

Jaarverslag 2022 HAS green academy

inclusief jaarrekening

Colofon© HAS green academy 2023 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 DEN BOSCH

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	4
HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE	5
1.1 Kwaliteit van onderwijs	5
1.2 Verbinden kernactiviteiten	5
1.3 Robuuste bedrijfsvoering.....	6
1.4 Organisatieontwikkeling	6
HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2022	7
2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs	7
2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten.....	9
2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering	11
2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling	13
HOOFDSTUK 3 – VERPLICHTE THEMA'S UIT WET- EN REGELGEVING	14
3.1 Helderheid in bekostiging hoger onderwijs.....	14
3.2 Profileringsfonds	15
3.3 Kwaliteitsafspraken	0
3.4 Covid-19	18
3.5 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	21
3.6 Samenwerkingsverbanden.....	21
3.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs.....	22
3.8 Praktijkgericht onderzoek	22
HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE	27
4.1 Juridische en organisatiestructuur	27
4.2 Personeel	28
4.3 College van Bestuur.....	29
4.4 (Verslag) Raad van Toezicht	30
4.5 Naleving branchecode.....	34
4.6 Horizontale dialoog.....	35
HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN	36
5.1 Toelichting op de exploitatie	36
5.2 Toelichting op de balans.....	38
5.3 Financiële kengetallen.....	39
5.4 Inzet kwaliteitsgelden	39
5.5 Treasurybeleid	40
5.6 Toelichting op kasstromen en financiering	40
5.7 Investeringsbeleid	40
5.8 Financiële instrumenten	40
HOOFDSTUK 6 – RISICOMANAGEMENT	41
6.1 Uitgangspunten.....	41
6.2 Risicobereidheid	41

6.3 Risico-inventarisatie	42
6.4 Werking van het risicomanagementsysteem	43
HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT	45
7.1 Relevante ontwikkelingen	45
7.2 Financieel meerjarenbeleid	45
7.3 Studentenaantallen 2022-2027	46
7.4 Exploitatie-ontwikkeling 2022-2027	46
7.5 Balans-ontwikkeling 2022 - 2027	47
7.6 Ontwikkeling kengetallen 2022 - 2027	48
HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING	49
8.1 Algemene gegevens	49
8.2 Balans per 31 december 2022.....	50
8.3 Staat van baten en lasten 2022	51
8.4 Kasstroomoverzicht	52
8.5 Grondslagen voor de jaarrekening	53
8.6 Toelichting op de balans per 31-12-2022.....	59
8.7 Toelichting op de staat van baten en lasten 2022	68
8.8 Analyse van het resultaat	74
8.9 Model G 2022	76
8.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders.....	77
8.11 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht	80
Overige gegevens.....	81
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant.....	81
Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2022.....	85
Bijlage 2 – Green Deal	86

INLEIDING

Het was een bijzonder jaar, 2022. In aanvang van het jaar werden we als HAS green academy nog vol geraakt door de consequenties van de COVID-19 pandemie. Gedurende het jaar werd de HAS weer de leer- en ontmoetingsplek waar eenieder zo lang op had gewacht. Onze medewerkers toonden grote veerkracht en inzet om het fysieke onderwijs weer op te schalen en de kwaliteit en continuïteit te borgen, met zorg en aandacht voor onze studenten en elkaar.

Naast het weer opschalen van het onderwijs hebben we andere mijlpalen met elkaar gerealiseerd én gevierd. Zo bestond de HAS precies 75 jaar op 13 oktober 2022. We hebben daarmee de aftrap gegeven aan een feestelijk jaar dat in het teken stond van onze rijke geschiedenis én onze kijkrichting naar toekomst. We hebben de lancering gevierd van onze nieuwe merknaam 'HAS green academy'. Daarmee geven we uiting aan de breedte die we in 75 jaar hebben opgebouwd in het groene domein: we zijn de hogeschool op het gebied van agro, food en leefomgeving.

In 2022 hebben we ook mooie stappen gezet in de realisatie van ons huidige strategisch kader met onze vier focusgebieden: kwaliteit van onderwijs, verbinden kernactiviteiten, robuuste bedrijfsvoering, en organisatieontwikkeling. In hoofdstuk 2 is te lezen welke concrete resultaten we op deze focusgebieden hebben bereikt én afgerond. Omdat het huidige strategisch kader volgend jaar afloopt, hebben we het proces gestart op weg naar een nieuw instellingsplan met de werktitel 'Route 2030'.

HAS green academy is een ondernemende hogeschool van en voor de groene sector. Onze medewerkers werken continu aan een toekomstgericht en samenhangend aanbod van onderwijs, onderzoek en zakelijke dienstverlening. Daarmee leiden we de professionals van vandaag en morgen op voor een mooi vak in een prachtige sector. Als College van Bestuur zijn we trots op wat onze medewerkers ook het afgelopen jaar weer hebben bereikt. Wij danken hen voor hun inzet in het afgelopen jaar!

College van Bestuur
Juni 2023

HOOFDSTUK 1 - STRATEGIE

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

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

1.1 Kwaliteit van onderwijs

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

1.2 Verbinden kernactiviteiten

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

1.3 Robuuste bedrijfsvoering

Een goede bedrijfsvoering is essentieel om de extern gerichte strategie van een organisatie te realiseren. Nadat we in 2020 een aantal forse inhaalslagen hebben gemaakt, is de basis verder op orde gebracht in 2021 en werd deze in 2022 afgerond. Vanaf 2023 zal een structureel gezonde balans worden nagestreefd met onze middelentoe wijzing voor de primaire activiteiten van de organisatie. De principes van samenhang, standaardisatie en uniformiteit gelden als belangrijke uitgangspunten voor de bedrijfsvoering die we nastreven. Hiermee verhogen we de kwaliteit, de efficiency en de wendbaarheid van de gehele organisatie.

1.4 Organisatieontwikkeling

De ambitie om een expertisecentrum te worden is een uitdagende en complexe ontwikkelopgave voor de HAS-organisatie als geheel. De ontwikkeling vereist nadrukkelijk een aanpassing van het besturingsmodel van de organisatie. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn de principes van integrale verantwoordelijkheid, subsidiariteit en verbinding. De organisatieontwikkeling vindt plaats vanuit onze kerncompetenties en -waarden en vergt persoonlijk leiderschap en reflectie. In 2021 is het besturingsmodel aangescherpt en ingericht waarbij het nemen van eigen verantwoordelijkheid binnen de vastgestelde kaders wordt nagestreefd. In 2022 is gestart met de doorontwikkeling van de organisatie inrichting en -besturing en daarnaast is het traject gestart om in 2023 een nieuw instellingsplan gereed te hebben. In dit traject wordt de hele organisatie betrokken.

HOOFDSTUK 2 – RESULTATEN 2022

In dit hoofdstuk beschrijven we per strategisch focusgebied de behaalde resultaten.

2.1 Focusgebied Kwaliteit van onderwijs

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

Tabel 2.1: Behaalde resultaten in 2022 op het strategisch focusgebied 'kwaliteit van onderwijs'.

Thema	Resultaten 2022	Doorontwikkeling
Flexibel en adaptief onderwijs	De onderwijsvisie is geëvalueerd en nieuwe vervolgstappen zijn gedefinieerd. Hierin worden diverse thema's benoemd om de flexibilisering in onderwijs- en afstudeerprogramma's verder te ontwikkelen. HAS-breed zijn verschillende curricula herzien om flexibilisering mogelijk te maken.	In 2023 worden de vervolgstappen verder uitgewerkt en wordt doorgedaan met de curriculumvernieuwing. Daarbij wordt in beeld gebracht welke programma's ontbreken in ons aanbod.
	Er is gestart met een implementatieplan voor Blackboard Ultra als ELO. Voortschrijdend inzicht heeft geleid tot een verkenning die gaat leiden tot een keus voor Blackboard of MS Teams als ELO.	Begin 2023 wordt besloten of Blackboard of MS Teams als ELO gebruikt gaat worden. De nieuwe ELO wordt in 2023 geïmplementeerd.
	In 2022 is het plan van aanpak geschreven voor de inrichting van de faciliteiten met het oog op aanpassing van de onderwijsvormen.	In 2023 worden deze plannen gerealiseerd met als doel om eind 2023 het nieuwe Study Centre te openen.
	In 2022 is het scholingsprogramma ondergebracht bij de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. Het BDB-traject is herzien en er is geïnvesteerd in BKE en SKE-trajecten. Een aantal opleidingen is gestart met trainingen op het vlak van didactisch coachen.	In 2023 wordt het aanbod verder uitgebreid, o.a. 'Senior Didactische Bekwaamheid' wordt ontwikkeld.
Kwaliteit	Het document 'Werken aan Kwaliteit' is herzien. De aanbevelingen vanuit BKO en ITK zijn hierin meegenomen.	In 2023 vindt de doorontwikkeling van de afdeling OOK plaats, waarbij met name de 'K' van Kwaliteit extra aandacht krijgt.
Studentsucces	In 2022 is het team studentsucces actief betrokken gebleven bij de clusterplannen en is er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en het uitvoeren van HAS-brede activiteiten en/of interventies. Er is een projectplan voor de volgende fase voorbereid en de samenwerking met de gemeentelijke organisatie is verder opgepakt.	Het projectplan voor de volgende fase wordt vastgesteld en hierin wordt het Bestuursakkoord en VN-verdrag Inclusief Onderwijs meegenomen.
Internationalisering	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	Halverwege 2023 wordt het internationaliseringsbeleid vastgesteld. Vervolgens wordt de verbinding gelegd tussen dit beleid, HAS International Projects en onze internationale mobiliteitsambities.

	periode zijn uit het conceptbeleidsplan actiepunten gefilterd waar de internationaliseringscoördinatoren aan werken.	
Portfolio ontwikkeling	In 2022 zijn de onderzoeken voor macrodoelmatigheid voor de eerste AD uitgevoerd. De ontwikkeling van een tweede AD is gestart. Rondom de ontwikkeling van masters zijn we aangesloten bij de ontwikkelingen vanuit de VH om cross-sectoraal en n.a.v. wicked problems masters te ontwikkelen, dit traject verloopt minder snel dan gedacht. In 2022 is ook gestart met de ontwikkeling van een gezamenlijke MSc met BUas en Zuyd.	In 2023 zal het macrodoelmatigheidsbesluit voor de eerste AD en de MSc's vallen. Daarnaast wordt gestart met de ontwikkeling van andere AD- en MSc-opleidingen.

2.1.2 Onderwijsprestaties

De kwaliteit van ons onderwijs is één van de belangrijkste graadmeters die we hanteren voor het functioneren van de hogeschool. In 2022 zijn de onderwijsprestaties gedaald ten opzichte van 2021 (zie tabel 2.2). Uitval in jaar 1 vormt een belangrijk onderdeel van het project studentsucces. De resultaten van het project worden zichtbaar vanaf het studiejaar 2020-2021, al is het vanwege Covid-19 ingewikkeld om het effect goed te meten.

Tabel 2.2: Onderwijsprestatie HAS green academy 2021-2022. *De NSE vragenlijst is vernieuwd met ingang van 2020-2021.

Onderwijsresultaat	Ambitie 2025	Ambitie 2022	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Uitval jaar 1	<13%	<15%	19,6	16,8	12,9	12,6	15,7
Bachelor rendement (na 5 jaar)	>62%	>58%	61,9	61,9	60,6	62,5	57,0
Studentenoordeel algemeen (NSE)*	>4	>4	4,05	----	----	3,93	3,89
Instroom	n.v.t.	n.v.t.	1095	1048	1177	885	852

Het bachelor rendement van HAS green academy blijft hoog in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (+5,5%), maar het verschil is wel kleiner geworden. Binnen het groene domein is het bachelor rendement van HAS green academy het hoogst (+6,3% t.o.v. het gemiddelde). De uitval bij de HAS in cohort 2020-2021 was 15,7% (+0,3% t.o.v. gemiddelde Groene Domein). Dit is 3,1% hoger dan het voorgaande jaar, in lijn met het landelijke beeld (+3,3%). Het valt te verwachten dat Covid-19 hierop van invloed is. Studenten zijn doorgaans tevreden over het genoten onderwijs aan HAS green academy. In studiejaar 2021-2022 is de NSE uitgevoerd. De respons was 33% en daarmee 12% lager dan vorig jaar. Op alle kernthema's scoort HAS green academy hoger dan het landelijk gemiddelde HBO. T.o.v. 2021 is er een significante toename in de beoordeling van sfeer op de opleiding (4,34) en de studiefaciliteiten van de opleiding (3,81). De aansluiting van de toetsvorm bij de inhoud van de leerstof (3,74) en een aantal criteria m.b.t. docenten en betrokkenheid en contact zijn significant gedaald (maar

nog boven de benchmark). Alleen op het sub thema overbrengen van de lesstof in het Engels (3,42) scoort de HAS onder de benchmark (3,42).

2.2 Focusgebied Verbinden van kernactiviteiten

Met 12 lectoraten is HAS green academy al jaren actief op het gebied van het toegepast onderzoek. We zijn aangesloten bij Centers of Expertise in het groene domein en we participeren in legio samenwerkingsverbanden op het gebied van onderzoek in het domein van agro, food en leefomgeving. Het focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten' kent verschillende thema's. De behaalde resultaten op deze thema's staan weergegeven in onderstaande overzicht. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2023 aangegeven.

Tabel 2.3: Behaalde resultaten in 2022 op het strategisch focusgebied 'verbinden van kernactiviteiten'. *voor onderzoek zie ook hoofdstuk 3.8

Thema	Resultaten 2022	Doorontwikkeling
Onderzoeksbeleid	De implementatie van de onderzoeksvisie aan de hand van vijf programmalijnen is gestart. De zwaartepunten worden nader geprofileerd. Voor zwaartepunt 'Gezonde voeding en gezond leven' is de profilering vastgesteld.	De profilering van de andere twee zwaartepunten volgt in 2023. Er wordt onderzocht waar kansen voor het verder ontwikkelen van onderwijs passend bij de thema's uit de zwaartepunten.
	De accreditatie is in 2022 officieel bekrachtigd. De aanbevelingen vanuit de BKO-rapportage zijn gematcht met de programmalijnen in de onderzoeksvisie en krijgen bij de implementatie ervan een plek. Hiervoor is een programmamanager onderzoek aangesteld. In 2022 is gestart met de ontwikkeling van een researchdatamanagementbeleid	Er zullen basistrainingen op het gebied van onderzoek ontwikkeld worden. Het researchdatamanagementbeleid wordt vastgesteld in 2023.
	Het specificeren van kwaliteit voor onderzoek is opgenomen in de programmalijnen vanuit de onderzoeksvisie en is meegenomen bij de herziening van het document 'Werken aan Kwaliteit'	Dit loopt door in 2023.
Lectoraten	Het lectoraat Klimaat robuuste landschappen is gestart. Vanuit het CoE-groen zijn de volgende aanvragen gegund Fieldlab: circulaire meststoffen in de plantaardige teelt, circulair terreinbeheer, risicomanagement en klimaatverandering, duurzame lokale voedselproductie Caribisch NL, melkveehouderij in veenweide gebieden, alternatieve eiwitten, integrale aanpak ammoniak/methaan, duurzaam bodembeheer en koolstofvastlegging, duurzaam bosbeheer in de Amazoneregio, Duurzame bedrijfsovername – living labs. Daarnaast is de SPRONG-aanvraag Programma Gezonde leefomgevingen gehonoreerd; Dat betekent financiële ondersteuning voor de komende vier jaar (2026), en bij positieve evaluatie voor nog eens vier jaar (2030). De totale	In 2023 worden nieuwe lectoraten opgezet, gericht op 'plant' en 'data'.

	<p>omvang is € 3.919,300 voor 8 jaar, € 1.959,650 voor de eerste gunningsperiode waarvan € 920.980 subsidie en € 1.038.670 co-financiering (in kind bijdrage consortiumpartners). Indien we door mogen geldt dit ook voor de 2e periode. Als HAS zijnde zijn we penvoerder maar dit is een gezamenlijke aanvraag met Avans Hogeschool waarbij de financiële verdeelsleutel om en nabij gelijk is.</p> <p>Het lectoraat 'Gezonde plant op een vitale en duurzame bodem' (4 jaar) is verlengd. Het lectoraat 'Nieuwe Teeltsystemen' is beëindigd.</p>	
De HAS Ethische Adviescommissie (HEAC) en Commissie Dierhandelingen (CDH)	<p>In 2022 stond ethisch verantwoord onderzoek doen nog steeds centraal in de goed bezochte workshops ethiek voor alle 4de jaars; hebben we de HBO-dag Ethiek georganiseerd en bespraken we ethische kwesties met 50-60 vertegenwoordigers van vrijwel alle HBO instellingen; was het heel gemakkelijk om 2 vacatures te vullen in HEAC.</p> <p>De Commissie Dierhandelingen borgt en monitort de vergunning CCD (Centrale Commissie Dierproeven) in relatie tot dierhandelingen. Zowel voor dierproeven als – handelingen zijn we stevig aan het professionaliseren, waarbij interne communicatie aandacht heeft gekregen om de registratiebereidheid op peil te houden.</p>	<p>In 2023 gaat HEAC een pilot doen met 3 opleidingen gericht op ethische kwesties tijdens stages; zoeken we nog naar onze rol als sparringpartner van het CvB in het voeren van de dialoog op de HAS (bv Bayer case); willen we ons blijven richten op ethisch verantwoord onderzoek doen.</p> <p>De CDH gaat in 2023 een goede basis leggen voor Leven Lang Ontwikkelen. De registratie van bevoegde functionarissen is het startpunt. Daarnaast wordt er in 2023 gewerkt aan bewustwording bij de hele HAS en wordt een visie ontwikkeld m.b.t. communicatie richting externe stakeholders.</p>
Ondernemerschap	<p>In 2022 zijn de activiteiten van O2Lab Hub Zuid doorontwikkeld doordat business developers onderdelen van het onderwijs aan ondernemende studenten hebben verzorgd. Docenten zijn getraind in het verzorgen van boosters. Er is nog meer ingezet op het verbinden van de praktijk van ondernemers in het onderwijs, o.a. door de ontwikkeling van Cases, filmfragmenten en Teaching Notes die een beeld geven van de leefwereld van ondernemers. Deze cases worden aangeboden via het landelijke O2Lab netwerk.</p> <p>Om verbinding te houden met het onderzoek in Ondernemend Onderwijs hebben drie docenten van de HAS actief meegedaan aan het ECSB congres in Lyon, waar internationaal de banden zijn aangehaald met collega's uit het vakgebied.</p>	<p>In 2023 wordt het ondernemend onderwijs verder ontwikkeld, zowel qua inhoud als qua faciliteiten t.b.v. ondernemende studenten.</p>

2.3 Focusgebied Robuuste bedrijfsvoering

Binnen het focusgebied 'robuste bedrijfsvoering' is in 2022 'de basis op orde' afgerond. Per thema zijn de belangrijkste resultaten uit 2022 weergegeven in tabel 2.4. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2023 weergegeven.

Tabel 2.4: Behaalde resultaten in 2022 op het strategisch focusgebied 'robuste bedrijfsvoering'.

Thema	Resultaten 2022	Doorontwikkeling
(Financiële) beheersing	<p>De P&C-cyclus wordt gebruikt als kapstok voor beleid en rapportages op verschillende gebieden. Ook hanteren we de cyclus als kapstok voor evalueren en doorontwikkelen (PDCA).</p> <p>In 2022 hebben we de Hogeschoolraad in een vroeg stadium betrokken om input te geven op de kaderbrief. Deze lijn zullen we continueren en borgen zodat het medezeggenschapsperspectief structureel wordt betrokken bij de kaderbrief.</p> <p>In 2022 hebben we een begin gemaakt met projectportfoliomanagement (PPM) als instrument om ambities voor 2023 te prioriteren en de daarvoor benodigde capaciteit te begroten en plannen.</p>	<p>Goed leren werken met een P&C-cyclus kost tijd. De komende jaren zetten we hierop in door in het ritme van de cyclus te (blijven) werken. Daarmee borgen we het goed gebruik ervan in de organisatie als geheel.</p> <p>PPM zal extra aandacht krijgen om goed te leren gebruiken.</p>
Risicomanagement	<p>Als onderdeel van het risicomanagementbeleid is in 2022 het decentrale reservebeleid vastgesteld. Daarmee mogen marktveldclusters, binnen grenzen, reserves aanhouden om (onbekende en tijdelijke) risico's in de exploitatie op te vangen.</p>	<p>Risicomanagement is één van de meest prominente gebieden die is gekoppeld aan de P&C-cyclus. Ook hiervoor is het belangrijk dat we, door ermee te werken, het goed gebruik van het beleid borgen in de organisatie. Deze lijn zal de komende jaren centraal blijven staan. Aanvullend zullen we de komende jaren de geïdentificeerde risico's op centraal en decentraal niveau gaan kwantificeren. Voor de P&C-cyclus van 2024 zal een begin worden gemaakt.</p>
ERP-systeem	<p>In 2022 heeft de pakketselectie plaatsgevonden voor een ERP-systeem. Gekozen is voor AFAS en in 2022 heeft de implementatie van de eerste (HRM) module plaatsgevonden: per 1 januari 2023 vindt de verloning plaats via AFAS.</p>	<p>De komende jaren zullen andere functionaliteiten en modules van AFAS gefaseerd in gebruik worden genomen. Daar aan gekoppeld zullen processen (verder) worden gestandaardiseerd.</p> <p>In 2024 zal de implementatie van de</p>

		financiële module plaatsvinden. De gehele financiële administratie zal per 1 januari 2025 vanuit AFAS worden gevoerd.
Inkoop	In 2022 is het inkoopbeleid vastgesteld. Er wordt centrale regie gevoerd om inkoopvoordelen te maximaliseren en te voldoen aan wet- en regelgeving.	In 2025 zal de implementatie van de Inkoop module van AFAS plaatsvinden.
Informatisering & IT	In 2022 is verder gewerkt aan het op orde brengen van de basis. De ontwikkeling en de 'empowerment' van medewerkers heeft nadrukkelijk aandacht gekregen. Beheer- en changeprocessen zijn verder gestandaardiseerd en de aanbestedingskalender is geactualiseerd. Medio 2022 heeft een tussentijdse evaluatie en een benchmark plaatsgevonden. Beide zaken zijn meegenomen in de doorontwikkeling van de afdeling. De digitaliseringsstrategie is doorgeschoven naar 2023.	In 2023 wordt de 'basis op orde' afgerond en de digitaliseringsstrategie opgesteld. Deze wordt verankerd in het nieuwe instellingsplan 'Route2030'. Onderdeel daarvan is de organisatorische inrichting van de afdeling.
Informatiebeveiliging en privacy	In 2022 is het informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld. Dit heeft een nauwe connectie met privacy. Aan de hand van een zgn. Roadmap 2021-2024 wordt systematisch gewerkt aan de implementatie van beide onderwerpen. In 2022 zijn o.a. het reglement verantwoord netwerkgebruik en de privacy verklaring vastgesteld. Ook is een crisisteam Integrale Veiligheid (incl. informatiebeveiliging) ingesteld en hebben we een eerste keer meegedaan met een landelijke oefening binnen kennisinstellingen op het gebied van cyber security.	De roadmap 2021-2024 wordt conform planning in 2023 uitgerold. Onderdeel van de roadmap 2023 is scholing.
HRM	In 2022 is het een nieuw, generiek functiehuis vastgesteld en ingevoerd. Ook is de eerste module van een nieuw ERP-systeem (AFAS) geïmplementeerd met een livegang per 1 januari 2023.	In 2023 worden de HRM-workflows in AFAS uitgerold. Ook wordt een nieuwe systematiek op het gebied van functioneren en beoordelen ontwikkeld.
Marketing & communicatie	In 2022 is de nieuwe merkvisie en positionering vastgesteld en spreken we over HAS green academy. Daarmee behouden we de sterke merknaam 'HAS' en onderstrepen we de volle breedte van het groene domein. Met de nieuwe merknaam, en een bijpassend, modern logo, zetten we in op een versterking van de positionering in de markt naar verschillende doelgroepen.	In 2023 wordt de nieuwe merknaam uitgerold en ingezet op een versterking van de positionering.
Huisvesting	In 2022 is het MJOP (2023-2027) geactualiseerd en vastgesteld. De implicaties zijn verwerkt in de meerjarenbegroting.	
Duurzaamheid	In 2022 is een nieuw duurzaamheidsbeleid ontwikkeld.	In 2023 zal het duurzaamheidsbeleid worden vastgesteld. Ook wordt begonnen met de implementatie ervan.

