

NVAO • NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG HAS GREEN ACADEMY

ADVIESRAPPORT
20 april 2026





2 Locaties

3 Associate degrees,
13 Bachelors en 1
Masterprogramma in
ontwikkeling

NVAO
Vertrouwen in kwaliteit

536
Medewerkers



14 Lectoraten

3.000 Ingeschreven
studenten

Bron: Jaarverslag 2024
en www.has.nl

Inhoud

1	Oordeel en samenvatting.....	4
	Oordeel.....	4
	Samenvatting.....	4
2	Judgement and Summary	5
	Judgement	5
	Summary.....	5
3	Sterke punten en aanbevelingen	6
	3.1 Sterke punten.....	6
	3.2 Aanbevelingen	6
4	Hoe gaat het verder?	7
5	Procedure en panel	8
	5.1 Procedure.....	8
	5.2 Panel.....	8
6	Profiel van de instelling.....	9
	6.1 Algemene gegevens.....	9
	6.2 Profiel.....	9
7	Beoordeling	10
	7.1 Standaard 1: Visie en beleid.....	10
	7.2 Standaard 2: Uitvoering.....	12
	7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring	16
	7.4 Standaard 4: Ontwikkeling	20

1 Oordeel en samenvatting

Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de HAS green academy passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
<i>Eindoordeel</i>	<i>Positief</i>

Samenvatting

De HAS green academy (HAS) profileert zich als dé kennisinstelling voor agro, food en leefomgeving in Zuid-Nederland. De instelling richt zich op onderwijs en onderzoek binnen het groene domein, vanuit een sterke verbinding met het werkveld. De voortdurende wisselwerking tussen docenten, studenten, onderzoekers en het werkveld creëert een goede voedingsbodem voor innovatie. Vanuit een stevige groene identiteit zet de HAS in op verbreding en samenwerking met verwante domeinen om toekomstbestendig onderwijs te kunnen (blijven) bieden. Aansluitend bij het profiel heeft de HAS een breed gedragen en doorleefde onderwijsvisie, die sturing geeft aan het ontwerp en de uitvoering van onderwijs.

De verschillende elementen van de onderwijsvisie zijn duidelijk zichtbaar in de opleidingen. In het onderwijs is veel aandacht voor verbinding met de beroepspraktijk, de individuele leerreis van de student en zelfregulerend leren. Binnen de HAS staat de student centraal: er is veel aandacht en zorg voor de individuele student. Docenten zijn betrokken en makkelijk benaderbaar. De HAS biedt goede faciliteiten binnen de eigen locaties en daarbuiten bij partners in het werkveld, waaronder verschillende goed uitgeruste (lab)faciliteiten voor praktijkgericht onderwijs. Er zijn daarnaast passende voorzieningen voor studenten met een functiebeperking. Ook aan medewerkers biedt de HAS goede voorzieningen. De recente structuurwijziging waarbij leidinggevende taken lager in de organisatie zijn belegd, vindt het panel een zeer positieve ontwikkeling die bijdraagt aan de tevredenheid en ontwikkeling van medewerkers. Het is wel van belang om blijvend te investeren in de professionalisering en begeleiding van de vele nieuwe leidinggevenden.

De HAS kent een sterke kwaliteitscultuur, onder meer door de grote betrokkenheid van medewerkers en studenten. De visie en het beleid worden effectief vertaald naar concrete plannen en acties. Er is een degelijk evaluatiesysteem met kwaliteitscycli op drie niveaus (opleiding, cluster en instelling) die een samenhangend geheel vormen. Hierin worden de verschillende stakeholders, waaronder studenten, docenten en het werkveld, goed gehoord. Ook de verschillende medezeggenschapsorganen hebben een stevige positie en rol in de kwaliteitsmonitoring. Een aandachtspunt in dit kader is de verheldering van het mandaat van de clusterraden. Een positieve recente ontwikkeling is de integratie van verschillende informatiebronnen in het managementinformatiesysteem PowerBI. De PowerBI kan worden uitgebreid met meer data over onderwijskwaliteit, zodat het instrument nog krachtiger benut kan worden. Een ander aandachtspunt is het verstevigen van de onafhankelijke positie van de examencommissies en de invulling van hun borgende taken.

2 Judgement and Summary

Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel's final conclusion is positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at HAS green academy. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Judgement
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>Positive</i>

Summary

The HAS green academy (HAS) presents itself as *the* centre of expertise for agriculture, food and the living environment in the south of the Netherlands. The institution focusses on education and research in the green domain in connection with the professional field. The continuous interaction between teachers, students, researchers, and the professional field creates fertile ground for innovation. Setting out from a firm green identity, the HAS is exploring collaboration with related domains in order to be able to offer future proof education in the long term.

The institution's widely supported educational vision gives direction to the design and execution of education. The various aspects of the educational vision are evident in the educational programmes. A lot of attention is paid to connection with the professional field, the individual student journey, and self-regulated learning. The student is central at the HAS: there is great attention and care for the individual student. Teachers are dedicated and easily approachable. The HAS offers adequate facilities at its own locations and with partner organisations in the professional field, including several well-equipped (lab) facilities for hands-on practice-oriented education. In addition, there are adequate arrangements for students with disabilities. Staff is also well facilitated. The panel is positive about the recent revision of the organizational structure in which leadership and managerial responsibilities were allocated within the teaching teams. This contributes to the satisfaction and development of staff. It is important, however, to continue investing in the professionalization and coaching of the many new managers.

The HAS has a strong quality culture, partly thanks to the dedication of staff and students. The vision and policy are effectively translated into concrete plans and actions. There is a well-aligned and coherent evaluation system consisting of quality cycles on three levels (programme, cluster, and institution). Various stakeholders, including students, staff, and the professional field, are consulted effectively. The participatory bodies also have a firm position and role in the monitoring of quality. A point of attention is the clarification of the mandate of the cluster councils. A positive recent development is the integration of various data sources into the business information system PowerBI. The PowerBI can be further extended with more data on educational quality, to allow for a more powerful use of the instrument. Another recommendation is strengthening the independent position of the Examination Committees and their tasks with the regard to the quality assurance of assessment.

