre of Entrepreneurship Green Solutions. Docent/onderzoekers van de HAS nemen deel aan het internationale congres over Entrepreneurship Education (ECSB) Doel 2024 <i>Ecosysteem ondernemerschap is een feit, inclusief incubators op eigen locatie of gedeeld met de kennisinstelling waarmee wordt samengewerkt op de diverse campussen</i> Kijkend naar Topklas Ondernemen, de externe stakeholders die hierbij betrokken zijn en de overige activiteiten op het gebied van ondernemerschap zoals Impact Up, kan gesteld worden dat een ecosysteem ondernemerschap een feit is. Een Centre of Entrepreneurship (inclusief incubators) is in voorbereiding en zal mogelijk in 2025 worden gerealiseerd met ondersteuning van het ministerie van LUVN.
--	--

2.3.2 Studentsucces en studiedruk

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

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

Bij dit thema is een HAS-breed projectteam betrokken, bestaande uit onderwijskundige, docenten en studenten. Zij werken bij de vertaling van het HAS-brede jaarplan naar clusterspecifieke activiteiten nauw samen met verantwoordelijke kernteamleden en adjunct-directie. Via de diverse HAS-brede en opleidingsspecifieke activiteiten worden alle medewerkers en studenten betrokken.

Begin 2024 startte een onderwijskundige als projectleider diversiteit en inclusie. Vanuit het instellingsplan 2024-2027, waarin 'inclusief' één van de kernwaarden van de HAS is, is het beleidsplan 'Een inclusieve hogeschool?!' opgesteld. Speerpunt 5 van dit plan richt zich op het creëren van een waarderende en inclusieve omgeving waarin alle stemmen gehoord worden. In die omgeving heeft iedereen een 'sense of belonging', je voelt je thuis bij de HAS en bij je opleiding. Als instelling zorgen we voor een veilige omgeving waarin iedereen zich gekend en gewaardeerd voelt, zichzelf kan zijn en de ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Het gevoel van 'je thuis voelen' speelt een cruciale rol in het studentsucces van studenten. Met het vaststellen van dit beleidsplan, is het thema Studentsucces stevig verankert binnen de HAS. Om speerpunt 5 te realiseren, blijft de HAS zich inzetten om studenten te ondersteunen in hun welzijn en hen te helpen opereren vanuit hun eigen veerkracht.

Het thema Studentsucces en studiedruk bestaat uit vier maatregelen:

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

Hierna wordt de voortgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Verlagen uitstroom eerste jaar	
<i>Het verlagen van de uitval in het eerste jaar.²</i>		
Uitgangspunt 2018	De uitval in 2018 is 19,6%. De ambitie is om deze uitval te verlagen, naar <13% in 2025.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. De uitval voor studiejaar 2018-2019 was 16,8%.	
Realisatie 2020	Er is een HAS-brede inventarisatie gestart naar de motieven van uitval van eerstejaars. Deze groep blijkt lastig bereikbaar voor het HAS-brede team om hun motieven te delen. Opleidingen hebben over het algemeen een beter inzicht in hun motieven en hiervoor interventies benoemd in hun plan m.b.t. studentsucces. De uitval in studiejaar 2019-2020 was 12,9%.	
Realisatie 2021	Clusters hebben op basis van hun plannen interventies ingezet, zoals meer aandacht voor binding en effectief studeren. De uitval in studiejaar 2020-2021 was 12,6%.	
Realisatie 2022	In 2022 wordt bekeken of de HAS-brede inventarisatie opnieuw opgepakt wordt, lerend van de ervaringen uit 2020 en van de impact van de opleidingsspecifieke aanpak. In studiejaar 2022-2023 starten we met de implementatie van de Startthermometer om meer inzicht te krijgen in de motivatie en het zelfvertrouwen van de eerstejaarsstudent in de eerste fase van de studie. Op basis hiervan kan gericht(er) ondersteuning geboden worden aan studenten. Daarnaast wordt er een training effectief studeren HAS-breed aangeboden aan studenten.	
Doel 2022	Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar consistent 13-15% Het doel voor 2022 bijna behaald is, met als disclaimer dat deze getallen vanwege de impact van Covid-19 moeilijker te interpreteren zijn.	
Realisatie 2023	In studiejaar 2022-2023 hebben we de startthermometer geïmplementeerd. De algemene resultaten, op basis van een respons van 61%, zijn gedeeld met de opleidingen. Daarnaast zijn er gericht coachgesprekken gevoerd op basis van de persoonlijke uitslagen. De werkwijze is ter voorbereiding op de afname in 2023-2024 verder geoptimaliseerd, door o.a. implementatie in Power BI. Op deze manier zijn de resultaten eerder beschikbaar, kunnen er betere/bredere analyses worden uitgevoerd en meer managementinformatie uitgehaald worden.	
Realisatie 2024	De Startthermometer, ons instrument voor vroege signalering, kende in studiejaar 2023-2024 een respons van 71%. De resultaten zijn op twee manieren toegankelijk gemaakt: via een overzichtelijke infographic en een interactief Power BI-dashboard dat alle medewerkers kunnen raadplegen. Deze data stelt coaches in staat om preventief gerichte gesprekken te voeren met studenten om het risico op uitval te verkleinen.	

² De percentages uitval jaar 1 en het bachelor-rendement zijn vanaf 2020 afkomstig uit VH-database. De berekening van beide getallen is hierin anders dan de methode die we voorheen hanteerden. De percentages in de ambitie zijn op basis van dezelfde berekening bijgesteld.

	Op basis van de inzichten zijn verschillende interventies ontwikkeld. Er wordt geïnvesteerd in de professionalisering van coachvaardigheden bij docenten. Daarnaast is in 2024 een Empower-module ontwikkeld, die in 2025 start. Deze module biedt ondersteuning aan studenten die twijfelen over hun studie, vertraging oplopen of dreigen uit te vallen. Gegevens m.b.t. de uitval staan in tabel 1.2.
Doel 2024	Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar < 13% De Startthermometer is succesvol geïmplementeerd. Daarnaast zijn er voor studenten diverse interventies ontwikkeld en geïmplementeerd, specifiek gericht op de eerste fase van hun studie en is er geïnvesteerd in de professionalisering van collega's. Ondanks dat dit doel in absolute percentages niet behaald is, zijn er grote stappen gezet om meer grip te krijgen op uitval in het eerste jaar en deze te beperken.

Maatregel	Verbeteren bachelor-rendement	
<i>Het verbeteren van het studierendement/ bachelor-rendement.</i>		
Uitgangspunt 2018	Het bachelor-rendement is in 2018 61,9% De ambitie is om dit rendement stabiliseren en/of te verhogen naar > 62% in 2025.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. Het bachelor-rendement in 2019 is 61,9%.	
Realisatie 2020	Het bachelor-rendement in 2020 is 60,6%.	
Realisatie 2021	Er is een HAS-brede inventarisatie uitgevoerd naar de ondersteuningsbehoefte van langstudeerders. Op basis hiervan zijn vervolgacties bepaald. Ook is een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren. Opleidingen werken op basis van hun plannen aan activiteiten, zoals het versterken van sociale binding, inzet van extra coaching. Het bachelor-rendement in 2021 is 62,5%.	
Realisatie 2022	In 2022 worden concrete (HAS-brede) acties gekoppeld aan de uitkomsten van deze inventarisatie, zoals meer aandacht voor binding in het curriculum, activiteiten ter verhoging van het studentwelzijn en 'sense of belonging'. De opgedane ervaringen vanuit de opleidingen worden hierin meegenomen.	
Doel 2022	Verhoging van het bachelor-rendement voor alle opleidingen > 58% Het doel voor 2022 is net niet behaald.	
Realisatie 2023	De activiteiten, zoals ze in de loop van deze KA-periode zijn ontwikkeld voor studenten, zijn wederom uitgevoerd. Hierbij gaat het om het mentaal spreekuur (dropzone), mindfulness, faalangst trainingen. In studiejaar 2022-2023 is effectief studeren aan het aanbod toegevoegd.	
Realisatie 2024	Het bestaande ondersteuningsaanbod om het bachelor-rendement te verhogen met bewezen trainingen is wederom uitgevoerd. Hierbij gaat het om effectief studeren, Mirro, faalangsttrainingen, mindfulness en het versterken van coachvaardigheden van docenten. Als aanvulling hierop is de Empower-module ontwikkeld. Deze module, die in 2025 aan start gaat, biedt specifieke ondersteuning aan studenten die twijfelen over hun studiekeuze, studievertraging hebben opgelopen of dreigen uit te vallen. Bovendien hebben we een externe en professionele welzijnscoach (studentpsycholoog) ingezet als vervanging van het mentaal spreekuur (dropzone). Deze interventie wordt begin 2025 geëvalueerd. Gegevens m.b.t. het bachelor-rendement staan in tabel 1.1.	
Doel 2024	Verhoging van het bachelor-rendement op HAS-niveau > 62% Er is een stevig ondersteuningsaanbod voor studenten ontwikkeld om hun studiesucces te vergroten. Daarnaast is ook geïnvesteerd in de ontwikkelingen van coachvaardigheden van docenten. Ondanks dat dit doel in absolute percentages niet behaald is, zijn er grote stappen gezet om meer grip te krijgen op het bachelor-rendement en dit te vergroten.	



Het verhogen van studentwelzijn.

Uitgangspunt 2018	De HAS is een persoonlijke hogeschool, waar je als student wordt gezien en gekend op je persoonlijke drijfveren, talenten en interesses. Dit wordt gewaardeerd door studenten. Expliciete aandacht voor studentsucces, studiedruk, psychosociale leerproblemen en welzijn is er nog beperkt.
Realisatie 2019	Het programmateam studentsucces, bestaande uit docenten, studieadviseurs, een onderwijskundige en een student, gaat van start. Zij bereiden een projectplan voor.
Realisatie 2020	Covid-19 heeft gezorgd voor nadrukkelijk meer aandacht voor en behoefte aan dit thema. HAS-breed onderzoek naar binding en welzijn in deze periode heeft geresulteerd in interventies op clusterniveau, in afstemming met de studentengeleding HR en opleidingscommissies, bijvoorbeeld de studentcoaches bij cluster Leefomgeving & Natuur. Op HAS-niveau hebben we een online zelfhulptool Mirro aangeschaft.
Realisatie 2021	Door de rapportage over studentsucces ontstaat HAS-breed en per opleiding inzicht in de staat van studentsucces. De rapportage is met de clusters besproken en op basis hiervan hebben zij een plan gemaakt, voor activiteiten en/of interventies op dit gebied. Daarnaast zijn er HAS-breed activiteiten opgepakt/georganiseerd, bijvoorbeeld trainingen Mindfulness. Ook is er samenwerking gezocht met gemeentelijke organisaties om drempels te verlagen bij een hulpvraag vanuit een student. Dit heeft in 2021 geleid tot het ontstaan van Dropzone, waarbij studenten op de HAS in gesprek kunnen met hulpverleners van de GGZ als ze daar behoefte aan hebben. Daarnaast is er informatie op intranet gezet voor persoonlijke hulp, aangevuld met een zorgschema.
Realisatie 2022	In 2022 bleef het team studentsucces in gesprek met de clusters over de realisatie van hun plannen en is er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en het uitvoeren HAS-brede activiteiten en/ of interventies. Er wordt een projectplan voor de volgende fase voorbereid. De samenwerking met de gemeentelijke organisatie wordt verder opgepakt, en specifiek ook Dropzone in samenwerking met de GGZ.
Doel 2022	Verhogen studentwelzijn In de afgelopen jaren is het bewustzijn voor studentenwelzijn enorm gegroeid. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het thema en op HAS- en opleidingsniveau is concreet gemaakt hoe hier verder aan bijgedragen kan worden. Deze aanpak draag actief bij aan het welzijn van de HAS-student.
Realisatie 2023	De bestaande opzet, waarbij zowel HAS-breed als op clusterniveau plannen zijn op het gebied van studentwelzijn/ studentsucces, wordt doorgezet. Er is op HAS-niveau een projectplan voor de volgende fase opgesteld, op basis van de thema's studentwelzijn verhogen, medewerker bewust maken en trainen, intensiever samenwerken en onderwijsprogramma. In dit plan wordt nadrukkelijk het verband gelegd tussen Europees, landelijk en HAS-beleid. Daarnaast is er een syllabus 'externe zorg', over het zorgnetwerk buiten de HAS, verspreid onder de betreffende collega's. Eind 2023 is het VN verdrag Inclusief Onderwijs ondertekend door CvB en studenten, tijdens een studiedag voor medewerkers en studenten met als titel HAS4all. Op deze studiedag was er een gastspreker (Lisa Loeb), die vertelde over haar angststoornis. Daarnaast werden er uiteenlopende workshops aangeboden. Er is aandacht besteed aan genderidentiteit via o.a. een masterclass. Tot slot is diversiteit en inclusie opgenomen als thema in het nieuwe instellingsplan.
Realisatie 2024	In 2024 is het studentenwelzijnsbeleid verder versterkt op basis van diverse onderzoeken. Intern werd hiervoor de Startthermometer en feedback uit studentonderzoeken gebruikt, extern was dit o.a. onderzoek van het Trimbos-instituut. Deze inzichten leidden tot twee belangrijke ontwikkelingen:

de aanstelling van een welzijnscoach (studentpsycholoog) en de succesvolle lancering van de eerste community voor LHBTQI+ studenten.

Studentwelzijn is in 2024 geïntegreerd in het HAS-brede beleidsplan 'Een inclusieve hogeschool?!', als één van de vijf speerpunten. Vanuit dit kader heeft team Studentsucces in 2024 concrete jaarplannen ontwikkeld, zowel HAS-breed als per cluster.

Doel 2024 **Verhogen studentwelzijn**

Door diverse interne en externe onderzoeken is ons inzicht in studentenwelzijn sterk vergroot. Er zijn zowel HAS-brede als cluster/opleidingsspecifiek interventies ontwikkeld om studentwelzijn te verhogen. Het thema Diversiteit en inclusie is onderdeel van het instellingsplan, het beleidsplan Een inclusieve Hogeschool?! en de inbedding van dit thema daarin borgt de verdere ontwikkeling van de HAS ten aanzien van Studentwelzijn.

Maatregel

Docenten bewust maken en trainen



Het bewust maken en trainen van docenten om studenten beter en meer adequaat te begeleiden en coachen.

Uitgangspunt 2018	De betrokkenheid van docenten, ook in hun rol als coach, is groot. Op dit moment zijn zij niet altijd voldoende toegerust om studenten de juiste begeleiding en ondersteuning te bieden.
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel.
Realisatie 2020	In 2020 kregen docenten ineens te maken met een grotere groep kwetsbare studenten met uiteenlopende problematiek vanwege de Covid-19 pandemie. Een HAS-breed onderzoek naar binding gaf richting aan de manier waarop hiermee om te gaan. Er ontstond een behoefte om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. In deze behoefte willen we in de toekomst nadrukkelijker gaan voorzien.
Realisatie 2021	Er is een duidelijke start gemaakt met bewustwording en het creëren van draagvlak, o.a. via de eerdergenoemde rapportage. Herontwerp van het curriculum waarin het leerproces van de student centraal staat, zoals programmatisch toeten en didactisch coachen, hebben hier ook aan bijgedragen. Op verschillende manieren zijn best practices gedeeld op het gebied van studentondersteuning voor medewerkers en studenten. Er is een pilot gestart rondom het bevorderen van de coachende rol van docenten.
Realisatie 2022	In 2022 is gewerkt aan het creëren van draagvlak en HAS-brede interventies/ trainingen, etc. Daarnaast lopen de bovengenoemde herontwerptrajecten van curricula door, evenals de scholing van collega's op deze thema's (o.a. didactisch coachen).
Doel 2022	25% van de docenten getraind via de Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Dit doel is behaald.
Realisatie 2023	Er is een pilot gestart binnen een van de clusters, gericht op het bevorderen van de coachende rol van docenten. Bij een aantal opleidingen wordt hier ook via andere insteek, bijvoorbeeld door opleidingstrajecten tot didactisch coach, aandacht aan besteed. Via onderwijsontwikkeling binnen opleidingen, de clusterplannen en vanuit HAS-breed perspectief blijven we werken aan verdere bewustwording van collega's en professionalisering op dit gebied.
Realisatie 2024	In 2024 zijn onze docenten verder geprofessionaliseerd op het gebied van coaching. Binnen een aantal opleidingen wordt didactisch coachen opgepakt. Daarnaast zijn de thema's coaching en inclusiviteit nu verankerd in zowel de Basiskwalificatie Examinering (BKE) als de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). Deze integratie versterkt de systematische aandacht voor deze cruciale vaardigheden in de professionele ontwikkeling van onze docenten.

Doel 2024 **75% van de docenten getraind via de Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.**

Er is zowel HAS-breed als cluster/ opleidingsspecifiek aandacht voor dit thema, zowel in specifieke trainingen als bijvoorbeeld in onderwijsontwikkeling. Daardoor is minimaal 75% van de docenten hier actief mee bezig geweest. De trainingen worden niet altijd door de afdeling OOK verzorgd, zij zijn hier wel altijd van op de hoogte/bij betrokken.