2.4 Focusgebied organisatie-ontwikkeling

Binnen het focusgebied organisatie-ontwikkeling worden verschillende thema's onderscheiden. De resultaten die in 2022 zijn behaald op deze thema's staan weergegeven in onderstaande tabel. Daarbij is ook de doorontwikkeling voor 2023 aangegeven.

Tabel 2.5: Behaalde resultaten in 2022 op het strategisch focusgebied 'organisatie-ontwikkeling'.

Thema	Resultaten 2022	Doorontwikkeling
Compliance	In 2022 is het medezeggenschapsreglement, met daarin de decentrale (cluster)raden vastgesteld. Ook zijn alle reglementen m.b.t. rechtsbescherming geactualiseerd c.q. opgesteld.	In 2023 zullen de statuten en het reglement Raad van Toezicht worden geactualiseerd en in overeenstemming gebracht met de Branchecode goed bestuur. Aangezien er een nieuwe Branchecode in de maak is, wordt daarop gewacht met het herzien. Daarnaast wordt de integriteitscode vernieuwd. De reglementen m.b.t. rechtsbescherming zullen in 2023 worden vastgesteld.
Benchmark	In 2022 heeft de organisatie deelgenomen aan de zgn. Berenschot benchmark van het hbo. Op diverse aspecten zijn de bedrijfsvoering en het onderwijs vergeleken met andere hogescholen.	De uitkomsten van de benchmark geven, mede in het licht van de demografische krimp in het hbo, richting aan toekomstig beleid en besturingsvraagstukken.
Besturing en inrichting	Eind 2022 is een begin gemaakt met een aantal aanpassingen in de huidige besturing en inrichting van de organisatie. Daarmee zorgen we ervoor dat we efficiënt, wendbaar en met impact onze maatschappelijke opgave kunnen blijven uitvoeren.	De aanpassingen in de besturing en inrichting zullen in 2023 worden doorgevoerd.

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

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

3.1 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.

3.1.1 uitbesteding

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

3.1.2 investeren van publieke middelen in private activiteiten

Andersom zijn wel private middelen ingezet ter versterking van de reguliere onderwijsprogramma's, o.a. door gastdocentschappen en afstudeeropdrachten, de zgn. Beroepsopdrachten die zijn toegelicht in hoofdstuk 3.5 van dit jaarverslag.

3.1.3 vrijstellingen aan studenten voor het afleggen van tentamens of examens

In de Onderwijs- en examenregeling van HAS 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.

3.1.4 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.

3.1.5 collegegeld niet betaald door de student zelf

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

3.1.6 studenten volgen modules van opleidingen

Het is voor studenten mogelijk modules van andere opleidingen te volgen. Dat kan binnen HAS green academy of er buiten bij geaccrediteerde instellingen. De examencommissie van de opleidingen geeft toestemming daarvoor op basis van een verzoek van een student daartoe. Via 'Kies op maat' volgt de bekostiging de student.

3.1.7 student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

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

3.1.8 bekostiging van maatwerktrajecten

Binnen HAS green academy is geen sprake van maatwerktrajecten.

3.2 Profileringsfonds

Artikel 7.51 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) biedt de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor studenten die voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in een Regeling Profileringsfonds van een hogere onderwijsinstelling. De regeling van HAS 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 3.1 bevat het aantal studenten die financiële ondersteuning uit het profileringsfonds voor het kalenderjaar 2021 hebben ontvangen, met vermelding van de hoogte van de uitgaven samenhangend met het Profileringsfonds. De tabel is gespecificeerd naar (i) studenten in overmacht situaties, (ii) studenten die optreden als bestuurslid van een door HAS green academy erkende studie- of studentenvereniging of in de studenten medezeggenschap en (iii) overige studenten. Alle toekenningen betreffen EER studenten.

Tabel 3.1 Toekenningen vanuit het profileringsfonds voor 2022.

	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	1	1	€ 618	€ 309	2
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studenten-medezeggenschap	10	10	€ 12.669	€ 293	12
Overig	0	0	0	nvt	nvt
Totaal	11	11	€ 13.287	€ 295	12

3.3 Kwaliteitsafspraken

3.3.1 Inleiding

Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2018 is vastgelegd dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Deze afspraken worden gemaakt op basis van 6 thema's, die afgesproken zijn door de Vereniging Hogescholen (VH), Vereniging van 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

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






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

Monitoring en evaluatie

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

Inhoud van dit hoofdstuk

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

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

Per hoofdthema wordt een korte algemene inleiding gegeven. Daarna worden per maatregel de ontwikkelingen in de jaren 2019-2022 toegelicht. Ook wordt de ambitie voor 2023 beschreven. 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.

3.3.2 Flexibel en adaptief onderwijs

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

Het thema Flexibel en adaptief onderwijs bestaat uit 7 maatregelen:

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

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

Maatregel: Gezamenlijke taal eindkwalificaties	
<i>Om studenten zelf hun leerroute vorm te laten geven, worden eindkwalificaties van alle opleidingen in een gemeenschappelijke taal geformuleerd om uitwisselbaarheid beter te kunnen onderbouwen en faciliteren. Ook wordt zichtbaar gemaakt in de programma's op welke manier de diverse onderdelen bijdragen aan de eindkwalificaties. Beide stappen dragen er aan bij om op termijn leerwegaafhankelijk toetsen mogelijk te maken.</i>	
Uitgangspunt 2018	Ons onderwijsconcept wordt gewaardeerd door studenten. Tegelijkertijd stellen we vast dat we nog niet altijd in staat zijn om een persoonlijke leerroute te faciliteren en onderbouwen. Het ontbreken van een gemeenschappelijk gedeeld vocabulaire op het gebied van eindkwalificatie en didactisch perspectief ontbreekt, wat flexibiliteit in de weg staat. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal op het gebied van onderwijsontwikkeling en eindkwalificaties maakt opleidingsoverstijgend ontwikkelen mogelijk.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel
Realisatie 2020	De onderwijsvisie is geconcretiseerd in onderwijskundige ontwerpprincipes. Deze bestaan per principe uit een korte theoretische toelichting, met daarna wat dit betekent voor student, docent, opleiding en instelling. Deze principes leggen de basis voor een didactische gemeenschappelijke taal en zijn een belangrijk instrument bij curriculumontwikkeling. Het heeft o.a. geleid tot een uniformering van definiëren van leeruitkomsten bij curriculumontwikkeling. Parallel aan dit proces zijn het nieuwe OER en het nieuwe toetsbeleid in lijn met de onderwijsvisie en de ontwerpprincipes gebracht.
Realisatie 2021	De ontwerpprincipes staan aan de basis van alle onderwijsontwikkeling voor studenten en door onze medewerkers. Er is een verkenning gedaan naar de verdere inhoud en reikwijdte van 'gemeenschappelijke taal'. Diverse opleidingen werken aan de herijking van hun opleidingsprofiel, in lijn met de ontwerpprincipes, om de realisatie van de onderwijsvisie mogelijk te maken.

	Het nieuwe OER en toetsbeleid is vastgesteld. De doorvertaling door de opleidingen naar opleidings specifieke documenten (o.a. toetsplan, toetsprogramma) is gestart.
Realisatie 2022	In 2022 is geen budget toegekend aan deze maatregel. De doorontwikkeling van deze doelstelling heeft een plek gekregen in het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen', waarmee het onderdeel wordt van het reguliere proces.
Doel 2022	<i>Gemeenschappelijke eindkwalificaties geformuleerd</i> Dit doel is deels behaald en blijft als onderdeel van het reguliere proces doorlopend onder de aandacht.
Ambitie 2023	<i>In 2023 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Vanuit het reguliere proces blijven we hier aan werken.</i>
Doel 2024	<i>Gemeenschappelijke eindkwalificaties ingevuld</i>

Maatregel: <i>Ontwikkelopgave en realisatie vernieuwd minorenpalet</i>	
	<p><i>Op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren, de nieuwe onderwijsvisie en de evaluatie van de derdejaars HAS-minoren, wordt een ontwikkelopgave voor het complete minorenpalet (huidige derdejaars HAS-minoren en vierdejaars specialisatie-minoren) geformuleerd en uitgevoerd. De lectoren worden actief verbonden aan minoren.</i></p>
Uitgangspunt 2018	Vanaf studiejaar 2016-2017 biedt de HAS minoren aan en hebben HAS-studenten ruimte in hun leerplan om deel te nemen. Deze minoren zijn voor (nationale en internationale) externe studenten beperkt aantrekkelijk, met name vanwege hun omvang (15 credits). Daarnaast is het aanbod inhoudelijk gezien niet compleet: De verbondenheid met lectoraten en de grote maatschappelijke opgave waar de HAS voor opleidt, behoeft versteviging.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel. Er heeft een evaluatie van de minoren plaatsgevonden, die de basis vormt voor vervolgstappen.
Realisatie 2020	Er is een HAS-breed besluit genomen over de omvang van alle onderwijseenheden in jaar 3 en 4 (30 credits), die interne en externe mobiliteit bevordert. Op basis van de onderwijskundige ontwerpprincipes is door onderwijskundig adviseurs een minorontwikkeltraject ontwikkeld. Dit traject wordt in 2021 onder hun begeleiding uitgevoerd. De thematiek voor een zestal nieuwe minoren is vastgesteld.
Realisatie 2021	Om de onderwijsvisie te realiseren en te komen tot flexibele en adaptieve (afstudeer)programma's, is er een stevige onderwijskundige ondersteuning voor onderwijsontwikkeling. De omvang en thematiek varieert, bijvoorbeeld herziening van het gehele leerplan, moduleontwikkeling of activerende didactiek. Binnen de opleidingsclusters zijn ruim 20 deelprojecten uitgevoerd, die aansluiten op de specifieke behoefte van het cluster/de opleiding, om daarmee de flexibilisering in jaar 3 en 4 mogelijk te maken. Onder begeleiding van de onderwijskundigen zijn 6 nieuwe minoren ontwikkeld, in het gezamenlijke minorontwikkeltraject. Na afloop van het traject is door de onderwijskundigen intervisie georganiseerd om zo te blijven leren van elkaar. Voor een nieuwe set minoren is een soortgelijk traject doorlopen, waar maatwerk wordt geboden waar nodig.
Realisatie 2022	Op HAS-niveau worden curricula herzien om flexibilisering mogelijk te maken. Mede hierdoor ontstaat meer inzicht in de mate van flexibilisering die we nastreven in het gehele curriculum, incl. in de afstudeerfase. Daarnaast wordt verder ingezet op versteviging van de samenhang tussen kernactiviteiten. In het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen' worden diverse thema's benoemd om in de komende jaren om de flexibilisering in de onderwijs- en afstudeerprogramma's verder te ontwikkelen
Doel 2022	<i>Evaluatie minoren en ontwikkelopgave minorenpalet</i>

	De minorevaluatie is afgerond, de ontwikkelopgave voor derde en vierde jaar is onderdeel van de plannen voor de komende jaren zoals vastgesteld in het document 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'
Ambitie 2023	<i>We blijven werken aan de ontwikkeling van flexibele curricula en het optimaliseren van de bijbehorende onderwijslogistieke processen. Daarnaast brengen we, samen met opleidingen en zwaartepunten, in beeld welke programma's ontbreken in ons aanbod. Ook evalueren we de huidige BO-opzet en formuleren we, vanuit de integraliteit van onze onderwijs- en onderzoeksvisie en de visies op de zakelijke markt en Leven Lang Ontwikkelen, verbeterplannen</i>
Doel 2024	<i>Derde en vierdejaars programma's volledig herontwikkeld incl. minoren en afstudeerprogramma's</i>

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 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, docentensholing, learning analytics en de toepassing van VR. De inzet van deze middelen wordt systematisch gemonitord door studentgeleding Hogeschoolraad 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 Hogeschoolraad is afgesproken dat de reeds gereserveerde middelen ingezet worden op kwaliteitsverbetering van het blackboardgebruik en de verbetering van docentvaardigheden in Blackboard en MS-teams.
Realisatie 2022	In 2022 is gestart met een implementatieplan voor Blackboard Ultra, wat later is aangepast tot een verkenning die begin 2023 leidt tot een keuze voor Blackboard Ultra of MS Teams als ELO.
Doel 2022	<i>Herinrichting Blackboard of aanbesteding ELO's</i> Dit doel (herinrichting Blackboard) is niet behaald in 2022. In 2023 zal het doel Herinrichting ELO (Blackboard of Teams) wel behaald worden.
Ambitie 2023	<i>Begin 2023 maken we een keuzen Blackboard en MS Teams. Daarna ondersteunen we de implementatie van de gekozen ELO.</i>
Doel 2024	<i>ELO geschikt voor flexibele routes</i>

Maatregel Trainen en scholen docenten in het kader van flexibilisering	
<i>Docenten worden binnen de HAS-academie getraind en geschoold op het gebied van pedagogische en didactische ontwikkeling om flexibilisering en adaptiviteit verder mogelijk te maken. Ook permanente scholing van management en overige ondersteuning is hierbij noodzakelijk.</i>	
Uitgangspunt 2018	Er wordt weinig/geen (interne) didactische scholing aangeboden aan de medewerkers. Omdat de realisatie van de onderwijsvisie een didactische

	ontwikkeling vraagt van docenten en medewerkers, is het van belang om dit in lijn met deze visie op te pakken.
Realisatie 2019	In 2019 is geen budget toegekend aan deze maatregel
Realisatie 2020	De HAS-brede studiedag is online aangeboden, met een groot aanbod van activiteiten waar docenten in hun dagelijkse praktijk direct mee vooruit kunnen. Hier hebben ruim 200 medewerkers aan deelgenomen. In Covid-19 vraagstukken is ondersteuning geboden, bijvoorbeeld bij aanpassingen van toetsprogramma's, online onderwijs verzorgen, inzet van diverse tools, etc. De afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit heeft de opdracht gekregen om een eigen traject Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) te ontwikkelen, gebaseerd op de onderwijsvisie en bijbehorende ontwerpprincipes. De ontwikkeling hiervan is gestart in 2020.
Realisatie 2021	Er zijn activiteiten ontwikkeld en georganiseerd om training en scholing van medewerker op individueel, cluster en teamniveau te faciliteren. Voorbeelden zijn: de HAS-brede studiedag (ruim 230 deelnemers), collegereeksen Barend Last over Blended Learning (32 deelnemers), kennismakingstrajecten Didactisch coachen (2 opleidingsteams), teamleren (1 opleidingsteam). Daarnaast zijn er 4x per jaar tijdens 1 week verschillende workshops online tools aangeboden en 4x per jaar een inhoudelijke Masterclass in combinatie met Kijkje in de Keuken bij HAS-team. Via intranet worden besluiten, kennis en informatie over didactiek aangeboden. Het BDB-traject is ontwikkeld en de eerste groep is gestart. De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en Senior Kwalificatie Examinering (SKE) werden al langer (deels) intern aangeboden en zijn eveneens herontwikkeld in lijn met de onderwijsvisie. Activiteiten zijn na afloop geëvalueerd, opgedane kennis en inzichten worden meegenomen in volgende activiteiten.
Realisatie 2022	In 2022 is het intern scholingsprogramma ondergebracht bij de afdeling Onderwijs, onderzoek en kwaliteit. Het aanbod wordt, afgestemd op de behoeften vanuit de organisatie, uitgebreid om zo te werken aan duurzame docentbekwaamheid. Voorbeelden van aangeboden scholing: BDB, BKE, SKE, Masterclasses in combinatie met Kijkje in de keuken, 4x per jaar tijdens 1 week workshops Online Tools, bijdragen aan studiedagen van opleidingen over diverse thema's, didactisch verdiepende bijeenkomsten voor portefeuillehouders onderwijs. Daarnaast hebben opleidingen scholingstrajecten binnen hun teams opgestart, bijvoorbeeld over didactisch coachen.
Doel 2022	<ul style="list-style-type: none"> • <i>50% van de docenten bereikt via de HAS-academie /afdeling Onderwijs Onderzoek en Kwaliteit</i> • <i>Deskundige digitaal leren aannemen ter ondersteuning docenten en organiseren trainingen in HAS-academie</i> <p>Deze doelen zijn gerealiseerd: Via de benoemde scholingstrajecten vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en de ingezette scholing door teams vanuit onderwijskundige ambities (o.a. blended learning, didactisch coachen) is minimaal 50% van de docenten bereikt. Het team van onderwijskundigen bezit expertise over digitaal leren en brengt dit over via bijvoorbeeld individuele workshops en ontwikkeltrajecten waar opleidingsteams bij betrokken zijn.</p>
Ambitie 2023	<i>We breiden het aanbod vanuit de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit op het gebied van duurzame toets- en docentbekwaamheid verder uit, bijvoorbeeld door de ontwikkeling en start van het traject 'Senior Didactische Bekwaamheid'.</i>
Doel 2024	<ul style="list-style-type: none"> • <i>100% van alle docenten bereikt via de HAS academie /afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit</i> • <i>Experimenteeromgeving ingericht voor gebruik digitale tools zoals VR, flipping the classroom, adaptief, digitaal toetscentrum</i>

Maatregel *Inrichten van de faciliteiten met het oog op aanpassing van onderwijsvormen*



Inrichten van faciliteiten met het oog op de aanpassingen van de onderwijsvormen.

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: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verhuizing van het study center naar de Westertoren 2. Op de oude locatie van het study center studeer- en ontmoetingsplekken realiseren 3. Locatie Venlo 4. Active Learning classrooms 5. 'Quick wins' Studenten worden intensief bij de planvorming en het ontwerp van de ruimtes betrokken. Vooruitlopend op het plan zijn er al faciliteiten gerealiseerd, zoals extra schermen in diverse ruimten ter bevordering van online werken en 4 overlegunits, voorzien van klimaatbeheersing.
Doel 2022	<i>Plan aanpak gereed en in uitvoering gestart, gericht op aanpassing/inrichting faciliteiten.</i> Het doel is behaald.
Ambitie 2023	<i>Eind 2023 openen we het vernieuwde study center in de Westertoren. Rond de zomer starten we de verkenning voor de invulling van de 'oude locatie' van het study center start. Aan de overige projecten werken we doorlopend, met als ambitie eind 2024 alle plannen gerealiseerd te hebben.</i>
Doel 2024	<i>Plan van aanpak uitgevoerd</i>


Maatregel *Dashboard ter ondersteuning realisatie onderwijsvisie*



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

Uitgangspunt 2018	Tot op heden is er geen instrument of methode waarmee de realisatie van onze onderwijsvisie expliciet wordt gemonitord. Bij de nieuwe visie willen we dit doen op basis van een dashboard.
Realisatie 2019	In samenwerking met adviesbureau Turner is een dashboard ontwikkeld om de realisatie van de onderwijsvisie te monitoren. Dit dashboard wordt eens per 2 jaar ingezet.
Realisatie 2020	Alle opleidingen hebben tijdens een bijeenkomst onder leiding van Turner een nulmeting uitgevoerd, waarin de diverse thema's van de onderwijsvisie/het dashboard zijn besproken. Daarnaast hebben zij een uitgebreide vragenlijst ingevuld, die verwerkt zijn in een opleidings specifiek en HAS-breed dashboard.
Realisatie 2021	De aanpak voor de volgende 'dashboardronde' 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	Begin 2022 zijn de dashboards opnieuw ingevuld, in combinatie met een gesprek met de opleidingen over hun onderwijskundige ontwikkelingen. Dit heeft inzicht gegeven op opleidings- en HAS-niveau. Deze inzichten zijn meegenomen in de jaarplannen van de clusters (als onderdeel van de P&C-cyclus) en hebben een plek gekregen in de 'Onderwijsvisie: Tussentijdse evaluatie en vervolgstappen'. Het dashboard wordt halverwege 2023 en eind 2024 nogmaals ingezet. Parallel hieraan wordt de inzet van deze tool in de HAS-brede P&C-cyclus geoptimaliseerd.
Doel 2022	<i>Realisatie dashboard, 0-meting en periodieke reflectie in managementrapportages</i> Dit doel is grotendeels behaald. De periodieke reflectie hierop in de managementrapportages verdient nog aandacht.
Ambitie 2023	<i>Halverwege 2023 en eind 2024 zetten we de dashboards nogmaals in om de realisatie van de visie te monitoren. Gaandeweg optimaliseren we de inzet van deze tool in de HAS-brede P&C-cyclus.</i>
Doel 2024	<i>Periodieke reflectie in managementrapportages</i>

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

3.3.3 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 zijn er stevige stappen gezet op de HAS, die meer inzicht geven in de factoren die van invloed zijn op studentsucces en in mogelijke interventies die we kunnen bieden.