3 Sterke punten en aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Toekomstgericht profiel – De HAS heeft een stevige groene identiteit en zet van daaruit in op multidisciplinaire samenwerking en verbreding met aanpalende domeinen.
2. Gedragen onderwijsvisie – De HAS heeft een heldere onderwijsvisie die sterk doorleefd is in de breedte van de organisatie. De onderwijsvisie wordt concreet zichtbaar in het ontwerp en de uitvoering van onderwijs.
3. Studentgericht – Bij de HAS staat de student centraal. Er is veel aandacht voor de begeleiding en het welzijn van de individuele student.
4. Personeelsbeleid – De nieuwe structuur waarin alle medewerkers een leidinggevende ‘op armlengte’ hebben, vermindert de werkdruk en draagt effectief bij aan de tevredenheid en ontwikkeling van medewerkers.
5. Ontwikkelgericht – Er is veel ruimte voor innovatie, gevoed door de sterke verbinding met het werkveld en de voortdurende wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. Professionalisering nieuwe leidinggevenden – Investeer blijvend en proactief in de training en ondersteuning van de nieuwe leidinggevenden.
2. Uitbreiding PowerBI – Integreer meer informatiebronnen in de PowerBI, zodat deze nog krachtiger benut kan worden om systematisch te sturen op kwaliteit.
3. Mandaat clusterraden – Verhelder de positie en het mandaat van de clusterraden.
4. Examencommissies – Verstevig de onafhankelijke positie en de invulling van de borgende taken van de examencommissies. Uniformeer de werkwijze van examencommissies over de clusters heen, verleng de zittingstermijn van leden en investeer blijvend in de professionalisering van leden.

4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de hogeschool voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

5 Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op www.nvao.net.

5.2 Panel

Samenstelling

- Drs. Bert Reul MBA (voorzitter), voormalig directeur van de Rotterdam Academy, het instituut voor de Ad-opleidingen van Hogeschool Rotterdam;
- Marianne de Meerleer MSc, docent en onderzoeker Food Technology en senior staf lid Onderwijsontwikkeling bij Hogeschool Gent;
- Dr. Dennis von Bergh, voormalig lector Kennis, Adaptiviteit & Innovatie aan het Instituut Defensie Leergangen in Breda;
- Merijn Snel, beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit aan de Universiteit Twente en locatiedirecteur van de bacheloropleiding Creative Technology aan de Vrije Universiteit Amsterdam;
- Kevin van Wijk (student-lid), student van de bacheloropleiding Bedrijfskunde bij Hogeschool Utrecht.

Ondersteuning

Anne-Lise Kamphuis (secretaris)

Inge de Jong (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

Locatiebezoeken

Den Bosch, 20-22 januari 2026

Den Bosch, 10-11 februari 2026

¹ <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	HAS green academy
Locaties	Den Bosch, Venlo
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

HAS green academy (HAS) is in 1947 begonnen als de Landbouwschool, opgericht door de Katholieke Nederlandse Boeren- en Tuindersbond. Vervolgens richtte de bond in 1948 de Zuivelschool op en in 1962 de Tuinbouwschool. In 1962 werden de drie scholen samengevoegd tot de Hogere Agrarische School. De HAS profileert zich als dé kennisinstelling voor agro, food en leefomgeving in Zuid-Nederland. Het is een middelgrote, monosectorale hogeschool die nauwe banden heeft met het werkveld. De HAS is georganiseerd in vier clusters: drie marktvelddclusters (clusters van opleidingen in een bepaald domein: 'Agri & Business', 'Food & Industry' en 'Leefomgeving en Natuur') en het cluster Bedrijfsvoering. De ambitie van de HAS is om hét expertisecentrum van Zuid-Nederland te worden in het groene domein, gekenmerkt door voortdurende uitwisseling van kennis tussen de instelling en het werkveld. In lijn daarmee is er naast onderwijs veel aandacht voor praktijkgericht onderzoek door lectoraten in samenwerking met studenten, docenten en het werkveld. De HAS streeft daarbij naar het ontwikkelen van duurzame oplossingen die bijdragen aan een wereld waarin mens, dier en plant in balans leven.

7 Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Strategie en visie

Het instellingsplan 2024-2027 beschrijft de missie en visie van de hogeschool. De HAS wil dé kennisinstelling zijn waar iedereen met hart voor het groene domein zich voortdurend kan ontwikkelen om optimaal bij te dragen aan een toekomst met genoeg gezond voedsel in een gezonde leefomgeving. Daarbij richt de HAS zich op drie inhoudelijke zwaartepunten: 'gezonde voeding en gezond leven', 'gezonde voedselproductie' en 'gezonde leefomgeving'. De HAS wil bijdragen aan het vinden van antwoorden op complexe vraagstukken in het groene domein door middel van verbinding tussen leren en onderzoeken, een sterke verankering in de praktijk en het bij elkaar brengen van verschillende stemmen en belangen. Het doel is om studenten, professionals en partners voor te bereiden op een sector in transitie en hen uit te rusten met wendbaarheid, een reflectieve houding en een ondernemende instelling. De HAS profileert zich als 'verbindende verkenner'. In deze kernidentiteit komen drie waarden samen: nieuwsgierig, inclusief en ondernemend.

Het panel zag deze missie en visie consistent naar voren komen in de gesprekken tijdens de bezoeken. Het heeft een dynamische hogeschool aangetroffen die op verschillende vlakken in ontwikkeling en transitie is. De hogeschool heeft daarin een robuust richtinggevend toekomstbeeld vanuit een sterke kernidentiteit en profilering. De HAS wil sterker inzetten op het bredere groene domein door multidisciplinair te werken op de raakvlakken met het grijze domein en tussen subsectoren binnen het groene domein. Op die manier wil de HAS blijvend aansluiten bij het veranderende beroepenveld zonder de eigen groene identiteit te verliezen. De groene identiteit werd duidelijk zichtbaar in de gesprekken: het draait bij de HAS altijd om de zorg voor levend materiaal. De verbreding wil de HAS niet realiseren door zelf aanbod in het grijze domein te ontwikkelen, maar door meer samenwerking met kennisinstellingen in het grijze domein. Het panel is positief over de wijze waarop de hogeschool de groene sector bekijkt vanuit verschillende perspectieven en inzet op multidisciplinariteit vanuit een stevig groen profiel.

Een van de strategische onderwerpen waar de HAS zich momenteel mee bezig houdt, is de ontwikkeling van een toekomstbestendig opleidingsportfolio. Dit vraagt om het maken van keuzes. In de gesprekken heeft het panel gezien dat de HAS een adequate en professionele benadering heeft voor deze besluitvorming. Dilemma's worden besproken en waar nodig worden scenario's ontwikkeld. Hierdoor wordt bewust nagedacht over de risico's en consequenties daarvan. Daarbij is er ook aandacht voor de locatie in Venlo.

De kernidentiteit van 'verbindende verkenner' komt volgens het panel goed tot uiting. Zo ligt er veel nadruk op onderzoek en de wisselwerking daarvan met onderwijs. Daarnaast heeft de HAS een sterke verbondenheid met het werkveld op alle vlakken, waardoor afstemming op het beroepenveld van nature plaatsvindt en ondernemendheid veel aandacht krijgt. Het samenbrengen van meerdere stemmen en belangen binnen het groene domein is onderdeel van de cultuur van de hogeschool en wordt bijvoorbeeld goed zichtbaar in projecten als 'Iets met boeren' en 'Goed voedsel', waarin studenten van verschillende opleidingen, met vaak uiteenlopende standpunten, leren om samen te werken en meer begrip te ontwikkelen voor elkaars wereldbeeld. Het panel vindt dat er sprake is van een goede balans tussen onderwijs, onderzoek en praktijk.