2.3.3 Internationalisering

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

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

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

Het thema Internationalisering onderwijs bestaat uit twee maatregelen:

1. Partnerplan internationaal
2. HAS International Projects

Hierna wordt de voortgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Partnerplan Internationaal	
	<i>In het Partnerplan Internationaal worden keuzes gemaakt in partnerschappen. Door te selecteren in partnerschappen, de relaties met internationale met name Westerse partners te verbeteren en het aanbod van Engelstalige/internationale modules te verbeteren, zal de uitwisseling van docenten en studenten groeien. Binnen dat partnerplan willen we vanuit dezelfde uitwisselingsdoelstelling specifiek inzetten op het ontwikkelen van strategische partnerschappen per cluster, waarbij structureel wordt samengewerkt met een Europese partner op het terrein van onderzoek, onderwijsuitvoering en onderwijsontwikkeling.</i>	
Uitgangspunt 2018	Uitgangspunt is dat iedere HAS-student een buitenlandervaring opdoet door een internationale stage, het volgen van onderwijs bij een internationale partnerinstelling of het doen van een internationale afstudeeropdracht. De HAS heeft nog geen vaste partners om dit mogelijk te maken.	
Realisatie 2019	In 2019 heeft een evaluatie van het HAS-brede internationaliseringbeleid plaatsgevonden, inclusief een inventarisatie van de behoeftes van de studenten. Daarnaast is een eerste aanzet gedaan voor de ontwikkeling van een partnerplan. Een eerste samenwerkingsovereenkomst is gesloten met Harper Adams University als exclusieve relatie voor cluster Agri & Business.	

	Binnen deze samenwerking zijn afspraken gemaakt over twee visiting lectoren en vond docentuitwisseling plaats, met ongeveer 12 docenten. Daarnaast heeft een groep derdejaars studenten bij Harper Adams een minor gevolgd. Een deel van deze groep heeft na afstuderen hier hun masteropleiding vervolgd.
Realisatie 2020	Bovengenoemde activiteiten met Harper Adams University zijn online voortgezet. Een verkenning is uitgevoerd naar de ontwikkeling van een gemeenschappelijke master. Als gevolg van de Brexit en de consequenties daarvan voor de onderwijsbekostiging is dit traject geheel stil komen te liggen. In overleg met de medezeggenschap is een deel van het begrote budget voor 2021 verschoven naar het thema Flexibel en adaptief onderwijs, maatregel Verbeteren ELO.
Realisatie 2021	Er is een projectleider internationalisering geworven, die het internationaliseringsbeleid voor de periode 2022-2025 gaat ontwikkelen. De ambitie is om dit beleid in de loop van 2022 vast te stellen.
Realisatie 2022	In 2022 is een stevige basis gelegd voor het internationaliseringsplan. In de conceptfase is besloten de definitieve uitwerking en vaststelling te parkeren, om zo optimale afstemming/ integratie te realiseren met het nieuwe instellingsplan dat in het voorjaar van 2023 vastgesteld zal worden. Voor de tussenliggende periode zijn uit het conceptbeleidsplan actiepunten gefilterd waar de internationaliseringscoördinatoren aan werken.
Doel 2022	• Verhouding inkomende/ uitgaande studenten is verbeterd • Alle HAS-clusters bereiden zich voor op strategische samenwerking met één strategische partner • 90 docenten in docent-uitwisseling Mede door de impact van Covid-19 zijn de bovenstaande doelen niet behaald. Zij worden nadrukkelijk meegenomen in de ontwikkeling van het internationaliseringsbeleid in 2023.
Realisatie 2023	De ambitie was om in 2023 het internationaliseringsbeleid vast te stellen. Dit traject is bewust stilgelegd om op deze manier de ambities uit het nieuwe instellingsplan (voor de zomer vastgesteld) mee te kunnen nemen. In dit instellingsplan is de kijkrichting wat betreft dit thema iets aangepast: we spreken nu van internationale oriëntatie, vanuit de overtuiging dat internationale activiteiten van onze instelling een middel zijn en geen doel op zich. Vanuit dit perspectief is er een handreiking internationale oriëntatie opgesteld, waarin de marktvelddclusters wordt gevraagd om binnen de kaders van de VH en ons eigen instellingsplan een plan te formuleren met betrekking tot internationale oriëntatie. Begin 2024 wordt deze handreiking vastgesteld.
Realisatie 2024	De handreiking internationale oriëntatie is vastgesteld. Er is een kwartiermaker ingehuurd die medio 2024 een advies heeft gegeven aan de instelling ten aanzien van internationalisering. Dit advies behelst internationale oriëntatie in bredere zin dan alleen het partnerplan. Onderdeel van het advies is een overzicht van (Europese) partnerinstellingen op basis van vooraf gedefinieerde selectiecriteria. Met Harper Adams (UK) en Joanneum (Oostenrijk) zijn de banden aangehaald. Ook wordt er vanuit de clusters L&N en A&B structureel samengewerkt met partneruniversiteiten in Finland, Spanje en Portugal. Een verdere implementatie van het partnerplan en internationale oriëntatie op instellingsniveau zal in 2025 structureel vorm krijgen.
Doel 2024	• Verhouding inkomende/ uitgaande studenten is verbeterd tot een verhouding 1:1 • HAS kent vier strategische partners • 90 docenten in docent-uitwisseling De verhouding inkomende/uitgaande studenten is in 2024 verbeterd. De verhouding 1:1 verhouding zal niet gerealiseerd worden zolang er niet is voldaan aan een aantal randvoorwaarden, zoals (tijdelijke) huisvesting en een breder (Engelstalig) aanbod voor buitenlandse studenten.

De HAS kent meer dan vier potentiële strategische partners. In 2024 zijn er drie MOU's gesloten met buitenlandse universiteiten, naast de al bestaande samenwerkingspartners. De komende jaren zal blijken of de samenwerking zodanig is dat van een strategische partner kan worden gesproken. Hoewel de HAS op het gebied van internationale projecten zeer actief is, is het doel van 90 docenten-uitwisseling niet gerealiseerd.

Maatregel HAS International Projects (HIP)	
<i>In de ontwikkeling van HAS International Projects (HIP) werken we aan het realiseren van buitenlandervaring van docenten en studenten in landen en regio's buiten Europa. In het groene samenwerkingsverband 'Borderless Network' (Nu overgegaan in Groenpact – www.groenpact.nl) zijn een aantal speerpunten gekozen in nauwe afstemming met de Nederlandse overheid. In die landen worden strategische samenwerkingen opgezet met universiteiten ter plaatse en het (Nederlandse) bedrijfsleven. Die samenwerkingen moeten leiden tot het uitvoeren van trainingen en projecten door HAS-docenten en uitvoering van bijvoorbeeld afstudeeronderzoeken en de verplichte buitenlandse stage door studenten.</i>	
Uitgangspunt 2018	HIP bestaat vanaf 2012 binnen de HAS. In die periode is er een netwerk opgebouwd en zijn er diverse projecten uitgevoerd. Dit willen we verder ontwikkelen, met de ambitie om studenten hier nadrukkelijker in te betrekken en voor studenten en docenten te mobiliteit te vergroten.
Realisatie 2019	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners).
Realisatie 2020	Via HIP zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2020 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19.
Realisatie 2021	Via HIP zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2021 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19. Er zijn actief nieuwe netwerken benaderd, zoals MVO Nederland, Platvorm International Education, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. In 2021 zijn er zes samenwerkingsprojecten ingediend en veertien lopende projecten. Er zijn 24 samenwerkingsprojecten afgesloten.
Realisatie 2022	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd, meestal in samenwerking met partners. In begin van het jaar 2022 waren er nog beperkt internationale activiteiten vanwege Covid-19. Na het voorjaar kon er weer op locatie worden uitgevoerd. Er zijn actief nieuwe en bestaande netwerken benaderd, zoals bijvoorbeeld (Internationaal) MVO Nederland, Platform International Education (PIE), CINOP, AgriTerra, Delphy, NL Works en NABC, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Ook is er een video gemaakt voor externe partijen die met ons willen samenwerken. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. Helaas waren er door Covid weinig mogelijkheden om nieuwe projecten te verwerven. Ook het nieuwe buitenlandbeleid van BuZa zorgt ervoor dat de projecten vanuit Nuffic tijdelijk zijn stilgelegd. Desondanks zijn er in 2022 acht samenwerkingsprojecten ingediend en dertien lopende projecten uitgevoerd. Er zijn in 2022 vijf projecten afgesloten.

Doel 2022	<i>Ontwikkeling van medewerkers/ mobiliteitsmogelijkheden van de docenten tot 30 uitwisselingen per jaar (verschillende docenten)</i> Vanwege de coronapandemie is het mobiliteit beperkter geweest dan we zouden willen.
Realisatie 2023	We hebben deelgenomen aan circa 30 internationale projecten. Ongeveer vijftien van deze projecten werden uitgevoerd in samenwerking met NUFFIC, op de thema's business development en capacity building. Daarnaast zijn projecten uitgevoerd voor Netherlands Food Partnership, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, NL-Works, Groenpact en op aanvraag van ambassades/landbouwraden. Er zijn twee onderzoeksprojecten uitgevoerd vanuit SIA RAAK, met inzet van 30 studenten in de afstudeerfase. In samenwerking met Regieorgaan SIA (RAAK-publiek) samen met MVO wordt een nieuwe onderzoeksaanvraag voorbereid. Tot slot zijn we actief in twee commerciële trajecten. De netwerken voortkomend uit deze projecten zijn veelvuldig gebruikt voor het inzetten van VIS-subsidies. Minimaal 50 studenten hebben in 2023 stage gelopen voortkomend uit onze samenwerkingen in projecten. Afgelopen jaar heeft de HAS tien (deels betaalde) bezoeken ontvangen van internationale delegaties. Ook zijn er actief nieuwe en bestaande netwerken benaderd, zoals bijvoorbeeld (Internationaal) MVO Nederland, Platform International Education (PIE), CINOP, AgriTerra, Delphy, NL Works en NABC, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Intern is er gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. De HAS droeg bij aan het Groenpact Versnellingsprogramma Internationalisering door mee te werken en zich open te stellen voor high-level internationale delegaties geïnitieerd vanuit de overheid. In 2023 hebben twee lectoren en vijf docentonderzoekers vanuit HIP een vierdaagse cursus International Proposal Writing gevolgd en afgerond.
Realisatie 2024	We hebben deelgenomen aan achttien internationale projecten. Deze projecten werden uitgevoerd in samenwerking met Nuffic, SIA-RAAK, Groenpact of Erasmus. Daarnaast werden er projecten gefinancierd door de Nederlandse Ambassade in Mexico, IBOU en EJASA/SNV. De HAS ontving in totaal twaalf buitenlandse delegaties, o.a. uit Kentucky, Zuid-Korea, Indonesië en Marokko. In totaal waren er bij de internationale projecten 70 docenten en 50 studenten direct betrokken. Daarnaast hebben de activiteiten vanzelfsprekend spin-of in andere activiteiten, bijvoorbeeld in stagecontacten.
Doel 2024	<i>De HAS kent een gezond mobiliteitsklimaat en de organisatie en docenten voldoen op een kwantitatieve en kwalitatieve wijze aan de internationale behoefte. Uitwisseling van docenten is gegroeid naar 60 per jaar (verschillende docenten)</i> In de afgelopen jaren is er een stevig internationaal netwerk ontwikkeld waarbinnen de genoemde projecten worden uitgevoerd. De betrokkenheid van docenten bij deze projecten is toegenomen tot 70, daarnaast is er ook een duidelijke directe betrokkenheid van studenten (50 studenten).

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

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

Het thema Verbinden kernactiviteiten bestaat uit drie maatregelen:

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

Hierna wordt de voortgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Verbinden onderzoek en onderwijs	
	<i>We willen de komende jaren inzetten op een hogere mate van participatie van lectoren in het derde en vierde jaar. Om dit te realiseren, moeten de lectoraten voorzien zijn van docent-onderzoekers en zorgen we dat lectoraten aan de slag gaan met vernieuwende thema's. Door daar vervolgens bedrijven en beroepsopdrachten aan te koppelen, gaat automatisch de verbinding met de praktijk over innoverende thema's.</i>	
Uitgangspunt 2018	HAS heeft de ambitie om kennisontwikkeling, onderwijs en valorisatie nadrukkelijk met elkaar te verbinden. Op een aantal vlakken bestaat die samenwerking maar die is vooral afhankelijk van toeval en personen in plaats dat het is ingebouwd in ons systeem.	
Realisatie 2019	Vanuit deze maatregel zijn structureel vier HAS-lectoren gefinancierd. Daarnaast worden er per lectoraat (13) 600 uren gereserveerd voor docent-onderzoekers en een junior onderzoeker. Gezamenlijk werken zij aan de HAS-ambities op het gebied van onderzoek, in samenhang met onderwijs en samenwerking met werkveld.	
Realisatie 2020	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. Daarnaast is in 2020 gestart met intervisie tussen lectoraten.	
Realisatie 2021	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. De nieuwe onderzoeksvisie komt tot stand waarin onderzoek en onderwijs samengebracht worden rondom drie zwaartepunten, gerelateerd aan maatschappelijke opgaves van onze sector. Er is geëxperimenteerd met de inzet van afgestudeerden in lectoraatsprogramma's. Dit is geëvalueerd.	
Realisatie 2022	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. De samenhang tussen onderzoek en onderwijs is verder verstevigd, o.a. door de betrokkenheid bij minoren in jaar drie en vier. Uit de overkoepelende review blijkt dat ruim 700 studenten betrokken worden bij het onderzoek, via modules in jaar een en twee, minoren in jaar drie en vier (76 modules) en beroepsopdrachten (ruim 50).	
Doel 2022	• 50% van de lectoraten dragen onderwijsmodulen in 3^e en 4^e jaar • 100% van de lectoraten draagt bij onderwijsmodulen in 3^e en 4^e jaar • 50% van de beroepsopdracht wordt begeleid vanuit een lectoraat	

	Er zijn solide stappen zijn gezet in de verbinding onderzoek en onderwijs, met mooie resultaten. Ondanks dat zijn de doelstellingen niet geheel behaald.
Realisatie 2023	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. We hebben in 2023 nagedacht over hoe ons portfolio kritisch onder de loep te nemen en hoe te komen tot nieuwe concepten. Er zijn minoren ontwikkeld vanuit twee zwaartepunten. Aandachtspunt is de instroom.
Realisatie 2024	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. We onderzoeken, samen met opleidingen en zwaartepunten, waar kansen liggen voor de het verder ontwikkelen van onderwijs passend bij de thema's uit de zwaartepunten.
Doel 2024	• 100% van de lectoraten dragen onderwijsmodulen in 3^e en 4^e jaar • 100% van de lectoraten draagt bij aan onderwijsmodulen in 3^e en 4^e jaar • 80% van de beroepsopdracht wordt begeleid vanuit een lectoraat De eerste twee doelstellingen zijn behaald: Alle lectoraten zijn betrokken bij het onderwijs in 3^e en 4^e jaar. Het percentage beroepsopdrachten vanuit een lectoraat is de laatste jaren stijgend, in verhouding tot beroepsopdrachten vanuit de markt. In 2023 werd ongeveer 42% van de beroepsopdrachten werd begeleid vanuit een lectoraat. Hiermee is de gestelde 80% niet behaald, en tegelijkertijd is hiermee wel een mooie balans ontstaan tussen markt- en onderzoeks-(subsidie) opdrachten.

Maatregel	Delen met collega's	
<i>Via de lectoraten worden HAS-breed een 45-tal docent-onderzoekers actief betrokken in onderzoek. Het is van belang dat de docenten ook kennis kunnen nemen van de uitkomsten van het onderzoek. Lectoraten moeten daarom een actieve rol spelen in kennisoverdracht vanuit het lectoraat naar niet-onderzoeks-docenten, bijvoorbeeld via de jaarlijkse onderzoeksdag of het actief delen van uitkomsten.</i>		
Uitgangspunt 2018	In 2018 werken de lectoraten vooral gekoppeld aan de opleidingen. Kennisoverdracht vindt met name plaats via gastcolleges.	
Realisatie 2019	De eerste jaarlijkse onderzoeksdag vindt plaats. Diverse lectoraten organiseren workshops waarbinnen kennis wordt gedeeld.	
Realisatie 2020	Als gevolg van Covid-19 wordt de brede onderzoeksdag geannuleerd. In deze periode ontstaat digitale intervisie tussen lectoraten, waarbinnen kennis wordt gedeeld. Binnen het samenwerkingsverband CoE groen vindt uitwisseling en afstemming plaats tussen lectoraten van groene hogescholen. Studenten werken van diverse hogescholen werken met elkaar samen in onderzoeksprojecten.	
Realisatie 2021	De jaarlijkse onderzoeksdag is geïntegreerd met de HAS-brede studiedag en vindt online plaats. Er wordt een aanpak ontwikkeld om de publicaties in Green-I makkelijker te maken. Ook wordt er actief nagedacht over de manier waarop over onderzoeken te communiceren. Via onderwijsprojecten vindt kennisdeling met studenten en betrokken docenten plaats. De ontwikkeling van de nieuwe minoren draagt bij aan actieve kennisdeling binnen de HAS. Daarnaast wordt kennis vaak gedeeld op externe podia. De HAS ethische commissie heeft een training ontwikkeld die, voorafgaand aan het afstuderen, aan alle studenten en begeleiders wordt aangeboden. Tot slot worden de activiteiten uit 2020 worden voortgezet.	
Realisatie 2022	De jaarlijkse onderzoeksdag wordt georganiseerd en staat in het teken van de recent vastgestelde onderzoeksvisie. De doelstellingen rondom deze maatregel worden meegenomen in de nieuwe werkorganisatie onderzoek.	