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

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

Het thema Studentsucces en studiedruk bestaat uit 4 maatregelen:


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

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Verlagen uitstroom eerste jaar	
<i>Het verlagen van de uitval in het eerste jaar¹</i>		
Uitgangspunt 2018	De uitval in 2018 is 19,6%. De ambitie is om deze uitval te verlagen, naar <13% in 2025.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. De uitval voor studiejaar 2018-2019 was 16,8%.	
Realisatie 2020	Er is een HAS-brede inventarisatie gestart naar de motieven van uitval van eerstejaars. Deze groep blijkt lastig bereikbaar voor het HAS-brede team om hun motieven te delen. Opleidingen hebben over het algemeen een beter inzicht in hun motieven, en hiervoor interventies benoemd in hun plan m.b.t. studentsucces. De uitval in studiejaar 2019-2020 was 12,9%.	

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

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. Begin studiejaar 2022-2023 starten we met een aantal opleidingen met de Startthermometer om uitval in het eerste jaar te reduceren en studenten te ondersteunen. Daarnaast wordt er een training effectief studeren HAS-breed aangeboden aan studenten.
Doel 2022	<i>Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar consistent 13-15%</i> Het doel voor 2022 is bijna behaald, met als disclaimer dat deze getallen vanwege de impact van Covid-19 moeilijker te interpreteren zijn.
Ambitie 2023	<i>We analyseren de resultaten van de startthermometer en ondernemen we gericht actie op basis van de uitkomsten. Begin studiejaar 2023-2024 zetten we de startthermometer opnieuw in.</i>
Doel 2024	<i>Daling van de uitval van eerstejaars studenten naar < 13%</i>

Maatregel		Verbeteren Bachelorrendement	
<i>Het verbeteren van het studierendement/bachelor rendement</i>			
Uitgangspunt 2018	Het bachelor rendement is in 2018 61,9% De ambitie is om dit rendement stabiliseren en/of te verhogen, naar > 62% in 2025.		
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel. Het bachelor rendement in 2019 is 61,9%		
Realisatie 2020	Het bachelor rendement in 2020 is 60,6%.		
Realisatie 2021	Er is een HAS-brede inventarisatie uitgevoerd naar de ondersteuningsbehoefte van langstudeerders. Op basis hiervan zijn vervolgacties bepaald. Ook is een evaluatiecyclus ontwikkeld om verbeteracties te monitoren. Opleidingen werken op basis van hun plannen aan activiteiten, zoals het versterken van sociale binding, inzet van extra coaching. Het bachelor rendement in 2021 is 62,5%.		
Realisatie 2022	In 2022 worden concrete (HAS-brede) acties gekoppeld aan de uitkomsten van deze inventarisatie, zoals meer aandacht voor binding in het curriculum, activiteiten ter verhoging van het studentwelzijn en 'sense of belonging'. De opgedane ervaringen vanuit de opleidingen worden hierin meegenomen.		
Doel 2022	<i>Verhoging van het bachelor rendement voor alle opleidingen > 58%</i> Het doel voor 2022 is net niet behaald.		
Ambitie 2023	<i>We blijven de bestaande activiteiten uitvoeren, en bereiden het aanbod van activiteiten verder uit.</i>		
Doel 2024	<i>Verhoging van het Bachelorrendement op HAS-niveau > 62%</i>		

Maatregel		Verhogen studentwelzijn	
<i>Het verhogen van studentwelzijn</i>			
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 programmamateam 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 Hogeschoolraad 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.
Realisatie 2022	In 2022 bleef het team studentsucces in gesprek met de clusters over de realisatie van hun plannen en is er actief gewerkt aan het creëren van draagvlak en het uitvoeren HAS-brede activiteiten en/of interventies. Er wordt een projectplan voor de volgende fase voorbereid. De samenwerking met de gemeentelijke organisatie wordt verder opgepakt, en specifiek ook Dropzone in samenwerking met de GGZ.
Doel 2022	<i>Realiseren doel in periode 2019-2022 te bepalen</i> In de afgelopen jaren is het bewustzijn voor studentenwelzijn enorm gegroeid. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het thema, en op HAS-niveau en opleidingsniveau is concreet gemaakt hoe hier verder aan bijgedragen kan worden. Deze aanpak draag actief bij aan het welzijn van de HAS-student.
Ambitie 2023	<i>We stellen het projectplan voor de volgende fase vast en nemen hierin het Bestuursakkoord en VN-verdrag Inclusief Onderwijs mee.</i>
Doel 2024	<i>Verhogen studentwelzijn</i>

Maatregel	Docenten bewust maken en trainen	
<i>Het bewust maken en trainen van docenten om studenten beter en meer adequaat te begeleiden en coachen.</i>		
Uitgangspunt 2018	De betrokkenheid van docenten, ook in hun rol als coach, is groot. Op dit moment zijn zij niet altijd voldoende toegerust om studenten de juiste begeleiding en ondersteuning te bieden.	
Realisatie 2019	In 2019 is er geen budget toegekend aan deze maatregel	
Realisatie 2020	In 2020 kregen docenten ineens te maken met een grotere groep kwetsbare studenten met uiteenlopende problematiek vanwege de Covid-19pandemie. Een HAS-brede onderzoek naar binding gaf richting aan de manier waarop hiermee om te gaan. Er ontstond een behoefte om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. In deze behoefte willen we in de toekomst nadrukkelijker gaan voorzien.	
Realisatie 2021	Er is een duidelijke start gemaakt met bewustwording en het creëren van draagvlak, o.a. via de eerdergenoemde rapportage. Herontwerp van het curriculum waarin het leerproces van de student centraal staat, zoals programmatisch toeten en didactisch coachen, hebben hier ook aan bijgedragen. Op verschillende manieren zijn best practices gedeeld op het gebied van studentondersteuning voor medewerkers en studenten. Er is een pilot gestart rondom het bevorderen van de coachende rol van docenten.	
Realisatie 2022	In 2022 is gewerkt aan het creëren van draagvlak en HAS-brede interventies/trainingen, etc. Daarnaast lopen de bovengenoemde herontwerptrajecten van curricula door, evenals de scholing van collega's op deze thema's.	

Doel 2022	<i>25% van de docenten getraind via de HAS academie/Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.</i>
	Dit doel is behaald.
Ambitie 2023	<i>We bieden de pilot rondom het bevorderen van de coachende rol van docenten HAS-breed aan. 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.</i>
Doel 2024	<i>75% van de docenten getraind via de HAS academie/Afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit.</i>

3.3.4 Internationalisering

Covid-19 heeft de afgelopen jaren een impact heeft 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.

Bij de activiteiten rondom internationalisering is de projectleider HIP betrokken die, samen met een team waarin alle marktveldclusters vertegenwoordigd zijn, invulling geeft aan de activiteiten. De docenten en lectoren die bij de projecten betrokken zijn, werken vaak voor één van de internationale opleidingen. De internationaliseringscoördinatoren vertegenwoordigen hun opleiding in HAS-brede overleggen en zorgen voor inbedding van nieuw beleid/activiteiten.

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

Het thema Internationalisering onderwijs bestaat uit 2 maatregelen:

1. Partnerplan internationaal
2. HAS International Projects

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

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. 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	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verhouding inkomende/uitgaande studenten is verbeterd</i> • <i>Alle HAS-clusters bereiden zich voor op strategische samenwerking met één strategische partner</i> • <i>90 docenten in docent-uitwisseling</i>
	Mede door de impact van COVID-19 zijn de bovenstaande doelen niet behaald. Zij worden nadrukkelijk meegenomen in de ontwikkeling van het internationaliseringsbeleid in 2023.
Ambitie 2023	<i>We ontwikkelen het internationaliseringsbeleid en stellen het vast. We nemen een kwartiermaker aan om de onderwijs- en bedrijfsvoeringsclusters te ondersteunen bij het realiseren van dit beleid.</i>
Doel 2024	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verhouding inkomende/uitgaande studenten is verbeterd tot een verhouding 1:1</i> • <i>HAS kent 4 strategische partners</i> • <i>90 docenten in docent-uitwisseling</i>

Maatregel HAS International Projects (HIP) 	
	<i>In de ontwikkeling van HAS International Projects (HIP)werken we aan het realiseren van buitenland ervaring van docenten en studenten in landen en regio's buiten Europa. In het groene samenwerkingsverband 'Borderless Network' 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 HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2020 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19.
Realisatie 2021	Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd (vaak in samenwerking met partners). In 2021 waren er beperkte internationale activiteiten vanwege Covid-19. Er zijn actief

nieuwe netwerken benaderd, zoals MVO Nederland, Platform International Education, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. In 2021 zijn er 6 samenwerkingsprojecten ingediend en 14 lopende projecten. 24 samenwerkingsprojecten zijn afgesloten.

Realisatie 2022 Via HAS International Projects (HIP) zijn internationale projecten geworven en uitgevoerd, meestal in samenwerking met partners. In begin van het jaar 2022 waren er nog beperkt internationale activiteiten vanwege Covid-19. Na het voorjaar kon er weer op locatie worden uitgevoerd. Er zijn actief nieuwe en bestaande netwerken benaderd, zoals bijvoorbeeld (Internationaal) MVO Nederland, Platform International Education (PIE), CINOP, AgriTerra, Delphy, NL Works en NABC, wat leidde tot nieuwe samenwerkingsverbanden en projecten. Door aanpassingen in de interne organisatie van HIP is de verbinding met de marktveldclusters verbeterd. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid en vindbaarheid van HIP voor medewerkers en studenten. Ook is er een video gemaakt voor externe partijen die met ons willen samenwerken. Daarnaast was er duidelijk spin-off vanuit de HIP-activiteiten voor studenten, in de vorm van stages en internationale beroepsopdrachten. Helaas waren er door Covid weinig mogelijkheden om nieuwe projecten te verwerven. Ook het nieuwe buitenlandbeleid van BuZa zorgt ervoor dat de projecten vanuit Nuffic tijdelijk zijn stilgelegd. Desondanks zijn er in 2022 8 samenwerkingsprojecten ingediend en 13 lopende projecten uitgevoerd. Er zijn in 2022 5 projecten zijn afgesloten.

Doel 2022 *Ontwikkeling van medewerkers/mobiliteitsmogelijkheden van de docenten tot 30 uitwisselingen per jaar (verschillende docenten)*

Vanwege Covid-19 is het mobiliteit beperkter geweest dan we zouden willen.

Ambitie 2023 *We leggen de verbinding tussen het HAS-brede internationaliseringsbeleid, onze internationale mobiliteitsambities en HIP. Op basis daarvan komen we tot een plan om de gestelde doelen te realiseren.*

Doel 2024 *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)*


3.3.5 Verbinden Kernactiviteiten Onderwijs, onderzoek en kennistransfer

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 wordt ingezet op de versteviging van de verbinding van onderzoek en onderwijs, het delen van onderzoeksresultaten en de professionalisering van de onderzoeksorganisatie. Vanwege de breedte van dit thema is de betrokkenheid vanuit de organisatie dat ook: bij het onderzoek zijn lectoren, docent-onderzoekers, studenten en samenwerkingspartners betrokken, net als bij het delen van de kennis. In de professionalisering spelen lectoraatscoördinatoren, medewerkers kwaliteitszorg en de programmamanager een belangrijke rol.

Het thema Verbinden kernactiviteiten bestaat uit 3 maatregelen:

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

Hierna wordt de voorgang per maatregel toegelicht.

Maatregel	Verbinden onderzoek en onderwijs	
<i>We willen de komende jaren inzetten op een hogere mate van participatie van lectoren in het 3^e en 4^e jaar. Om dit te realiseren, moeten de lectoraten voorzien zijn van docent-onderzoekers en zorgen we dat lectoraten aan de slag gaan met vernieuwende thema's. Door daar vervolgens bedrijven en beroepsopdrachten aan te koppelen, gaat automatisch de verbinding met de praktijk over innoverende thema's.</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 4 HAS-lectoren gefinancierd. Daarnaast worden er per lectoraat (13) 600 uren gereserveerd voor docent-onderzoekers en een junior onderzoeker. Gezamenlijk werken zij aan de HAS-ambities op het gebied van onderzoek, in samenhang met onderwijs en samenwerking met werkveld.	
Realisatie 2020	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. Daarnaast is in 2020 gestart met intervisie tussen lectoraten.	
Realisatie 2021	De eerder genoemde activiteiten worden voortgezet. De nieuwe onderzoeksvisie komt tot stand waarin onderzoek en onderwijs samengebracht worden rondom 3 zwaartepunten, gerelateerd aan maatschappelijke opgaves van onze sector. Er is geëxperimenteerd met de inzet van afstudeerders in lectoraatsprogramma's. Dit is geëvalueerd.	
Realisatie 2022	De samenhang tussen onderzoek en onderwijs is verder verstevigd, o.a. door de betrokkenheid bij minoren in jaar 3 en 4. Uit de overkoepelende review blijkt dat ruim 700 studenten betrokken worden bij het onderzoek, via modulen in jaar 1 en 2, minoren in jaar 3 en 4 (76 modulen) en beroepsopdrachten (ruim 50).	
Doel 2022	<ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Er zijn solide stappen zijn gezet in de verbinding onderzoek en onderwijs, met mooie resultaten. Ondanks dat zijn de doelstellingen niet geheel behaald.</p>	

Ambitie 2023 *We onderzoeken, samen met opleidingen en zwaartepunten, waar kansen liggen voor 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

Maatregel

Delen met collega's



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

Uitgangspunt 2018 In 2018 werken de lectoraten vooral gekoppeld aan de opleidingen. Kennisoverdracht vindt met name plaats via gastcolleges.

Realisatie 2019 De eerste jaarlijkse onderzoeksdag vindt plaats. Diverse lectoraten organiseren workshops waarbinnen kennis wordt gedeeld.

Realisatie 2020 Als gevolg van Covid-19 brede onderzoeksdag geannuleerd. In deze periode ontstaat digitale intervisie tussen lectoraten, waarbinnen kennis wordt gedeeld. Binnen het samenwerkingsverband CoE groen vindt uitwisseling en afstemming plaats tussen lectoraten van groene hogescholen. Studenten werken van diverse hogescholen werken met elkaar samen in onderzoeksprojecten.

Realisatie 2021 De jaarlijkse onderzoeksdag is geïntegreerd met de HAS-brede studiedag en vindt online plaats. Er wordt een aanpak ontwikkeld om de publicaties in Green-I makkelijker te maken. Ook wordt er actief nagedacht over de manier waarop over onderzoeken te communiceren. Via onderwijsprojecten vindt kennisdeling met studenten en betrokken docenten plaats. De ontwikkeling van de nieuwe minoren draagt bij aan actieve kennisdeling binnen de HAS. Daarnaast wordt kennis vaak gedeeld op externe podia. De HAS ethische commissie heeft een training ontwikkeld die, voorafgaand aan het afstuderen, aan alle studenten en begeleiders wordt aangeboden. Tot slot worden de activiteiten uit 2020 worden voorgezet.

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 1 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.

Ambitie 2023 *De jaarlijkse onderzoeksdag wordt georganiseerd en staat in het teken van de doorwerking en impact van onderzoek in onderwijs en werkveld. We hebben in kaart gebracht wat de trainingsbehoefte op het gebied van onderzoek is en hier een programma op ontwikkeld.*

- Doel 2024
- Jaarlijks 1 onderzoeksdag voor HAS-collega's
 - 100% van de lectoraten organiseert bijscholingscursus voor collega's



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

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

In tabel 3.2a &b. is het financieel overzicht met betrekking tot de kwaliteitsgelden weergegeven.

Tabel 3.2a Overzicht kwaliteitsgelden. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen x 1.000 euro. ()=waarvan in cash

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

Tabel 3.2b Cumulatief over alle jaren. Begrote en werkelijke inzet. Bedragen x 1.000 euro. ()=waarvan in cash

Thema	Begroot plan	Begroot Werkelijk	Gerealiseerd	2023 begroot	2024 begroot
Flexibel en adaptief onderwijs	2.817	3.239	2.376	1.600	1.550
Studentsucces/studiedruk	960	960	912	330	330
Internationalisering	1.304	1.202	983	396	446
Verbinden kernactiviteiten	5.007	5.007	4.817	1.230	1.230
Waarvan uit voorgaande jaren		-222			
Totaal	10.088	10.186	9.088	3.556	3.556
Restant nog uit te geven			1.098		

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

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

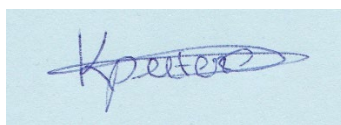

's Hertogenbosch, 25 mei 2023

Ook in 2023 werd de centrale medezeggenschapsraad van de HAS frequent betrokken bij de plannen die werden opgesteld voor de besteding van de kwaliteitsgelden. Door in gesprek te gaan op verschillende momenten gerelateerd aan de P&C cyclus, werd de medezeggenschap gevraagd om input te leveren en in gesprek te gaan over de juiste besteding van de middelen. Niet alleen tijdens de vergaderingen tussen de medezeggenschap en het college van bestuur, die vijf maal per jaar plaatsvinden, maar ook in separate overleggen over de invulling werd de medezeggenschap (en dan met name de studentgeleding) gevraagd mee te denken en te beslissen over een juiste besteding van de middelen. Zo werd vertegenwoordiging van de medezeggenschap gezocht om student-succes te verbeteren. Met hun betrokkenheid hebben studenten een waardevolle bijdrage kunnen leveren zodat de kwaliteitsgelden kunnen worden ingezet op onderwerpen die direct invloed hebben op de student. Een voorbeeld hiervan is de besteding van de gelden bij de inrichting van een studielandschap dat moet bijdragen aan een omgeving waar de student zich in toenemende mate thuis voelt (sticky campus). De intensieve samenwerking en dialoog omtrent de kwaliteitsgelden is door de medezeggenschap telkens als zeer constructief ervaren.

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

Jaap Willems, voorzitter

Kenna Peeters, voorzitter studentengeleding



3.4 Covid-19

Impact Covid-19 op HAS green academy

Voor het onderwijs betekende het een versnelde doorontwikkeling naar online en later blended onderwijs, waarbij ook experimenten met bijvoorbeeld virtual reality zijn uitgevoerd. Succesvolle zaken uit experimenten zijn ook in de post-corona tijd gehandhaafd (blended onderwijs – extra ondersteuning op studentwelzijn). Ook in 2022 merkten we dat het welzijn van medewerkers en studenten onder druk stond. De extra aandacht die er in 2021 was, is gecontinueerd in 2022 en ook de komende jaren zal die extra aandacht nodig zijn, zeker voor studenten die twee jaar met Covid-19 beperkingen hebben gestudeerd. Zowel vanuit de NPO-middelen als vanuit studentsucces uit de kwaliteitsmiddelen wordt hierop ingezet.

Voortgang van het Onderwijs NPO-plan

Procesmatig

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

Inhoudelijk

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

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

Thema 1: Inhaal- en ondersteuningsonderwijs

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

- Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen:
 - Studenten hebben met bepaalde vakken meer moeite gehad om deze online bij te wonen of om de benodigde vaardigheden te oefenen. Dit geldt vooral voor de exacte vakgebieden zoals scheikunde, wiskunde, bedrijfseconomie en voor de soft skill vaardigheden als presenteren, adviseren, discussiëren. Ook een gedeelte van de laboratorium practica moet ingehaald worden. Er worden extra activiteiten, lessen en vragenuren aangeboden om deze gemiste vaardigheden te leren.
 - Daarnaast vindt er een doorontwikkeling van *blended learning* plaats: dit maakt het onderwijs flexibel zodat studenten hun eigen leertraject beter vorm kunnen geven.
- Het beter laten landen van studenten in het hoger onderwijs:
 - Georganiseerde bijeenkomsten waarbij studiebegeleiding centraal staat, gericht op onderling contact, contact met het werkveld en real-life projecten.

- Excursies: inhaalprogramma m.b.t. veldwerk evenals sociale binding (raakvlak thema 2). In de corona-periode waren excursies nauwelijks mogelijk, terwijl excursies zowel bijdragen aan de sociale binding als aan het leren kennen van het toekomstige werkveld.

De acties zijn uitgevoerd zoals gepland zoals de extra lessen voor scheikunde, bedrijfseconomie en wiskunde. Aanvullend is er aandacht geweest voor het wegwerken van achterstanden in relatie tot de Engelse en Nederlandse taal. Ook in 2022 zijn er nog aanvullende activiteiten georganiseerd om de achterstanden verder in te lopen (extra lessen, extra toetsmomenten). De doorontwikkeling van *blended learning* heeft in 2022 plaatsgevonden met enerzijds de doorontwikkeling van nieuwe materialen, curricula en anderzijds scholing van docenten om blended onderwijs goed te ontwikkelen en uit te voeren. De ontwikkeling van een SPOC voor scheikunde heeft niet plaatsgevonden, evenals het maken van een video voor de Student Journey (laten landen van studenten). Deze budgetten zijn gealloceerd naar 2023. Ook voor extra lessen is budget gereserveerd in 2023.

Thema 2: Begeleiding studenten

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

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

In 2021 zijn met name de online-activiteiten hebben doorgedaan, maar door de lockdown eind 2021 is een aantal andere teambuildingsactiviteiten doorgeschoven naar 2022. Er is extra aandacht geweest voor teambuilding bij de internationale studenten, zowel door excursies als teambuildingsactiviteiten. Ook in 2022 zijn tweedejaars met studievertraging zijn bij elkaar gezet in één klas waarop extra begeleiding en coaching gezet kon worden. Daarnaast zijn er extra activiteiten georganiseerd rondom bijv. Koningsdag en de bedrijvenmarkt. Ook is ingezet op het beter inzetten van SIS en LMS voor begeleiding van studenten. Voor 2023 is budget doorgeschoven voor huisvesting van de studentenvereniging en de internationale studentassociatie. Daarnaast worden er nog verschillende excursies georganiseerd in 2023.

Thema 3: Stage-offensief

De volgende acties worden binnen dit thema uitgevoerd:

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

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

De beschreven acties zijn uitgevoerd zoals gepland. In 2021 en 2022 is het de meeste studenten gelukt om een stageplek te vinden.