Onderwijsvisie

De onderwijsvisie 2025-2028 bouwt voort op de onderwijsvisie van 2019. De onderwijsvisie beschrijft drie randvoorwaarden en zes onderwijskundige ontwerpprincipes die bij de HAS centraal staan bij het ontwikkelen van goed onderwijs. De randvoorwaarden, 'Onderwijskundige visie, beroepsbeeld en onderwijskundig model', 'Haalbaar en uitvoerbaar onderwijs' en 'Constructive alignment en backward design', hebben betrekking op kwalitatief en haalbaar onderwijs. De ontwerpprincipes geven handvatten voor het vertalen van de visie naar onderwijs: 'Leren in samenwerking met de beroepspraktijk', 'Veilig leerklimaat', 'Flexibel onderwijs', 'Integraal en gebalanceerd toetsprogramma', 'Samenhangende leerreis' en 'Zelfregulerend leren'.

De onderwijsvisie is volgens het panel actueel, helder en concreet. Het panel ziet een sterke samenhang tussen de profilering van de HAS en de onderwijsvisie. De onderwijsvisie sluit goed aan bij de missie, visie en waarden van de HAS en bij de strategische keuzes uit het instellingsplan. Het ontwerpprincipe 'Leren in samenwerking met de beroepspraktijk' is bijvoorbeeld een treffende vertaling van de kernidentiteit 'verbindende verkenner' en de waarde 'ondernemend'. Door dit ontwerpprincipe worden deze elementen verankerd in het onderwijs. De onderwijsvisie is ook sterk studentgericht vormgegeven. In de gesprekken kwam consistent naar voren dat de student centraal staat bij de HAS. Verschillende ontwerpprincipes benadrukken de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student en het optimaliseren van de leerreis van de student. Er is daarnaast veel aandacht voor het welzijn van studenten.

Volgens het panel is er sprake van actueel en samenhangend beleid op alle terreinen, onderbouwd door heldere beleidsstukken en -plannen. Daarbij is de onderwijsvisie bepalend voor de in te zetten koers. De onderwijsvisie en het daaruit voortvloeiende beleid worden door alle stakeholders in de hogeschool gedragen. Verschillende geledingen van de organisatie zijn actief betrokken bij de ontwikkeling van visie en beleid, waardoor er een groot draagvlak is. Het panel is onder de indruk van de mate waarin de visie en het beleid doorleefd zijn in de organisatie. Zo blijkt uit de gesprekken dat de onderwijsvisie en het beleid onder alle stakeholders goed bekend zijn. Verschillende randvoorwaarden en ontwerpprincipes uit de onderwijsvisie kwamen consistent terug in de gesprekken. Hieruit blijkt overtuigend dat het niet alleen een papieren realiteit is, maar werkelijk is ingebed in de gehele organisatie. Er is sprake van een sterke gemeenschappelijke taal met betrekking tot onderwijskwaliteit.

Kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgbeleid van de HAS is omschreven in het document 'Werken aan kwaliteit 2.0' uit 2025. Het kwaliteitszorgbeleid is gebaseerd op de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) en gaat uit van drie leidende principes: 'Voortdurende reflectie', 'Verbinding en samenwerking' en 'Heldere kaders'. De PDCA-cyclus is op drie niveaus ingericht: instelling, cluster en opleiding. De drie PDCA-cycli zijn met elkaar verbonden doordat zij elkaar voeden met informatie uit evaluaties, rapportages en plannen. Op elk niveau worden jaarplannen gemaakt, evaluatie-instrumenten ingezet en jaarverslagen opgesteld. De werkwijze bij het inzetten van evaluatie-instrumenten kent altijd de fasen meten, bespreken en vastleggen. Op instellingsniveau stelt het College van Bestuur (CvB) jaarlijks een kaderbrief op. De kaderbrief geeft sturing aan de clusterjaarplannen, die op hun beurt richtinggevend zijn voor de opleidingsjaarplannen. Omgekeerd vormen de evaluatieresultaten en jaarrapportages van opleidingen input voor gesprekken met de clusterdirectie en vormen de jaarrapportages van clusters input voor de gesprekken tussen de clusterdirectie en het CvB. Het CvB van de HAS houdt door middel van een P&C-cyclus (Planning & Control) zicht op de voortgang van de gestelde doelen.

Het panel vindt dat de HAS een degelijk kwaliteitszorgsysteem heeft ingericht, waarbij cycli voor planning en evaluatie zijn vormgegeven op alle niveaus (instelling, cluster en opleiding). De cycli haken volgens het panel mooi in elkaar. In de gesprekken kwamen veel overtuigende voorbeelden naar voren die laten zien hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd. Het kwaliteitszorgbeleid sluit volgens het panel goed aan bij de visie van de instelling.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de HAS beschikt over een breed gedragen en doorleefde onderwijsvisie, die duidelijk studentgericht is. De drie randvoorwaarden en zes ontwerpprincipes bieden een stevig fundament voor de inrichting van onderwijs. De instelling heeft heldere uitgangspunten geformuleerd voor de interne kwaliteitszorg van het onderwijs, op basis van PDCA-cycli op drie niveaus. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 1: Visie en beleid.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Beleidsprocessen en -acties

Op grond van de documentatie en de locatiebezoeken heeft het panel een goed beeld gekregen van de implementatie van de onderwijsvisie. In de beoordelingsprocedure heeft het panel specifiek gekeken naar vier opleidingen: de bacheloropleiding Food Technology uit het cluster Food & Industry, de bacheloropleiding International Food & Agribusiness uit het cluster Agri & Business, de bacheloropleiding Toegepaste Biologie en de Ad-opleiding Groene Leefomgeving, beide uit het cluster 'Leefomgeving & Natuur'. Het panel heeft voorbeelden gezien en gehoord van concrete beleidsacties en -processen die naar aanleiding van de beleidsplannen zijn ondernomen. Het panel is van mening dat het beleid goed en duidelijk is vertaald naar concrete processen op het niveau van de clusters en opleidingen. De verschillende processen en instrumenten zijn adequaat op elkaar afgestemd, waardoor er sprake is van een coherent geheel. Medewerkers van de HAS zijn goed op de hoogte van de beleidsinstrumenten en zijn actief aan de slag (gegaan) met het uitvoeren van beleid.