Doel 2022	• Jaarlijks een onderzoeksdag voor HAS-collega's • 100% van de lectoraten organiseert bijscholingscursus voor collega's De onderzoeksdag vindt jaarlijks plaats, met uitzondering van 2020. Beide doelstellingen worden meegenomen in de nieuwe werkorganisatie onderzoek.
Realisatie 2023	We hebben een HAS-studiedag georganiseerd waarin de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld centraal stond. In samenwerking met de vier groene hogescholen werken we aan een professionaliseringsprogramma. Daarvoor is de trainingsbehoefte in kaart gebracht.
Realisatie 2024	Onderzoeksuitkomsten in de breedste zin van het woord worden gepubliceerd op de daartoe bedoelde platforms. Zo is onderzoek binnen en buiten de HAS meer zichtbaar. Er is een nauwe samenwerking met Communicatie en Information Management ontstaan om dit op te zetten en blijvend te realiseren. Vanuit de trainingsbehoefte die er is bij docent-onderzoekers en lectoren worden trainingen ontwikkeld voor en door onderzoekend personeel.
Doel 2024	• Jaarlijks een onderzoeksdag voor HAS-collega's • 100% van de lectoraten organiseert bijscholingscursus voor collega's Er is een onderlinge 'infrastructuur' ontstaan waarbij onderzoek beter over het voetlicht komt bij de lectoraten onderling, en ook richting het onderwijs staat onderzoek meer in de etalage.

Maatregel		Professioneel onderzoek		
<i>Het is belangrijk dat de onderzoekssetting binnen de HAS ook qua professionaliteit verder ontwikkelt. Een professionele onderzoekssetting, gericht op de praktijk bindt goede bedrijven en biedt een uitdagende onderzoekleeromgeving voor studenten.</i>				
Uitgangspunt 2018	De HAS-organisatie is zich aan het professionaliseren. Deze stap is ook nodig op onderzoeksgebied. Er is behoefte aan een nieuwe onderzoeksvisie, op basis waarvan een werkorganisatie wordt gevormd. Thema's als strategische communicatie, kwaliteitszorg en scholingsaanbod zijn hier onderdeel van.			
Realisatie 2019	De lectoren maken vanaf dit moment een jaarlijkse managementreview, waarin zij hun activiteiten op diverse vlakken verantwoorden. Dit gebeurt in relatie met de BKO-standaarden, al is verdere verdieping op dat vlak gewenst. De HAS ethische adviescommissie gaat van start.			
Realisatie 2020	De lectoraatsorganisatie professionaliseert door de komst van lectoraatscoördinatoren.			
Realisatie 2021	In 2021 is de onderzoeksvisie ontwikkeld en vastgesteld. De visie is vertaald in een werkplan voor verdere professionalisering van de onderzoeksorganisatie. Naast de lectoraatscoördinatie is de administratieve ondersteuning van de lectoraten ingeregeld. Er is een project gestart over de beschrijving en beheersing van onderzoeksprocessen. De lectoraatsreviews zijn samengevat in een overkoepelende review, wat HAS-breed inzicht geeft. Er start een commissie Dierhandelingen. Daarnaast is de BKO voorbereid, uitgevoerd en succesvol afgerond.			
Realisatie 2022	De accreditatie is in 2022 officieel bekrachtigd. De feedback uit dit traject wordt vertaald in acties. Daarnaast wordt er een programmamanager onderzoek geworven, die de implementatie van de onderzoeksvisie procesmatig gaat begeleiden. Het project om onderzoeksprocessen te beschrijven en beheersen wordt geïmplementeerd.			
Doel 2022	BKO-geaccrediteerd De accreditatie is in 2021 uitgevoerd en in 2022 bekrachtigd. Daarmee is dit doel behaald.			

Realisatie 2023	We hebben in kaart gebracht wat de kaders zijn voor een professionele onderzoeksorganisatie binnen de HAS. Daarbij zijn alle stakeholders betrokken en is de basis gelegd voor verdere ontwikkeling van de organisatie.
Realisatie 2024	<i>We starten met het inrichten van de organisatie, waarbij we het toekomstperspectief hebben geschetst en helder hebben welke financieringsstructuur daarbij past. Onderzoeksondersteuning is verder gaan samenwerken aan de ondersteuning van de lectoraten. Dit gebeurt vanuit alle disciplines in de organisatie (dus niet alleen de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit, maar ook de afdelingen Finance & Control, Marketing & Communicatie, Informatisering & IT, etc.).</i>
Doel 2024	BKO-geaccrediteerd Dit doel is reeds in 2022 behaald. In de afgelopen periode is gewerkt aan een solide onderzoeksorganisatie, en o.a. een kwaliteitshandboek en publicatiebeleid. Deze stappen dragen bij aan het goed verlopen van een volgende accreditatie. Daarnaast is eind 2024 een BKO mid-term review voorbereid, die begin 2025 plaats zal vinden.

2.3.5 Financieel overzicht kwaliteitsgelden

In tabel 2.2a & b is het financieel overzicht met betrekking tot de kwaliteitsgelden weergegeven.

Tabel 2.2a Overzicht kwaliteitsgelden. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen x 1.000 euro.

		Thema							
Jaar		Flexibel en adaptief onderwijs	Student succes studiedruk	Internatio nalisering	Verbinden kern-activiteiten	Totale inzet	Restant nog uit te geven	Bekos tiging	Eigen bijdra ge
2019	Begroot plan	107	60	316	1.207	1.690	-	1.277	443
	Begroot werk	107	60	346	1.207	1.720			
	Gerealiseerd	107	60	346	1.207	1.720			
2020	Begroot plan	395	190	296	1.240	2.121	305	1.526	595
	Begroot werk	395	190	296	1.240	2.121			
	Gerealiseerd	221	190	254	1.151	1.816			
2021	Begroot plan	940	330	296	1.280	2.846	183	2.585	329
	Begroot werk	1.140	330	164	1.280	2.914			
	Gerealiseerd	994	300	157	1.280	2.731			
2022	Begroot plan	1.375	380	396	1.280	3.431	610	3.319	112
	Begroot werk	1.597	380	396	1.280	3.653			
	Gerealiseerd	1.054	362	226	1.179	2.821			
2023	Begroot plan	1.600	330	396	1.230	3.556			
	Begroot werk	1.600	330	396	1.459	3.785			
	Gerealiseerd	1.214	458	207	1.471	3.350			
2024	Begroot plan	2.012	656	563	1.326	4.557			
	Begroot werk	2.012	656	563	1.326	4.557			
	Gerealiseerd	1.084	627	283	1.644	3.638			

Tabel 2.2b Cumulatief over alle jaren. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen in k€.

Thema	Begroot plan	Begroot Werkelijk	Gerealiseerd
Flexibel en adaptief onderwijs	6.429	6.851	4.674
Studentsucces/studiedruk	1.946	1.946	1.997
Internationalisering	2.263	2.161	1.473
Verbinden kernactiviteiten	7.563	7.792	7.932
Waarvan uit voorgaande jaren			
Totaal	18.201	18.750	16.076

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

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

Thema 1 Flexibel en adaptief onderwijs

Tijdens de periode van de kwaliteitsafspraken is er voldoende aandacht besteed om de doelstellingen te halen. Zo werden Teams en Ans geïmplementeerd als elektronische leeromgevingen. De evaluatie van minoren en BO's zijn veranderd en meer toegankelijk voor de studenten, door in een kleine groep samen te zitten in plaats van een enquête via e-mail. Studenten kunnen gebruik maken van het afstudeertraject Top klas ondernemen en dit wordt gewaardeerd. Tijdens de coronaperiode werd er ook hard aan gewerkt om het onderwijs zo toegankelijk mogelijk te maken door een online werkomgeving. Er is goed geroeid met de riemen die ze hadden tijdens de coronaperiode met adaptief en flexibel onderwijs. De studentengeleding is van mening dat het thema flexibel en adaptief onderwijs goed is doorlopen en afgerond.

Thema 2 Studentsucces

Gedurende de periode van de kwaliteitsafspraken zijn er concrete doelen opgesteld voor het thema studentsucces. Zoals de inzet van de startthermometer, faalangst training, empowerment module, effectief studeren en de Mirro module. Ook door het inzetten van onderzoeken kon er specifiek gestuurd worden naar de behoeftes van het studentenwelzijn. Dit alles in combinatie met het opleiden van goede coaches, heeft de studentengeleding het gevoel dat de HAS hier mooie stappen in heeft gezet. Verder hoopt de HAS een voortzetting van deze ondersteunde activiteiten te blijven geven voor het studentsucces.

Thema 3 Internationalisering

De partnerinstellingen worden als positief ervaren en dragen bij aan de mogelijkheid om verder internationaal te ontwikkelen als student zijnde. De HAS is er zeker mee bezig geweest, niet alle doelen zijn behaald maar er zijn wel goede stappen gezet en om de internationalisering te verhogen. Het niet halen van de doelen werd ook veroorzaakt door de Covid-periode, waardoor het begrijpelijk is dat de doelen niet gehaald werden en sommige doelen verschoven. De studentengeleding bedankt de HAS voor het actief nadenken en werken aan de internationalisering.

Thema 4 Verbinden onderzoek en onderwijs

De studentengeleding vindt het belangrijk dat onderzoek geïntegreerd wordt in het onderwijs. Dit wordt gedaan door lectoren die zich actief bezighouden met kernpunten in het gegeven onderwijs van de HAS. De balans tussen lectoraat BO's en marktveld BO's wordt als belangrijk ervaren door de studenten, omdat het een hele nuttige bijdrage kan geven aan de vormgeving van een "young professional". Zo leveren de marktveld BO's nogal eens banen op voor de HAS-studenten en bieden de lectoraat BO's geregeld opdrachten die verrijking bieden buiten het bekende pad van een opleiding. Het is daarom van belang dat er een balans blijft tussen deze twee "leveranciers" van BO's en dat geen van beide de ander overmaats overstijgt. Om onderzoek te integreren in het onderwijs is het betrekken van docenten bij de onderzoeken belangrijk en de studentengeleding is zeer positief over de gemaakte activiteiten en hoopt dat dit door blijft gaan.

Reflectie m.b.t. betrokkenheid

Tijdens de afrondende fase zijn de studenten die tijdens de kwaliteitsafspraken een belangrijke functie hadden afgestudeerd en niet aanwezig voor de afronding. De huidige student-leden hebben het volle vertrouwen dat de medezeggenschap betrokken is geweest bij de kwaliteitsafspraken. Dit gevoel komt voor door het aangeleverde documenten vanuit het CvB en door het vertrouwen in Kenna Peeters, ex-voorzitter van de studentengeleding en tevens nauw betrokken bij de kwaliteitsafspraken. De huidige geleding heeft ook het vertrouwen gekregen, doordat het secretariaat van het CvB en personeelsgeleding die met de kwaliteitsafspraken hebben gewerkt tijd hebben vrijgemaakt om de huidige geleding te vertellen wat er gebeurd is en hoe het is uitgevoerd. De huidige geleding rondt dit positief af.

Namens de Hogeschoolraad

Wim de Bont

Merel Huijsman

2.4 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van HAS green academy sluit aan op de landelijk vastgestelde richtlijnen. Indien een student niet voldoet aan de toelatingseisen, bieden we voor bepaalde vakken deficiëntie cursussen aan. Daarnaast bieden we voor mbo-leerlingen het zogenoemde "Young Professionals Traject" aan dat is gericht op de verbetering van de aansluiting tussen het mbo en het hbo. Tenslotte bieden we verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid. In het jaarrapport 2024 Studeren met een ondersteuningsbehoefte, stond de HAS green academy op de 1^e plaats bij de middelgrote hogescholen.

2.5 Experimenten flexibel hoger onderwijs

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

2.6 Cybersecurity

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

De afgelopen jaren hebben er geen cybersecurityrisico's plaatsgevonden. 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 naar niveau 3 van het SURFaudit-toetsingskader. Hier zijn goede resultaten geboekt, wat tot een hogere positie in de benchmark heeft geleid. Daarnaast hebben we de capaciteit van het security operations center (samen met Wortell) uitgebreid om meer aandacht aan monitoring en opvolging te kunnen geven.

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 grote oefening waar ook bestuurders aan deelnemen. Richting medewerkers is een anti-phishing campagne uitgevoerd en wordt aangestuurd op het rapporteren van verdachte zaken.

2.7 Samenwerkingsverbanden

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

	Organisatie
Werkveld (inter)nationaal	NL Green label Smart food alliantie 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 ook 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).

Provinciaal

HAS green academy is daarnaast actief in samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de versterking van de regionaal-economische en maatschappelijke infrastructuur. Zo is HAS green academy lid van het bestuur van de stichting AgrifoodCapital en de stichting Food Tech Brainport. Ook is HAS green academy partner van de Stichting Ondernemerslift+ en de stichting Braventure. De ongeveer 30 studenten die jaarlijks afstuderen via het speciale programma "Topklas Ondernemen" worden daarmee begeleid in de (door)ontwikkeling van hun eigen bedrijf. HAS green academy participeert in de regionaal economische agenda's in Noordoost-Brabant, West-Brabant en Noord-Limburg. Mede door de onderwijskundige samenwerkingsverbanden levert HAS green academy jaarlijks ca 300 concrete projectresultaten. Hier profiteren organisaties en bedrijven van en de regionaal-economische infrastructuur wordt versterkt. De eerder genoemde partijen werken ook samen in de Landbouwinnovatie agenda Brabant. Daarin wordt ook samengewerkt met de vier regionale ontwikkelmaatschappijen en de BOM (Brabantse Ontwikkel Maatschappij).

Binnen het onderwijs van HAS green academy wordt nauw samengewerkt met het werkveld binnen het domein agro, food en leefomgeving. Gebruikelijke instrumenten zoals stages, gastlessen en excursies worden daartoe ingezet. Daarnaast kent HAS green academy het unieke concept van een zgn. Beroepsopdracht waarin wordt samengewerkt met bedrijven en organisaties. Een beroepsopdracht is een verplicht afstudeerproject waarmee een student een proeve van bekwaamheid aflegt via een concrete, *real life* opdracht voor een bedrijf of organisatie. Voor HAS green academy vormen de Beroepsopdrachten een relevant instrument om zicht te houden op relevante ontwikkelingen in het werkveld. In 2024 zijn 236 Beroepsopdrachten uitgevoerd, waarvan 85 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 HAS green academy. Dit biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe onderwijskundige programma's.

	Organisatie
Founding Fathers	ZLTO LLTB
Werkveld Regionaal	Agrifoodcapital Beet Transitie coalitie voedsel VNO/NCW Brabant Zeeland Crossroads Foods 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
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 AgriFoodCapital participeren we in de Regio Deal Noordoost-Brabant. In deze Regio Deal investeren rijk, provincie en regio samen meer dan 40 miljoen euro extra in de leefbaarheid en welvaart in onze regio. In ruim twee jaar tijd werken overheden, ondernemers, kennisinstellingen en inwoners in 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 vooral op leven lang ontwikkelen, flexibel en adaptief onderwijs, de verbinding van de kernactiviteiten en dat samen met vier andere onderwijsinstellingen in de regio. Mbo-hbo-wo doorstroom krijgt daarmee een impuls, zowel voor jonge voltijdstudenten als voor werkenden.

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

Gemeente 's-Hertogenbosch & Venlo

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

2.8 Praktijkgericht onderzoek

2.8.1 Strategie en visie

a) De onderzoeksvisie is in 2021 ontwikkeld. Het afgelopen jaar is er gewerkt aan het verder uitrollen van deze onderzoeksvisie aan de hand van onderstaande vijf strategische ontwikkelijnen:

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

In 2024 hebben we gewerkt aan de verdere doorvertaling van de onderzoeksvisie. Eerder werkten we daaraan vanuit een programmatische aanpak. Afgelopen jaar hebben we onze onderzoeksorganisatie onder de loep genomen en werken we aan de inbedding van onderzoek in de staande organisatie. Eerste stappen zijn gezet door de overlegstructuur aan te passen en gesprekken over de gewenste ondersteuning plaats te laten vinden. Zo weten onderzoekers en ondersteuners elkaar steeds beter te vinden. De overgang naar een professionele onderzoeksorganisatie met passende ondersteuning heeft tijd nodig en zal in 2025 uitgerold worden.

b) In 2024 is er gewerkt aan de verdere implementatie van de onderzoeksvisie en doorontwikkeling van onderzoeksorganisatie. Dit hebben we gedaan door:

- De zwaartepunten verder vorm te geven. De ontwikkeling van de zwaartepunten heeft tijd nodig en gaat in verschillende tempo's. Elk zwaartepunt heeft nu een eigen missie, visie en strategie. Zij zijn klaar om vanaf komende jaren te gaan werken met meerjarenplannen;
- De Planning & Control-cyclus op zwaartepuntniveau strakker in te richten, waardoor we nu naast plannen en uitvoeren ook aandacht besteden aan het monitoren en evalueren. Sinds 2024 worden de zwaartepunten opgenomen in de clusterplannen en sinds 2023 hebben we jaarlijkse reviews op zwaartepuntniveau;
- De kwaliteit van onderzoek hoger op de agenda te zetten. Zo zijn we in 2024 zijn we begonnen met de voorbereidingen op de interne audit volgens de standaarden van de BKO die we in maart 2025 gaan houden. Daarnaast is er een handboek Kwaliteitszorg Praktijkgericht Onderzoek ontwikkeld waarin processen en instrumenten zijn vastgelegd;
- De communicatiestrategie verder uit te werken. Er is een podcast 'Hart voor Groen' en een toolkit onderzoekscommunicatie ontwikkeld om de zichtbaarheid te vergroten met een checklist en templates voor het etaleren en uitdragen van het onderzoek. Daarnaast zijn er werksessies georganiseerd voor onderzoekers om de zichtbaarheid van hun lectoraat/ zwaartepunt te vergroten en is er gewerkt aan het verbeteren van de monitoring van berichtgeving en mediaoptredens;
- Een studiedag voor medewerkers te organiseren waarbij onderwijs, onderzoek en zakelijkdienstverlening samen invulling hebben gegeven aan het programma.