Tabel 3.3 bevat de verdeling van de NPO-middelen over de vier verschillende thema's. De realisatie over 2021 blijft ver achter bij de begroting. De oorzaken hiervoor zijn de krapte op de arbeidsmarkt bij het invullen van vacatures en de lockdown eind 2021. Daardoor hebben geplande activiteiten geen doorgang kunnen vinden. Deze zaken speelden ook nog (maar in mindere mate) bij de realisatie 2022. Een aantal budgetten zijn daarom doorgeschoven naar 2023 en 2024.

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

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal
Inhaal- en ondersteuningsonderwijs (Soepele in- en doorstroom)	273.502	34.165	547.000	424.596	266.083	96.049	820.893
Begeleiding studenten (Welzijn studenten en sociale binding opleiding)	343.832	40.352	258.000	338.197	164.184	59.267	602.000
Extra hulp in de klas (= 2e deel corona banen)	-	-	140.000	1.622	138.379		140.000
Stage-offensief (Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages)	78.144	-	47.000		125.000		125.000
Thema's buiten de lijst				-			-
Totaal	695.478	74.517	992.000	764.415	693.645	155.316	1.687.893

Voortgang van het Onderzoek NPO-plan

In 2022 zijn de onderzoekers door HAS green academy met eigen middelen ondersteund. Daarnaast zijn zij met niet-financiële maatregelen ondersteund om hun onderzoek af te ronden (Tabel 3.5). In 2022 zijn de middelen uit de NPO-beschikking gesteld voor faciliteiten, extra tijd voor onderzoekers en professionalisering van onderzoekers. Hiermee hebben we gewerkt aan het inhalen van achterstanden in zowel de uitvoering van het onderzoek als de ontwikkeling van het onderzoek in de organisatie. Omdat ook in 2022 er nog deels sprake was van beperkingen, zijn niet alle middelen besteed. In 2023 zullen de resterende middelen besteed worden.

Tabel 3.5 Steunprogramma herstel en perspectief onderzoekers 2022

	Aantal geholpen onderzoekers 2022	Totale kosten (euro) in 2022	besteed in 2022
NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief Onderzoekers	40	57.795	57.795
Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	0	0	0

3.5 Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van HAS green academy sluit aan op de landelijk vastgestelde richtlijnen. Indien een student niet voldoet aan de toelatingseisen, dan biedt HAS green academy voor bepaalde vakken deficiëntie cursussen aan. Daarnaast biedt HAS green academy voor MBO-leerlingen het zogenoemde "Young Professionals Traject" aan dat is gericht op de verbetering van de aansluiting tussen het MBO en het HBO. Tenslotte biedt HAS green academy verschillende faciliteiten voor studenten met een studiebeperking. Dit is vastgelegd in het zgn. studie+ beleid. In het jaarrapport 2022 Studeren met een ondersteuningsbehoefte, stond de HAS op de 2^e plaats bij middelgrote hogescholen.

3.6 Samenwerkingsverbanden

HAS green academy is actief in verschillende samenwerkingsverbanden.

Internationaal

HAS green academy is actief in de zgn. Groene Tafel. Dit is een samenwerkingsverband van AOC's, groene Hogescholen en Wageningen UR dat, samen met het bedrijfsleven en de overheid, actief is in het Groenpact en onder andere het versnellingsprogramma internationalisering met internationale groene kennisinstellingen.

Nationaal

HAS green academy is lid van de Vereniging Hogescholen waarin sector-breed wordt samengewerkt aan de verdere ontwikkeling en profilering van het hoger onderwijs. Ook participeert HAS green academy in het samenwerkingsverband "Groene Hogescholen" dat is gericht op de uitvoering van het Sectorplan Groene Hogescholen 2019–2022.

HAS green academy participeert ook in het CoE Groen. Daarin geeft het ministerie van LNV samen met de hogescholen en SIA/Raak de komende jaren een stevig programma vorm dat is gericht op praktijkgericht onderzoek in het groene domein. LNV en SIA financieren daartoe samen met de hogescholen acht jaar lang een samenwerkingsinfrastructuur. Aanvullend zullen zij jaarlijks onderzoeksprogramma's formuleren en toekennen. Door deze aanpak wordt de innovatie in de sector versterkt, nieuw beleid via praktijkonderzoek geëffectueerd en het praktijkonderzoek aan de hogescholen versterkt.

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

Provinciaal

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

Binnen het onderwijs van HAS green academy wordt nauw samengewerkt met het werkveld binnen het domein agro, food en leefomgeving. Gebruikelijke instrumenten zoals stages, gastlessen en excursies worden daartoe ingezet. Daarnaast kent HAS green academy het unieke concept van een zgn. Beroepsopdracht waarin wordt samengewerkt

met bedrijven en organisaties. Een beroepsopdracht is een verplicht afstudeerproject waarmee een student een proeve van bekwaamheid aflegt via een concrete, *real life* opdracht voor een bedrijf of organisatie. Voor HAS green academy vormen de Beroepsopdrachten een relevant instrument om zicht te houden op relevante ontwikkelingen in het werkveld. Ook in de eerdere jaren worden (onderzoeks)projecten uitgevoerd rondom vragen vanuit bedrijven en organisaties. HAS green academy kent ook onderwijskundige samenwerkingsverbanden met partnerbedrijven. Vanuit de vestiging Venlo heeft een honderdtal bedrijven zich meerjarig verbonden aan HAS green academy en biedt mogelijkheden voor excursies, stages en afstudeeropdrachten. De samenwerkingsvormen bieden tevens mogelijkheden om nieuwe onderwijskundige programma's te ontwikkelen.

Regionaal

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

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

3.7 Experimenten flexibel hoger onderwijs

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

3.8 Praktijkgericht onderzoek

3.8.1 Strategie en visie

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

1. De ontwikkeling van zwaartepunten
2. Verbinden onderzoek, onderwijs en valorisatie

3. Versterking onderzoekskwaliteit
4. Solide onderzoeksorganisatie
5. Communicatieve onderzoeksorganisatie

Na een positieve BKO voor de onderzoeksorganisatie van HAS green academy in 2021 zijn we in 2022 aan de slag gegaan met de verdere uitwerking van bovenstaande ontwikkellijnen in een programmaplan. Opdracht aan de programmamanager onderzoek (gestart per 1 september 2022) was om van de onderzoeksvisie een praktische vertaling te maken. Daarnaast is via duo's van directeuren en managers de implementatie van de onderzoeksvisie belegd in de organisatie. Zij borgen per duo 1 ontwikkellijn.

b) Het jaar 2022 is een goede start geweest van de doorontwikkeling van HAS green academy op het gebied van onderzoek. Voor alle vijf de programmalijnen is verder onderzocht wat we er met elkaar in willen bereiken en hoe we daar denken te komen. Dit is samengevat in een implementatieplan.

De drie zwaartepunten zijn in 2022 aan de slag gegaan met het uitwerken van het zwaartepunt aan de hand van een verkenning van de thematieken met onderwijs- en werkveldpartners en het formuleren van onderzoekslijnen.

Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in het realiseren van de onderzoeksvisie. Daarbij zijn we vooral meegegaan in thema's die ook binnen het CoE Groen aangepakt werden. Zo is er gewerkt aan de solide onderzoeksorganisatie en kwaliteit van onderzoek op het gebied van datamanagement. Het dit jaar geschreven implementatieplan moet zorgen voor een meer integrale aanpak en overzicht van de te zetten stappen.

3.8.2 Onderzoek en thema's

a) In onderstaande tabel 3.6 is weergegeven welke organisatorische eenheden bijdragen aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Tabel 3.6

Thema	Bijdrage
Gezondheid en welzijn	Zwaartepunt gezonde voeding en gezond leven: lectoraat design methoden in food, lectoraat groene gezondheid en lectoraat voeding en gezondheid.
Onderwijs- en talentontwikkeling	
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	
Sleutel technologieën en duurzame materialen	
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	
Duurzaam transport en intelligente logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	Zwaartepunt gezonde voedselomgeving: lectoraat innovatieve biomonitoring, lectoraat klimaatrobuuste landschappen, lectoraat verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw, lectoraat gezonde plant op een vitale en duurzame bodem. Zwaartepunt gezonde voedselproductie: Lectoraat healthy farming, lectoraat precision livestock farming, lectoraat future foodsystems, lectoraat voedselproductie in een circulaire economie, lectoraat eiwittransitie in voeding.

Energietransitie en duurzaamheid	Lectoraat Voedselproductie in een circulaire economie (via LLO katalysator)
Kunst en de creatieve industrie	
Ondernemend verantwoord en vernieuwend	Lectoraat verdienvermogen voor natuurinclusieve landbouw.
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	
Anders namelijk ...	

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

3.8.3 Inkomsten

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek zijn hieronder inzichtelijk gemaakt (Tabel 3.7) per geldstroom.

Tabel 3.7

	Gerealiseerde inkomsten in K€ 2022
Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	1230
Inkomsten 2 ^e geldstroom	2629
Inkomsten 3 ^e geldstroom	2644
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	6503

3.8.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

Centre of Expertise

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

Invulling verbinding met de regio

HAS green academy heeft van oudsher een sterke verbinding met het werkveld in en buiten de regio. Dit doen we niet alleen voor onderzoek, maar juist in de verbinding tussen onderwijs – onderzoek – zakelijke markt. We hebben in ieder marktveldclusters collega's die, samen met lectoren en docentonderzoekers, investeren in het netwerk in de regio. Daarnaast werken we hogeschoolbreed aan de citydeal Kennismaken en de regiodeal Limburg. In 2022 treedt HAS op als penvoerder van de nieuwe citydeal in den Bosch met als thema de groene en gezonde leefomgeving. Deze subsidie is toegekend.

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

<https://www.has.nl/onderzoek/projecten/kritische-prestatie-indicatoren-en-biodiversiteit-in-de-melkveehouderij/>

<https://www.has.nl/onderzoek/projecten/klimaatrobuuste-landschappen/>

<https://www.has.nl/onderzoek/projecten/de-waarde-n-van-groenten-en-fruit/>

3.8.5 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel 3.8 Totale personele inzet

Categorie	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis
Lectoren	13	9,3
Onderzoekers en docent-onderzoekers	300	42,27
Aantal PD kandidaten		
Promovendi	3	1,2
Postdocs	3	1,2
Onderzoeks-ondersteuning		
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 69%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 31%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (fte)	0,72	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling	0	

3.8.6 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

De HAS green academy is in 2021 gevisiteerd en de BKO-accreditatie is in 2022 bevestigd. De beoordeling op de vier standaarden was voldoende, evenals de eindbeoordeling (Tabel 3.9).

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant	
HAS green academy	<p>Standaard</p> <p><i>Standaard 1</i> <i>Onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma</i></p> <p><i>Standaard 2</i> <i>Randvoorwaarden</i></p> <p><i>Standaard 3 (Methodische)</i> <i>kwaliteit van onderzoek</i></p> <p><i>Standaard 4 Resultaten en impact</i></p> <p><i>Standaard 5</i> <i>Kwaliteitsborging</i></p>	<p>Oordeel</p> <p>Voldoende</p> <p>Voldoende</p> <p>Voldoende</p> <p>Voldoende</p> <p>Voldoende</p> <p>Voldaan</p>	<p>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.</p>	<p>1. Het werken met meerjarenplannen en deze verbinden aan de reviews.</p> <p>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</p> <p>3. Breng meer balans aan tussen structurele en incidentele middelen om meer continuïteit, doorontwikkeling en innovatiekracht te creëren (met aandacht voor focus en profilering)</p> <p>4. Expliciteer de gehanteerde randvoorwaarden en</p>

			<p>criteria voor onderzoekskwaliteit en leg de borgingsprocessen en -instrumenten vast in een HAS-breed kwaliteitshandboek voor onderzoek</p> <p>5. Creëer meer overzicht qua managementinformatie en gehanteerde onderzoekskaders, opdat een completer beeld van de aanwezige onderzoekskwaliteit nog beter kan worden geëvalueerd</p>
--	--	--	---

Voorbeelden

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

Voorbeelden van de bijdrage praktijkgericht onderzoek aan onderwijs en arbeidsmarkt.: [Minoren](#), [Beroepsopdrachten](#) en [Projecten](#).

Functiehuis

In 2022 is HAS breed het functiehuis opnieuw bekeken en ingericht. Hier is uiteraard ook aandacht geweest voor onderzoek. Onderzoeksfuncties zijn opgenomen waar nodig. Ook binnen het CoE Groen is professionalisering een belangrijk thema. We hebben samen gekeken naar de verschillen en overeenkomsten in ons functiehuis. Daarnaast zijn we voornemens een gezamenlijke onderzoeksschool op te richten waarmee de kwaliteit van onderzoek binnen de hogescholen verder ondersteunen.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2022 is er binnen HAS green academy geen nieuwe ontwikkeling geweest op het gebied van diversiteit en inclusie binnen onderzoek. Onze ethische adviescommissie heeft ook in 2022 geborgd dat er voldoende aandacht was voor diversiteit en inclusie. De ontwikkeling van een Gender Equality Plan staat op de planning voor 2023. In voorbereiding daarop is wel al gesproken met Ragayi Sinout.

HOOFDSTUK 4 – ORGANISATIE, BESTUUR & GOVERNANCE

4.1 Juridische en organisatiestructuur

In 2022 heeft HAS green academy zijn activiteiten uitgevoerd in één juridische entiteit, Stichting HAS Opleidingen. Per 1 januari 2022 is de Stichting HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen juridisch en financieel beëindigd.

Medio 2019 is de huidige inrichting en besturing van de organisatie vastgesteld. 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 marktveldd van dit cluster omvat waterschappen, terrein-beherende organisaties, recreatiesector, ingenieursbureaus, groen- en bouwbedrijven, overheden, toeleveranciers en dienstverleners.
- Cluster Food & Industry. Het marktveldd van dit cluster omvat voedselverwerkende bedrijven, foodindustrie, retail, foodservice en de toeleveranciers, dienstverleners en overheidsfuncties daarvan.
- Cluster Agri & Business. Het marktveldd van dit cluster omvat agrarische bedrijven en agribusiness. Het marktveldd omvat de primaire sector, toeleveranciers en dienstverleners voor de primaire sector, verwerkende bedrijven in hun relatie tot de primaire sector en overheidsfuncties.
- Cluster Venlo. Het marktveldd van dit cluster omvat natuur, food, business en industrie.

Bedrijfsvoering geldt als een gelijkwaardig cluster en daarbinnen worden activiteiten op basis van hun aard en samenhang geordend naar disciplines. In 2022 bestond het cluster Bedrijfsvoering uit de volgende afdelingen:

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

Het organogram van HAS green academy is weergegeven in bijlage 1. De werking en effectiviteit van de inrichting en de besturing wordt periodiek geëvalueerd. Eind 2022 heeft het College van Bestuur besloten tot een aantal aanpassingen teneinde de efficiency, wendbaarheid en impact van de organisatie te verbeteren.

4.2 Personeel

Ultimo 2022 heeft HAS green academy 565 medewerkers in dienst. Met een totale formatie van 425 fte bedraagt de gemiddelde taakomvang per medewerker 0,75 fte. In tabel 4.1 en 4.2 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 4.1: Formatie en bezetting naar activiteiten per ultimo 2022 (exclusief stagiaires)

Formatie	Onderwijs, Onderzoek, Zakelijke dienstverlening	Overig	Totaal
Formatie	280,18	144,41	424,59
Personeelsleden	347	218	565
- waarvan man	191	55	246
- waarvan vrouw	156	163	319

In tabel 4.2 is de leeftijdsopbouw van het aantal personeelsleden per categorie activiteit weergegeven, inclusief de uitsplitsing naar geslacht. De verdeling van het personeel over de leeftijdsopbouw en geslacht vormt voor HAS green academy geen directe aanleiding om specifiek beleid op te voeren. De opbouw is vergelijkbaar met vorig jaar. De komende jaren wordt een strategisch personeelsplanning opgesteld.

Tabel 4.2: leeftijdsopbouw medewerkers per ultimo 2022.

Leeftijd per categorie	Onderwijspersoneel	Algemeen ondersteunend personeel	Surveillanten	Totaal
18 jaar	-	1	-	1
19-24 jaar	5	11	-	16
25-34 jaar	60	32	-	92
35-44 jaar	96	42	-	138
45-54 jaar	77	52	1	130
55 jaar en ouder	109	43	36	188
Totaal	347	181	37	565

Het totale verzuim steeg van 4,05 naar 5,49% (Tabel 4.3). De verzuimfrequentie is gestegen van 0,51 naar 0,82. De gemiddelde verzuimduur daalde van 26,57 dagen naar 22,15 dagen. Met deze medewerkers worden tijdig en frequent gesprekken gevoerd door de leidinggevende in het kader van de Wet Poortwachter. P&O-adviseurs adviseren en monitoren de opvolging van dit verzuim en de bedrijfsarts wordt periodiek gevraagd een oordeel te geven over de effecten van de beperkingen van onze medewerkers. De voorgestelde interventies door de bedrijfsarts zijn allemaal opgevolgd. Er zijn geen beroepsziekten gemeld.

Het blijft voor 2023 een uitdaging om de ingezette stijging af te buigen en meer grip te krijgen op het lopende en het nieuwe verzuim. De focus op werk-privé balans, een optimale duurzame inzetbaarheid en een goede begeleiding blijven cruciaal.

Tabel 4.3: Verzuimgegevens.

	2022	2021	2020	2019	2018
Verzuimpercentage (%)	5,49	4,05	3,27	3,78	6,27
Gem. verzuimfrequentie	0,82	0,51	0,57	0,90	1,06

Gem. verzuimduur	22,15	26,57	11,36	14,26	17,39
------------------	-------	-------	-------	-------	-------

In 2020 is beleid ingezet om de flexibele schil van de organisatie te vergroten. In 2021 is daarin een stap gezet, in 2022 is het aandeel vaste formatie verder gedaald naar 72% en de omvang van de flexibele schil dus gestegen. Er is nog geen doelstelling geformuleerd van de verhouding vast/flexibel. De doelstelling zal de komende jaren mede bepaald worden op basis van de groei van onderzoek en zakelijke dienstverlening, als onderdeel van de doorontwikkeling naar een expertisecentrum. Daarnaast zijn de vaste en incidentele financieringsstromen sterk bepalend voor de doelstelling.

Tabel 4.4: Verdeling van contractvormen per ultimo 2022.

Contractvorm	aantal	%2022	%2021
D2, onbepaalde tijd	407	72,0	76,3
D3, bepaalde tijd met uitzicht op onbepaalde tijd	1	0,2	0
D4, bepaalde tijd	112	19,8	14,8
0-uren contracten	45	8,0	8,6
Totaal	565		

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

4.3 College van Bestuur

HAS green academy kent een driekoppig College van Bestuur dat het bevoegd gezag vormt van de stichting waarbinnen HAS green academy zijn activiteiten uitvoert. Het College van Bestuur werkt collegiaal en draagt daarmee gezamenlijke verantwoordelijkheid. In 2022 bestond het College van Bestuur uit de volgende leden:

- dr. ir. R.P.J. van der Wielen, voorzitter
- drs. L.G.M. Chermin, lid.
- dr. E.W.G.M. van Geenen, lid.

Nevenfuncties

De leden van het College van Bestuur hadden per 31 december 2022 onderstaande nevenfuncties:

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

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

Drs. L.G.M. Chermin:

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

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

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

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

Overzicht bestuurskosten en declaraties in 2022**Tabel 4.5:** Bestuurskosten en declaraties.

	R.P.J. van der Wielen	L.G.M. Chermin	E.W. van Geenen	Totaal
Representatie	€ 436,32	€ 532,69	€ 66,49	€ 1.035,50
Abonnementen	€ 499,00	€ 805,00	€ 669,00	€ 1.973,00
Reis- en verblijf binnenland	€ 2.145,01	€ 1.182,97	€ 879,58	€ 4.207,56
Reis- en verblijf buitenland	€ 157,80	€ 2.665,87	€ -	€ 2.823,67
Overig te vergoeden bestuurskosten	€ 2.783,81	€ 2.067,51	€ 26.754,16	€ 31.605,47
Totaal	€ 6.021,94	€ 7.254,04	€ 28.369,23	€ 41.645,20

Opbouw van de beloning van de bestuurders in 2021

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

4.4 (Verslag) Raad van Toezicht**4.4.1 Verantwoording wettelijke taken****Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan**

De Raad van Toezicht heeft het jaarverslag van 2022, inclusief de jaarrekening goedgekeurd. De Raad heeft de periodieke rapportages van 2022 besproken, inclusief de bijgestelde risico-analyse. De Raad van Toezicht heeft de kaderbrief 2023 besproken en, mede op basis daarvan, de exploitatiebegroting 2023 en de meerjarenbegroting voor de periode 2022-2026 goedgekeurd. De doorontwikkeling van het strategisch kader is meerdere keren in de Raad besproken. Verschillende clusters en afdelingen zijn aangeschoven om de ontwikkelingen op cluster- en afdeling niveau te bespreken.

De voortgang van verschillende projecten gekoppeld aan de inzet van de kwaliteitsmiddelen is besproken met het College van Bestuur. Voor 2022 waren er geen grote wijzigingen in de plannen. De Raad van Toezicht bemerkt dat het College van Bestuur alle stakeholders in de HAS betreft bij het ontwikkelen en uitvoeren van de verschillende programmalijnen en daarbij met name de studenten zeer nadrukkelijk betreft.

Naleving wettelijke voorschriften en omgang met de Code goed bestuur

De Raad van Toezicht hanteert de statuten van Stichting HAS Opleidingen als uitgangspunt voor haar handelen. In die statuten zijn principes van de Branche code goed

bestuur opgenomen. Het aanpassen van de statuten stond gepland voor 2022, maar is doorgeschoven naar 2023. Een aanpassing m.b.t. de aantallen en het voordrachtsrecht vanuit ZLTO en LLTB is in 2021 goedgekeurd door de Raad.

Rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

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

Keuze accountant

Binnen de Auditcommissie is uitgebreid gesproken over het voorliggend voorstel om ook voor 2022 de controle uit te laten voeren door het huidige accountantskantoor ABAB. In 2022 is wisseling van de accountant voorbereid door de Auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In 2023 zal accountantskantoor Flynth de controle uitvoeren.

Werkgeversrol richting College van Bestuur

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft in 2022 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 2022 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 2022 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 belangenverstremgeling. De Raad van Toezicht heeft de nieuwe nevenfuncties goedgekeurd.