Uit de documenten en gesprekken wordt duidelijk dat de onderwijsvisie het vertrekpunt vormt voor het ontwerp en de uitvoering van onderwijs. De verschillende elementen van de onderwijsvisie, zoals backward design, leren in samenwerking met de beroepspraktijk en flexibel onderwijs, krijgen concreet gestalte in de jaarplannen van de clusters en opleidingen. Deze begrippen zijn ook goed bekend onder de medewerkers en onderdeel van de gemeenschappelijke taal. Het panel constateert dat alle opleidingen werken aan de implementatie van de onderwijsvisie, waarbij opleidingen zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden. Sommige opleidingen zijn al ver gevorderd met de integratie van de ontwerpprincipes. Een voorbeeld hiervan is de recent ontwikkelde Ad-opleiding Groene Leefomgeving, die de ontwerpprincipes vanaf het begin heeft meegenomen. Andere opleidingen zijn nog bezig met het implementeren van de onderwijsvisie. Opleidingen worden hierin ondersteund door adviseurs van de afdeling Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK). Studenten bevestigden de aandacht voor speerpunten zoals 'flexibel onderwijs' en 'verbinding met de praktijk'. Zij gaven aan dat de HAS veel ruimte biedt om een eigen studiep pad te creëren en dat er goed met studenten wordt meegedacht. Ook waarderen ze het praktijkgerichte karakter van het onderwijs en de sterke relaties met het werkveld. De driehoek van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk komt volgens het panel goed tot uiting in de wisselwerking tussen onder meer docententeams, lectoren, werkveld(commissies) en studenten.

De onderwijsvisie is geoperationaliseerd in een uitvoeringsplan, waarin voor alle randvoorwaarden en ontwerpprincipes concrete stappen en acties worden omschreven voor de periode 2025-2028. Het panel ziet dat het uitvoeringsplan onderwijsteams goede handvatten biedt om de onderwijsvisie te realiseren. Zo is de randvoorwaarde 'Haalbaar en uitvoerbaar onderwijs' geoperationaliseerd in vier criteria: studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid (SDOB). Voor elk van de criteria zijn concrete kaders vastgelegd (minimale stabiele componenten) waarbinnen het onderwijs vormgegeven moet worden. Het panel vindt dat de SDOB goed zijn uitgewerkt tot een effectief sturingsmechanisme.

De implementatie van de onderwijsvisie wordt onder meer zichtbaar in de jaarplannen van de opleidingen. Het uitvoeringsplan bevat een jaarcyclus van plannen, evalueren en bijstellen. Onderdeel hiervan is een evaluatie van de realisatie van de onderwijsvisie aan de hand van de 'Checklist stand van zaken ontwerpprincipes'. Op basis hiervan worden ambities en actiepunten bepaald, die worden opgenomen in de jaarplannen van de opleidingen. De jaarplannen hebben de vorm van een A3, waarin onder andere de doelen, aanpak en acties bondig zijn weergegeven. De jaarplannen in deze vorm zijn volgens het panel duidelijk en overzichtelijk.

In alle gesprekken tijdens de twee bezoeken heeft het panel onder de medewerkers een grote mate van betrokkenheid gezien bij de instelling, de opleidingen en de studenten. Het is duidelijk dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om goed onderwijs te verzorgen. Hierdoor is er sprake van een sterke kwaliteitscultuur in alle geledingen van de organisatie. Ook de studenten met wie het panel heeft gesproken, lieten een sterke betrokkenheid bij de opleidingen zien, waardoor zij bijdragen aan de kwaliteitscultuur. Er wordt systematisch en mensgericht aan deze kwaliteitscultuur gewerkt door de vele laagdrempelige verbindingen in de organisatiestructuur, zowel verticaal als horizontaal. Door de korte lijnen is er, naast de formele evaluaties en cycli, veel aandacht voor kwaliteitsverbetering via informele wegen. De HAS heeft een gezonde feedbackcultuur en investeert veel in functioneel overleg en afstemming met elkaar als basis voor goed onderwijs.

Personeel

In 2019 heeft de HAS een clusterstructuur ingevoerd in de organisatie. De instelling is opgedeeld in drie marktvelddclusters ('Agri & Business', 'Food & Industry' en 'Leefomgeving en Natuur', elk met 3-5 opleidingen) en een cluster Bedrijfsvoering. Elk marktvelddcluster wordt aangestuurd door een directeur en een adjunct-directeur. De rol van de directeur is meer gericht op de externe omgeving en de rol van de adjunct-directeur meer op de interne organisatie. De adjunct-directeur is het primaire aanspreekpunt met betrekking tot onderwijskwaliteit. De opleidingen worden verzorgd door onderwijsteam. Elk onderwijsteam heeft een kernteam dat bestaat uit kernteamleden met de portefeuilles 'Onderwijs', 'Personeel & Organisatie' (P&O) en 'Externe Oriëntatie'. De kernteams rapporteren aan de adjunct-directeur. Aanvankelijk bestond er een apart cluster voor de locatie Venlo. Omdat deze constructie niet bijdroeg aan de verbinding in de instelling, heeft de HAS ervoor gekozen om de opleidingen op locatie Venlo te integreren in de andere marktvelddclusters. Het panel constateert op basis van de gesprekken dat deze nieuwe structuur een duidelijke verbetering is en positief wordt gewaardeerd door medewerkers, aangezien de locatie Venlo nu beter geïntegreerd is in de rest van de hogeschool. Zo zijn de docententeams van opleidingen die op beide locaties worden aangeboden nu samengevoegd, waardoor er betere afstemming tussen de docenten is over modules en het curriculum.

Voor 2024 fungeerden de clusterdirecteuren als direct leidinggevend van alle medewerkers in het cluster. Dit betekende dat de clusterdirecteuren verantwoordelijk waren voor een groot aantal medewerkers, waardoor processen rond aansturing en begeleiding van medewerkers niet optimaal verliepen. In 2024 heeft de HAS daarom een wijziging in de organisatiestructuur doorgevoerd, waarbij de kernteamleden P&O leidinggevende verantwoordelijkheid kregen over de docenten in hun onderwijsteam. Daardoor zijn er nu meer leidinggevend in de organisatie, met ieder een kleinere span of control. Het principe hierachter is dat iedere medewerker een leidinggevende 'op armlengte' heeft, waardoor er kortere lijnen zijn en er meer aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers. Uit de documentatie en de gesprekken komt duidelijk naar voren dat de medewerkers de nieuwe structuur zeer waarderen: ze voelen zich beter gehoord en er zijn kortere communicatielijnen. Het panel vindt het een goed doordachte ontwikkeling die bijdraagt aan de versterking van een professionele, ontwikkelgerichte en wendbare organisatie.

Het panel is positief over het personeelsbeleid van de instelling en de wijze waarop dit vertaald wordt in concrete plannen en acties. Op basis van inzichten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek en de inventarisaties van de Strategische Personeelsplanning en Ontwikkeling (SPPO) wordt ieder jaar een jaarplan P&O gemaakt. De aansturing en begeleiding van medewerkers vindt plaats met behulp van de gesprekscyclus 'In Dialoog'. De bevindingen uit de 'In Dialoog'-gesprekken worden meegenomen in de SPPO. Mede daardoor is er veel aandacht en ruimte voor professionalisering en ontwikkeling van personeel. De professionalisering van docenten is goed vormgegeven met passende richtlijnen voor didactische en pedagogische kwalificaties zoals de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Docenten zijn toegerust voor hun taak en worden door studenten goed gewaardeerd. Naast de vereiste kwalificaties is er veel ruimte voor training op gebieden als sociale veiligheid, coaching van studenten en specifieke didactische concepten zoals programmatisch toetsen. Ook wordt aandacht besteed aan teambuilding en onderlinge uitwisseling, onder meer door de organisatie van teamdagen en clusterdagen.