Een mooi voorbeeld van uitwerking van onze onderzoeksvisie:

Op 5 oktober 2024 hebben we vanuit het lectoraat Precision Livestock Farming en het praktijkleerbedrijf Hoeve Boveneind bijgedragen aan de open dag voor het Weekend van de Wetenschap. Bij het praktijkleerbedrijf wordt o.a. onderzoek gedaan door het lectoraat naar hittestress, kreupelheid en sociale interacties bij koeien. Een mooi nieuwsitem over vriendschappen tussen koeien verscheen in het Jeugdjournaal.

2.8.2 Onderzoek en thema's

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

Tabel 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
Onderwijs- en talentontwikkeling	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transitie
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transitie - innovatieve biomonitoring
Sleutel technologieën en duurzame materialen	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transitie - innovatieve biomonitoring
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Zwaartepunt Gezonde leefomgeving: - lectoraat innovatieve biomonitoring - lectoraat Data Intelligence voor Duurzame Transitie
Duurzaam transport en intelligentie 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 Transitie Zwaartepunt Gezonde voedselproductie: - lectoraat Healthy Farming - lectoraat Precision Livestock Farming - lectoraatgroep Future Food Systems - lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie - lectoraat Eiwittransitie in Voeding Zwaartepunt Gezonde voeding en gezond leven: - lectoraat Groene Gezondheid - lectoraat Design Methoden 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

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 - lectoraat Future Food Systems - lectoraat Voedselproductie in een Circulaire Economie
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk ...	

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

2.8.3 Inkomsten

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

Tabel 2.7 Gerealiseerde inkomsten onderzoek.

	Inkomsten in k€
Inkomsten 1 ^e geldstroom	1.870
Inkomsten 2 ^e geldstroom	4.806
Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.707
Overige inkomsten	0
Totale inkomsten onderzoek	8.382

2.8.4 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: HAS green academy, Aeres hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein en Hogeschool Inholland. 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. Een hoogtepunt van 2024 is dat het CoE Groen is verlengd voor de komende vier jaar (2025-2028).

Invulling verbinding met de regio

We werken continu aan een sterke verbinding met de regio, zowel in Noord-Brabant als in Limburg. We hebben dit jaar geen specifieke veranderingen aangebracht om deze samenwerking te versterken. We hebben in ons Instellingsplan 2024-2027 de ambitie 'versterken van de samenwerking met partners en het werkveld' vastgelegd.

Hieronder valt invulling geven aan de verbinding met de regio. In 2024 hebben we bepaald wie onze strategische partners in de regio zijn, zodat we de organisatie nog steviger in de regio kunnen wortelen en waarde toevoegen aan regionale ontwikkeling.

Hieronder mooie voorbeelden van deze samenwerking:

- Samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch binnen het project Campus van de Toekomst en 'samen gezond 's-Hertogenbosch' Campus van de Toekomst - HAS green academy
- Samenwerking met provincie Noord-Brabant, provincie Limburg, Waterschappen Noord-Brabant en Limburg, LLTB, ZLTO in diverse projecten, zoals Regeneratieve Open Teeltsystemen en Circulair Terreinbeheer.
<https://open.spotify.com/episode/4dYKSPMZkQEZwLsPAxQSqo?si=1a99c68cbf8b4b50>
- Lectoraat Verdienvermogen NIL: Living Lab Bollenstreek, waar we als de coördinerende partij voor hele regio worden gezien. Living Lab B7 - Verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw - HAS green academy
- Gebiedsgerichte aanpak (ZLTO, provincie Noord-Brabant): sturen op emissiereductie in melkveehouderij door (voer)management.
<https://open.spotify.com/episode/1nFnfe1Wt3rIWKfb21cht1?si=8c31dfc22de54b60>

2.8.5 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel 2.8 Totale personele inzet * Het aantal onderzoekers en docent-onderzoekers wijkt af van eerdere jaren, omdat er voor dit jaar alleen de onderzoekers en docent-onderzoekers zijn meegenomen en niet de docent die bijvoorbeeld via afstudeeropdrachten een bijdrage levert aan onderzoek.

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	14	10,4
Onderzoekers en docent-onderzoekers	42*	33,7
Aantal PD kandidaten	0	0,0
Promovendi	5	4,2
Postdocs	4	3,4
Onderzoeks-ondersteuning	32	23,2
Totaal onderzoekspersoneel	97	74,9
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 71%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 29%
Gemiddelde aanstelling lector (fte)	0,74	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling	3	

2.8.6 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). In 2024 zijn de voorbereidingen gestart voor de interne audit in 2025.

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

Voorbeelden

Het onderzoek aan HAS green academy heeft op verschillende plekken in het curricula een natuurlijke verbinding met wetenschappelijk onderzoek, 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. Voorbeelden van ons onderzoek binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

- [Een stap vooruit in de strijd tegen broodverspilling met onze afstudeerders](#)
- [College Een Goede Boterham Met Natuur](#)
- [Symposium Verdienvermogen voor kringlooplandbouw](#)

Functiehuis

In 2022 en 2023 is het functiehuis van HAS green academy opnieuw ingericht. We hebben nu generieke functies met expliciet aandacht voor onderzoek en onderzoekondersteuning. In 2024 zijn schaal 12 en 13 aangepast. In schaal 12 staat duidelijker verwoord wat verwacht wordt van een senior docent-onderzoeker en schaal 13 is een omschrijving voor een associatie lector. Daarnaast is een schaal 14 voor lectoren toegevoegd. Lectoren zijn opnieuw ingeschaald en hebben daarmee ook een leidinggevende rol gekregen.

Professionalisering is zowel binnen HAS green academy als het CoE Groen een belangrijk thema. Er wordt gewerkt aan de professionalisering en ontwikkeling van onderzoekers. Daarnaast ligt er het idee om een gezamenlijke onderzoekschool op te richten om de kwaliteit binnen de hogescholen een impuls te geven.

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.

2.9 Sociale veiligheid en studentwelzijn

2.9.1 Sociale veiligheid

In 2024 zijn zowel de huisregels en de gedragscode herzien en is er beleid ontwikkeld op het gebied van Sociale Veiligheid waarin wordt aangegeven waarom het belangrijk is, wat we binnen de HAS verstaan onder sociale veiligheid en wat we preventief en reactief kunnen doen. Dit is vertaald naar een implementatieplan met acties om sociale veiligheid onder de aandacht te brengen bij zowel medewerkers als studenten. Dit beleid moet in 2025 nog worden vastgesteld. En zal daarna breed in de organisatie worden gecommuniceerd.

Middelen Sociale Veiligheid

Stappen	Tijdslijn	Investering
2024		
1. Opstellen beleid Sociale Veiligheid en projectcoördinatie – inhuur Projectleider P&O Beleid	Maart – dec 2024	€ 26.000
2025		
1. Projectcoördinatie opstellen en implementeren Beleid Sociale Veiligheid – inhuur Projectleider P&O Beleid	Jan – mei 2025	€ 15.000
2. Training/workshop voor ambassadeurs in teams: "Sociale Veiligheid op de werkvloer bespreekbaar maken en hoe te handelen bij onveilige situaties" Met behulp van dialoogkaarten.	Sept - nov 2025	€ 10.000
3. Ontwikkeling van twee animaties over: 1. Huisregels en gedragscode 2. Sociale Veiligheid Deze kunnen gebruikt worden in het onboardingsprogramma van nieuwe medewerkers, introductieweek voor nieuwe studenten en ook op andere momenten in het onderwijsprogramma.	Febr – april 2025	€ 15.000
4. 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)

2.9.2 Studentwelzijn

De middelen zijn toegevoegd aan de begroting van het thema Studentsucces. De activiteiten van ten behoeve van dit thema worden in dit document nader toegelicht in het onderdeel Kwaliteitsmiddelen onder het thema Studentsucces en Studiedruk (2.3.2).

2.10 Krimpregiomiddelen

In 2023 zijn de plannen voor de krimpregiomiddelen opgesteld en de middelen toegekend. De meeste opleidingen nemen de middelen vanaf 2024 in besteding. De opleidingen Bedrijfskunde en Agribusiness (€ 174.060) en Veehouderij (€ 93.535) hebben in 2023 middelen ingezet. Daarbij zijn de middelen besteed voor het ontwikkelen van een gezamenlijk curriculum voor beide locaties en een onderzoek naar kansen voor de locatie Venlo. In 2024 is € 0,9 miljoen besteed. Het restant van de krimpregiomiddelen bedraagt € 0,5 miljoen en is opgenomen in de begroting 2025.

Tabel 2.10 Overzicht krimpregiomiddelen gehele periode per opleiding.

Betreft	Tl. subsidie	Besteed 2023	Besteed 2024	Gepland 2025
Milieukunde	€ 315.000		€ 175.000	€ 140.000
Tuin-/akkerbouw	€ 385.000		€ 255.000	€ 130.000
Veehouderij	€ 355.000	€ 93.535	€ 180.000	€ 81.465
Voedingsmiddelentechn.	€ 322.000		175.350	€ 146.650
BK en Agribusiness	€ 174.060	€ 174.060	0	0
BK en Agribusiness (V)	€ 110.940	0	€ 110.940	0
Toegepaste Biologie (V)	€ 52.318		52.318	0
Totaal	€ 1.714.318	€ 267.595	€ 948.608	€ 498.115

2.11 Covid-19

De NPO-verantwoording (coronapaggraaf) van het jaarverslag 2023 gaf inhoudelijk al een goed beeld van plan & realisatie. Zoals aangegeven is een klein restant doorgeschoven naar 2024, daarmee zijn de laatste zaken afgerond, maar geen inhoudelijk nieuwe zaken uitgevoerd.

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

	Bestedingen 2021-2023	Gepland 2024	Besteed 2024	Totaal Besteed
Inhaal- en ondersteuningsonderwijs (Soepele in- en doorstroom)	806.015	41.976	2.340	808.355
Begeleiding studenten (Welzijn studenten en sociale binding opleiding)	616.623	171.137	12.444	629.067
Stage-offensief (Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages)	52.142	-	-	52.142
Thema's buiten de lijst	-	-	198.330	198.330
Totaal	1.474.780	213.113	213.113	1.687.893
Niet besteed	213.113	-	-	-

HOOFDSTUK 3 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

3.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2024 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. marktvelddclusters. De clusters zijn gevormd op basis van expertisegebieden en hun externe oriëntatie op markten en werkvelden. De volgende marktvelddclusters 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 2024 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

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

De afdeling Control (C) heeft een eigenstandige positie 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 wordt periodiek geëvalueerd.

3.2 Personeel

3.2.1 Formatie en bezetting

Ultimo 2024 heeft HAS green academy 524 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 368,6 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,70 fte (exclusief surveillanten en bestuur/ management). In tabel 3.1 en 3.2 is de formatie en het aantal personeelsleden uitgesplitst in verschillende categorieën. Onder 'overig' vallen ook surveillanten die in dienst zijn op basis van een 0-uren contract.

Tabel 3.1 Formatie en bezetting HAS green academy.

	bestuur/ management	personeel primair proces/ docerend personeel	ondersteunend personeel/overig e medewerkers	surveillanten
Personeelsleden	12	305	191	28
Mannen	6	166	34	13
Vrouwen	6	139	157	15
Fte	11,67	236,2	150,4	

3.2.2 Leeftijdsopbouw

In tabel 3.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie weergegeven. De leeftijdsopbouw van de medewerkers en de verhouding man/ vrouw vormen voor HAS green academy geen directe aanleiding om specifiek beleid te voeren. De opbouw is vergelijkbaar met vorig jaar. De komende jaren wordt een strategische personeelsplanning opgesteld.

Tabel 3.2 Leeftijdsopbouw medewerkers.

Leeftijd per categorie	Onderwijs- personeel	Algemeen ondersteunend personeel	Surveillanten	Totaal
15-24 jaar	4	9		13
25-34 jaar	60	42		102
35-44 jaar	72	37		109
45-54 jaar	76	41		117
55 jaar	87	56	6	149
65+	6	6	22	34
Totaal	305	191	28	524

3.2.3 Contractvormen

In 2024 is het aandeel vaste formatie gestegen naar 78,4% en de omvang van de flexibele schil gedaald. Er is nog geen doelstelling geformuleerd voor de verhouding vast/ flexibel. De doelstelling zal de komende jaren mede bepaald worden op basis van de groei van onderzoek en zakelijke dienstverlening, als onderdeel van de doorontwikkeling van de organisatie. Daarnaast zijn de vaste en incidentele financieringsstromen sterk bepalend voor de doelstelling.

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. De 0-uren contracten worden alleen ingezet voor surveillanten.

Tabel 3.3 Verdeling van contractvormen.

Contractvorm	aantal	%2024	%2023
D2, onbepaalde tijd	411	78,4	77,4
D4, bepaalde tijd	96	18,3	15,8
0-uren contracten	17	3,2	6,7
Totaal	524	100	100

3.2.4 Verzuim

Het totale verzuim daalde van 5,89% naar 4,32% (Tabel 3.4). Dit is nog steeds boven de ambitie van <3,5%. De verzuimfrequentie is gedaald van 0,77 naar 0,76. De gemiddelde verzuimduur daalde van 20,73 dagen naar 16,31 dagen. Met langdurig zieken en frequent verzuimers worden tijdig en frequent gesprekken gevoerd door de leidinggevende in het kader van de Wet Poortwachter. P&O-adviseurs adviseren en monitoren de opvolging van dit verzuim en de bedrijfsarts wordt periodiek gevraagd een oordeel te geven over de effecten van de beperkingen van onze medewerkers. Daarnaast is er een bedrijfsmaatschappelijk werker aangesteld. De voorgestelde interventies door de bedrijfsarts zijn allemaal opgevolgd. Er zijn geen beroepsziekten gemeld.

Het blijft voor 2025 een uitdaging om daling van het ziekteverzuim door te zetten en grip te blijven houden op het lopende en het nieuwe verzuim. De focus op de werk-privé balans, een optimale duurzame inzetbaarheid en een goede begeleiding blijven cruciaal.

Tabel 3.4 Verzuimgegevens HAS green academy.

	2024	2023	2022	2021	2020
Verzuimpercentage	4,32%	5,89 %	5,49%	4,05%	3,27%
Gem. verzuimfrequentie	0,76	0,77	0,82	0,51	0,57
Gem. verzuimduur	16,31	20,73	22,15	26,57	11,36

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

3.2.5 Kostenbeheersing

De HAS green academy kan te maken krijgen met kosten als gevolg van een uitkering die de medewerker ontvangt na ontslag. Dit zijn bijvoorbeeld de kosten voor WW-uitkeringen die een medewerker ontvangt. Zodra er sprake is van mogelijke kosten die de organisatie krijgt na ontslag van de medewerker, wordt hierop beleid gevoerd om deze kosten waar mogelijk te voorkomen, of zo laag mogelijk te houden. Medewerkers worden tijdig geïnformeerd zodra bekend is dat een contract niet verlengd zal worden. Dit biedt de medewerker de mogelijkheid om tijdig te anticiperen op een vervolgstap in zijn/ haar carrière. Ook biedt HAS green academy in voorkomende gevallen hulp en begeleiding bij de zoektocht naar de vervolgstap in de carrière aan de medewerker. De kosten worden op deze manier voor de organisatie beheerst.

3.3 College van Bestuur

HAS green academy kende in 2024 een tweekoppig 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 2024 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- dr. ir. R.P.J. van der Wielen, voorzitter
- drs. L.G.M. Chermin, lid (tot 1 februari 2024)
- drs. H.G.L.M. Camps, interim-lid (22 januari 2024 tot 1 juli 2024)
- drs. P.H.G.J. Cramers MPM, vicevoorzitter (vanaf 17 juni 2024)

Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hadden in 2024 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 AgriFoodCapital, onbezoldigd

Drs. L.G.M. Chermin (in periode lid CvB):

- Voorzitter bestuur stichting Ondernemerslift+, onbezoldigd
- Lid van het bestuur Brabant Startup Alliantie Braventure, onbezoldigd
- Lid (dagelijks) bestuur AgrifoodCapital, onbezoldigd
- Voorzitter Raad van Toezicht Signum, bezoldigd

Drs. H.G.L.M. Camps (in periode lid CvB)

- geen

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

- 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 2024

Tabel 3.5 Bestuurskosten en declaraties in €.

	R.P.J. van der Wielen	L.G.M. Chermin	H.G.L.M. Camps	P.H.G.J. Cramers	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatie	2.544	25		728		3.298
Reis- en verblijf binnenland	4.508	30	5.766	3.830		14.135
Reis- en verblijf buitenland	200					200
Overig te vergoeden bestuurskosten	654	51	47	1.035	163	1.951
Totaal	7.908	106	5.813	5.594	163	19.584

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2024

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

3.4 Naleving branchecode

HAS green academy conformeert zich aan de Branchecode 'goed bestuur hogescholen' zoals door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen is vastgesteld in 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 worden in 2025 opgesteld. 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 2024 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 2024 zijn er geen klachten geweest over ongewenst gedrag. Er is één klacht geweest vanuit de procedure 'klacht, beroep, bezwaar'.

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 2024 was het aantal privacy meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens wederom zeer beperkt. De functionaris Gegevensbescherming (Fg) heeft geoordeeld dat er in geen enkel geval sprake was van een datalek. Er zijn dus ook geen meldingen gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

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 2023, inclusief de jaarrekening, goedgekeurd. De Raad heeft de periodieke rapportages van 2024 besproken, inclusief de bijgestelde risico-analyse. De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2025 besproken en, mede op basis daarvan, de exploitatiebegroting 2025 en de meerjarenbegroting voor de periode 2025-2030 goedgekeurd. De voortgang op het instellingsplan is besproken in de Raad en meer in detail in de remuneratiesprekken met het College van Bestuur.