Evaluatie van het uitvoerend bestuur

Ook in 2022 heeft Covid-19 nog invloed gehad op de activiteiten van HAS green academy. Tijdens elke vergadering is de Raad uitgebreid bijgepraat over de impact die Covid-19 had op de kwaliteit van onderwijs, bedrijfsvoering als ook de impact op het welzijn studenten en medewerkers. Ook is er aandacht geweest voor de financiële impact van de Covid-19-crisis.

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad het College bevraagd op de uitvoering van het strategisch plan, de prestaties van de HAS zowel op basis van externe benchmarks, inspectie-rapportages en visitaties, alsook op basis van interne rapportages als onderdeel van de P&C-cyclus.

Ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs heeft de Raad gesproken over de doorontwikkeling van de onderwijsvisie, de kwaliteitszorg in het onderwijs en de accreditaties van verschillende opleidingen. De duidelijk ontwikkelgerichte aanpak van de kwaliteitszorg binnen de HAS, wordt door de Raad toegejuicht. Op basis van deze informatie is de Raad van oordeel dat de kwaliteit op orde is en op orde blijft, ook met de groei en ontwikkeling van de HAS.

Ten aanzien van het verbinden van de kernactiviteiten heeft de Raad gesproken over de BKO-visitatie en accreditatie, de lectoraatsreview.

De Raad van Toezicht heeft in het kader van bedrijfsvoering onder andere gesproken over de IT-strategie, het risicomanagementbeleid en de merkvisie. Binnen de Auditcommissie is ruim aandacht voor de roadmap rondom IT-Governance.

Ten aanzien van de organisatie-ontwikkeling heeft de Raad van Toezicht in 2022 onder andere gesproken over de ontwikkelingen m.b.t. de studentaantallen, huisvesting, de

profilering van de HAS (ook gerelateerd aan de merkvisie), de samenwerking in het Groene Domein. Ook het proces om tot een nieuw instellingsplan te komen, evenals de doorontwikkeling van inrichting en besturing is besproken.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inspanningen die in 2022 zijn geleverd door alle medewerkers, de directie en het College van Bestuur, en voor de resultaten die hierdoor zijn bereikt.

4.4.2 Verantwoording conform Code goed bestuur

Inrichting, werkwijze, commissies

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan zijn toezichthouders. Dat is onder andere de Raad van Toezicht die toezicht houdt op het bestuurlijk functioneren van de organisatie, daarnaast o.a. ook 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 2022 heeft de Raad van Toezicht vijfmaal vergaderd, deze vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het bestuur (na een besloten voorbespreking). 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 2022 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 vice-voorzitter van de Raad hebben vormen de Remuneratiecommissie.

Vanuit de notie van organisatie continuïteit heeft de Raad van Toezicht éénmaal per jaar overleg met de medezeggenschapsraad. Deze vergadering heeft in mei 2022 plaatsgevonden.

Samenstelling

In 2022 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- J.A.M. Huijbers, voorzitter. Lid sinds 30-03-2010 tot 31-12-2022 en voorzitter sinds 01-01-2014 tot 31-12-2022.
- ir. A.N. Wouters, vice-voorzitter. Lid sinds 01-04-2018 en vice-voorzitter sinds 01-02-2020.
- Prof. dr. E.M. Meijer, lid sinds 27-03-2015 tot 1 juni 2022, lid auditcommissie
- Ir. A.J. Vermuë, lid sinds 01-11-2019.
- mr. drs. S.A.H. Görtz-Kniest, lid sinds 01-01-2022, lid auditcommissie
- drs. E. Verheijden, lid sinds 01-01-2022, lid auditcommissie
- W.T.G. Bens MBA, lid sinds 01-07-2022

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar, met eenmaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Medio 2022 is de heer E.M. Meijer op eigen verzoek teruggetreden. Mevrouw S.A.H. Görtz en de heer Verheijden zijn per 1 januari 2022 toegetreden als lid, voor de heer W.T.G. Bens was dat op 1 juli. Wegens het aflopen van de zittingstermijn is de heer Huijbers per 31-12-2022 afgetreden als voorzitter en lid. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van HAS green academy.

Evaluatie Raad van Toezicht

De evaluatie van het eigen functioneren heeft in 2022 plaatsgevonden op basis van een externe evaluatie (IpseIP). Individuele gesprekken met IpseIP zijn voorafgegaan door een online enquête. 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. Dit verslag is gedeeld met het College van Bestuur.

Tegenstrijdige belangen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat er geen tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool of leden van de raad. De Raad heeft in 2022 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 bevestigd over ontwikkelingen en samenwerkingen in de regio en binnen het groene domein.

Vergoedingsregeling

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

(Neven)functies

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

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

Naam	Nevenfuncties met belang HAS green academy
J.A.M. Huijbers (Hans) Voorzitter vanaf 1 januari 2014 Hoofdbetrekking: Eigenaar melkveehouderij	Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none">• Voorzitter People4Earth (Agriplace)• Lid Raad voor Dieraangelegenheden (RDA)• Bestuurslid Renaissance van het platteland• Lid kerngroep boerenraad
Ir. A.N. Wouters (Anita) Vice-voorzitter per 1 februari 2020 Hoofdbetrekking: Adviseur en toezichthouder	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter RvT Scholengroep Spinoza, 8 middelbare scholen (VMBO-Gymnasium) in regio ZH• Lid Raad van Advies van Staatsbosbeheer

Naam	Nevenfuncties met belang HAS green academy
Prof. dr. E.M. Meijer (Emmo) Lid / Voorzitter Auditcommissie Hoofdbetrekking: Toezichthouder / bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter board EIT Raw Materials • Lid deskundigencie Stroomversnellingsagenda Zeeland • Voorzitter Strategische Adviesraad TNO Industrie • Boegbeeld Circulaire Economie Limburg • Commissaris Brightlands AgriFood ventures • Lid adviesraad NPM Agritech • Lid adviesraad Innovatiefonds Noord-Holland • Diverse commissariaten/adviseurschappen voor bedrijven/organisaties actief in voeding, life sciences, chemie.
Ir. Ing. A.J. Vermuë (Albert) Lid Hoofdbetrekking: Beleidsdirecteur Leefomgeving Vereniging van Nederlandse Gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Commissie van Toezicht VisNetwerk: • Lid Raad van Advies van het EU Horizon 2020 project: 'Nexus between Food, Water, Energy and Landuse' • Lid Redactieadviescommissie PM Publiek Denken • Lid bestuur SKAL Biocontrole, de certificerings organisatie voor de biologische sector • Lid van de adviesraad Wageningen Marine Research
mr. drs. S.A.H. Görtz (Susanne) Lid Hoofdbetrekking Bedrijfsleider/opvolger Fruitboerderij Görtz Fruit B.V. Bestuur LLTB	<ul style="list-style-type: none"> • Stuurgroep Platform Agrotourisme, tot medio 2022 • Stuurgroep Platform Tuinbouwreststromen, tot medio 2022 • Adviseur Bestuur Biologisch Limburg • Lid Adviesgroep PPS multifunctioneel WUR • Voorzitter Coöperatieve telersvereniging de Limburgse Morel • Raad van Toezicht Coöperatie Limburgse Zorgboeren
drs. E. Verheijden (Egon) lid Hoofdbetrekking Chief financial officer en statutair Directeur CRV Holding B.V.	
W.T.G. Bens (Wim) MBA lid Hoofdbetrekking Voorzitter ZLTO, NCB ontwikkeling en LTO bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van commissarissen Stichting ABAB • Lid van het bestuur van de Stichting Fagoed • Voorzitter Raad van Toezicht Mommerskwartier Tilburg • Toezichthouder Stichting Achmea Rechtsbijstand • Lid centrale adviesraad Kamer van Koophandel

4.5 Naleving branchecode

HAS green academy conformeert zich aan de Branchecode 'goed bestuur hogescholen' zoals door de algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen is vastgesteld in november 2019. Daarbij is het voor ons van belang dat het niet alleen gaat om de voorgeschreven regeltechnische verplichtingen, zoals vermeld in de code (corporate governance), maar ook om te handelen in de geest van de code. De afgelopen jaren is er hard aan gewerkt om onze interne regelingen in overeenstemming te brengen met de branchecode. In 2022 is dit traject bijna volledig afgerond. De regelingen met betrekking tot rechtsbescherming zijn weliswaar opgesteld, maar zullen in 2023 worden vastgesteld en goedgekeurd (zie hoofdstuk 2). HAS green academy past één aspect uit de branchecode met redenen niet toe: de interne (financiële) rapportages, zoals de managementrapportages, worden niet gecontroleerd door de accountant omdat we deze beschouwen als interne aangelegenheden.

Publiek/privaat

We administreren en controleren nauwlettend de scheiding van publieke en private activiteiten in onze (administratieve) systemen.

Integriteitscode, waarden en normen

In 2022 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 2022 is er één klacht geweest van een personeelslid die conform het reglement is afgehandeld.

Privacy

HAS green academy neemt informatieveiligheid en privacy zeer serieus. De afgelopen twee jaar is een omvangrijk pakket aan weerbaarheid verhogende beveiligingsmaatregelen getroffen op het gebied van informatiebeveiliging. Daarmee wordt er aan bijgedragen dat de veiligheid van de persoonlijke informatie van studenten en medewerkers wordt geborgd. HAS green academy hanteert een roadmap 'informatiebeveiliging' waarmee de komende jaren gewerkt blijft worden aan het verhogen van de informatiebeveiliging (zie hoofdstuk 2). In 2022 was het aantal privacy meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens wederom zeer beperkt. De functionaris Gegevensbescherming (Fg) heeft geoordeeld dat er in één geval sprake was van een datalek. Het College van Bestuur heeft hiervan melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

4.6 Horizontale dialoog

HAS green academy neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Onderdeel daarvan is dat wij via een open, maatschappelijke dialoog de zgn. horizontale dialoog voeren. Door onze sterke verbinding met het werkveld in de sector agro, food en leefomgeving voeren we deze dialoog continu. Dat verloopt onder andere via onze beroepsopdrachten, samenwerkingsverbanden, onderzoeks- en kennistransferprojecten, inaugurale lezingen van onze lectoren, debat avonden en diverse andere, jaarlijkse evenementen. Zo verbindt de jaarlijkse "HAS Food Experience" onze studenten in het *food* domein aan diverse multinationals, MKB-bedrijven en non-profit organisaties in de sector. Vanwege Corona heeft de HAS Food Experience in 2022 digitaal plaatsgevonden. Ook de jaarlijkse [HAS Expo](#) heeft weer online plaatsgevonden. Ook op clusterniveau/lectoraatsniveau worden verschillende zaken georganiseerd, denk o.a. aan een coalitie van impact, 'what about soil sessies', 'Geo-Experience Dag' etc.

HOOFDSTUK 5 - FINANCIËN

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de exploitatie en de balans, en we geven inzicht in de daaruit voortvloeiende kengetallen. De financiële verantwoording van de studievoorschotmiddelen wordt toegelicht, evenals het treasurybeleid, het investeringsbeleid en de financiële instrumenten die in 2022 zijn gehanteerd.

5.1 Toelichting op de exploitatie

Resultaat 2022

Vanaf 1 januari 2022 is een juridische fusie geëffectueerd tussen stichting HAS opleidingen en stichting HKT. Als gevolg daarvan is er vanaf 2022 enkel nog sprake van een resultaat van HAS green academy. Over 2022 bedraagt het resultaat uit onze reguliere exploitatie € 3,5 mln. Het resultaat zoals verantwoord in dit jaarverslag bedraagt echter 393 k.euro. Met name drie mutaties beïnvloeden het reguliere exploitatieresultaat:

1. We hebben een lening van het Ministerie van OCW gepassiveerd zodat we daarmee de komende jaren tot aflossing kunnen overgaan. Het reguliere resultaat daalt daarmee € 2,00 mln.
2. We hebben een voorziening getroffen voor langdurig zieken. Het reguliere resultaat daalt daarmee € 1,46 mln.
3. We hebben een stelselwijziging doorgevoerd in onze projectenadministratie. We hebben de zgn. zero-profit methode omgezet naar een 'percentage of completion'-methode. Deze stelselwijziging heeft een batig effect van € 0,32 mln. op het reguliere resultaat.

Het resultaat uit reguliere exploitatie is ruim € 3,5 mln. verbeterd ten opzichte van het begrote resultaat van -/- 22 k.euro. Het definitieve resultaat is € 415 k.euro verbeterd ten opzichte van de begroting (zie tabel 5.1).

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

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
Resultaat uit reguliere exploitatie	3.527	-/- 22	3.360
Af: Passivering lening OCW	2.000		
Af: Voorziening langdurig zieken	1.457		
Bij: stelselwijziging projectenadministratie	323		
Verantwoord resultaat in jaarrekening	393	-/- 22	3.360

Baten

De totale baten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting. Ten opzichte van de begroting is voor een bedrag van € 1,6 mln. (+3,6%) aan extra Rijksbijdragen ontvangen. Dit betreft een ophoging in verband met de compensatie voor de halvering van collegegelden in studiejaar 2021/2022 en loon- en prijscompensaties. In 2022 is een post van € 2,0 mln. als last onder de Rijksbijdragen in de exploitatie opgenomen. Dit betreft een voorschot van het ministerie van EZ dat als gevolg van afnemende studentenaantallen in de recente studie jaren nu een terugbetaalverplichting kent. De verplichting is in het verleden van het ministerie EZ overgegaan naar het ministerie van OC&W. Het voorschot is per ultimo 2022 als langlopende lening op de balans van de HAS opgenomen. In voorgaande verslagjaren werd deze verplichting nog onder de niet uit de balans blijken de verplichtingen verantwoord.

De inkomsten uit collegegelden zijn € 94 duizend (+2,0%) hoger dan begroot. De baten uit subsidie- en commerciële projecten zijn € 382 duizend (-/- 4,8%) lager dan begroot. De overige baten zijn € 288 duizend (+30,3%) hoger dan in de begroting opgenomen. Dit wordt verklaard door de vrijval van voorzieningen, in het bijzonder de voorziening WS-regeling.

Lasten

Het totaal van de werkelijke lasten is € 0,4 mln. lager dan de begrote lasten (-0,7%). De personele lasten zijn ruim 1,1 mln. (2,7%) hoger, voornamelijk als gevolg van het opnemen van een voorziening voor langdurig zieken. Relatief gezien kennen de afschrijvingslasten (-/-10,3% door uitgestelde investeringen) en de overige lasten (-/-12,6% o.a. door vrijval van een algemene voorziening) de grootste afwijkingen ten opzichte van de begroting. In absolute zin blijven de afwijkingen met bedragen van € 0,2 mln. en € 1,4 mln. relatief klein.

Bijdrage van onderzoeks- en commerciële projecten aan het resultaat

Het uitvoeren van onderzoeks- (subsidie) en commerciële projecten vormen belangrijke activiteiten van HAS green academy. De opbrengsten op commerciële projecten zijn € 19 duizend hoger dan begroot. In deze omzet is een post van € 323 duizend extra omzet geboekt in verband met de stelselwijziging in de projectadministratie van zero-profit naar de zgn. percentage of completion methode. De kosten zijn € 165 duizend hoger ten opzichte van de begroting. Daarmee is het resultaat van commerciële projecten € 146 duizend lager dan begroot.

De opbrengsten op onderzoeksprojecten zijn € 91 duizend lager dan begroot. De kosten op deze projecten zijn € 164 duizend hoger dan begroot. Het resultaat van onderzoeksprojecten is daarmee € 255 duizend lager dan begroot (zie tabel 5.2).

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

	Onderzoeks- projecten	Commerciële projecten
Opbrengsten t.o.v. begroot	-91	19
Kosten t.o.v. begroot	164	165
Resultaat t.o.v. begroot	-255	-146

Resultaatbestemming

Het resultaat van € 393K zal worden toegevoegd aan het eigen vermogen van de hogeschool. Een bedrag van € 988 duizend wordt onttrokken aan de algemene reserve o.a. als gevolg van de dotatie aan de voorziening 'langdurig zieken'. Een bedrag van € 853 duizend wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat die daarmee weer een positief saldo heeft. Een bedrag van € 528 duizend wordt toegevoegd aan bestemmingsreserves voor met name de kwaliteitsgelden en extra ruimte ter realisatie van de ombuigingen die vanaf 2023 verder in besteding worden genomen (zie hoofdstuk 7.4).

In tabel 5.3 is de totale resultaatsbestemming 2022 weergegeven.

Tabel 5.3: resultaatsbestemming 2022. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	Stand per 01-01-2022	Resultaat	Stand per 31-12-2022
Algemene reserve	11.688	-988	10.700
Bestemmingsreserve privaat	-393	853	460
Bestemmingsreserve	3.838	528	4.366
Eigen vermogen	15.133	393	15.526

5.2 Toelichting op de balans

Activa

De debetzijde van de balans is verkort weergegeven in tabel 5.4. Aan de activa zijde zijn de vaste activa ten opzichte van 2021 met 6% afgenomen tot € 21,1 mln. Dat heeft te maken met het saldo van investeringen (€ 0,3 mln) en afschrijvingen (€ 1,8 mln).

De vorderingen zijn fors gestegen ten opzichte van 2021. Dit wordt veroorzaakt doordat vanaf 2022 het saldo onderhanden projecten wordt verantwoord in een deel vorderingen en een deel kortlopende schulden. De vordering m.b.t. onderhanden projecten bedraagt per ultimo 2022 2,95 mln.

Ten opzichte van vorig jaar zijn de liquide middelen met 37% toegenomen tot € 22,5 mln. Deze toename vloeit vooral voort uit de operationele activiteiten over 2022, zoals blijkt uit het kasstroomoverzicht dat is opgenomen in de jaarrekening. In combinatie met de vorderingen zijn de vlottende activa in totaal met 53% toegenomen tot € 27,7 mln.

Tabel 5.4: verkorte weergave van de debetzijde van de balans per 31-12-2022. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2022	31-12-2021	Mutatie (%)
Immateriële en materiële vaste activa	21.129	22.540	-6
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal vaste activa	21.129	22.540	-6
Vorderingen	5.247	1.771	196
Liquide middelen	22.488	16.395	37
Totaal vlottende activa	27.735	18.166	53

Passiva

In tabel 5.5 is de verkorte weergave van de creditzijde van de balans weergegeven. De voorzieningen zijn voornamelijk door het vormen van de voorziening langdurig zieken (€ 1,5 mln.) en de vrijval van de voorziening WS regeling (€ 0,5 mln.) met 20% toegenomen ten opzichte van 2021. De langlopende schulden zijn toegenomen met 17%, voornamelijk vanwege de passivering van een lening van het ministerie van OCW ad € 2,0 mln. De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 5,2 mln. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat vanaf 2022 het saldo onderhanden projecten wordt verantwoord in een deel vorderingen en een deel kortlopende schulden. De schuld m.b.t. onderhanden projecten bedraagt per ultimo 2022 € 4,3 mln. Daarnaast is de schuld aan crediteuren toegenomen met € 0,6 mln.

Het resultaat van € 0,4 mln. is toegevoegd aan het eigen vermogen.

Tabel 5.5: verkorte weergave van de creditzijde van de balans per 31-12-2022. Bedragen x 1.000 en in euro's.

	31-12-2022	31-12-2021	Mutatie (%)
Eigen vermogen	15.525	15.134	3
Voorzieningen	5.390	4.496	20
Langlopende schulden	11.219	9.577	17
Kortlopende schulden	16.730	11.499	46
Totaal passiva	48.864	40.706	20

5.3 Financiële kengetallen

Het hoger onderwijs gebruikt een aantal ratio's om de financiële positie te analyseren:

- liquiditeit: vlottende activa / vlottende passiva
- solvabiliteit I: eigen vermogen / totaal vermogen
- solvabiliteit II: eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen
- rentabiliteit: totaal resultaat / totaal baten

De ratio's voor HAS green academy zijn weergegeven in tabel 5.6. De signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert zijn daarbij aangegeven. Alle kengetallen zijn ruim boven de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert.

Tabel 5.6: kengetallen HAS green academy ten opzichte van de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringswaarde m.b.t de rentabiliteit betreft de waarde voor het 1-jaars rendement.

Financiële ratio's	Stichting HAS Opleidingen			Signaleringswaarde
	2022	2021	2020	
Liquiditeit	1,66	1,58	1,04	< 0,5
Solvabiliteit I	32%	37%	33%	--
Solvabiliteit II	43%	48%	46%	< 30%
Rentabiliteit	0,68%	6,30%	4,86%	< -0,1%

5.4 Inzet kwaliteitsgelden

De kwaliteitsgelden worden als onderdeel van de Rijksbijdrage toegekend aan onderwijsinstellingen. Onderdeel van de afspraken rondom de inzet van deze middelen is dat op instellingsniveau de studentgeleding van de medezeggenschapsraad instemt met de inzet van de middelen. Deze instemming is onderdeel van de instemming van de medezeggenschapsraad op de instellingsbegroting. In tabel 5.7 zijn de werkelijke en de begrote kosten 2022 weergegeven.

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

Thema	Begroot 2022	Werkelijk 2022	Waarvan in cash
Flexibel en adaptief onderwijs	1.597	1.054	180
Studentsucces/studiedruk	380	362	11
Internationalisering	396	226	4
Verbinden kernactiviteiten	1.280	1.179	30
Totaal	3.653	2.821	225

Het niet-bestede deel van de kwaliteitsegelden 2022 is als resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

5.5 Treasurybeleid

HAS green academy voert zijn treasury uit volgens een Treasurystatuut dat is gebaseerd op de Regeling 'Beleggen, lenen en derivaten' uit 2016 van het Ministerie van OC&W. Dat betekent dat alle beleggingen voldoen aan de voorwaarden zoals gesteld in de genoemde regeling. We hebben geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

De Treasury functie wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de manager Finance & Control. Een belangrijk element om risico's met betrekking tot treasury te beheersen, is gelegen in het periodiek opstellen van liquiditeitsbegrotingen en -prognoses. Onderdeel van de meerjarenbegroting is een vijfjarige liquiditeitsbegroting. Als afgeleide daarvan wordt, gekoppeld aan de exploitatie, jaarlijks een liquiditeitsbegroting opgesteld als onderdeel van het reguliere begrotingsproces. Bij belangrijke bewegingen in de liquiditeit, bijvoorbeeld bij besluitvorming omtrent omvangrijke investeringen of de aflossing van leningen die nog niet waren voorzien in de (meerjaren)begroting, wordt de liquiditeitsbegroting ook tussentijds geactualiseerd.