De nieuwe organisatiestructuur (sinds 2024) stelt andere eisen aan de vaardigheden van medewerkers, met name van de nieuwe leidinggevend. Het panel ziet dat er oog is voor de professionalisering van deze medewerkers.

Zo is persoonlijk leiderschap een belangrijk thema waar de afdeling P&O op inzet. Het panel onderschrijft deze inzet, maar ziet nog kansen om de professionalisering van de leidinggevenden verder te verdiepen. Uit de gesprekken blijkt dat de nieuwe structuur veel vraagt van nieuwe leidinggevenden. De meesten waren voorheen onderdeel van het team in een niet-leidinggevende rol en hebben tijd nodig om in hun nieuwe rol te groeien. Dit brengt een potentiële kwetsbaarheid met zich mee. Het panel beveelt de instelling daarom aan om blijvend en proactief te investeren in de training en ondersteuning van de nieuwe leidinggevenden, zodat zij de vaardigheden kunnen ontwikkelen die nodig zijn om hun nieuwe rol goed te kunnen vervullen. Naast training kan de instelling ook intervisie inzetten om het leereffect voor leidinggevenden te versterken.

Naast professionalisering van de nieuwe leidinggevenden vraagt het panel aandacht voor de cultuurverandering die nodig is als gevolg van de structuurverandering. In verschillende gesprekken kwam naar voren dat de HAS oorspronkelijk een overwegend familiale cultuur kende, maar zich in de afgelopen periode heeft ontwikkeld richting een organisatie met een meer professionele cultuur. Het panel merkt op dat deze verschuiving binnen onderwijsteams soms spanning kan opleveren, zeker in combinatie met de nieuwe structuur en rollen. Zo blijkt uit de gesprekken dat nog niet alle medewerkers het makkelijk vinden om zich uit te spreken of om een collega ergens op aan te spreken. Het is volgens het panel van belang dat de HAS zich ervan bewust is dat de structuurwijziging ook een cultuurverandering met de nodige uitdagingen teweegbrengt.

Toetsbeleid

De visie op toetsing is beschreven in het Toetsbeleid 2025-2028. Het panel vindt dat het toetsbeleid adequaat is uitgewerkt en goed aansluit bij de onderwijsvisie. Alle ontwerpprincipes komen herkenbaar terug in het toetsbeleid. In lijn met de ontwerpprincipes is er veel aandacht voor een samenhangend toetsprogramma en een goede balans tussen formatief en summatief toetsen. Het toetsbeleid omschrijft verder richtlijnen voor de kwaliteitszorg rond en organisatie van toetsing. Het geeft opleidingen daarnaast een kader voor het uitwerken van hun eigen toetsplan en toetsprogramma. Dit laatste is de verantwoordelijkheid van het kernteamlid Onderwijs. Het panel ziet dat het toetsbeleid effectief is en het vertrekpunt vormt voor het ontwerp van kwaliteitsvolle toetsing. Er is voldoende toetsexpertise aanwezig in de docententeams en er vindt regelmatig kalibratie over beoordeling plaats in de onderwijsteams. Vanuit OOK is extra advies en ondersteuning beschikbaar waar nodig.

Het panel constateert dat de HAS op een adequate manier omgaat met de ontwikkelingen rond generatieve artificial intelligence (GenAI). Zo is er sinds 2024 een HAS-breed beleid rond GenAI, waarin de spelregels voor studenten en docenten zijn omschreven. In de afgelopen periode heeft een toetsdeskundige van OOK bij alle opleidingen een screening van de toetsen uitgevoerd in het kader van de risico's rond GenAI. OOK wordt rond dit onderwerp geadviseerd door het lectoraat 'Data Intelligence voor duurzame transities'. Dit lectoraat geeft vanuit zijn expertise regelmatig advies aan examencommissies en onderwijsteams, bijvoorbeeld over hoe het gebruik van GenAI kan worden herkend. Na de screening van toetsen zijn vanuit OOK verschillende trainingen aangeboden aan docenten. Op dit moment wordt gewerkt aan het verbeteren van toetsen die als 'high risk' zijn aangemerkt, bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op mondelinge toetsing, meer te focussen op het proces in plaats van alleen het eindproduct of te kiezen voor een gecontroleerde toetsomgeving. Naast GenAI is er veel aandacht voor de invloed van andere AI-toepassingen in het werkveld. Het lectoraat 'Data Intelligence voor duurzame transities' houdt zich hier expliciet mee bezig. Het panel vindt de aandacht voor (Gen)AI een sterk punt van de instelling. Het waardeert hoe de instelling proactief anticipeert op de ontwikkelingen rond (Gen)AI.

Studentbegeleiding en voorzieningen

Een van de sterke kenmerken van de HAS die het panel overal terugzag, is de grote aandacht en zorg voor de individuele student. Dit wordt weerspiegeld in de relatief lage uitvalcijfers. Studenten gaven aan tevreden te zijn over de begeleiding binnen de HAS. Medewerkers tonen over het algemeen een grote mate van betrokkenheid bij het welzijn van studenten en zijn zeer toegankelijk voor studenten. Alle opleidingen zorgen voor een 'zachte landing' voor studenten in het eerste jaar. Er is aandacht voor individuele leerwensen en ruimte voor een flexibele invulling van de opleiding die past bij de student. Studenten hebben gedurende de opleiding een studiecoach die hun eerste aanspreekpunt is en hen begeleidt in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Studenten spraken hier zeer positief over. Daarnaast zijn er studieadviseurs beschikbaar voor zaken rond studiekeuze en

studievoortgang, Studie+-begeleiders voor specifieke ondersteuningsbehoeften en is er een mentaal inloopsprekuur bij een welzijnscoach. De HAS biedt tot slot verschillende trainingen en zelfhulpmodules aan over specifieke onderwerpen (zoals faalangst). Recent is er een clusteroverstijgende projectgroep 'Succesvol studeren' ingesteld. Deze projectgroep ontwikkelt adviezen en actiepunten om het welzijn onder studenten te verbeteren. Er is ook een project 'Sociale veiligheid & Inclusie' waarmee de instelling inzet op een veilige werk- en leeromgeving. De instelling heeft daarnaast zes vertrouwenspersonen (voor zowel medewerkers als studenten).

Het panel vindt de aandacht voor studeren met een functiebeperking goed vormgegeven. Studenten kunnen vooraf aangeven of ze een specifieke ondersteuningsbehoefte hebben vanwege een beperking. Met deze studenten vindt bij aanvang van de opleiding een gesprek plaats om de behoeften in kaart te brengen en te bepalen welke aanpassingen nodig zijn. Studenten vertelden dat voor hen duidelijk is waar ze terecht kunnen in het geval van een ondersteuningsbehoefte. Het panel waardeert de proactieve en inclusieve benadering van de HAS. De visie en richtlijnen rond toegankelijkheid en inclusie zijn beschreven in het document 'Beleid een inclusieve hogeschool?!' uit 2024. In 2025 heeft een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden van de implementatie van dit beleidsplan.