De voortgang van verschillende projecten, gekoppeld aan de inzet van de kwaliteitsmiddelen, is waar relevant besproken met het College van Bestuur. Voor 2024 waren er geen grote wijzigingen in de plannen. De verbouwing van het study centre is uitgesteld naar 2025 i.v.m. grote klimatologische aanpassingen die nodig waren. Daarmee is het plan herzien qua locatie. De Raad van Toezicht bemerkt dat het College van Bestuur alle stakeholders van de HAS betreft bij het ontwikkelen en uitvoeren van de verschillende programmalijnen en daarbij met name de studenten zeer nadrukkelijk betreft.

Naleving wettelijke voorschriften en omgang met de Code goed bestuur

De Raad van Toezicht hanteert de statuten van Stichting HAS Opleidingen als uitgangspunt voor haar handelen. In die statuten wordt de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo onderschreven. Eind 2024 zijn de nieuwe statuten door de Raad van Toezicht vastgesteld.

In de oude statuten hadden ZLTO (Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie) en LLTB (De Limburgse Land- en Tuinbouwbond) voordrachtsrechten voor enkele leden van de Raad van Toezicht. De formulering van dit voordrachtsrecht in de statuten sluit niet goed aan bij een openbare procedure zoals benoemd in de branchecode. In de nieuwe statuten is dit vervangen door een openbare procedure, dus vanaf 2025 zal de werving- en selectie van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht voldoen aan de Code Goed Bestuur. Daarnaast zijn de statuten geactualiseerd n.a.v. de laatste wet- en regelgeving. Het reglement van de Raad van Toezicht is opgesteld in 2024 en begin 2025 vastgesteld. De toezichtsvisie is in ontwikkeling. 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. Het toezicht vindt plaats op basis van een vaste jaarkalender waarbij het instellingsplan als strategisch kader leidend is.

Rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

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

Kwaliteitsmiddelen

De Raad van Toezicht heeft jaarlijks de uitgebreide updates m.b.t. de kwaliteitsmiddelen gekregen middels het jaarverslag. De inhoudelijke onderwerpen vanuit de kwaliteitsmiddelen zijn integraal besproken als de thematiek aan bod kwam (bijv. studentsucces).

Keuze accountant

In 2024 heeft accountantskantoor Flynth de controle uitgevoerd. In 2024 heeft een aanbestedingstraject plaatsgevonden. Op basis daarvan heeft de Raad van Toezicht in december Forvis Mazars N.V. benoemd als accountant voor 2025.

Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2024 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 2024 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 2024 is vastgesteld door de Raad. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de leden van het College van Bestuur geen (on)bezoldigde nevenfuncties uitoefenen zonder toestemming van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft de Raad getoetst dat er geen sprake is mogelijke belangenverstrengeling. De Raad van Toezicht heeft in 2024 de nieuwe vicevoorzitter aangesteld na een zorgvuldig wervings- en selectieproces.

Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevraagd over de uitvoering van het instellingsplan, met daarbij in 2024 een duidelijke focus op portfolio-ontwikkeling, werving en kwaliteit.

Ambitie 2 (onderwijsportfolio): In 2024 heeft de Raad gesproken over de doorontwikkeling van het onderwijsportfolio en de voorbereidingen op de instellingstoets kwaliteitszorg. De duidelijk ontwikkelgerichte aanpak van de kwaliteitszorg binnen de HAS wordt door de Raad toegejuicht. Op basis van deze informatie is de Raad van oordeel dat de kwaliteit op orde is en (waarschijnlijk) op orde blijft, ook met de groei en ontwikkeling van de HAS.

Ambitie 6 (wendbare organisatie): Ten aanzien van de organisatie-ontwikkeling heeft de Raad van Toezicht in 2024 onder andere gesproken over de ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen, huisvesting en de samenwerking in het Groene Domein. De doorontwikkeling van de organisatie i.r.t. het verkleinen van de span of control was een terugkerend thema bij de overleggen.

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 2024 is één 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 Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2024 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 2024 heeft de Raad van Toezicht vijfmaal vergaderd, deze vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het bestuur (na een besloten voorbespreking). Aanvullend heeft één Benen op Tafel sessies plaatsgevonden, waarbij een verdiepend gesprek met het College van Bestuur gevoerd is op specifieke thema's. Binnen de Raad van Toezicht wordt gewerkt met twee commissies. De auditcommissie is een voorbereidende en adviserende commissie naar de Raad van Toezicht en biedt de mogelijkheid om onderwerpen met betrekking tot de financiën, IT, de interne beheersing (incl. risicomanagement), compliance en de administratieve organisatie diepgaander te bespreken met het College van Bestuur. De commissie is in 2024 vijf keer bij elkaar gekomen. De verslagen van de Auditcommissie worden besproken in de voltallige Raad en daar waar gewenst toegelicht door de voorzitter van de Auditcommissie. Het reglement van de Auditcommissie is terug te vinden op de website van HAS green academy.

De remuneratiecommissie adviseert de Raad met betrekking tot de benoemingen van de Raad van Toezicht-leden en vervult de werkgeversrol richting de leden van het College van Bestuur. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad hebben vormen de Remuneratiecommissie. Het reglement van de remuneratiecommissie is terug te vinden op de website van HAS green academy.

Vanuit de notie van organisatie-continuïteit heeft de Raad van Toezicht tweemaal per jaar overleg met de Hogeschoolraad. Deze vergaderingen hebben in juni en oktober 2024 plaatsgevonden. In 2024 is ook nauw contact geweest tussen de voorzitters i.v.m. de werving van een nieuw collegelid.

Samenstelling

In 2024 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

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

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met eenmaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS green academy. In 2024 is het gesprek over de opvolging gestart, zodat in 2025 de openbare procedure van start kan gaan.

Evaluatie Raad van Toezicht

De evaluatie van het eigen functioneren heeft in 2024 plaatsgevonden onder externe begeleiding van Bureau IpseIP. Na het ophalen van schriftelijke input (op basis van een enquête), zijn individuele gesprekken met alle leden van de Raad van Toezicht gevoerd. Daarnaast zijn het College van Bestuur en de bestuurssecretaris geïnterviewd. Naast het algemeen functioneren van de Raad van Toezicht is het functioneren van de commissies besproken, evenals de samenwerking met het College van Bestuur. De terugkoppeling van de individuele gesprekken is besproken in een besloten bijeenkomst van de Raad van Toezicht en vastgelegd in een verslag.

Tegenstrijdige belangen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De Raad heeft in 2024 geen besluiten genomen en er hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de Raad van Toezicht.

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

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

Vergoedingsregeling

De Raad van Toezicht is gehouden aan de Branchecode goed bestuur. De bezoldiging van de toezichthouders is vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2). Een overzicht van de bezoldiging staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

(Neven)functies

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

Tabel 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
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 Vice-voorzitter 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 - Lid van de RvC van Willem II Tilburg

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 2024 zijn gehanteerd.

4.1 Toelichting op de exploitatie

4.1.1. Resultaat 2024

In het jaar 2024 realiseert HAS green academy een positief exploitatieresultaat van € 2,37 miljoen. De begroting van HAS green academy voor het exploitatiejaar 2024 betrof € 1,2 miljoen negatief. Daarmee wordt er in 2024 ten opzichte van de begroting een resultaat gerealiseerd wat € 3,8 miljoen hoger 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 € 2,5 miljoen hoger uit, wat met name het gevolg is van de loon- en prijscompensatie en het niet realiseren van de kosten voor het studiecenter;
2. De betaalde collegegelden – zowel het wettelijk collegegeld als het instellingstarief – vallen € 0,2 miljoen hoger uit;
3. De gerealiseerde omzet valt € 4,6 miljoen lager uit op de onderzoeksprojecten en de zakelijke dienstverlening;
4. De personele lasten vallen € 0,3 miljoen lager uit, met name door een lagere kosten van verloning van medewerkers in loondienst;
5. De materiële lasten vallen € 5,1 miljoen lager uit, wat hoofdzakelijk veroorzaakt wordt door het in 2024 niet realiseren van het studiecenter;
6. De afschrijvingen vallen € 0,3 miljoen hoger uit, met name door de impairment op de Westertoren;
7. De rentebaten vallen € 0,4 miljoen hoger uit.

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 vergoed 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.

Samenvatting inkomstenbronnen – realisatie 2024

De voor 2024 gerealiseerde inkomstenbronnen onderwijs voor HAS green academy zijn in de volgende tabel samengevat.

Inkomstenbron	Aandeel in %	Aandeel in bedragen
Ministerie van OC&W	83%	€ 43,3 mln
Collegegelden	13%	€ 6,9 mln
Rentebaten	2%	€ 0,9 mln
Krimpregiomiddelen	2%	€ 0,9 mln
Totaal	100%	€ 52,0 mln

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 2024 € 7,2 miljoen. Naar verwachting zullen de inkomsten uit onderzoek en de zakelijke dienstverlening de komende jaren toenemen. De organisatie heeft hier een groeiambitie van 20% op uitgesproken.

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 (1%) 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 HAS green academy 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 markt is een arbeidsintensief proces. Naast de personele kosten is er nog sprake van beperkte materiële kosten.

4.1.6. Resultaatbestemming

In het jaar 2024 realiseert de HAS green academy een positief exploitatieresultaat van € 2,37 miljoen. Dit resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van HAS green academy. Het resultaat van de private activiteiten is op grond van artikel 3 lid 6 van de beleidsregel OCW toegevoegd aan de algemene reserve.

Het eigen vermogen neemt als gevolg van het gerealiseerde exploitatieresultaat in 2024 toe met € 2,37 miljoen. Een deel van deze middelen worden aanvullend op de begroting 2025 ingezet ten behoeve van missie gedreven opgaven. Daarnaast zal een deel van het vermogen over meerdere jaren aangewend worden voor de benodigde investeringen in de huisvesting van HAS green academy, als ook aan de benodigde investeringen in (praktijk-)faciliteiten die gedaan worden. Deze benodigde investeringen zullen nog verder in detail uitgewerkt worden, en toegevoegd worden aan de begroting 2026 en verder.

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 2023 afgenomen tot € 20,8 mln. Dit is voornamelijk het gevolg van impairment Westertoren en desinvestering applicatie tijdschrijven Timetell. In 2025 wordt naar verwachting geïnvesteerd in het studiecentrum waardoor de activa zal toenemen. Daarnaast zal de Westertoren verkocht worden, waardoor de activa zal afnemen. Op korte termijn worden er verder geen mutaties verwacht in de huisvesting. Een meerjarig strategisch huisvestingsplan – en strategisch financieringsplan – wordt door de organisatie opgesteld en toegevoegd bij de begroting 2026 en verder.

De vorderingen bedragen € 5,1 miljoen en zijn toegenomen ten opzichte van 2023. De liquide middelen zijn toegenomen, met name als gevolg van het positieve exploitatieresultaat.

Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen met € 1,9 miljoen toegenomen. Deze toename vloeit vooral voort uit de operationele activiteiten over 2024. In de jaarrekening is in het kasstroomoverzicht een verdere specificatie opgenomen.

Tabel 4.4 Verkorte weergave van de debetzijde van de balans per 31-12-2024.
Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2024	31-12-2023
Immateriële en materiële vaste activa	20.793	21.516
Financiële vaste activa	-	-
Totaal vaste activa	20.793	21.516
Vorderingen	5.105	4.693
Liquide middelen	26.051	24.180
Totaal vlottende activa	31.156	28.873
Totaal activa	51.949	50.390

Passiva

In tabel 4.5 is de verkorte weergave van de creditzijde van de balans weergegeven. In het saldo van het eigen vermogen ultimo 2024 is het exploitatieresultaat van dit boekjaar verwerkt. De voorzieningen nemen af, met name als gevolg van het vervallen van de voorziening groot onderhoud. Het bedrag van de voorziening groot onderhoud is toegevoegd aan het eigen vermogen.

De langlopende schulden zijn gedaald, voornamelijk vanwege de aflossing van de lening van de provincie Limburg van € 1,25 miljoen. Daarnaast is er aan het Ministerie van Financiën en aan het Ministerie van OCW gezamenlijk € 0,6 miljoen afgelost.

De kortlopende schulden zijn afgenomen met € 0,6 miljoen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van aflossingsverplichtingen met een looptijd korter dan een jaar. Daarnaast is er een daling zichtbaar in de schulden onderhanden projecten afgenomen. Dit betreft het onderhanden werk aan de subsidieprojecten, en is afgenomen.

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

	31-12-2024	31-12-2023
Eigen vermogen	22.609	19.244
Voorzieningen	3.244	3.757
Langlopende schulden	7.429	8.076
Kortlopende schulden	18.667	19.314
Totaal passiva	51.949	50.390

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 6.6.

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

Tabel 4.6 Kengetallen HAS green academy ten opzichte van de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringswaarde m.b.t de rentabiliteit betreft de waarde voor het 1-jaars rendement.

	2024	2023	Signaleringswaarde
Liquiditeitsratio	1,67	1,49	< 0,5
Liquide middelen	€ 26,1 mln.	€ 24,2 mln.	< € 2,0 mln.
Solvabiliteit I	43,5%	38,2%	-
Solvabiliteit II	49,8%	45,6%	< 30%
Rentabiliteit	4,13%	6,34%	< -0,1%

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 2024 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 2024
Totaal eigen vermogen	22.609
Af: privaat eigen vermogen	-/- 460
Totaal publiek eigen vermogen	22.149
Signaleringswaarde OCW voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	29.494
Mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen	0

4.4 Kwaliteitsgelden

De kwaliteitsgelden worden als onderdeel van de Rijksbijdrage toegekend aan onderwijsinstellingen. Onderdeel van de afspraken rondom de inzet van deze middelen is dat op instellingsniveau de studentgeleding van de medezeggenschapsraad instemt met de inzet van de middelen. Deze instemming is onderdeel van de instemming van de medezeggenschapsraad op de instellingsbegroting. In tabel 6.8 zijn de werkelijke en de begrote kosten 2024 weergegeven.

Tabel 4.8 Begrote en werkelijke inzet van de kwaliteitsgelden. Bedragen in k€.

Thema	Begroot 2024	Werkelijk 2024	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	2.012	1.084	266
Studentsucces/studiedruk	656	627	29
Internationalisering	563	283	45
Verbinden kernactiviteiten	1.326	1.644	13
Totaal	4.557	3.638	353

Het niet-bestede deel van de kwaliteitsgelden 2024 is als resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

4.5 Treasurybeleid

HAS green academy voert zijn treasurybeleid uit volgens het Treasurystatuut dat is gebaseerd op de Regeling 'Beleggen, lenen en derivaten' uit 2016 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dat betekent dat alle beleggingen binnen de HAS voldoen aan de voorwaarden zoals gesteld in deze regeling. HAS green academy heeft geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

Om risico's met betrekking tot treasury te beheersen, is de liquiditeitsprognose van belang. Onderdeel van de jaarlijks op te stellen meerjarenbegroting is een vijfjarige liquiditeitsprognose. Daarmee is er jaarlijks een actualisatie. Indien er belangrijke bewegingen in de liquiditeit worden voorzien, bijvoorbeeld bij besluitvorming omtrent omvangrijke investeringen of extra aflossingen van leningen, wordt de liquiditeitsprognose ook tussentijds geactualiseerd.

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 ook met betrekking tot immateriële vaste activa. Belangrijke kaders in het investeringsbeleid worden gevormd door de (meerjarige) liquiditeitsprognose, de ratio's en eventueel business cases.

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 naar een duurzaam financieel gezonde en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Daartoe moet adequaat gehandeld worden naar de risico's die het behalen van de doelstellingen van HAS green academy mogelijk belemmeren. 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 met oorzaken, een kans van optreden, een impact als gevolg daarvan en de ongewenste gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van de HAS green academy. 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 mogelijk belemmeren zo veel als mogelijk 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 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 in 2023 inhaalslagen gemaakt op het gebied van compliance, en deze lijn is in 2024 ook doorgezet. De beheerorganisatie op het gebied van IT is in de basis inmiddels op orde en wordt via een PDCA-cyclus doorontwikkeld. Met betrekking tot informatiebeveiliging loopt vanaf 2020 een meerjarig programma om 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 tevredenheidsonderzoek. 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.

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 inkomsten van de HAS zullen de komende jaren hoogstwaarschijnlijk (verder) blijven 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 vormen 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 mogelijkerwijs niet voldoet aan de vigerende regelgeving hieromtrent.	Dit is momenteel geen opportuun risico aangezien voldaan wordt aan de verslagleggingsvereisten. Het risico wordt beheerst door zowel vanuit verschillende functionarissen 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 2024 heeft er een verdere concretiseringsslag plaatsgevonden bij het inbedden van het risicomanagement binnen HAS green academy en binnen de afzonderlijke clusters. Dit is onderdeel van de jaarplannen en vormt hiermee direct een onderdeel van de P&C-cyclus binnen de HAS.

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, zoals bijvoorbeeld de afname van de studentaantallen.

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- & controlcyclus 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 en de clusterdirectie. 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.

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. 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. Net zoals de oorzaken, kunnen hier ook meerder 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 hack bij de Technische Universiteit Eindhoven. Het vermijden van risico's op het gebied van IT heeft hoge prioriteit voor HAS green academy. Ook in 2024 is hier uitvoerig aandacht voor geweest, wat in de komende jaren doorgezet zal worden.

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 incidentrespons op beveiligingsincidenten en incident management.

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. Dit hoofdstuk gaat in op beide onderdelen.

"We zien uitdagingen, maar zeker geen belemmeringen als het gaat over de continuïteit van HAS green academy. Er is goed zicht op de financiële ontwikkelingen, er ligt een duidelijke analyse over de te nemen stappen en het adequaat hierop bijsturen is mogelijk en is al in een vroeg stadium in gang gezet."