5.6 Toelichting op kasstromen en financiering

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

5.7 Investeringsbeleid

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

5.8 Financiële instrumenten

HAS green academy maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. HAS green academy gebruikt alleen primaire financiële instrumenten zoals leningen. Afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten worden niet gebruikt (zie paragraaf 5.5 Treasurybeleid). In de jaarrekening is in de toelichting op de langlopende schulden een overzicht opgenomen van de lopende financieringsconstructies en de overeenkomst met het ministerie van Financiën inzake de Regeling Schatkistbankieren.

HOOFDSTUK 6 – RISICOMANAGEMENT

HAS green academy streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat is van groot belang voor de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs. Daartoe moeten bewuste afwegingen gemaakt worden tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Dat vergt een goed functionerend systeem van risicomanagement. In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet en werking van het risicomanagement systeem dat HAS green academy sinds 2020 hanteert.

6.1 Uitgangspunten

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

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

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

6.2 Risicobereidheid

Tabel 6.1 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 6.1: Risicobereidheid HAS green academy.

Risico-categorie	Risicobereidheid	Toelichting
Continuïteit	Laag	HAS green academy wil de risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken.
Compliance	Laag	HAS green academy wil de risico's zoveel mogelijk beperken dat wet- en regelgeving (inclusief branchecodes) niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat medewerkers vigerende wet- en regelgeving niet naleven.
Strategie	Neutraal	HAS green academy wil de risico's die de strategie van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken. We zijn bereid gematigde risico's te nemen met betrekking tot de ambitie om de innovatie in de sector te versterken. Innovatie kenmerkt zich altijd door, relatief gezien, een hogere bepaalde mate van onzekerheid.
Uitvoering	Laag	HAS green academy is een kennisinstelling en wil zich verder ontwikkelen tot expertisecentrum. Dat betekent dat –binnen kaders– de kwaliteit van de uitvoering van ons onderwijs, onderzoek, zakelijke dienstverlening en bedrijfsvoering van hoog niveau moet zijn en blijven. HAS green academy wil de risico's die hier aan zijn verbonden zoveel mogelijk beperken.
Financiën	Laag	Gegeven zijn publieke aard wil HAS green academy zijn financiële risico's zoveel mogelijk beperken.

6.3 Risico-inventarisatie

De afgelopen drie jaar is een aantal concrete risico's benoemd met betrekking tot 'financiën/continuïteit', 'strategie', 'compliance' en 'uitvoering'. Het beleid dat hierop is gevoerd heeft deze risico's sterk verminderd. Zo worden er concrete plannen uitgevoerd en gemonitord waarmee we onze structurele activiteiten niet meer afhankelijk maken van tijdelijke middelen (m.n. kwaliteitsgelden). Ook hebben we forse inhaalslagen gemaakt op het gebied van compliance (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 4.5). De beheerorganisatie op het gebied van IT is in de basis inmiddels op orde en wordt via een PDCA-cyclus doorontwikkeld. Met betrekking tot informatiebeveiliging loopt vanaf 2020 een meerjarig programma om onze risicobeheersing te verhogen. Risico's met betrekking tot de gezondheid en het welzijn van medewerkers worden geborgd via risico-inventarisaties en -evaluaties (RIE's) en medewerkers tevredenheidsonderzoeken (MTO's). Concrete acties en verbeteringen worden via de P&C-cyclus gemonitord.

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

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

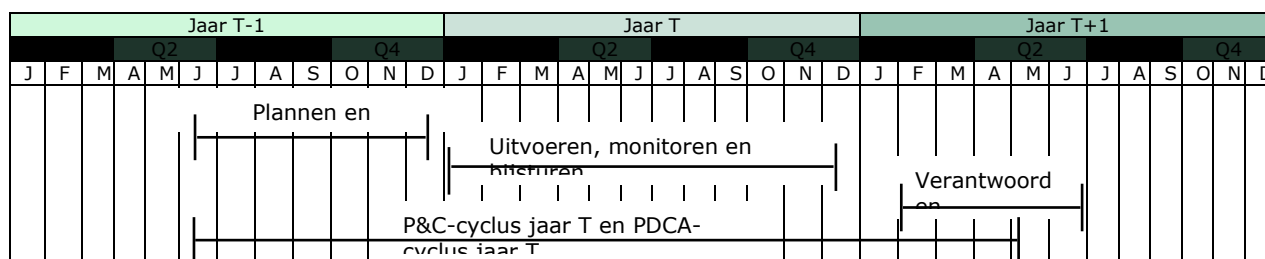
Risico	Beheersmaatregel
Het huidige bekostigingsstelsel van het hoger onderwijs is onderwerp van forse discussies. Het gaat o.a. om de vraagstukken van de vaste versus de variabele component, de onderzoeksfinanciering, de continuering van de kwaliteitsgelden en de discussie rondom de zgn. krimpregio's.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

Risico's en maatregelen met betrekking tot de uitvoering:

Risico	Beheersmaatregel
De huidige krapte op de arbeidsmarkt en de relatief hoge inflatie, vormen risico's voor de uitvoering van processen. We beoordelen deze als gemiddeld omdat diverse maatregelen hiervoor reeds worden ingezet.	Maatregelen die we treffen 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 meerjarenformatieplanningen en -begrotingen relevante instrumenten om goed te sturen op de risico's.

6.4 Werking van het risicomanagementsysteem

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



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

De werking van het risicomanagementsysteem per fase wordt toegelicht.

Plannen en vooruit kijken (jaar T-1)

- Begin juni van jaar T-1 stelt het CvB een kaderbrief vast waarin de hoofdlijnen van het HAS-brede beleid alsook de financiële kaders voor jaar T worden beschreven. Uitgangspunt voor de kaderbrief zijn het strategisch kader, de mate waarin de doelstellingen van het jaar T-1 zijn gerealiseerd, externe ontwikkelingen en de financiële meerjarenraming. In de kaderbrief worden de risico's benoemd die het College van Bestuur onderkent voor het jaar T. Ook worden, op basis van de risicobereidheid, maatregelen vermeld die het College van Bestuur neemt om deze risico's te mitigeren. Deze maatregelen worden als kader meegegeven.
- Op basis van de kaderbrief dienen directeuren en managers in de periode juni-september concept jaarplannen en begrotingen voor het jaar T op te stellen voor hun organisatie-onderdeel. In het jaarplan zijn strategische en operationele doelen opgenomen op de onderdelen onderwijs, onderzoek, kennistransfer en bedrijfsvoering. Een verplicht onderdeel van de jaarplannen is een risico-inventarisatie en beheersmaatregelen. Een verplicht onderdeel in de begrotingen is een risicovoorziening als onderdeel van de beheersmaatregelen.

- Op basis van het concept jaarplan en de concept begroting vindt in de periode oktober-november van jaar T-1 een planningsgesprek plaats tussen het CvB en de clusterdirecties c.q. afdelingshoofden. De risicoparagraaf van de jaarplannen en de begrotingen wordt expliciet besproken. Op basis van het planningsgesprek keurt het CvB –na eventuele wijzigingen– het jaarplan en de begroting goed.
- Mede op basis van de kaderbrief en de clusterbegrotingen stelt het CvB in de periode september-december van jaar T-1 de HAS-brede begroting op. Ook de HAS-brede begroting kent een risicovoorziening, die mede is gevormd op basis van de geïdentificeerde risico's in de kaderbrief en de beoordeling door het College van Bestuur van de decentrale begrotingen.

Uitvoeren, monitoren en bijsturen (jaar T)

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

Verantwoorden (jaar T+1)

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

HOOFDSTUK 7 – CONTINUÏTEIT

Het borgen van de continuïteit van HAS 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 om enerzijds materiële activa te kunnen financieren en risico's te beheersen en anderzijds er voor te zorgen dat publieke middelen zoveel mogelijk worden besteed aan onze publieke taken. Dit hoofdstuk gaat in op beide onderdelen.

7.1 Relevante ontwikkelingen

In paragraaf 6.3 zijn de ontwikkelingen en de risico's beschreven met betrekking tot de continuïteit van de organisatie. De meest dominante financiële risico's zijn gekoppeld aan de demografische krimp in het hbo. De inkomsten komen hiermee in toenemende mate onder druk te staan. Tegelijkertijd nopen ontwikkelingen zoals digitalisering, portfolioverbreding, LLO en kennisveiligheid tot structureel hogere uitgaven. De financiële positie van de HAS is de afgelopen jaren fors verstevigd, hetgeen een goede uitgangspositie geeft om voor de korte tot middellange termijn deze ontwikkelingen te kunnen absorberen. Om de continuïteit ook voor de langere termijn te borgen voeren we onderzoek uit naar vormen van samenwerking met andere partijen (zie ook paragraaf 6.3). De centrale vraag is of samenwerkingsvormen ons beter in staat kunnen stellen om voor de langere termijn onze ambities te realiseren en de continuïteit van de HAS te borgen. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek zijn de kaders en uitgangspunten voor het behoud van de eigen identiteit, zoals het groene en ondernemersprofiel, het praktijkgericht expertisecentrum en de regionale verankering met het werkveld.

7.2 Financieel meerjarenbeleid

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

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

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

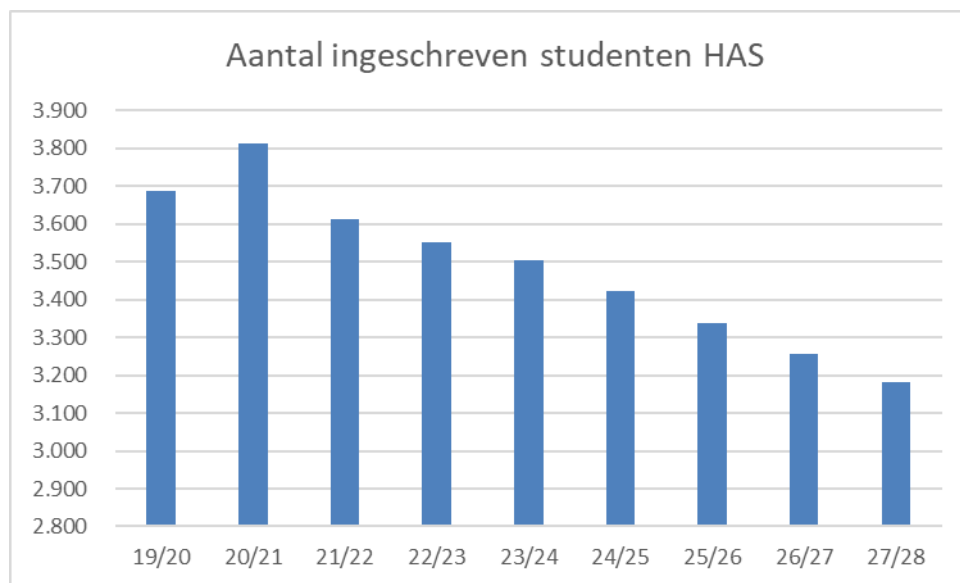
De afgelopen jaren zijn diverse instrumenten ontwikkeld waarmee kan worden gestuurd in de richting van de doelen van het financieel meerjarenbeleid. Centraal daarin staan de P&C-cyclus, een intern allocatiemodel (het zgn. budgetmodel), meerjarige formatie- en capaciteitsplanning en rapportages. Vanuit een reguliere PDCA-benadering worden deze doorontwikkeld. Eind 2022 is begonnen met een HAS-brede, procesgerichte wijze van werken. Het financieel meerjarenbeleid wordt ondersteund door een decentraal reservebeleid en een risicomanagementbeleid. Per de begroting 2023 hanteren we het meerjarige DUO prognosemodel met betrekking tot de instroom en het totaal aantal studenten.

Onderliggend aan het meerjarenbeleid zijn de (begrotings)principes die in 2020 zijn gedefinieerd: (i) we begroten realistisch en beleidsrijk op basis van ons strategisch kader,

(ii) we sturen op relevante ontwikkelingen en risico's en (iii) onze begrotingen zijn duurzaam in evenwicht.

7.3 Studentenaantallen 2022-2027

Figuur 1 bevat de prognose van het aantal ingeschreven studenten op basis van het DUO (prognose)model HO. De figuur laat zien dat vanaf het studiejaar 2020 het aantal studenten afneemt tot ongeveer 3.200 in 2027. De oorzaak is gelegen in de demografische krimp in het hbo, zoals toegelicht in de paragrafen 6.3 en 7.1. Door de (t-2) systematiek in de bekostiging van OC&W zal dit financieel zijn weerslag hebben in de Rijksbijdrage van het begrotingsjaar 2023 en verder.



Figuur 7.1: ontwikkeling studentenaantallen 2019-2027

7.4 Exploitatie-ontwikkeling 2022-2027

Tabel 7.1 bevat de exploitatie-ontwikkeling voor de periode 2022-2027. De ontwikkeling is qua inkomsten gebaseerd op de DUO-cijfers (zie vorige paragraaf) en een groeidoelstelling van 5% per jaar op subsidie- en commerciële projecten. Qua lasten is de meerjarige ontwikkeling met name gebaseerd op een gefixeerde begrotingsformatie 2023, een vast investeringsvolume en een aantal vaste indexeringspercentages. De opgenomen inkomstenstijging van 5% op projecten valt 1:1 weg tegen de opgenomen kosten in de periode 2022-2027. Het rendement in het meerjarenoverzicht is gebaseerd op een vast jaarlijks percentage van 2,5%. De ontwikkeling laat zien dat we, ceteris paribus, vanaf 2024 relatief forse taakstellingen moeten hanteren om sluitende begrotingen te realiseren. De instrumenten zoals beschreven in paragraaf 7.2 worden daarvoor ingezet.

Tabel 7.1: exploitatie-ontwikkeling 2022-2027

	Werkelijk 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027
Rijksbijdragen	43.293	40.830	38.057	38.090	38.709	36.987
Overig overheid en subsidies	457	-	-	-	-	-
Collegegelden	4.765	6.725	6.992	7.013	6.837	6.673
Baten/werken i.o.v. derden	7.640	9.587	10.066	10.569	11.097	11.652
Overige baten	1.238	183	283	283	283	283
Totaal baten	57.393	57.325	55.398	55.955	56.926	55.595

Personele lasten	42.451	42.057	41.858	41.858	41.858	41.858
Afschrijvingen activa	1.760	1.648	1.747	1.840	1.941	2.052
Huisvestingslasten	3.000	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512
Overige lasten	9.671	11.711	11.852	12.000	12.155	12.318
Taakstelling	0	0	-4.548	-4.233	-3.534	-5.096
Financiële baten en lasten	118	120	120	120	120	120
Totaal lasten	57.000	59.048	54.540	55.097	56.052	54.764
Resultaat	393	-1.723	857	858	874	831
Rendementseis 2,5% ²	969	920	857	858	874	831
Verschil resultaat en rendementseis	-576	-2.643	0	0	0	0

7.5 Balans-ontwikkeling 2022 - 2027

De exploitatie-ontwikkeling leidt tot een meerjarenbalans 2022-2027 zoals opgenomen in tabel 7.2.

Tabel 7.2: balans-ontwikkeling 2022-2027

	Werkelijk 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027
<i>ACTIVA</i>						
Immateriële en Materiële vaste activa	21.129	22.690	22.443	22.104	21.663	21.112
Vorderingen	5.247	5.247	5.247	5.247	5.247	5.247
Liquide middelen	22.488	16.031	16.517	17.127	17.771	18.588
Totaal Activa	48.862	43.968	44.207	44.478	44.681	44.947
<i>PASSIVA</i>						
EIGEN VERMOGEN	15.526	13.803	14.660	15.518	16.392	17.223
VOORZIENINGEN	5.390	5.363	5.389	5.445	5.333	5.310
VREEMD VERMOGEN	27.946	24.802	24.158	23.513	22.956	22.414
Totaal Passiva	48.862	43.968	44.207	44.478	44.681	44.947

² over Rijksbijdragen exclusief studievoorschotmiddelen.

7.6 Ontwikkeling kengetallen 2022 - 2027

Tabel 7.3 geeft de ontwikkeling van de financiële kengetallen weer voor de periode 2022-2027.

Tabel 7.3: ontwikkeling financiële kengetallen 2022-2027.

	Werkelijk 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027
Solvabiliteit I	0,32	0,31	0,33	0,35	0,37	0,38
Solvabiliteit II	0,43	0,44	0,45	0,47	0,49	0,50
Liquiditeit	1,66	1,27	1,30	1,34	1,38	1,43
Huisvestingsratio	0,06	0,07	0,08	0,08	0,07	0,08
Rentabiliteit	0,68	-3,01	1,55	1,53	1,54	1,49

HOOFDSTUK 8 – JAARREKENING

8.1 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. L.G.M. Chermin
	Dr. E.W.G.M. van Geenen
Telefoon	088-8903600
Internetsite	has@has.nl
Website	www.has.nl
Naam contactpersoon	Jan-Willem Visser
Telnr. Contactpersoon	088-8903851
E-mailadres contactpersoon	J.Visser@has.nl

8.2 Balans per 31 december 2022

Bedragen x € 1.000, balans na resultaatbestemming

ACTIVA

	31-12- 2022	31-12-2021	
Vaste activa			
1.1	Immateriële vaste activa	329	342
1.2	Materiële vaste activa	20.800	22.198
1.3	Financiële vaste activa	0	0
	Totaal vaste activa	21.129	22.540
Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	5.247	1.771
1.7	Liquide middelen	22.488	16.395
	Totaal vlottende activa	27.735	18.166
	Totaal Activa	<u>48.864</u>	<u>40.706</u>

PASSIVA

	31-12- 2022	31-12-2021	
2.1	Eigen vermogen	15.525	15.134
2.2	Voorzieningen	5.390	4.496
2.3	Langlopende schulden	11.219	9.577
2.4	Kortlopende schulden	16.730	11.499
	Totaal Passiva	<u>48.864</u>	<u>40.706</u>

8.3 Staat van baten en lasten 2022

Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	43.293	43.738	41.660
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	457	0	-1.096
3.3 Collegegelden	4.765	4.671	5.920
3.4 Baten werken in opdracht van derden	7.640	8.022	6.238
3.5 Overige baten	1.238	950	627
	57.393	57.380	53.349
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	42.450	41.316	37.224
4.2 Afschrijvingen	1.760	1.963	1.748
4.3 Huisvestingslasten	3.000	2.940	2.818
4.4 Overige lasten	9.671	11.061	8.079
5. Financiële baten en lasten	118	123	120
	56.999	57.402	49.989
Resultaat	393	-22	3.360

8.4 Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000

	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	393	3.360
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.760	1.748
- Mutaties voorzieningen	894	-96
- Mutatie langlopende schulden ³	2.000	2.500
	<u>5.047</u>	<u>4.153</u>
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	-3.476	181
- Kortlopende schulden excl. schulden kredietinstellingen	5.229	-537
	<u>1.753</u>	<u>-356</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.800	7.157
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-467	-1.016
Desinvesteringen in materiële vaste activa	120	95
Financiële vaste activa	0	0
	<u>-347</u>	<u>-922</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-347	-922
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-358	-358
	<u>-358</u>	<u>-358</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-358	-358
Mutatie liquide middelen	6.094	5.877
Beginstand liquide middelen	16.395	10.518
Beginstand kredietfaciliteit	0	0
Mutatie liquide middelen	6.094	5.877
Mutatie kredietfaciliteit	0	0
Eindstand liquide middelen	22.489	16.395
Eindstand kredietfaciliteit	0	0

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

8.5 Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

Met ingang van september 2022 heeft HAS Hogeschool een nieuwe naam: HAS green academy.

De Stichting HAS KennisTransfer & Bedrijfsopleidingen werd tot en met het boekjaar 2021 volledig geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden. In het boekjaar 2022 heeft een fusie plaatsgevonden tussen HAS green academy en Stichting HAS KennisTransfer, deze is geëffectueerd op 30 juni 2022 bij de notaris, met terugwerkende kracht per 1 januari 2022.

Als gevolg van de fusie hoeft in 2022 geen geconsolideerde jaarrekening meer opgesteld te worden. Gezien het niet materiële effect op de individuele componenten van het vermogen en het resultaat, maar omwille van de vergelijkbaarheid heeft HAS green academy ervoor gekozen om de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2022 te presenteren die gelijk zijn aan de geconsolideerde cijfers 2021.

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 en presentatiewijziging onderhanden projecten en opbrengstverantwoording

In 2022 is een stelselwijziging doorgevoerd ten aanzien van de onderhanden projecten. Tot en met het boekjaar 2021 werd het resultaat van een project genomen op het moment van beëindiging van het project. Met ingang van 2022 wordt de percentage of completion methode gehanteerd. Het resultaat wordt hierbij naar rato van de verrichte prestaties verantwoord. Het effect op het resultaat van 2022 van deze stelselwijziging bedraagt € 322K positief.

In Nederland zijn met ingang van 1 januari 2022 de geldende verslaggevingsregels voor opbrengstverantwoording in Richtlijn 221 van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving gewijzigd. Deze wijziging heeft voor HAS green academy geen gevolgen voor de grondslagen voor de opbrengstverantwoording. De nieuw vereiste toelichting is opgenomen onder 'onderhanden projecten', voor de meest belangrijke prestatieverplichtingen en per prestatieverplichting de methode van toerekening van baten.

Naast de wijziging in de grondslagen is per 1 januari 2022 de presentatie van de onderhanden projecten in de balans gewijzigd. Afhankelijk van de gerealiseerde projectbaten, reeds gedeclareerde termijnen en verwerkte verliezen kan een onderhanden project een debet- of een creditstand hebben. Deze werden tot en met 31 december 2021 gesaldeerd gepresenteerd in de balans. Met ingang van 1 januari 2022 worden de onderhanden projecten met een debetstand als een actief verwerkt en onderhanden projecten met een creditstand verwerkt als een verplichting. Daarnaast wordt een splitsing gemaakt binnen de projecten tussen NWO projecten en overige projecten. Deze presentatiewijziging heeft geen effect op de resultaatbepaling en het eigen vermogen. De in de jaarrekening opgenomen vergelijkende cijfers zijn niet aangepast aan de gewijzigde grondslagen.

Activiteiten HAS opleidingen

HAS green academy is hét opleidings- en expertisecentrum voor de sector agro, food en leefomgeving in Zuid-Nederland op 2 vestigingen: Den Bosch en Venlo. Het is een middelgrote hogeschool waar de dynamische driehoek van studenten, docenten en bedrijfsleven centraal staat. Onze kernwaarden zijn: aandacht, eigenheid, pragmatisch en energiek.