De HAS heeft een eigen studentenvereniging, 'Gremio Unio', die momenteel ongeveer 500 leden heeft en verschillende (sociale) activiteiten organiseert. Het panel ziet dat de vereniging bijdraagt aan de vorming van community en binding onder studenten. De vereniging is goed zichtbaar op de hogeschool en onderhoudt ook goede contacten met alumni. Het panel constateert dat de vereniging goed gefaciliteerd wordt door de HAS, onder meer op het vlak van huisvesting. Uit de gesprekken leerde het panel dat enkele van de grotere opleidingen binnen de HAS ook studieverenigingen hebben. Daarnaast kent de HAS een community voor queer studenten en een community voor neurodivergentie. Het panel waardeert de aandacht voor community-vorming en inclusie die uit deze voorbeelden blijkt. Uit de gesprekken maakt het panel op dat er ook voldoende aandacht is voor (de begeleiding van) internationale studenten.

Het panel is onder de indruk van de faciliteiten van de HAS. Beide locaties beschikken over goede huisvesting en voorzieningen, met verschillende soorten onderwijs-, project- en stilteruimtes. Studenten vertelden het panel dat ze het prettig vinden om op de HAS te werken, ook als ze op dat moment geen onderwijs hebben. De locatie Den Bosch beschikt over het recent vernieuwde Study Centre en biedt verschillende moderne, goed uitgeruste (lab)faciliteiten voor praktijkgericht onderwijs, zoals de schooltuin, de klimaatkamers, het Food Technology Centre en het Digital Innovation Lab. Daarnaast is er intensieve samenwerking met diverse bedrijven in de omgeving waar studenten opdrachten uitvoeren in de authentieke beroepscontext. Locatie Venlo is kleinschaliger en beschikt daarom niet over dezelfde uitgebreide eigen (lab)faciliteiten als Den Bosch. Waar de benodigde faciliteiten niet in huis kunnen worden aangeboden, worden deze door samenwerking met regionale bedrijven beschikbaar gesteld aan studenten. De uitgebreide praktijkfaciliteiten dragen volgens het panel duidelijk bij aan innovatie en verbinding met het werkveld.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de HAS de onderwijsvisie op effectieve wijze realiseert. Het uitvoeringsplan biedt medewerkers concrete handvatten om de randvoorwaarden en ontwerpprincipes te implementeren in het onderwijs. De visie en het beleid komen herkenbaar terug in de (jaar)plannen en uitvoering. Er is sprake van een sterke kwaliteitscultuur, onder meer door de grote betrokkenheid van medewerkers en studenten. De recente structuurwijziging waarbij taken lager in de organisatie zijn belegd, is een zeer positieve ontwikkeling die bijdraagt aan de tevredenheid en ontwikkeling van medewerkers. Het panel beveelt wel aan om blijvend te investeren in de professionalisering en begeleiding van de vele nieuwe leidinggevenden. Het toetsbeleid is adequaat vormgegeven, in lijn met de onderwijsvisie. Daarnaast biedt de HAS goede faciliteiten en passende voorzieningen, ook voor studenten met een functiebeperking. Het panel waardeert het studentgerichte karakter van de instelling dat zichtbaar wordt in de aandacht en zorg voor de individuele student. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 2: Uitvoering.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Evaluatiesysteem

De HAS heeft volgens het panel een effectief kwaliteitszorgsysteem ingericht, gebaseerd op de P&C-cyclus als centraal sturingsinstrument en PDCA-cycli op drie niveaus (opleiding, cluster, instelling) die op elkaar inhaken. De systematische aanpak in deze cycli is een sterk punt. Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers goed op de hoogte zijn van de kwaliteitscycli en evaluatie-instrumenten. Het panel constateert dat er naast de formele evaluaties en gesprekken met de medezeggenschap veel feedback wordt opgehaald via informele wegen, zoals via rechtstreeks contact tussen studenten en docenten of via onderlinge afstemming tussen collega's. Door het kleinschalige karakter en de laagdrempelige cultuur van de instelling is er veel informele communicatie. In de gesprekken is uitgelegd dat input uit deze informele kanalen wordt meegenomen in de formele overlegmomenten waarin onderwijskwaliteit besproken wordt. Het panel vindt dat de instelling goed gebruik maakt van feedback uit informele kanalen en deze effectief integreert in de kwaliteitscycli.

Op het niveau van de opleiding wordt de onderwijskwaliteit via diverse instrumenten formeel geëvalueerd. Zo worden alle modules door studenten geëvalueerd via digitale enquêtes. Daarnaast vinden panelgesprekken plaats met studenten, om aanvullende feedback op te halen en de schriftelijke resultaten te duiden. Het panel waardeert deze combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie. De studentenfeedback op een module wordt besproken in het betreffende moduleteam. Binnen dit team wordt de module ook door de docenten geëvalueerd en worden verbeteracties besproken. De modulecoördinator is hier verantwoordelijk voor.

De verschillende module-evaluaties worden bij elkaar gebracht op het niveau van de opleiding. Het kernteamlid Onderwijs is hier verantwoordelijk voor. Om een totaalbeeld van de opleiding te krijgen, worden hierbij ook resultaten uit jaarlijkse evaluaties meegenomen, zoals de leerplanevaluaties (curriculumevaluaties), de Nationale Studenten Enquête (NSE), de HBO-monitor en de Startthermometer (een meting onder eerstejaarsstudenten). Daarnaast worden cijfers met betrekking tot uitval en studierendement meegenomen. De verschillende evaluaties worden ook binnen de opleidingscommissie (OC) besproken. Soms zet de OC een aanvullende enquête uit om bijvoorbeeld te inventariseren hoe breed een gesignaleerd probleem leeft. De OC rapporteert haar bevindingen en adviezen aan het kernteam. Tot slot wordt er feedback opgehaald uit het werkveld. Iedere opleiding heeft een werkveldadviescommissie (WAC), of equivalent daarvan, waarmee minimaal tweejaarlijks wordt gesproken. Het kernteamlid Externe Oriëntatie is verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten met het werkveld en het ophalen van input uit het werkveld. Op die manier krijgt de opleiding bijvoorbeeld feedback over het functioneren van studenten in de beroepspraktijk (in stages en onderzoekopdrachten) en over de aansluiting van de opleiding bij het werkveld. Daarnaast bieden deze contacten belangrijk informatie over ontwikkelingen in het werkveld. Het kernteam van de opleiding brengt alle inzichten uit evaluaties bij elkaar en bespreekt deze met de adjunct-directeur van het cluster.