College van Bestuur

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 hogere 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 en werving als topprioriteiten aangemerkt. We zijn ervan overtuigd dat met het nemen van adequate maatregelen we het uitdagende meerjarenbeeld kunnen hanteren.

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. 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.

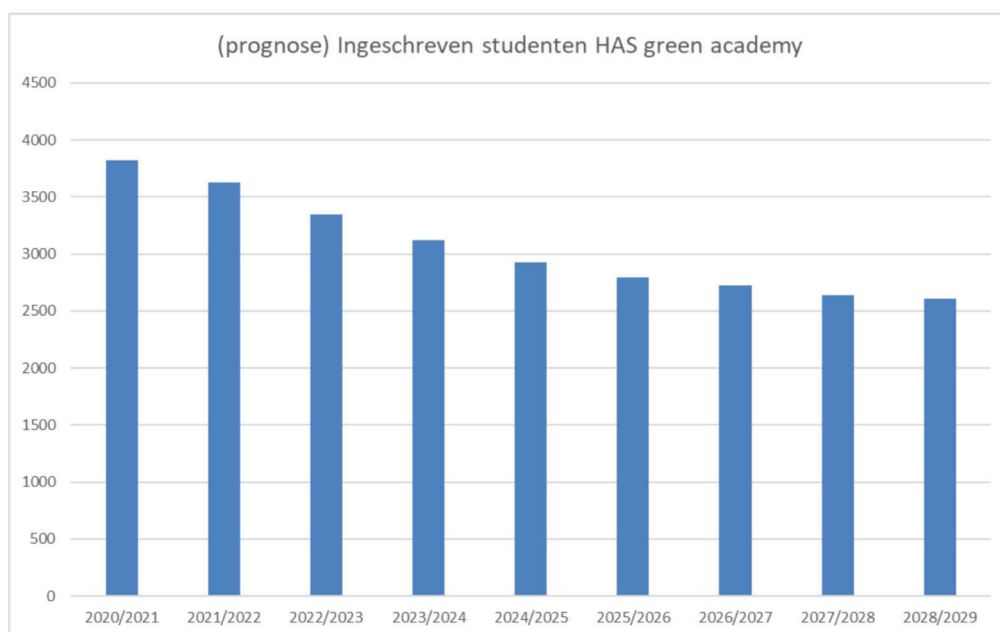
6.2 Financieel meerjarenbeleid

Voor de korte tot middellange termijn is het financieel meerjarenbeleid van de HAS erop gericht om te komen het going concern kostenniveau te verlagen. Naar 2030 toe is er een bedrag van € 5,7 mln. binnen de eerste geldstroom van de HAS is op te lossen. Het beleid is gebaseerd op een prognose- en verdeelmodel, dat inzicht geeft in de ontwikkeling van het verwachte aantal ingeschreven studenten, het aantal afgegeven diploma's en de hiermee samenhangende verwachte rijksbijdragen en collegegelden. Op basis daarvan is de financiële taakstelling waar HAS green academy de komende jaren voor staat opgebouwd. Deze taakstelling kan worden gezien als een "nullijn" voor als de trend qua studentenaantallen zich ontwikkelt conform prognose. Middels grotere inzet op de 2e en 3e geldstroom, het werven (en behouden) van studenten en een doelmatiger inrichten van de organisatie wordt het behalen van deze taakstelling jaarlijks gemonitord.

De afgelopen jaren zijn diverse instrumenten ontwikkeld waarmee kan worden gestuurd in de richting van de doelen van het financieel meerjarenbeleid. Centraal daarin staan de P&C-cyclus, een intern allocatiemodel, een meerjarige formatie- en capaciteitsplanning en rapportages. Vanuit een reguliere PDCA-benadering worden deze doorontwikkeld. Onderliggend aan dit meerjarenbeleid zijn 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

Figuur 6.1 bevat de prognose van het aantal ingeschreven studenten op basis van het DUO (prognose)model HO (april 2025). De figuur laat zien dat vanaf het studiejaar 2020/2021 tot aan het studiejaar 2024/2025 het aantal studenten met 897 is afgenomen van 3.820 naar 2.923 in studiejaar 2024/2025 (-/- 23%). Vanaf studiejaar 2024/2025 geeft de DUO prognose aan dat het aantal ingeschreven studenten aan de HAS de komende vijf jaar naar verwachting nog met 315 verder zal afnemen van 2.923 in studiejaar 2024/2025 naar 2.608 in studiejaar 2028/2029 (-/- 11%). De oorzaak is gelegen in de demografische krimp van het aantal studenten in het hbo. In iedere nieuwe jaarlaag maakt HAS green academy een meer gedetailleerde begroting, waarin de formatie in afstemming van de daling van het studentaantal wordt opgenomen.



Figuur 1 (prognose) ingeschreven studenten

6.4 Meerjarige ontwikkeling exploitatie

Tabel 6.1 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 2024. De ontwikkeling qua inkomsten is in belangrijke mate gebaseerd op de verwachte demografische krimp volgens DUO. Qua lasten is de meerjarige ontwikkeling met name gebaseerd op een gefixeerde begrotingsformatie 2025, een vast investeringsvolume en een aantal vaste indexeringspercentages.

Gezien de goede financiële positie van HAS green academy wordt er jaarlijks geen rendementsdoelstelling meer opgevoerd. Het beeld laat zien dat er vanaf 2026 taakstellingen zijn welke voorzien moeten worden van maatregelen. In lijn met de afname van het aantal studenten is het voor de hand liggend dat de omvang van docerend personeel, als ook de omvang van de overhead, afneemt. De exacte concretisering jaarlijks bij het opstellen van de begroting voorzien van aard en omvang.

Vanaf het begrotingsjaar 2026 zal er beleidsrijk op de meerjarige kostenbegroting begroot worden. Dat houdt in dat de in de onderstaande tabel opgenomen taakstelling voorzien wordt van concrete maatregelen, die de omvang van de taakstelling vertegenwoordigen. De verwachting is dat dit op het verschuiven van personeel van de eerste naar de tweede en derde geldstroom, dan wel door het autonoom mee laten bewegen van de omvang van het personeel met de ontwikkeling van de student aantallen, dan wel door het verhogen van de student-docent ratio gerealiseerd wordt.

Tabel 6.1 Meerjarige exploitatieontwikkeling.

<i>Bedragen in k€</i>	Werkelijk 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
Rijksbijdragen	44.490	40.635	38.487	36.406	35.662	35.220	34.877
Overig overheid en subsidies	351	750	252	252	252	252	252
Collegegelden	6.889	7.308	6.968	6.784	6.620	6.546	6.484
Baten/werken i.o.v. derden	5.166	7.329	7.329	7.329	7.329	7.329	7.329
Overige baten	541	700	550	525	500	475	450
Totaal baten	57.438	56.722	53.586	51.296	50.363	49.822	49.392
Personele lasten	42.738	43.735	42.974	42.974	42.974	42.974	42.974
Afschrijvingen activa	1.842	1.492	1.541	1.561	1.581	1.601	1.621
Huisvestingslasten	3.909	2.891	2.891	2.891	2.891	2.891	2.891
Overige lasten	7.484	8.553	7.611	7.611	7.611	7.611	7.611
Taakstelling	0	0	-1.480	-3.788	-4.739	-5.298	-5.746
Financiële baten en lasten	-908	51	49	47	45	43	41
Totaal lasten	55.065	56.722	53.586	51.296	50.363	49.822	49.392
Resultaat	2.373	0	0	0	0	0	0

6.5 Meerjarige ontwikkeling balans

De exploitatie-ontwikkeling leidt tot een meerjarige balansontwikkeling tot en met 2030 zoals opgenomen in tabel 6.2.

Tabel 6.2 Balans-ontwikkeling 2024-2030.

	Werkelijk 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
<i>ACTIVA</i>							
Immateriële en Materiële vaste activa	20.793	23.328	23.786	24.224	24.642	25.040	25.418
Vorderingen	5.105	4.673	4.673	4.673	4.673	4.673	4.673
Liquide middelen	26.051	22.397	21.379	20.396	19.433	18.490	17.567
Totaal Activa	51.949	50.398	49.838	49.293	48.748	48.203	47.658
<i>PASSIVA</i>							
Eigen vermogen	22.609	23.198	23.198	23.198	23.198	23.198	23.198
Voorzieningen	3.244	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766
Vreemd vermogen lang	7.429	6.790	6.231	5.686	5.141	4.596	4.051
Vreemd vermogen kort	18.667	17.644	17.643	17.643	17.643	17.643	17.643
Totaal Passiva	51.949	50.398	49.838	49.293	48.748	48.203	47.658

6.6 Meerjarige ontwikkeling kengetallen

Tabel 6.3 geeft de ontwikkeling van de financiële kengetallen weer voor de periode 2024-2030.

Tabel 6.3 Ontwikkeling financiële kengetallen 2024-2030.

	Werkelijk 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Begroot 2030
Solvabiliteit I	0,44	0,46	0,46	0,47	0,48	0,48	0,49
Solvabiliteit II	0,50	0,51	0,52	0,53	0,53	0,54	0,54
Liquiditeitsratio	1,67	1,53	1,48	1,42	1,37	1,31	1,26
Huisvestingsratio	0,10	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09
Rentabiliteit	4,13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

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 2024 gerealiseerd op 50% 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. De laatste signaleringswaarde heeft de onderwijsinspectie op de rentabiliteit, en deze bedraagt ten minste -/- 0,1%. De HAS realiseert in 2024 een rentabiliteit van 4,07% en begroot voor de toekomstige jaren een rentabiliteit van 0%.

Met de in 2024 gerealiseerde kengetallen en de begrootte kengetallen voor de jaren tot en met 2023, 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 ingrijpende en onvoorziene omstandigheden in de toekomst ook te kunnen blijven.

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	Sander Vullings
Telnr. Contactpersoon	088-8903600
E-mailadres contactpersoon	S.Vullings@has.nl

7.2 Balans per 31 december 2024

(Bedragen x €1.000,- balans na resultaatbestemming)

ACTIVA		31-12-2024	31-12-2023
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	458	275
1.2	Materiële vaste activa	20.335	21.241
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	20.793	21.516
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	5.105	4.693
1.7	Liquide middelen	26.051	24.180
	Totaal vlottende activa	31.156	28.873
	Totaal activa	51.949	50.390

PASSIVA		31-12-2024	31-12-2023
2.1	Eigen vermogen	22.607	19.244
2.2	Voorzieningen	3.244	3.757
2.3	Langlopende schulden	7.431	8.075
2.4	Kortlopende schulden	18.667	19.314
	Totaal Passiva	51.949	50.390

7.3 Staat van baten en lasten 2024

(Bedragen x €1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	44.490	41.931	43.818
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	351	0	611
3.3 Collegegelden	6.889	6.716	6.598
3.4 Baten werken in opdracht van derden	5.166	9.748	7.069
3.5 Overige baten	541	428	583
	57.438	58.823	58.679
4. Lasten			
Personeelslasten	42.738	42.991	40.623
Afschrijvingen	1.842	1.538	1.537
Huisvestinglasten	3.909	3.397	3.661
Overige lasten	7.484	12.640	9.924
Financiële baten en lasten	-908	-517	-786
	55.065	60.049	54.959
Totaal baten en lasten	2.373	-1.227	3.719

7.4 Kasstroomoverzicht

(Bedragen x €1.000)

	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	2.373	3.719
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.842	1.537
- Mutaties voorzieningen	476	-1.633
- Mutatie langlopende schulden	0	0
	<u>2.318</u>	<u>-96</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	-412	554
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	603	1.048
	<u>191</u>	<u>1.602</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.883	5.225
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-1.155	-1.927
Desinvestering/waardevermindering in materiële vaste activa	36	3
Financiële vaste activa	0	0
	<u>-1.118</u>	<u>-1.925</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.118	-1.925
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	<u>-1.894</u>	<u>-1.608</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.894	-1.608
Mutatie liquide middelen	1.871	1.692
Beginstand liquide middelen	24.181	22.489
Beginstand kredietfaciliteit	0	0
Mutatie liquide middelen	1.871	1.692
Mutatie kredietfaciliteit	0	0
Eindstand liquide middelen	26.051	24.181
Eindstand kredietfaciliteit	0	0

7.5 Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

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

Stelselwijziging groot onderhoud

Per 1 januari 2024 is een verplichte stelselwijziging doorgevoerd ten aanzien van groot onderhoud. Tot en met het boekjaar 2023 was voor groot onderhoud een voorziening gevormd op basis van de egalisatiemethode waarbij jaarlijks een bedrag gedoteerd werd aan de voorziening op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De werkelijke kosten werden jaarlijks ten laste van deze voorziening gebracht. Tot en met 2023 heeft de HAS gebruik gemaakt van de overgangsregeling die was toegestaan.

In plaats van een voorziening voor groot onderhoud wordt het onderhoud met ingang van 2024 geactiveerd en wordt erover afgeschreven, het klein onderhoud zal direct ten laste van de exploitatie komen.

Feitelijk betekent deze stelselwijziging dat de voorziening groot onderhoud vrijvalt per 1 januari 2024. De vrijval van de voorziening is direct ten gunste van de algemene reserve geboekt en heeft geen effect op het resultaat 2024.

Activiteiten HAS opleidingen

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

De HAS richt zich op drie 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 maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om deze risico's af te dekken.

Waardering van activa en passiva

Alle activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering tegen nominale waarde plaats, tenzij hieronder anders is vermeld.

Immateriële vaste activa

Investerings in software zijn opgenomen onder de immateriële vaste activa.

De software is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de afschrijving naar rato van de verwachte economische levensduur. De volgende afschrijvingstermijnen worden aangehouden:

Software tijdschrijven	: 5 jaar
Software 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.

Per 1 januari 2024 heeft een stelselwijziging met betrekking tot groot onderhoud plaatsgevonden. Onderhoud dat in het meerjarenonderhoudsplan is opgenomen met een onderhoudstermijn van langer dan twee jaar en bedrag boven € 10.000,-, wordt geactiveerd.

Onder de materiële vaste activa vallen de onderstaande posten:

1. Gebouwen

De gebouwen betreffen het gebouw en overige opstallen aan de Onderwijsboulevard.

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

2. Schooltuincomplex

Het schooltuincomplex wordt afgeschreven in 15 jaar.

3. Terreinen

Hiermee bedoelen we het terrein aan de Onderwijsboulevard.
Op terreinen wordt niet afgeschreven.

4. Inventaris en apparatuur

Deze post is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de afschrijving op basis van de verwachte economische levensduur. Het betreft hierbij inventarisgoederen waarvan de aanschaffingsprijs boven € 2.500 ligt.

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

De volgende afschrijvingstermijnen worden aangehouden:

Computerapparatuur en a.v. middelen	: 3 tot 5 jaar
Algemene inventaris en meubilair	: 5 tot 20 jaar
Inventaris en inrichting laboratoria	: 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 2024 verwerkt.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves zijn middelen waaraan door het College van Bestuur een specifieke bestemming is toegekend. Het eigen vermogen is gesplitst naar publieke en private middelen. In de toelichting zijn de afzonderlijke reserves toegelicht.

Voorzieningen

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

De voorzieningen zijn onderverdeeld in 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;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde;
- Voorziening voor duurzame inzetbaarheidsuren: in deze voorziening zijn de uren opgenomen waarbij het spaardoel een sabbatical is. Met ingang van 1 januari 2021 kunnen DI-uren niet meer gespaard worden. De uren toegekend in januari 2024 dienen in het betreffende kalenderjaar opgemaakt te worden anders komen deze te vervallen.
Volgens de huidige CAO (lopend tot 31 december 2025) moeten de uren gespaard tot en met 31 december 2020 voor een concreet doel uiterlijk 31 december 2025 worden opgemaakt. In de kalenderjaren 2023, 2024 en 2025 kunnen medewerkers met een maximum van 45 DI-uren per jaar het opgespaard tegoed laten uitbetalen. Voor gespaarde DI-uren die op 1 september 2025 resteren zullen alternatieve aanwendingsmogelijkheden worden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden.
De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde;
- Voorziening werktijdvermindering senioren (WS): in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum deelnemen aan de WS regeling, voor de gehele looptijd van de regeling. Verder is er op basis van historische gegevens tevens een voorziening voor toekomstige gebruikers van deze regeling. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde;
- Voorziening langdurig zieken: in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum ziek zijn en naar verwachting langdurig ziek zullen zijn. Deze voorziening is opgenomen uit hoofde van personeelsbeloningen, gewaardeerd tegen nominale waarde van de verwachte verplichting.

2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- Voorziening groot onderhoud: als gevolg van een stelselwijziging is de voorziening groot onderhoud volledig vrijgevallen per 1 januari 2024 ten gunste van de Algemene reserve;

- Voorziening projectrisico: deze voorziening wordt getroffen voor projecten die per einde boekjaar nog onderhanden zijn en waarop een verlies wordt voorzien.

Pensioenverplichtingen

HAS green academy is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP die de pensioenregeling uitvoert voor alle medewerkers en voormalig medewerkers van de HAS. Het betreft een pensioenregeling welke te classificeren is als een toegezegd-pensioen regeling. Onder een toegezegd-pensioen regeling wordt verstaan een regeling waarbij aan de werknemers een pensioen wordt toegezegd waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De stichting heeft de toegezegd-pensioen regeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrage regeling. ABP probeert de pensioenen ieder jaar te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt geen indexatie plaats. De aan ABP te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaareinde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De beleidsdekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 113,1%.

Kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten opgenomen:

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

Onderhanden projecten

Voor alle gesubsidieerde en overige extern gefinancierde projecten wordt voor de inzet van uren gebruik gemaakt van het urenregistratie systeem TimeTell. In dit systeem worden alle gerealiseerde uren door alle medewerkers die werken op deze projecten geregistreerd. Voor deze projecten worden de personele kosten aan de projecten toegerekend op basis van de uren per project per medewerker.