De HAS richt zich op 3 kernactiviteiten:

1. hbo onderwijs,
2. kennistransfer en
3. kennisontwikkeling.

Schattingen

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

Financiële instrumenten

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. De op de balans opgenomen financiële instrumenten bestaan voornamelijk uit financiële vaste activa (met uitzondering van deelnemingen), handelsdebiteuren, effecten, liquide middelen, (achtergestelde) lang- en kortlopende leningen en leveranciers en handelskredieten. Over deze financiële instrumenten loopt de onderneming rente- en kredietrisico. De onderneming maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om deze risico's af te dekken.

Waardering van activa en passiva

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

Immateriële vaste activa

Investeringen in software zijn opgenomen onder de immateriële vaste activa. In de voorgaande jaarrekening stond deze post onder materiële vaste activa – inventaris en apparatuur. De vergelijkende cijfers per ultimo 2021 zijn hierop aangepast.

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 verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving naar rato van de verwachte economische levensduur.

Onder de materiële vaste activa vallen de onderstaande posten:

1. Gebouwen

De gebouwen betreffen de opstallen aan de Onderwijsboulevard.

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

2. Schooltuincomplex

Dit complex wordt afgeschreven in 15 jaar.

3. Terreinen

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

4. Inventaris en apparatuur

Deze post is gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met de afschrijving op basis van de verwachte economische levensduur. Het betreft hierbij inventarisgoederen waarvan de aanschaffingsprijs boven € 1.000 ligt.

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

- Computerapparatuur en a.v. middelen : 3 tot 5 jaar
- Algemene inventaris en meubilair : 5 tot 20 jaar
- Inventaris en inrichting laboratoria : 5 tot 12 jaar

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

Vorderingen en liquide middelen

De vorderingen en liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.
De liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden.

Eigen vermogen

In het eigen vermogen is het resultaat over 2022 verwerkt.

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en een 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 waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

De voorzieningen zijn onderverdeeld in 2 categorieën:

1. Personeelsvoorzieningen

Hierin zijn opgenomen:

- Voorziening inzake uitkeringen voor jubilea;
- Voorziening voor wachtgeldverplichtingen;
- Voorziening voor Duurzame inzetbaarheidsuren, in deze voorziening zijn de uren opgenomen waarbij het spaardoel een sabbatical is. Met ingang van 1 januari 2021 kunnen DI-uren niet meer gespaard worden. De uren toegekend in januari 2022 dienen in het betreffende kalenderjaar opgemaakt te worden anders komen deze te vervallen.

Volgens de huidige CAO (loopt tot 1 april 2023) moeten de uren gespaard tot en met 31 december 2020 voor een concreet doel uiterlijk 1 september 2023 worden opgemaakt. In februari 2023 is afgesproken dat medewerkers meer tijd krijgen op de uren op te maken en/of de uren kunnen worden uitbetaald. In de

- kalenderjaren 2023, 2024 en 2025 kunnen medewerkers 45 DI-uren opgespaard tegoe laten uitbetalen;
- 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.
 - Voorziening langdurig zieken: in deze voorziening zijn de medewerkers opgenomen die per balansdatum ziek zijn en naar verwachting langdurig ziek zullen zijn. Deze voorziening is opgenomen uit hoofde van personeelsbeloningen, gewaardeerd tegen nominale waarde van de verwachte verplichting.

2. Overige voorzieningen

Hierin is opgenomen:

- Voorziening groot onderhoud: deze voorziening wordt bepaald op basis van de egalisatiemethode waarbij jaarlijks een bedrag gedoteerd wordt aan de voorziening op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De werkelijke kosten worden jaarlijks ten laste van deze voorziening gebracht. De HAS maakt gebruik van de overgangsregeling die is toegestaan tot en met boekjaar 2023.
- Voorziening projectrisico: deze voorziening wordt getroffen voor projecten die per einde boekjaar nog onderhanden zijn en waarop een verlies wordt voorzien.
- Voorziening belastingen: de controle van de Belastingdienst is inmiddels afgerond en na balansdatum hebben we de naheffingen BTW ontvangen. Het bedrag van de voorziening is conform de door de Belastingdienst opgelegde naheffingen voor de jaren 2018, 2019, 2020, 2021.

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-pensioenregeling. Onder een toegezegd-pensioenregeling wordt verstaan een regeling waarbij aan de werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het ABP verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde-bijdrageregeling. ABP probeert de pensioenen ieder jaar te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt geen indexatie plaats. De aan ABP te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaar einde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord.

De beleidsdekkingsgraad ultimo boekjaar van ABP bedraagt 110,9%. In het eerste kwartaal van 2023 bedraagt de beleidsdekkingsgraad 111,9%.

Kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten opgenomen:

1. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar met betrekking tot de langlopende leningen.
2. De vooruit ontvangen middelen met betrekking tot projecten bestaande uit, termijnen OHW, dit betreft het saldo van kosten en vooruit ontvangen bedragen inzake onderhanden projecten. Vooruit ontvangen subsidies, dit betreft vooruit ontvangen bedragen met betrekking tot nog niet (volledig) uitgevoerde projecten.

De in deze projecten reeds geïnvesteerde kosten zijn opgenomen in de exploitatierekening.

3. De ontvangen NPO middelen die nog niet besteed zijn.

Projectadministratie

Voor alle gesubsidieerde en overige extern gefinancierde, uitgevoerde projecten wordt voor de inzet van uren, met ingang van 1 januari 2022, gebruik gemaakt van een nieuw 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 ontleend aan de 'Tabel Integrale loonkosten per salarisschaal in 2017' volgens handleiding Overheidstarieven 2017.

De onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectlasten vermeerderd met de toegerekende winst en vermindert 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 winst 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 2022, dat ontvangen is van het ministerie.

De overige subsidies EZ, post 3.1.2., en de overige overheidsbijdragen, post 3.2.2. betreffen de middelen besteed aan de uitvoering van diverse projecten. Zie de projectspecificaties als bijlagen in deze jaarrekening.

Post 3.4 Baten werken in opdracht van derden betreft alle inkomsten uit projectsubsidies en contractactiviteiten. In 2022 is een stelselwijziging doorgevoerd ten aanzien van de projectadministratie. Tot en met het boekjaar 2021 werd het resultaat van een project genomen op het moment van beëindiging van een project. Met ingang van 2022 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.

8.6 Toelichting op de balans per 31-12-2022 (Bedragen x € 1.000)

1. Activa

Immateriële vaste activa

Verloopoverzicht Immateriële vaste activa 2022

	1.1.5 Overige immateriële vaste activa
Aanschafprijs t/m 2021	1.372
Cumulatieve afschr. t/m 2021	1.030
Boekwaarde per 1-1-2022	342
Investerings in 2022	0
Herrubricering activa	73
<i>Immateriële vaste activa</i>	73
<i>Inventaris HAS</i>	0
Desinvesteringen in 2022	0
<i>Aanschafwaarde</i>	0
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	0
Waardevermindering	0
Afschrijvingen in 2022	87
	329
Aanschafprijs per 31-12-2022	1.445
Cumulatieve afschr t/m 2022	1.116
Boekwaarde per 31-12-2022	329

Materiële vaste activa

Verloopoverzicht Materiële vaste activa 2022

	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 2021	29.971	3.223	14.631	175	48.000
Cumulatieve afschr. t/m 2021	15.371	0	10.430	0	25.801
Boekwaarde per 1-1-2022	14.600	3.223	4.201	175	22.199
Investerings in 2022	0	0	152	315	467
Herrubricering activa	0	0	307	-380	-73
<i>Immateriële vaste activa</i>	0	0	0	-73	-73
<i>Inventaris HAS</i>	0	0	307	-307	0
Desinvesteringen in 2022	0	0	120	0	120
<i>Aanschafwaarde</i>	0	0	3.012	0	3.012
<i>Cumulatieve afschrijvingen</i>	0	0	2.892	0	2.892
Waardevermindering	0	0	0	0	0
Afschrijvingen in 2022	700	0	972	0	1.672
	13.900	3.223	3.569	110	20.800
Aanschafprijs per 31-12-2022	29.971	3.223	12.078	110	45.381
Cumulatieve afschr t/m 2022	16.071	0	8.510	0	24.581
Boekwaarde per 31-12-2022	13.900	3.223	3.568	110	20.800

		31-12-2022	31-12-2021
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	771	451
1.5.2	Vorderingen onderhanden projecten	2.951	0
1.5.3	Groepsmaatschappij	0	0
1.5.7	Overige vorderingen	0	18
1.5.8	Overlopende activa	1.581	1.351
1.5.9	Af: voorziening voor oninbaarheid	-55	-49
	<u>Vorderingen</u>	5.247	1.771

De post vorderingen onderhanden projecten (1.5.2) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en opdracht van derden die een debetstand vertonen. Met ingang van 1 januari 2022 worden de onderhanden projecten met een debetstand als een actief verwerkt en onderhanden projecten met een creditstand verwerkt als een verplichting. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor niet aangepast.

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

Uitsplitsing vorderingen:

1.5.2.8	Onderhanden werk overige overheden	1.481	0
1.5.2.9	Onderhanden werk i.o.v. derden	<u>1.470</u>	0
	<u>Vordering onderhanden projecten</u>	2.951	0
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.511	1.289
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	7	3
1.5.8.3	Overige overlopende activa	63	59
	<u>Overlopende activa</u>	1.581	1.351
1.5.9.1	Stand per 1-1	-49	-106
1.5.9.2	Onttrekking	34	70
1.5.9.3	Dotatie	-40	-13
	<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	-55	-49
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	2	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	22.486	16.394
	<u>Liquide middelen</u>	22.488	16.394

2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2022	Resultaat 2022	Overige mutaties	Stand per 31-12- 2022
2.1.1	Algemene Reserve	11.689	-378	-609	10.701
	Bestemmingsreserve				
2.1.3	privaat	-393	853	0	460
	Bestemmingsreserve				
2.1.3	SVM	488	610	0	1.098
	Bestemmingsreserve				
2.1.3	Focus	950	-605	609	954
	Bestemmingsreserve				
2.1.3	Ombuiging	2.400	-87	0	2.313
	Eigen Vermogen	15.133	393	0	15.526

Resultaatbestemming

De voorgestelde bestemming van het resultaat 2022 ter grootte van € 393K is vooruitlopend op de vaststelling van de jaarrekening verwerkt in de reserves.

Eigen vermogen

Indien de organisatie een deel van het eigen vermogen heeft afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien haar doelstelling zou zijn toegestaan en deze beperking is door het bestuur aangebracht, dient zij dit deel aan te merken als bestemmingsreserve.

Ten behoeve van de focusgebieden 'Robuuste bedrijfsvoering', 'Verbeteren kwaliteit onderwijs' en het 75-jarig bestaan van de HAS wordt een deel van het resultaat van 2021 bestemd (€950K). In 2022 is een deel besteed €605K en wordt vanuit de algemene reserve € 609K toegevoegd aan deze reserve voor verwachte toekomstige bestedingen. De resterende studievoorschotmiddelen uit de jaren 2020, 2021 en 2022 (€ 1.098K) zullen in de toekomstige jaren besteed gaan worden. De overige bestemming van 2021 (€ 450k) en de eerder gevormde bestemmingsreserve van € 1,950 mio vormen samen een reservering van € 2,4 mio die voor de ombuiging van incidentele financiering van structurele activiteiten zal worden ingezet. De clusters hebben hiervoor plannen gemaakt.

2.2	Voorzieningen	Stand per	Dotaties	Onttrekkingen/	Stand per	Kortlopend	Langlopend
		1-1-2022	in 2022	vrijval in 2022	31-12-2022	deel < 1 jaar	deel > 1jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen						
	Voorziening jubilea	745	50	25	770	4	766
	Voorziening wachtgeld	396	329	233	493	225	268
	Voorziening WS regeling	1.805	355	822	1.338	56	1.282
	Voorziening DI uren	100	0	34	66	66	0
	Voorziening langdurig zieken	0	1.457	0	1.457	1.011	446
2.2.3	Onderhoudsvoorziening	977	339	402	914	228	686
2.2.3	Voorziening belastingen	233	300	442	91	91	0
2.2.3	Voorziening projectrisico	239	150	128	261	261	0
	<u>Voorzieningen</u>	4.496	2.980	2.086	5.390	1.942	3.448

2.3	Langlopende schulden	Stand per	Aangegane	Aflossingen	Stand per	Looptijd	Rentevoet
		1-1-2022	Leningen in 2022	in 2022	31-12-2022	> 5 jaar	
2.3.3	Schatkistbankieren Provincie Limburg-	7.021	0	258	6.763	5.471	0,81
2.3.3	Venlo	2.500	0	0	2.500		2,50
2.3.3	Ministerie OC&W	0	2.000	0	2.000	857	
2.3.4	Schuld OCW	415	0	100	315	0	0
		9.936			11.578		
	Aflossingsverplichting in t+1	358			358		
	<u>Totaal langlopende schulden</u>	9.577			11.219		

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 2023 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 green academy is in 2013 gestart met het aanbieden van onderwijs en onderzoek in vestiging Venlo. Als gevolg van de achtergestelde bekostiging van studenten in het hoger onderwijs (T-2 effect) en het bezettingsverlies in personeel, huisvesting en extra kosten voor studentenwerving heeft de Provincie Limburg een geldlening aan de HAS ter beschikking gesteld van € 2.500.000 voor de vestiging van HAS 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.

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 (zie post 2.4.10.8 in de balans en 3.1.2.2 in de staat van baten en lasten).

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

Dit is door de HAS als volgt ingezet:

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

Hieronder worden de ingeschreven en bekostigde studentaantallen vanaf 2011 weergegeven waardoor de groei van de studenten zichtbaar is:

Jaar	Ingeschreven per 1 oktober	Bekostigd in rijksbijdragen
2011	2.082	1.536
2012	2.323	1.754
2013	2.586	1.904
2014	2.798	2.076
2015	3.042	2.285
2016	3.352	2.454
2017	3.671	2.610
2018	3.677	2.856
2019	3.689	3.104
2020	3.820	3.642
2021	3.623	3.857
2022	3.344	3.590

Terugbetaling van dit voorschot is aan de orde in het jaar volgend op een periode van twee opeenvolgende jaren waarin geen substantiële stijging (< 5%) dan wel daling van de studentaantallen wordt waargenomen. De terugbetaling wordt op basis van de daling berekend en gecorrigeerd op de rijksbijdrage. We zien in 2021 een daling van de studentaantallen met 5,15%, en in 2022 een daling van 7,3%. Op basis daarvan is er sprake van een daling van de studentaantallen van meer dan 5% en is terugbetaling aan de orde. Daarom is deze post in het verslagjaar opgenomen onder de langlopende schulden. Tot en met 31 december 2021 was de lening opgenomen onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen.

2.3.4 Schuld OCW

In september 2018 is er door OCW een besluit genomen met betrekking tot de terugvordering van de bekostiging met betrekking tot het zij-instroomtraject. In 2018 is er een definitief bedrag vastgesteld dat door de HAS Hogeschool terugbetaald dient te worden. Het bedrag is vastgesteld op € 715.000 en dient in 7 jaar terugbetaald te worden. Het bedrag wordt elk jaar in mindering gebracht via de Rijksbijdragen, voor het eerst in 2019. Deze bedragen zijn in de begroting 2022 en de meerjarenbegroting meegenomen. De resterende schuld per 31-12-2022 ter hoogte van € 315.000 is verantwoord onder categorie 2.3.4. De aflossingsverplichting 2023 bedraagt € 100.000. Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

		31-12-2022	31-12-2021
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.1	Kredietinstellingen	258	258
2.4.3	Crediteuren	2.594	1.971
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.909	1.797
2.4.8	Schulden ter zake pensioenen	519	508
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.487	2.238
2.4.10	Overlopende passiva	6.012	4.272
2.4.11	Schulden onderhanden projecten	4.254	455
	<u>Kortlopende schulden</u>	<u>16.730</u>	<u>11.499</u>

De post Schulden onderhanden projecten (2.4.11) bestaat uit onderhanden projecten ten behoeve van subsidies en in opdracht van derden die een creditsaldo vertonen. Met ingang van 1 januari 2022 worden de onderhanden projecten met een debetstand als een actief verwerkt en onderhanden projecten met een creditstand verwerkt als een verplichting. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor niet aangepast.

Uitsplitsing kortlopende schulden:

2.4.7.1	Loonheffing	1.815	1.657
2.4.7.2	Omzetbelasting	94	140
	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>1.909</u>	<u>1.797</u>
2.4.10.1	Vooruit ontvangen college- en les gelden	3.516	1.991
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies geormerkt	1.303	1.164
2.4.10.5	Reservering vakantietoelage	1.182	1.102
2.4.10.8	Overige	11	15
	<u>Overlopende passiva</u>	<u>6.012</u>	<u>4.272</u>
2.4.11	Onderhanden werk overige overheden	2.735	0
2.4.11	Onderhanden werk i.o.v. derden	1.519	455
	<u>Schulden onderhanden projecten</u>	<u>4.254</u>	<u>455</u>

Niet uit balans blijvende verplichtingen

Huur Hooge Donken

HAS green academy huurt vanaf 1 augustus 2013 een deel van het gebouw Hooge Donken te 's-Hertogenbosch. Dit is wegens ruimtegebrek als gevolg van de groei. De huur op jaarbasis bedraagt per 31-12-2022 € 321.076. Het huurcontract is in 2022 opgezegd en eindigt per 30-06-2027. Aangezien HAS green academy bezig is met het optimaliseren van het plannings- & roosterproces, wordt geen gebruik meer gemaakt van de Hooge Donken met ingang van het schooljaar 2022/2023. Deze ruimte blijkt niet meer nodig te zijn en de mogelijkheden voor onderverhuur worden onderzocht.

Huur contract HAS Venlo

In oktober 2012 is een huurovereenkomst aangegaan voor de huur van een pand in Venlo. Dit is voor de nieuwe vestiging van de HAS in Venlo die in september 2013 van start is gegaan. Het huurcontract loopt van 1 maart 2013 tot en met 31 augustus 2023. Het lopende huurcontract is opgezegd per 31-08-2023. Een nieuw huurcontract is afgesloten de huurperiode is verlengd met 3 jaar met 2 optie jaren. De huurprijs op jaarbasis per 31-12-2022 bedraagt € 310.536.

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 1 jaar, tot en met 31 december 2016 en wordt automatisch verlengd met telkens 1 jaar. Er is een opzegtermijn van 3 maanden. Per 1 januari 2022 is de overeenkomst opgezegd en een nieuwe huurovereenkomst is afgesloten. De nieuwe huurovereenkomst is aangegaan voor 5 jaar en de huursom op jaarbasis bedraagt € 86.664.

Overige contracten

Voor de inkoop van energie participeert HAS green academy in een inkoopcollectief WDM. Hierbij is de energie contractueel ingekocht tot 2023. De contractwaarde in 2022 bedroeg € 482k.

Voor het schoonmaakonderhoud is per 1 oktober 2017 een contract afgesloten met Asito voor de duur van 2 jaar. In het contract met Asito zijn 7 "bonusjaren" opgenomen. Ieder jaar wordt de balans opgemaakt en gekeken of de afgesproken KPI's voldoende behaald zijn. Als dit het geval is wordt het contract voor een jaar verlengd. Indien niet, dan kan het contract worden opgezegd met een opzegtermijn van 6 maanden. De contractwaarde in 2022 bedroeg €358K.

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

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

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

In 2022 is middels een meervoudige onderhandse aanbesteding een nieuw contract gesloten met Ambius B.V., voor verzorging van de interieur beplanting. Het contract heeft een looptijd van 3 jaar en loopt t/m 2025, met een mogelijkheid tot verlenging van 4 maal met een jaar. De contractwaarde op jaarbasis bedraagt € 12K.

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

Surf

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

Osiris

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

Blackboard

Het contract met Blackboard (Electronic Learning System) is in december 2021 vernieuwd. Het contract loopt op 31 augustus 2026 af. De totale contractwaarde bedraagt €676.000. In de komende 3 jaar besteed de HAS €176.362 per jaar aan licentiekosten en opslag voor Blackboard.

Wortell

Wortell beheert onze datacenter omgeving die gebaseerd is op Microsoft Azure. De aanbesteding is inmiddels afgelopen en het contract met Wortell is met een jaar verlengd. Vanaf november 2023 is het contract maandelijks opzegbaar zodat we naadloos kunnen overstappen nadat de aanbesteding voor het beheer heeft plaatsgevonden. Jaarlijks geeft de HAS €1.000.000 uit aan beheer van het Datacenter. Dit is inclusief de geboden security voor deze omgeving.

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.

8.7 Toelichting op de staat van baten en lasten 2022

(Bedragen x € 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021	
<u>BATEN</u>				
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	45.293	43.738	41.660
3.1.1	Rijksbijdrage voorgaande jaren	-2.000		
	<u>Rijksbijdragen</u>	<u>43.293</u>	<u>43.738</u>	<u>41.660</u>

In 2022 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen in verband met loon- en prijscompensatie en compensatie voor halvering collegegelden in studiejaar 2021/2022. Het voorschot ontvangen van het Ministerie van EZ, zijnde € 2.000.000,-, is met ingang van 2022 gepassiveerd ten laste van het resultaat. De boeking is in lijn met de verwerkingwijze bij de ontvangst van het voorschot in de jaarrekeningen van 2012 t/m 2016.

3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden			
3.2.2	Overige overheidsbijdr. + sub. overige overheden	457	0	-1.096
		<u>457</u>	<u>0</u>	<u>-1.096</u>

Uitsplitsing overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden:

3.2.2.2	Overige overheidsbijdragen	147	0	-2.363
3.2.2.3	Overige overheden	310	0	1.267
		<u>457</u>	<u>0</u>	<u>-1.096</u>

Onder de post 3.2.2.2 is voor 2021 het gedeelte van de 3e tranche opgenomen dat in 2021 is besteed.

De lening Limburg is per 31-12 2021 gepassiveerd (€2,5 mio), zie ook onder post 2.3 Langlopende schulden. Onder de post 3.2.2.3 worden de bestedingen van diverse subsidies gedurende het kalenderjaar 2022 verantwoord.