In het overleg op clusterniveau worden de bevindingen uit evaluaties van alle opleidingen in het cluster samengebracht. Op basis daarvan ontstaat een beeld van onderwijskwaliteit op clusterniveau en de punten waarop ontwikkeling nodig is. In dit overleg komen ook zaken naar voren die niet (alleen) op module- of opleidingsniveau moeten worden opgepakt, maar op clusterniveau aandacht moeten krijgen. Opleidings- en clusteroverstijgende zaken kunnen ook verder worden opgeschaald naar instellingsniveau. Deze aandachtspunten worden vervolgens geagendeerd in het HAS-brede overleg tussen clusterdirecties en in de gesprekken tussen de clusterdirectie en het CvB.

Op basis van de documentatie en de gesprekken constateert het panel dat de verschillende PDCA-cycli effectief werken in de praktijk. Hierbij is duidelijk sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteitsverbetering op de verschillende niveaus. Het panel heeft ook verschillende voorbeelden gezien en gehoord van de wijze waarop (tussentijdse) evaluatie systematisch wordt ingezet om nieuwe ontwikkelingen in goede banen te leiden en waar nodig bij te sturen, zoals bij de aanpassing van de BSA-regeling (Bindend Studie Advies) en de HAS-brede projecten 'Studentsucces & studentwelzijn' en 'Sociale veiligheid & Inclusie'. Een sterk aspect van het evaluatiesysteem binnen de HAS is de grote betrokkenheid van de verschillende stakeholders, waaronder de studenten, werkveldcontacten, docenten en medezeggenschap. Uit de gesprekken maakt het panel op dat zij actief meedenken over het onderwijs en zich durven uitspreken. Daarmee vervullen zij een belangrijke rol in de kwaliteitsverbetering. Het panel is ook zeer positief over de Raad van Toezicht (RvT). Het waardeert de betrokkenheid, bestuurlijke kwaliteiten en strategische deskundigheid van de RvT. Uit de gesprekken blijkt dat de RvT een grote toegevoegde waarde heeft (gehad) in het maken van strategische keuzes.

Het panel is van mening dat de P&C-cyclus een goede basis biedt voor risicomanagement. De verschillende gesprekken in de P&C-cyclus zorgen voor een systematische monitoring van doelstellingen waarbij eventuele risico's tijdig gesignaleerd kunnen worden. Via de PDCA-cycli kunnen risico's die op lagere niveaus worden geïdentificeerd, worden opgeschaald naar een hoger niveau. Een mooi voorbeeld van hoe dit proces werkt, is de wijze waarop de HAS is omgegaan met de ontwikkelingen rond GenAI. Naar aanleiding van risico's die rond dit onderwerp werden gesignaleerd, is op doelgerichte wijze vanuit centraal niveau een screening van toetsen op GenAI-kwetsbaarheid ingezet.

Het panel ziet nog ruimte voor verbetering met betrekking tot de concrete normering van sommige doelstellingen. Voor een deel van de doelstellingen zijn concrete streefgetallen bepaald die aangeven wanneer men tevreden is, zoals voor de SDOB-criteria en de NSE-scores. De doelstellingen die onderwijssteams in hun jaarplannen (A3's) omschrijven, zijn vaak echter niet vergezeld van een dergelijke normering. Daardoor is niet duidelijk wanneer er tevredenheid zal zijn over bereikte resultaten. Het panel denkt dat dit aspect verder ontwikkeld kan worden en moedigt de teams aan om uitgebreider na te denken over de vraag wanneer ze tevreden zijn en dit zoveel mogelijk om te zetten in concrete normen.

In de afgelopen jaren heeft de HAS geïnvesteerd in de ontwikkeling van de PowerBI, een geïntegreerd managementinformatiesysteem. Op dit moment zijn, naast financiële informatie, de resultaten van de Startthermometer en cijfers over werving, instroom, doorstroom, diplomering en verzuim zichtbaar in de PowerBI. De wens is om ook studievoortgangscijfers, die nu via Osiris toegankelijk zijn, aan de PowerBI te koppelen. Het panel heeft tijdens het eerste bezoek een demonstratie van de PowerBI gekregen. Het is positief over de ontwikkeling van de PowerBI, aangezien deze voorziet in krachtige en toegankelijke sturingsinformatie. Het panel denkt wel dat de PowerBI nog verder versterkt kan worden. Het beveelt de HAS aan om meer informatiebronnen in de PowerBI te integreren, zoals jaarplannen, evaluaties van het uitvoeringsplan, studentevaluaties van modules en opleidingen en bevindingen uit externe accreditaties. Door alle relevante informatie bij elkaar te brengen, kan de PowerBI nog krachtiger benut worden om systematisch te sturen op kwaliteit, innovatie en risicomanagement. Daarnaast stelt het de instelling beter in staat om rode draden te identificeren en zodoende beleid voor de lange termijn te ontwikkelen.

Medezeggenschap

De HAS heeft op elk van de drie niveaus (opleiding, cluster, instelling) medezeggenschap ingericht: OC's, clusterraden en de hogeschoolraad. Deze medezeggenschapsorganen bestaan uit een combinatie van studenten en medewerkers, met uitzondering van de clusterraad Bedrijfsvoering (die enkel uit medewerkers bestaat). In het algemeen ziet het panel dat de medezeggenschap goed functioneert. In de afgelopen periode is door middel van training geïnvesteerd in de medezeggenschap. Daarnaast is er sinds een jaar een vergoeding voor student-leden. Het panel waardeert de actieve participatie en betrokkenheid van studenten die zichtbaar werd in de gesprekken. Studenten ervaren de ruimte om kritische feedback te geven en gaven aan zich gehoord te voelen. Ook de medewerkers in de medezeggenschapsorganen gaven aan dat er goed naar hen wordt geluisterd en dat de medezeggenschap serieus wordt genomen. De verschillende medezeggenschapsorganen ervaren een

constructieve relatie met het opleidingsmanagement, de directie dan wel het CvB. In de gesprekken werden verschillende voorbeelden gegeven van zaken die waren verbeterd naar aanleiding van feedback van de medezeggenschap. De medezeggenschap is volgens het panel goed in positie en functioneert adequaat als 'critical friend'.

Het panel merkt op dat, waar de rol en het mandaat van de hogeschoolraad en OC's helder zijn, de clusterraden nog zoekende zijn naar hun positie en mandaat. Door de wijzigingen in organisatiestructuur in 2024 is de inrichting van de medezeggenschap op clusterniveau nog in ontwikkeling. Het panel ziet dat de instelling hierin zoekt naar een invulling die past bij de omvang van de organisatie. Het panel beveelt de HAS aan om de positie en het mandaat van de clusterraden te verhelderen, zodat duidelijk wordt op welke onderwerpen de raden inspraak hebben. Daarnaast kan de samenwerking tussen de clusterraden en de OC's nog versterkt worden. In het gesprek met de clusterraden werd aangegeven dat er wel informeel contact is, maar dat er ook structurele afstemming nodig is zodat opleidingsoverstijgende zaken kunnen worden aangekaart in de clusterraad.