De voor de berekening van de personele kosten gehanteerde uurtarieven zijn met ingang van 2023 ontleend aan IKS (Integrale Kosten Systematiek).

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 het exploitatiesaldo

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

Zoals in de toelichting op de exploitatierekening wordt vermeld sluiten de rijksbijdragen aan bij het jaaroverzicht 2024 dat ontvangen is van het ministerie.

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. 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.

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 31-12-2024

(Bedragen x €1.000)

1. Activa

Immateriële vaste activa

Verloopoverzicht Immateriële vaste activa 2024

	1.1.5. Overige immateriële vaste activa	In uitvoering en vooruit betalingen	Totaal
Aanschafprijs t/m 2023	1.445	0	1.445
Cumulatieve afschr. t/m 2023	1.169	0	1.169
Boekwaarde per 1-1-2024	276	0	276
Investerings 2024	0	135	135
Herrubricering activa	160	0	160
<i>Immateriële vaste activa</i>	<i>160</i>	<i>0</i>	<i>160</i>
Desinvesteringen in 2024	36	0	36
<i>Aanschafwaarde</i>	<i>73</i>	<i>0</i>	<i>73</i>
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	<i>36</i>	<i>0</i>	<i>36</i>
Waardevermindering	0	0	0
Afschrijvingen in 2024	76	0	76
	163	135	298
Aanschafprijs per 31-12-2024	1.532	135	1.667
Cumulatieve afschr. t/m 2024	1.209	0	1.209
Boekwaarde per 31-12-2024	323	135	458

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Materiële vaste activa 2024

	1.2.1.1 Gebouwen	1.2.1.2 Terreinen	1.2.2.1 Inventaris HAS	In uitvoering en vooruit betalingen inventaris	Totaal
Aanschafprijs t/m 2023	29.971	3.223	12.523	1.524	47.240
Cumulatieve afschr. t/m 2023	16.738	0	9.262	0	25.999
Boekwaarde per 1-1-2024	13.233	3.223	3.261	1.524	21.241
Investerings 2024	7	0	462	551	1.020
Herrubricering activa	1.462	0	202	-1.824	-160
<i>Immateriële vaste activa</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-160</i>	<i>-160</i>
<i>Gebouwen</i>	<i>1.462</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-1.462</i>	<i>0</i>
<i>Inventaris HAS</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>202</i>	<i>-202</i>	<i>0</i>
Desinvesteringen in 2024	0	0	0	0	0
<i>Aanschafwaarde</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Waardevermindering	468	0	0	0	468
Afschrijvingen in 2024	702	0	597	0	1.299
	13.532	3.223	3.329	251	20.334
Aanschafprijs per 31-12-2024	31.440	3.223	13.188	251	48.100
Cumulatieve afschr. t/m 2024	17.908	0	9.859	0	27.766
Boekwaarde per 31-12-2024	13.532	3.223	3.329	251	20.334

In 2024 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op de boekwaarde van gebouwen (1.2.1.1). Deze bijzondere waardevermindering heeft betrekking op de locatie Westertoren i.v.m. voornemen tot verkoop van deze locatie.

		31-12-2024	31-12-2023
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	873	492
1.5.2	Vordering onderhanden projecten	3.209	3.001
1.5.3	Groepsmaatschappij	0	0
1.5.7	Overige vorderingen	0	0
1.5.8	Overlopende activa	1.079	1.233
1.5.9	Af: voorziening voor oninbaarheid	-56	-33
	<u>Vorderingen</u>	<u>5.105</u>	<u>4.693</u>
<i>De post vorderingen onderhanden projecten (1.5.2) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en opdracht van derden die een debetstand vertonen. De post overlopende activa (1.5.8) bestaat in 2023 o.a. uit een bedrag dat HAS green academy nog diende te ontvangen van de Provincie Limburg.</i>			
	Uitsplitsing vorderingen:		
1.5.2.8	Onderhanden projecten overige overheden	2.215	2.131
1.5.2.9	Onderhanden projecten i.o.v. derden	994	870
	<u>Vordering onderhanden projecten</u>	<u>3.209</u>	<u>3.001</u>
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.010	1.148
1.5.8.2	Verstekte voorschotten	2	4
1.5.8.3	Overige overlopende activa	67	81
	<u>Overlopende activa</u>	<u>1.079</u>	<u>1.233</u>
1.5.9.1	Stand per 1-1	-33	-55
1.5.9.2	Onttrekking	15	22
1.5.9.3	Dotatie	-38	0
	<u>Af: Voorziening voor oninbaarheid</u>	<u>-56</u>	<u>-33</u>
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	1	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	26.050	24.179
	<u>Liquide middelen</u>	<u>26.051</u>	<u>24.180</u>

2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2024	Resultaat 2024	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
2.1.1	Algemene Reserve	16.463	2.373	120	18.956
2.1.3	Bestemmingsreserve privaat	460	0	0	460
2.1.3	Bestemmingsreserve SVM	1.242	0	526	1.768
2.1.3	Bestemmingsreserve Focus	792	0	-612	180
2.1.3	Bestemmingsreserve Ombuiging	1.277	0	-34	1.243
	Eigen vermogen	20.234	2.373	0	22.607

Resultaatbestemming

De voorgestelde bestemming van het resultaat 2024 ter grootte van € 2.373K is, vooruitlopend op de vaststelling van de jaarrekening, verwerkt in de reserves.

Eigen vermogen

Als gevolg van de stelselwijziging grootonderhoud is de voorziening groot onderhoud per 1 januari 2024 volledig vrijgevalen ten gunste van de algemene reserve (€990K).

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 € 526K aan de reserve toegevoegd. De studievoorschotmiddelen uit de jaren 2020 t/m 2024 (€ 1.768K) zullen in de toekomstige jaren besteed gaan worden. Van de focusreserve is € 612K besteed. Van de bestemmingsreserve ombuigingen is in 2024 € 34K besteed. Het resterende bedrag van € 1.243K wordt in toekomstige jaren besteed mede ten behoeve van de interne bijdrage in de krimpregio problematiek.

2.2 Voorzieningen

		Stand per 1-1-2024	Dotaties in 2024	Ont- trekking/ vrijval in 2024	Stand per 31-12- 2024	Kort- lopend deel < 1 jaar	Lang- lopend deel > 1 jaar
2.2.1	Personeels voorzieningen:						
	Voorziening jubilea	301	50	48	303	22	281
	Voorziening wachtgeld	319	539	235	623	385	238
	Voorziening WS regeling	1.405	100	151	1.354	186	1.168
	Voorziening DI uren	26	173	23	176	176	0
	Voorziening langdurig zieken	716	2	0	718	718	0
2.2.3	Onderhoudsvoor- ziening	0	0	0	0	0	0
2.2.3	Voorziening belastingen	0	0	0	0	0	0
2.2.3	Voorziening projectrisico	0	69	0	69	69	0
Voorzieningen		2.767	933	457	3.243	1.556	1.687

Als gevolg van de stelselwijziging grootonderhoud is de voorziening groot onderhoud per 1-1-2024 volledig vrijgevallen (2.2.3) ten gunste van de algemene reserve (2.1.1) zijnde € 990K.

2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2024	Nieuwe leningen in 2024	Aflos- singen in 2024	Stand per 31-12-24	Looptijd > 5 jaar	Rente- voet
2.3.3 Ministerie van Financiën	6.505	0	258	6.247	4.953	0,81
2.3.3 Provincie Limburg-Venlo	1.250	0	1.250	0		2,50
2.3.3 Ministerie OCW	2.000	0	286	1.714	286	0
2.3.4 Schuld OCW	215	0	100	115		0
	9.970	0	1.894	8.076		
Aflossingsverplichting in t+1	1.894			643		
Totaal langlopende schulden	8.076			7.433		

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

De looptijd van de lening is 32 jaar.

De aflossingsverplichting in 2025 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 Provincie Limburg-Venlo

De HAS is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek vanuit de vestiging in Venlo. Als gevolg van de achtergestelde bekostiging van studenten in het hoger onderwijs (T-2 effect) en het bezettingsverlies in personeel, huisvesting en extra kosten voor studentenwerving heeft de Provincie Limburg een geldlening aan de HAS ter beschikking gesteld van € 2.500.000 voor de vestiging van de HAS in Venlo. Deze lening mag worden ingezet in de periode 2016 tot en met 2022 om de jaarlijkse exploitatietekorten als gevolg van met name de T-2 systematiek voor de vestiging Venlo te kunnen dekken. De lening heeft een looptijd van 30 jaar en kent een rentepercentage van 2,5% per jaar.

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

2.3.3 Voorschot EZ/OCW

Als gevolg van de groei van de HAS heeft het Ministerie van EZ in 2010 een voorschot toegekend van € 2.000.000. EZ heeft aangegeven dat de HAS dit voorschot in 2012 tot en met 2016 mag inzetten als aanvulling op de rijksbijdrage als dekking op het tekort als gevolg van de groei en het t-2 effect.

Dit is door de HAS als volgt ingezet:

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

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

De aflossingsverplichting voor 2025 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 HAS green academy terugbetaald dient te worden. Het bedrag is vastgesteld op € 715.000 en dient in zeven jaar terugbetaald te worden. Het bedrag wordt elk jaar in mindering gebracht op de Rijksbijdragen, voor het eerst in 2019.

Deze bedragen zijn in de begroting 2024 en de meerjarenbegroting meegenomen. De resterende schuld per 31-12-2024, ter hoogte van € 115.000, is verantwoord onder categorie 2.3.4.

De aflossingsverplichting 2025 bedraagt € 100.000. Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

		31-12-2024	31-12-2023
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.1	Kredietinstellingen	644	1.794
2.4.3	Crediteuren	2.348	1.975
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.040	1.911
2.4.8	Schulden ter zake pensioenen	519	480
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.794	3.041
2.4.10	Overlopende passiva	5.173	4.732
2.4.11	Schulden onderhanden projecten	6.149	5.381
	<u>Kortlopende schulden</u>	<u>18.667</u>	<u>19.314</u>
<i>De post; Kredietinstellingen (2.4.1) bestaat uit de aflossingsverplichtingen 2024 van de lopende leningen. De aflossingsverplichting ad € 100.000,-, schuld OCW was tot en met 2023 opgenomen onder overige kortlopende schulden (2.4.9).</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	1.934	1.821
2.4.7.2	Omzetbelasting	106	94
	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>2.040</u>	<u>1.911</u>
2.4.10.1	Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.960	3.442
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies geoormerkt	-135	0
2.4.10.5	Reservering vakantietoelage	1.282	1.247
2.4.10.8	Overige	67	43
	<u>Overlopende passiva</u>	<u>5.173</u>	<u>4.732</u>
2.4.11.1	Onderhanden projecten overige overheden	3.621	3.754
2.4.11.2	Onderhanden projecten i.o.v. derden	2.528	1.627
	<u>Schulden onderhanden projecten</u>	<u>6.149</u>	<u>5.381</u>

7.7 Niet uit balans blijvende verplichtingen

Huurcontract HAS Venlo

In oktober 2012 is een huurovereenkomst aangegaan voor de huur van een pand in Venlo. Dit is voor de nieuwe vestiging van de HAS in Venlo die in september 2013 van start is gegaan. Het oorspronkelijke huurcontract had een looptijd tot en met 31 augustus 2023. In 2023 is een nieuw huurcontract is afgesloten; de huurperiode is verlengd met drie jaar met twee optiejaren. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2024 bedraagt € 262.340.

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). De huurovereenkomst is aangegaan voor één jaar, tot en met 31 december 2016 en wordt automatisch verlengd met telkens één jaar. Er is een opzegtermijn van drie maanden.

Per 1 januari 2022 is de overeenkomst opgezegd en een nieuwe huurovereenkomst is afgesloten. De nieuwe huurovereenkomst is aangegaan voor vijf jaar en de huursom op jaarbasis per 31-12-2024 bedraagt € 95.266.

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 2024 bedroeg € 685k.

Voor het schoonmaakonderhoud is per 1 oktober 2017 een contract afgesloten met Asito voor de duur van twee jaar. In het contract met Asito zijn zeven "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 zes maanden. De contractwaarde in 2024 bedroeg € 402K.

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 vier jaar met de mogelijkheid van verlenging met vier maal een optiejaar. Contractwaarde op jaarbasis bedraagt € 89.529.

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

Voor de afvalverwerking bij HAS green academy is in 2022 middels een meervoudig onderhandse aanbesteding met ingang van augustus 2022 een nieuw contract gesloten met Renewi. De contractwaarde in 2024 bedroeg € 65K. De looptijd van het contract is vijf 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 vier jaar met aansluitend vier optiejaren. Verwachte contractwaarde 2025 Eye Watch Security Group, € 114.661. De verwachte contractwaarde 2025 Embrace, € 99.777.

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

Surf

Bij Surf zijn diverse contracten ondergebracht. De grootste zijn de contracten voor de Microsoft licenties waar op jaarlijkse basis de aantallen worden bijgesteld (voor het collegejaar 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 functionaliteit die Microsoft biedt. Contractwaarde Surf is circa € 347K 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 € 88.000 per jaar (op basis van 3156 studenten). Osiris ondersteunt alle interne processen rond studenten binnen de HAS (instroom, doorstroom en diplomering).

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 verzorgt nog wel de informatiebeveiliging MDR (Manage Detection & Response).

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

Wentzo

In 2024 heeft een meervoudig onderhandse aanbesteding plaatsgevonden voor de WiFi dienstverlening, 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.

4IP solutions

De firewall wordt beheerd door de firma 4IP solutions. De beheerskosten bedragen € 42K 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. De jaarlast voor de HAS bedraagt voor HRM/payroll € 65.808.

In 2025 zal door de HAS de modules financiën – projecten – inkoop van AFAS in gebruik worden genomen.

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 op jaarbasis bedraagt € 12K, op basis van €989,- per maand bij aangaan overeenkomst.

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 2024

(Bedragen x €1.000)

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	<u>BATEN</u>			
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	43.318	41.625	42.860
3.1.1	Rijksbijdrage voorgaande jaren	0	0	0
3.1.2	Overige subsidies	1.172	306	958
	<u>Rijksbijdragen</u>	44.490	41.931	43.818

In 2024 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen in verband met loon en prijscompensatie.

3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:			
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en sub overige overheden	351	0	611
		351	0	611

Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:

3.2.2.2	Overige overheidsbijdragen	0	0	250
3.2.2.3	Overige overheden	351	0	361
		351	0	611

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

Onder 3.2.2.3 worden de bestedingen verantwoord van de NPO middelen en de krimpregio middelen. De NPO-middelen zijn ultimo 2024 allemaal besteed.

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
3.3	Collegegelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	6.889	6.716	6.598
		6.889	6.716	6.598

Per eind 2024 mag geen vordering op studenten opgenomen worden voor de nog te betalen termijnen van collegegelden 2024/2025. Achterstallige betalingen in de maanden september t/m december 2024 worden nog wel als vordering opgenomen. De vooruit ontvangen collegegelden van studenten die aan het begin van het studiejaar ineens betaald hebben worden als vooruit ontvangen opgenomen per 31-12 op basis van 8/12^e deel van het ontvangen bedrag ineens, met uitzondering van de uitschrijvingen. Restituties van collegegelden zijn reeds op bovenstaande bedragen in mindering gebracht. Vanaf 1-9-2018 is de regeling halvering collegegeld voor de eerstejaars studenten ingegaan. Deze regeling wordt per 1-9-2024 beëindigd.

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2023/2024</u>	<u>2024/2025</u>
Wettelijk collegegeld	€ 2.314	€ 2.530
Verlaagd wettelijk collegegeld	€ 1.157	-
Instellingscollegegeld	€ 9.220	€ 10.080

3.4 Baten in opdracht van derden

3.4.1	Contractonderwijs	1.280		1.395
3.4.2.1	Internationale organisaties	14		19
3.4.2.2	Nationale overheden	1.390		730
3.4.2.3	NWO	528		3.462
3.4.2.5	Overige non-profit	165		140
3.4.2.6	Bedrijven	1.680		1.261
3.4.3	Overige baten werken in opdracht van derden	110	9.748	62
		5.166	9.748	7.069

In de begroting zijn geen baten in opdracht van derden verbijzonderd

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Uitsplitsing baten in opdracht van derden:			
3.4.3.3	Ov. Baten in opdracht van derden	110	62
	<u>Ov. Baten in opdracht van derden</u>	<u>110</u>	<u>62</u>

3.5 Overige baten

3.5.1	<u>Verhuur</u>			
3.5.1.2	Overig verhuur	26	14	43
		26	14	43
3.5.2	<u>Detachering personeel</u>			
3.5.2.2	Overige doorberekeningen personeel	305	290	269
		305	290	269
3.5.6	<u>Overige baten</u>			
3.5.6.1	Internationalisering	43	90	39
3.5.6.2	Faciliteiten	7	5	8
3.5.6.3	Vrijval voorzieningen	23	0	40
3.5.6.4	Diverse overige baten	137	29	183
		210	124	270

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

<u>Overige baten</u>	541	428	583
-----------------------------	------------	------------	------------

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen en salarissen	39.240	39.734	37.688
4.1.2	Overige personele lasten	4.004	3.305	3.068
4.1.3	Af: Uitkeringen	-507	-48	-133
		42.738	42.991	40.623

Aantal fte:

Aantal fte HAS green academy	386,55	464,54	400,35
------------------------------	--------	--------	--------

De specificatie van de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen op pagina 110 t/m 112.