3.3	Collegegelden			
3.3.3	Collegegelden HBO	4.765	4.671	5.920
		<u>4.765</u>	<u>4.671</u>	<u>5.920</u>

De collegegelden zijn opgenomen volgens het baten- en lastenstelsel. Dit betekent dat 8/12 van de collegegelden van studiejaar 2021/2022 en 4/12 van de collegegelden van studiejaar 2022/2023 hierboven zijn opgenomen. Restituties van collegegelden zijn reeds op bovenstaande bedragen in mindering gebracht. Vanaf 1-9-2018 is de regeling halvering collegegeld voor de eerstejaars studenten ingegaan. Per studiejaar 2022/2023 is de verlaging

van het wettelijk collegegeld met 50% in verband met Corona niet meer van toepassing.

De hoogte van de collegegelden is als volgt vastgesteld:		
	<u>2021/2022</u>	<u>2022/2023</u>
Wettelijke collegegeld	€ 1.084	€ 2.209
Verlaagd wettelijk collegegeld	€ 542	€ 1.105
Instellingscollegegeld	€ 7.600	€ 8.800

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
3.4 Baten in opdracht van derden			
3.4.1 Contractonderwijs	1.204		1.365
3.4.2.1 Internationale organisaties	68		60
3.4.2.2 Nationale overheden	1.549		0
3.4.2.3 NWO	2.833		2.612
3.4.2.5 Overige non profit	156		65
3.4.2.6 Bedrijven	1.506		0
3.4.3 Overige baten werken in opdracht van derden	<u>323</u>	<u>8.022</u>	<u>2.136</u>
	<u>7.640</u>	<u>8.022</u>	<u>6.238</u>

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

Uitsplitsing baten in opdracht van derden:

3.4.3.3	Ov. baten in opdracht van derden	<u>323</u>	<u>2.136</u>
	<u>Overige baten in opdr van derden</u>	<u>323</u>	<u>2.136</u>

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

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
3.5	Overige baten		
3.5.1	<u>Verhuur</u>		
3.5.1.2	0	12	0
	0	12	0
3.5.2	<u>Detachering personeel</u>		
	Overige doorberekeningen		
3.5.2.2	293	126	174
	293	126	174
3.5.6	<u>Overige baten</u>		
3.5.6.1	61	15	28
3.5.6.2	9	6	6
3.5.6.3	827	227	364
3.5.6.4	48	565	55
	945	812	453

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

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen en salarissen	36.440	37.587	34.103
4.1.2 Overige personele lasten	6.404	3.764	3.321
4.1.3 Af: Uitkeringen	-394	-35	-200
	<u>40.994</u>	<u>41.316</u>	<u>37.224</u>

Aantal fte:

Aantal fte HAS Opleidingen	<u>424,6</u>	435,0	<u>410,0</u>
----------------------------	--------------	-------	--------------

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

Uitsplitsing personeelslasten:

4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	28.131	37.587	26.149
4.1.1.2 Sociale lasten	3.791	0	3.559
4.1.1.3 Pensioenpremies	4.518	0	4.395
<u>Lonen en salarissen</u>	<u>36.440</u>	<u>37.587</u>	<u>34.103</u>
4.1.2.1 Dotatie/vrijval personele voorzieningen	2.093	575	522
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	2.602	1.276	1.814
4.1.2.3 Overig	1.709	1.913	985
<u>Overige personele lasten</u>	<u>6.404</u>	<u>3.764</u>	<u>3.321</u>

4.2 Afschrijvingen

4.2.1 Afschrijving overige immateriële vaste activa	87	0	92
4.2.2 <u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1 Afschrijving huisvesting	700	715	700
4.2.2.2 Afschrijving inventaris en app.	973	1.248	1.048
	1.673	1.963	1.656
<u>Afschrijvingen</u>	<u>1.760</u>	<u>1.963</u>	<u>1.748</u>

Het boekverlies op desinvesteringen vaste activa, zijnde €128K, is opgenomen onder 4.4.1.6

Werkelijk 2022 Begroot 2022 Werkelijk 2021

4.3 Huisvestingslasten

4.3.1	Huur	755	783	747
4.3.2	Verzekeringen	114	68	97
4.3.3	Onderhoud	785	734	735
4.3.4	Energie en water	619	612	575
4.3.5	Schoonmaakkosten	394	411	364
4.3.6	Heffingen	143	163	141
4.3.8	Overige	190	169	159
	<u>Huisvestingslasten</u>	<u>3.000</u>	<u>2.940</u>	<u>2.818</u>

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

4.4 Overige lasten

4.4.1 Administratie- en beheerslasten

4.4.1.1	Administratie	354	425	310
4.4.1.2.	Dienstreizen	171	157	90
4.4.1.3	Controle jaarrekening en externe advieskosten	1.475	1.711	1.204
4.4.1.4	PR activiteiten	836	853	672
4.4.1.5	Representatiekosten	92	90	72
4.4.1.6	Overige administratie- en beheerslasten	458	303	292
		<u>3.386</u>	<u>3.539</u>	<u>2.639</u>

Uitsplitsing Accountantslasten:

4.4.1.3.1	Honorarium onderzoek jaarrekening Honorarium andere controleopdrachten	117		91
4.4.1.3.2	Honorarium fiscale adviezen Honorarium andere niet controle diensten	16		0
4.4.1.3.3		0		0
4.4.1.3.4		0		0
	<u>Accountantslasten</u>	<u>133</u>		<u>91</u>

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
4.4.2 <u>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>			
4.4.2.1 Mediatheek	98	113	83
4.4.2.2 Faciliteiten	133	136	189
4.4.2.3 Leer en hulpmiddelen	422	474	353
4.4.2.4 Studentvoorzieningen	26	42	16
4.4.2.5 Onderhoud inventaris en apparatuur	1.245	1.105	1.063
4.4.2.6 Kosten licenties informatica en leasing computers	1.347	1.373	899
	3.271	3.243	2.603
4.4.3 <u>Dotatie overige voorzieningen</u>			
4.4.3.1 Dotatie voorziening debiteuren	22	0	13
4.4.3.2 Dotatie voorziening projectrisico	22	246	44
4.4.3.2 Dotatie overige voorzieningen	-164	548	101
	-120	794	158
4.4.4 <u>Overige lasten</u>			
4.4.4.1 Internationalisering	19	202	27
4.4.4.2 Projectkosten	2.412	2.083	2.847
4.4.4.3 Overige kosten	702	1.200	-196
	3.134	3.485	2.679

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.

In het boekjaar 2022 is de besteding van de leenstelselmiddelen geboekt onder de post 4.4.4.3. Voor het boekjaar 2021 zijn de bestedingen van deze middelen opgenomen onder post 4.4.4.2 Projectkosten.

8.8 Analyse van het resultaat

	Werkelijk Begroot		Vershil	Begroot
	2022	2022		2023
3. <u>BATEN</u>				
3.1 Rijksbijdragen	43.293	43.738	(445)	40.830
In 2022 heeft de HAS extra rijksbijdragen ontvangen, ter compensatie van halvering collegegelden, loon- en prijscompensatie. Daar staat tegenover dat het voorschot dat is ontvangen van het Ministerie van EZ, zijnde € 2.000.000,-, in 2022 gepassiveerd is ten laste van het resultaat.				
Overige				
3.2 overheidsbijdragen	457	0	457	0
Onder de post 3.2 overige overheidsbijdragen worden ook de overige bijdragen vanuit ministeries verantwoord. De afwijking ten opzichte van de begroting moet in relatie tot de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten worden gezien.				
3.3 Collegegelden	4.765	4.671	94	6.725
De werkelijke inschrijvingen studiejaar 2022/2023 blijven achter op de begroting, Daar tegenover hebben we meer instellingscollegegeld ontvangen en minder restituties betaald dan begroot.				
Baten werken in opdr. van				
3.4 derden	7.640	8.022	(382)	9.590
Tegenover deze baten staan ook de projectkosten die zijn opgenomen onder de post 4.4.4.2 Materiële kosten in projecten. De baten zijn ruim 1 mln gestegen ten opzichte van 2021, er was een nog groter verschil begroot.				
3.5 Overige baten	1.238	950	288	203
De grootste afwijking in deze post wordt veroorzaakt door een vrijval in de voorziening WS				
Totaal baten	57.393	57.380	13	57.348

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Verschil	Begroot 2023
4. Lasten				
4.1 Personele lasten	42.450	41.316	1.134	41.977
<p>Bij de Lonen en salarissen (categorie 4.1.1) zien we een onderschrijding van het budget wat met name wordt veroorzaakt doordat vacatures later of niet zijn ingevuld gedurende het boekjaar. Personeel niet in loondienst (categorie 4.1.2.2) laat een overschrijding van het budget zien dit wordt name veroorzaakt doordat een aantal vaste functies/vacatures tijdelijk is ingevuld door externe formatie. De Overige personele lasten (categorie 4.1.2) laat een overschrijding zien van het budget, deze overschrijding wordt met name veroorzaakt door het opnemen van een nieuwe voorziening langdurig zieken per ultimo 2022.</p>				
4.2 Afschrijvingen	1.760	1.963	(203)	1.648
<p>De afschrijvingskosten zijn lager dan de begroting als gevolg van vertraging in begrote investeringen.</p>				
4.3 Huisvesting	3.000	2.940	60	3.512
<p>Bij de huisvestinglasten zien we een onderschrijding op huurkosten (4.3.1) deze wordt veroorzaakt doordat in de begroting van hogere kosten voor de uitbreiding huur in Venlo is uitgegaan dan realisatie. De kosten voor energie en water (4.3.4) zijn hoger dan begroot dit is voornamelijk veroorzaakt door stijging van de energiekosten in 2022</p>				
4.4 Overige lasten	9.671	11.061	(1.390)	11.814
<p>De onderbesteding op deze post wordt veroorzaakt door meerdere categorieën:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.4.1 Administratie- en beheerlasten, deze onderschrijding wordt met name veroorzaakt door het achterblijven van uitgaven aan interne projecten en er is minder gebruik gemaakt van extern advies dan begroot. 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 De kosten praktijkscholen zijn hoger dan begroot dit heeft voornamelijk betrekking op de locatie in Venlo. 4.4.3 In de begroting is een algemene voorziening opgenomen die in 2022 niet nodig is gebleken. 4.4.4 Overige lasten, de materiële kosten in projecten moeten in relatie worden gezien tot de omzet uit projecten (deel van post 3.2 en post 3.4). 				
5 Financiële baten en lasten	118	123	(5)	120
Totaal lasten	56.999	57.402	(403)	59.071
Saldo van baten en lasten bedrijfsvoering	393	- 22	415	-1.723

8.9 Model G 2022

Bedragen x K€

Code	Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen per 01-01-2022	Lasten per 1-1-2022	Stand per 1-1-2022	Ontvangen in 2022	Lasten in 2022	Stand per 31-12-2022	Status	Proj soort
	Subsidierегeling lerarenbeurs 21/22	1165895-1	20-8-2021	€ 6.912	€ 6.912	€ 2.304	€ 4.608	€ -	€ 4.608	€ -	afgerond	G1
	Subsidierегeling lerarenbeurs 21/22	1177494-2	30-9-2021	€ 24.576	€ 24.576	€ 8.192	€ 16.384	€ -	€ 16.384	€ -	afgerond	G1
	lerarenbeurs 22/23	1278448-1	22-8-2022	€ 33.002	€ -	€ -	€ -	€ 33.002	€ 11.001	€ 22.001	in uitvoering	G1
22400318	Healthy living	VIS22028	3-5-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ 870	€ 14.130	in uitvoering	G1
22400211	HAMK_NL	VIS22037	3-5-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ 3.203	€ 11.797	in uitvoering	G1
22400319	Global Food Systems Hackathon	VIS22038	3-5-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	in uitvoering	G1
22400210	Farming with nature	VIS22039	3-5-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ 2.361	€ 12.639	in uitvoering	G1
22400345	VIS minor Ruimteproef Roemenie	VIS229058	8-11-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	in uitvoering	G1
22400346	VIS Virtual Collab HAS/HA PLF	VIS229047	8-11-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	in uitvoering	G1
22400352	Future proof animal production systems	VIS229060	8-11-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	in uitvoering	G1
22400381	VIS Cow Manager Oekraïne	VIS229033	8-11-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ 1.400	€ 13.600	in uitvoering	G1
22400514	VIS_Plant Phys	VIS229024	8-11-2022	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	in uitvoering	G1
	Groefaciliteit	140006190	22-10-2010	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.000.000	in uitvoering	G2

Toelichting op bovenstaande projecten.

lerarenbeurzen 2021/2022

Deze beurzen worden per studiejaar toegekend.

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

lerarenbeurzen 2022/2023

Deze beurzen worden per studiejaar toegekend.

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

VIS projecten

VIS is een subsidieregeling voor virtuele internationale samenwerkingsprojecten.

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

Groefaciliteit

Deze middelen zijn in 2010 ontvangen, en in de jaren daarna ingezet in de exploitatie ter dekking van de kosten in verband met de groei in studentaantallen.

Onder voorwaarden ontstaat er in enig jaar een terugbetalingsverplichting. In voorgaande jaren zijn deze middelen opgenomen onder "niet uit de balans blijvende verplichtingen".

Door de daling in studentaantallen ontstaat de verplichting tot terugbetaling van deze middelen. Als gevolg daarvan zijn in 2022 deze middelen als lasten in de exploitatie opgenomen, en is deze post onder de langlopende leningen geplaatst.

8.10 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Tabel 8.10.1: Bezoldiging van bestuurders

* In het jaarverslag 2021 is een onjuist berekend individueel bezoldigingsmaximum opgenomen voor R. van der Wielen. Het bezoldigingsmaximum voor 2021 behoort te zijn € 105.392. (in jaarrekening 2021 stond; € 104.945)

Gegevens 2022 bedragen x € 1	R. van der Wielen	L. Chermin	E. van Geenen
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12- 2022	01-01-2022 / 31-12-2022
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning	133.735	125.637	125.907
Belastbare onkosten-vergoeding	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	22.379	22.123	22.123
Subtotaal	156.114	147.760	148.030
Individueel WNT maximum	168.000	168.000	168.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	156.114	147.760	148.030
Bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2021			
Duur dienstverband in 2021	10-05-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12- 2021	01-01-2021 / 31-12-2021
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging 2021			
Beloning	78.529	120.409	119.330
Belastbare onkosten-vergoeding	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	14.037	21.493	21.457
Subtotaal	92.566	141.902	140.787
Individueel WNT maximum 2021	105.392 *	163.000	163.000
Totaal bezoldiging	92.566	141.902	140.787

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

De Wet normering topinkomens (WNT) is op 1 januari 2013 in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting HAS opleidingen. Het bezoldigingsmaximum dat van toepassing is voor Stichting HAS opleidingen is in 2022 € 168.000,- horende bij klasse D. De onderbouwing voor dit bezoldigingsmaximum is weergegeven in onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

Tabel 8.10.2: Bezoldiging van toezichthouders

Gegevens 2022 bedragen x € 1	J.A.M. Huijbers	A.N. Wouters	A.J. Vermuë	E. Verheijden	S.A.H. Görtz- Kniest	W.T.G. Bens	E.M. Meijer	E.M.M. den Brabander	A.A.M. Gunnawijk	L.A.I. Faassen
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur functie- vervulling 2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 31-12-2022	01-07-2022 / 31-12-2022	01-01-2022 / 30-04-2022	NVT	NVT	NVT
Bezoldiging										
Beloning	13.000	10.000	8.500	8.500	8.125	3.500	3.542	NVT	NVT	NVT
Subtotaal	13.000	10.000	8.500	8.500	8.125	3.500	3.542	0	0	0
Individueel WNT maximum	25.200	16.800	16.800	16.800	16.800	8.469	5.523	NVT	NVT	NVT
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	13.000	10.000	8.500	8.500	8.125	3.500	3.542	NVT	NVT	NVT
Gegevens 2021										
Duur functie- vervulling 2021	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021	NVT	NVT	NVT	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021	01-01-2021 / 31-12-2021
Bezoldiging 2021	12.500	9.500	6.500	NVT	NVT	NVT	9.500	9.500	6.500	6.500
Individueel WNT maximum	24.450	16.300	16.300	NVT	NVT	NVT	16.300	16.300	16.300	16.300

8.11 Goedkeuring jaarrekening door College van Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur van HAS green academy heeft de jaarrekening 2022 vastgesteld en goedgekeurd op 22 juni 2023.

Was getekend:

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

drs. L.G.M. Chermin
Lid College van Bestuur

dr. E.W.G.M. van Geenen
Lid College van Bestuur

De Raad van Toezicht van HAS green academy heeft de jaarrekening 2022 vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van 22 juni 2023.

Was getekend:

ir. A.N. Wouters
Voorzitter Raad van Toezicht

W.T.G. Bens MBA
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

mr. drs. S.A.H. Görtz
Lid Raad van Toezicht

drs. E. Verheijden
Lid Raad van Toezicht

ir. A.J. Vermuë
Lid Raad van Toezicht

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting HAS Opleidingen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 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 2022 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 2022 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 2022 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 2022.

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 2022.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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.

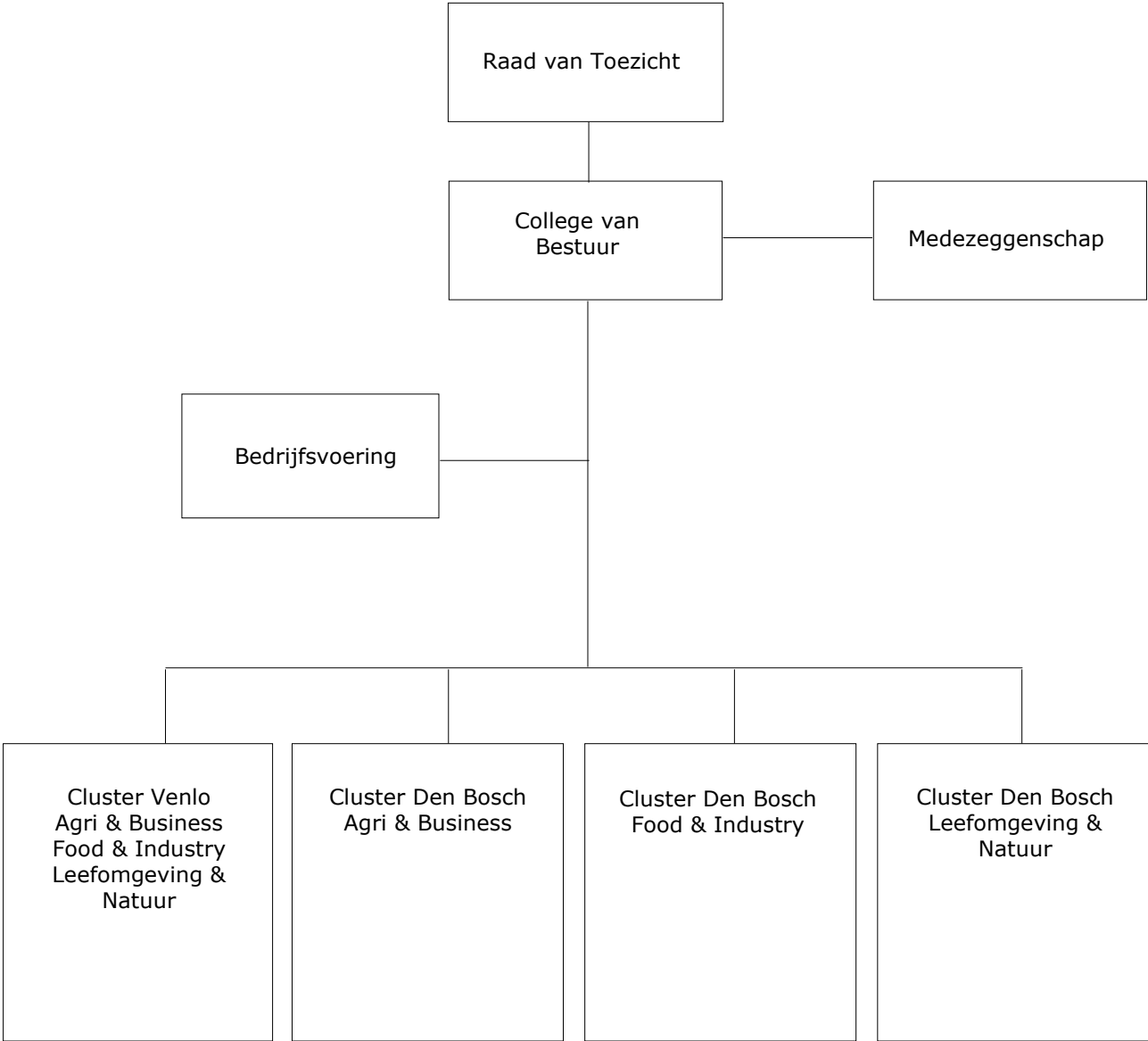
Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Venlo,
Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA

Bijlage 1 – organogram HAS green academy 2022



Bijlage 2 – Green Deal

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

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

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

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

In 2022 is hier door de HAS op de volgende manieren aan gewerkt:

- We betrekken studenten van onze agrarische opleidingen, maar ook van de opleidingen Toegepaste Biologie en Management van de Leefomgeving, in toenemende mate bij onderzoeken op het gebied van natuurinclusieve landbouw. Het lectoraat 'Verdienvermogen van Natuurinclusieve Landbouw' faciliteert de samenwerking en afstemming over alle partijen, inclusief het Leven Lang Ontwikkelen.
- Wij waren penvoerder bij de ontwikkeling en uitvoering van twee cursussen op het gebied van Natuurinclusieve landbouw door het HAO, als onderdeel van een opdracht door LNV: één cursus voor boeren, en één voor erfbetreders. Al bestaande cursussen op het gebied van natuurinclusieve landbouw, zoals die voor de provincie Noord-Brabant en op het gebied van natuurlijk graslandbeheer, werden gecontinueerd.
- Door de betrokkenheid van een toenemend aantal projecten en docenten neemt de kennis van natuurinclusieve landbouw en -verdienmodellen op de HAS rap toe. In een aantal opleidingen heeft dit al geresulteerd in opname van elementen in het reguliere curriculum.

In 2023 moet de stap worden gezet om de opname van Natuurinclusieve eindtermen in Landelijke Opleidingsprofielen en opleidingscurricula meer te formaliseren. Daartoe is inmiddels een coördinator aangesteld die deel uitmaakt van de Werkgroep Green deal Natuurinclusieve landbouw, en tevens als contactpersoon en aanjager functioneert.