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	30.577	39.734	29.562
4.1.1.2	Sociale lasten	4.298	0	4.006
4.1.1.3	Pensioenpremies	4.365	0	4.120
	<u>Lonen en salarissen</u>	<u>39.240</u>	<u>39.734</u>	<u>37.688</u>
4.1.2.1	Dotatie/vrijval personele voorzieningen	520	250	-1.114
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.257	1.959	2.492
4.1.2.3	Overig	1.227	1.096	1.691
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>4.004</u>	<u>3.305</u>	<u>3.068</u>

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
4.2	Afschrijvingen			
4.2.1	Afschrijving immateriële vaste activa	39	0	53
4.2.2	<u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1	Afschrijving huisvesting	1.170	725	667
4.2.2.2	Afschrijving inventaris en app.	633	813	818
		1.803	1.538	1.484
	<u>Afschrijvingen</u>	1.842	1.538	1.537

Het boekverlies op desinvesteringen immateriële vaste activa, zijnde € 36K, is opgenomen onder 4.4.1.6. 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.

4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huur	1.371	796	783
4.3.2	Verzekeringen	104	125	99
4.3.3	Onderhoud	782	786	1.006
4.3.4	Energie en water	846	924	932
4.3.5	Schoonmaakkosten	421	407	406
4.3.6	Heffingen	165	159	153
4.3.8	Overige	220	200	282
	<u>Huisvestingslasten</u>	3.909	3.397	3.661

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

4.4	Overige lasten			
4.4.1	Administratie- en beheerslasten			
4.4.1.1	Administratie	363	344	371
4.4.1.2	Dienstreizen	223	201	238
4.4.1.3	Controle jaarrekening en externe advieskosten	1.291	1.945	1.265
4.4.1.4	PR activiteiten	880	899	939
4.4.1.5	Representatiekosten	84	61	102
4.4.1.6	Overige administratie- en beheerslasten	439	404	424
		3.280	3.854	3.339

		Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Uitsplitsing accountantslasten:				
4.4.1.3.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	116	115	146
4.4.1.3.2	Honorarium andere controleopdrachten	14	0	12
4.4.1.3.3	Honorarium fiscale adviezen	0	0	0
4.4.1.3.4	Honorarium andere niet controle diensten	0	0	0
	<u>Accountantslasten</u>	130	115	158
4.4.2	<u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>			
4.4.2.1	Mediatheek	123	111	95
4.4.2.2	Faciliteiten	124	120	128
4.4.2.3	Leer en hulpmiddelen	310	410	381
4.4.2.4	Studentvoorzieningen	24	41	38
4.4.2.5	Onderhoud inventaris en apparatuur	1.459	1.416	1.341
4.4.2.6	Kosten licenties informatica en leasing computers	1.285	1.193	1.193
		3.325	3.291	3.176
4.4.3	<u>Dotatie overige voorzieningen</u>			
4.4.3.1	Vrijval voorziening debiteuren	38	0	22
4.4.3.2	Dotatie voorziening projectrisico	80	0	-260
4.4.3.2	Dotatie overige voorzieningen	0	0	260
		118	0	-19
4.4.4	<u>Overige lasten</u>			
4.4.4.1	Internationalisering	57	74	67
4.4.4.2	Projectkosten	-345	2.468	2.779
4.4.4.3	Overige kosten	1.048	2.953	580
		760	5.495	3.426

Toelichting op de overige lasten:

De post 4.4.4.2 Projectkosten betreffen de niet personele projectkosten van HAS green academy. Voor een aantal projecten heeft de HAS het penvoerderschap waarbij de participerende partners een groot belang in het budget hebben. Hierdoor zijn de projectkosten hoger dan begroot. Per 2024 zijn de budgetten van participerende partners opgenomen op de balans onder 2.4.10.2.

7.10 Analyse van het resultaat

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Vershil	Begroot 2025
3. <u>BATEN</u>				
3.1 Rijksbijdragen	44.490	41.931	2.559	41.133
De in 2024 door de HAS ontvangen rijksbijdragen is hoger dan begroot, het verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door loon- en prijscompensatie.				
3.2 Overige overheidsbijdragen	351	0	351	0
Onder post 3.2 overige overheidsbijdragen worden ook de bijdragen vanuit ministeries verantwoord. De afwijking ten opzichte van de begroting moet in relatie tot de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten worden gezien.				
3.3 Collegegelden	6.889	6.716	173	7.308
De werkelijke inschrijvingen studiejaar 2024/2025 blijven achter op de begroting. Daar tegenover hebben we meer instellingscollegegeld ontvangen en minder restituties betaald dan begroot.				
3.4 Baten werken in opdracht van derden	5.166	9.748	(4.582)	7.329
Tegenover deze baten staan ook de projectkosten die zijn opgenomen onder de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten. Per 2024 zijn de budgetten van participerende partners opgenomen op de balans onder 2.4.10.2.				
3.5 Overige baten	541	428	113	252
De grootste afwijking in deze post wordt veroorzaakt door hogere doorberekening van kosten aan derden dan begroot.				
Totaal baten	57.438	58.823	(1.386)	56.022
4. <u>LASTEN</u>				
4.1 Personele lasten	42.738	42.991	(253)	43.735
Bij de Lonen en salarissen (categorie 4.1.1) zien we een onderschrijding van het budget wat met name wordt veroorzaakt doordat vacatures later of niet zijn ingevuld gedurende het boekjaar. Personeel niet in loondienst (categorie 4.1.2.2) laat een overschrijding van het budget zien, dit wordt met name veroorzaakt doordat een aantal vaste functies/vacatures tijdelijk is ingevuld door externe formatie.				

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Vershil	Begroot 2025
4.2 Afschrijvingen	1.842	1.538	304	1.492

De afschrijvingskosten zijn hoger dan de begroting als gevolg van o.a. activering investering dak Atriumvertraging. In 2024 is een bijzondere waardevermindering geboekt m.b.t. locatie Westertoren in verband met voornemen tot verkoop van deze locatie. De stelselwijziging groot onderhoud heeft tot gevolg dat groot onderhoud uit het meerjarenonderhoudsplan niet meer ten laste gaat van de voorziening onderhoud maar geactiveerd wordt met een verhoging van de afschrijvingslasten tot gevolg.

4.3 Huisvesting	3.909	3.397	512	2.891
------------------------	--------------	--------------	------------	--------------

Bij de huisvestingslasten zien we een overschrijding op huur (4.3.1). De huurovereenkomst voor de locatie Hooge Donken is in 2024 beëindigd hier is een eenmalige beëindigingsvergoeding voor betaald. De uitgaven voor energie en water (4.3.4) zijn lager dan begroot.

4.4 Overige lasten	7.484	12.640	(5.156)	8.553
---------------------------	--------------	---------------	----------------	--------------

De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:

1. 4.4.1 Administratie- en beheerslasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt doordat er is minder gebruik is gemaakt van extern advies dan begroot. Het boekverlies op de desinvestering Timetell was niet voorzien in de begroting.
2. 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn hoger dan begroot, deze overschrijding wordt met name veroorzaakt door een toename in de beheerkosten IT infra.
De kosten voor leer-en hulpmiddelen blijven achter ten opzichte van de begroting.
3. 4.4.4 Overige lasten, de materiële kosten in projecten moeten in relatie worden gezien tot de omzet uit projecten (deel van post 3.2 en post 3.4). Per 2024 zijn de budgetten van participerende partners opgenomen op de balans onder 2.4.10.2.

5. Financiële baten en lasten	-908	-517	(391)	-649
--------------------------------------	-------------	-------------	--------------	-------------

Totaal lasten	55.065	60.049	(4.984)	56.022
Saldo van baten en lasten Bedrijfsvoering	2.373	-1.227	3.600	0

7.11 Model G 2024

Bedragen x K€

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 bekostiging wordt verstrekt.

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Status
22400211	HAMK.NL	VIS 22037	3-5-2022	ja
22400318	Healthy living	VIS 22028	3-5-2022	ja
22400319	Global Food Systems Hackathon	VIS 22038	3-5-2022	ja
22400345	VIS minor Ruimteproef Roemenië	VIS 229058	8-11-2022	ja
22400346	VIS Virtual Collab HAS/HA PLF	VIS 229047	8-11-2022	ja
22400352	Future proof animal production systems	VIS 229060	8-11-2022	ja
22400381	VIS Cow Manager Oekraïne	VIS 229033	8-11-2022	ja
22400514	VIS_Plant Physiology	VIS 229024	8-11-2022	ja
23400125	VIS Hungary Precision Farming	VIS 23019	20-4-2023	ja
23400174	VIS Valorisatie van reststromen cashewnoten	VIS 229052	8-11-2022	ja
23400389	Vis Spatial Challenges Polen	VIS 239080	6-12-2023	onderhanden
24400157	VIS Kazachstan	VIS 239013	6-12-2023	ja
24400153	VIS Toegepaste ecologie	VIS 24R1101	14-5-2024	onderhanden
	Polen spatial challenge herziening	VIS 249122	3-12-2024	onderhanden
	NBS	VIS 249106	3-12-2024	onderhanden
	Hi-Tech tuinbouw Kentucky	VIS 249150	3-12-2024	onderhanden
	TB-Venlo BIP	VIS 249134	3-12-2024	onderhanden
	Indonesië	VIS 249019	3-12-2024	onderhanden
24400238	Groen LLO-Sectorgerichte samenwerking	LL0P-K240006	28-8-2024	onderhanden

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 2024.

Toelichting op bovenstaande projecten.

Voor studiejaar 2023/2024 zijn geen lerarenbeurzen toegekend.

VIS projecten

VIS is een subsidieregeling voor virtuele internationale samenwerkingsprojecten.

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

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

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2024	Lasten per 1-1-2024	Stand per 1-1-2024	Ontvangen in 2024	Lasten in 2024	Te verrekenen per 31-12-2024
------	--------------	-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------------	------------------------	-----------------------	-------------------	----------------	---------------------------------

niet van toepassing in 2024

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

Code	Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2024	Lasten per 1-1-2024	Stand per 1-1-2024	Ontvangen in 2024	Lasten in 2024	Saldo per 31-12-2024
------	--------------	-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------------	------------------------	-----------------------	-------------------	----------------	----------------------

niet van toepassing in 2024

7.12 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

**Tabel: Bezoldiging van bestuurders
Leidinggevende topfunctionarissen:**

Gegevens 2024 bedragen x € 1	R. van der Wielen	P. Cramers	L. Chermin	H. Camps
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Vicevoorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2024	01-01-2024 / 31-12-2024	17-06-2024 / 31-12-2024	01-01-2024 / 31-01-2024	22-01-2024 / 30-06-2024
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	0,78
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Nee
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning	151.932	67.483	18.562	51.827
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	23.173	12.070	1.930	8.011
Subtotaal	175.105	79.553	20.492	59.838
Individueel WNT maximum	181.000	97.918	15.331	62.104
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	175.105	79.553	20.492	59.838
Bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	5.161*	Nvt
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	nvt	nvt	Nvt	nvt
Gegevens 2023				
Duur dienstverband in 2023	01-01-2023 / 31-12-2023	NVT	01-01-2023 / 31-12-2023	NVT
Omvang dienstverband (in fte)	1,0		1,0	
Dienstbetrekking	Ja		Ja	
Bezoldiging 2023				
Beloning	140.614		141.588	
Belastbare onkostenvergoeding	-		-	
Beloning betaalbaar op termijn	22.375		22.375	
Subtotaal	162.989	0	163.963	0
Individueel WNT maximum 2023	173.000	NVT	173.000	NVT
Totaal bezoldiging	162.989	0	163.963	0

*Het betreft een toegestane overschrijding bestaande uit een uitbetaling van een vakantiegeldkering die toerekenbaar is aan eerdere jaren. Dit heeft betrekking op eerdere jaren en is toegestaan binnen de bezoldigingsmaxima van die jaren.

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

De wet normering topinkomens (WNT) is op 1 januari 2013 in werking getreden. De WNT is van toepassing op HAS green academy. Het bezoldigingsmaximum dat van toepassing is voor HAS green academy is in 2024 € 181.000,- horende bij klasse D. De onderbouwing voor dit bezoldigingsmaximum is weergegeven in onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten en is in overeenstemming met de Raad van Toezicht. Zoals vermeld zal in 2024 sprake zijn van een indeling in klasse D.

	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 toezichthouders

Gegevens 2024 bedragen x € 1	A.N. Wouters	W.T.G. Bens	E. Verheijden	S.A.H. Görtz- Kniest	A.J. Vermuë
Functie gegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur functie- vervulling 2024	01/01/2024 / 31-12-2024	01/01/2024 / 31-12-2024	01/01/2024 / 31-12-2024	01/01/2024 / 31-12-2024	01/01/2024 / 31-12-2024
Bezoldiging					
Beloning	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Subtotaal	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Individueel WNT maximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Gegevens 2023					
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur functie vervulling 2023	01/01/2023 / 31-12-2023	01/07/2023 / 31-12-2023	01/01/2023 / 31-12-2023	01/01/2023 / 31-12-2023	01/01/2023 / 31-12-2023
Bezoldiging 2023	13.000	10.000	8.500	8.500	8.500
Individueel WNT maximum	25.950	17.300	17.300	17.300	17.300

7.13 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur van HAS green academy heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld en goedgekeurd op 19 mei 2025.

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 2024 vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van 20 juni 2025.

Was getekend:

ir. A.N. Wouters
Voorzitter RvT

W.T.G. Bens MBA
Vicevoorzitter RvT

mr. drs. S.A.H. Görtz
Lid RvT

drs. E. Verheijden
Lid RvT

ir. A.J. Vermuë
Lid RvT

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting HAS Opleidingen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting HAS Opleidingen te 's-Hertogenbosch gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting HAS Opleidingen op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

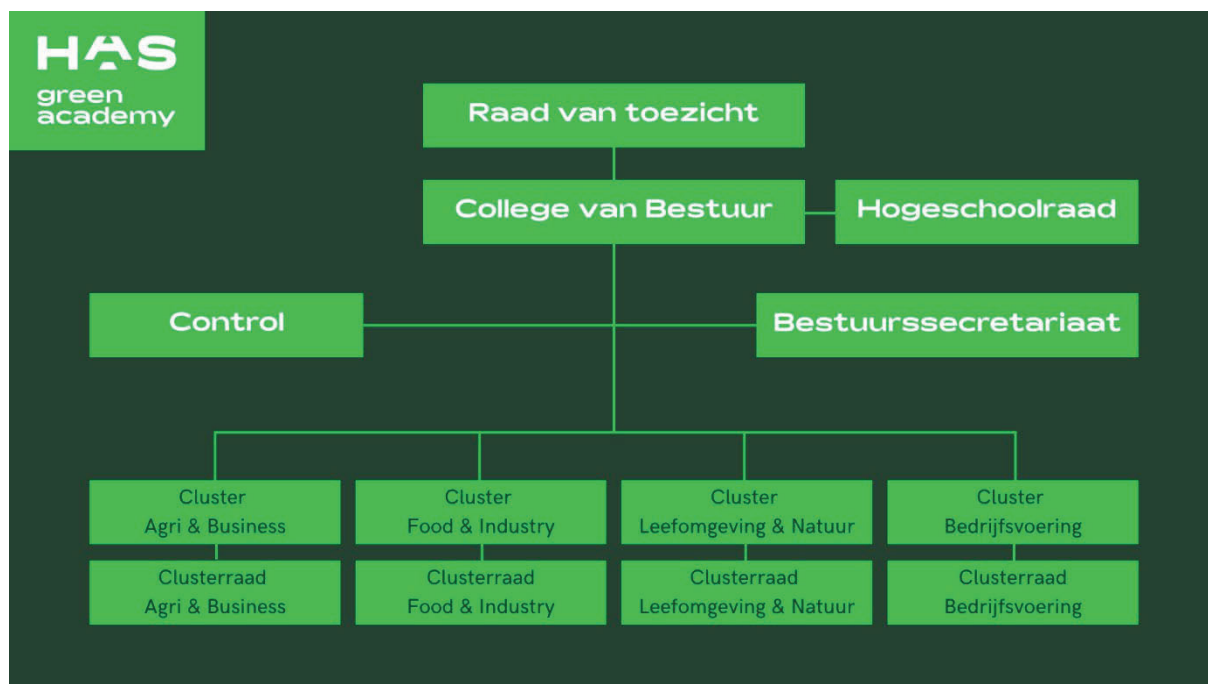
Venlo, 20 juni 2025

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

Flynth Audit B.V.

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA

Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2024



Bijlage 2 – Green Deal

Natuurinclusieve landbouw

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 2024 is hier door de HAS op de volgende manieren aan gewerkt:

- We slagen erin steeds meer van onze studenten te betrekken bij onderzoeken op het gebied van natuurinclusieve landbouw. Het lectoraat Verdienvermogen voor Natuurinclusieve Landbouw faciliteert de samenwerking en afstemming. Dit doen we onder andere door middel van beroepsopdrachten. Bijvoorbeeld de aanplant en het praktisch gebruik van heggen in de bollenteelt of productontwikkeling voor voedselbosproducten.
- 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'.
- We agenderen het onderwerp bij docenten middels de onderwijsdag natuurinclusieve landbouw. Hier waren zo'n 60 collega's aanwezig.
- 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.

In 2024 zijn ook de voorbereidingen getroffen om voortgang te behouden op dit onderwerp ook nadat de Green Deal is afgerond in 2025. Zo wordt er gekeken hoe de huidige overlegstructuur tussen de hogescholen ondergebracht kan worden bij het programma ReGeNL. Ook zijn de voorbereidingen voor de volgende onderwijsdag natuurinclusieve landbouw (gepland op 8 mei 2025) in gang gezet. En gaat er weer een volle cursus Natuurinclusieve Veehouderij niveau 2 van start in 2025.