Examencommissies

Met de herinrichting van de organisatiestructuur is ook de inrichting van de examencommissies (EC's) gewijzigd. Waar voorheen examencommissies per opleiding bestonden, is er nu één EC per marktveldcluster waarin alle opleidingen vertegenwoordigd zijn. Het panel heeft tijdens het tweede bezoek uitgebreid met de EC's gesproken over de wijze waarop zij hun borgende taken invullen. Uit de documentatie en gesprekken blijkt dat de EC's hun taken met betrekking tot het benoemen van examinatoren en het behandelen van fraude, bezwaren en verzoeken adequaat uitvoeren. Ook controleren de EC's de toetsplannen en toetsprogramma's van opleidingen. De werkwijze met betrekking tot de borging van toetskwaliteit en eindniveau verschilt nog per EC. Over het algemeen vindt regelmatig een controle van een steekproef van eindwerken plaats. Daarbij wordt voornamelijk gekeken naar het proces: de volledigheid van het dossier en de navolgbaarheid van de beoordeling. Daarnaast vindt overleg met modulecoördinatoren plaats over de evaluaties en analyses van toetsen. In het geval dat hieruit afwijkende of opvallende zaken naar voren komen, gaat de EC verder met de opleiding in gesprek over de betreffende toets.

Het panel heeft in de gesprekken aandacht besteed aan de toetscommissie van het cluster Agri & Business. In 2025 is binnen dit cluster een toetscommissie ingesteld, naar aanleiding van een aanbeveling in twee opleidingsbeoordelingen in dit cluster. De commissie bestaat uit docenten met toetsexpertise, zoals een Seniorkwalificatie Examinering (SKE). Uit de gesprekken blijkt dat deze toetscommissie rapporteert aan de clusterdirectie en vooral zorgende taken uitvoert, zoals het adviseren en ondersteunen van docenten bij het ontwerpen van toetsen. Ook kan de toetscommissie worden ingezet om uitgebreid onderzoek te doen naar toetsen waarbij problemen spelen. De toetscommissie is nog zoekende naar de exacte invulling van haar taken. Ook de positie van de toetscommissie ten opzichte van de EC moet zich nog uitkristalliseren. Er is wel contact tussen de twee commissies, maar de toetscommissie valt niet onder het mandaat van de EC. In de gesprekken kwam naar voren dat de intentie is om bij de andere twee marktveldclusters ook toetscommissies in te stellen. Het idee is dat de toetscommissies na verloop van tijd onder de EC's zullen gaan vallen.

Het panel constateert dat de toetscommissie in haar huidige vorm veelal een zorgende rol heeft. Het panel vindt de werkzaamheden van de toetscommissie waardevol en bijdragen aan de toetskwaliteit in opleidingen. Vanwege het zorgende karakter en het feit dat ze onder de verantwoordelijkheid van de clusterdirectie valt, kan de toetscommissie echter niet de borgende taken van de EC vervullen. De toetscommissie ontslaat de EC dus niet van haar borgende taken met betrekking tot toetskwaliteit en eindniveau. Het panel is van mening dat deze borgende taken een stevigere invulling moeten krijgen en beveelt de EC's aan dit te versterken. Zo acht het panel het van belang dat er bij de controle van steekproeven van eindwerken niet alleen gekeken wordt naar het proces, maar ook naar de inhoud van de eindwerken, om te kunnen borgen dat het eindniveau behaald wordt. Daarnaast is een systematische controle van toetskwaliteit nodig. Op dit moment is dit proces meer reactief en incidentgedreven ingericht. Het panel beveelt de EC's aan om een systematiek in te richten waarbij alle toetsen met een bepaalde regelmaat bekeken worden. Het panel beveelt daarnaast aan om de werkwijze van EC's te uniformeren over clusters heen, om zodoende de borgende verantwoordelijkheden van de EC's te verstevigen. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de EC's moeten helder en uniform beschreven worden in de

relevante documenten, waaronder het toetsbeleid en de borgingsagenda. Daarbij is ook aandacht nodig voor het versterken van de onafhankelijke positie van EC's. Uit de gesprekken maakte het panel op dat relatief veel EC-leden recent zijn gestart in deze rol. In dat licht beveelt het panel aan om aandacht te besteden aan professionalisering van EC-leden. Ook is het raadzaam om te zittingstermijn te verlengen. EC-leden worden nu per jaar benoemd. Een langere zittingstermijn heeft een positief effect op het commitment van leden, biedt meer mogelijkheden voor professionalisering en draagt daarmee bij aan de ontwikkeling van expertise binnen de EC. Een meer uniforme werkwijze over clusters heen zal de professionalisering verder bevorderen, omdat hierdoor het leren van elkaar gefaciliteerd wordt. Het panel wijst verder op het belang van juridische ondersteuning voor EC's. Op dit moment is er bij ingewikkelde casuïstiek juridische ondersteuning beschikbaar. Het panel onderstreept het belang van de beschikbaarheid van voldoende en tijdige juridische ondersteuning. Als laatste adviseert het panel de HAS om, bij het versterken van de borgende taken en positie van de EC's, ook buiten de deur te kijken bij andere onderwijsinstellingen. Het binnenhalen van een externe blik zal bijdragen aan de inrichting van een robuuste borgingssystematiek. Het panel heeft voorgaande uitgebreid besproken met het CvB. Uit dit gesprek bleek dat de aanbevelingen voor het CvB geen verrassing waren en deels al zelf geconstateerd en opgepakt waren. Het CvB is doordrongen van het feit dat er op dit vlak werk aan de winkel is. Het panel hoopt met bovenstaande aanbevelingen richting te geven aan de ontwikkeling.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de HAS een effectief evaluatiesysteem heeft ingericht om de onderwijskwaliteit te monitoren. De PDCA-cycli op de drie niveaus worden systematisch doorlopen en haken mooi in elkaar. Door middel van de P&C-cyclus kan het CvB de realisatie van beleidsdoelstelling monitoren en risico's signaleren. Het panel is positief over de ontwikkeling van de PowerBI en beveelt aan om deze uit te breiden met meer data over onderwijskwaliteit, zodat het instrument nog krachtiger benut kan worden. De medezeggenschap heeft een stevige positie in de organisatie en een duidelijke rol in de kwaliteitsmonitoring. Het panel beveelt de HAS aan om het mandaat van de clusterraden te verduidelijken. De examencommissies zijn goed ingericht. Hun borgende taken moeten volgens het panel echter steviger worden ingevuld. Het panel beveelt de examencommissies aan om het eindniveau en de kwaliteit van toetsen systematisch te evalueren. Daarnaast verdient het aanbeveling om de werkwijze van examencommissies over de clusters heen te uniformeren, de zittingstermijn van leden te verlengen en meer te investeren in de professionalisering van leden. Het panel heeft gezien dat de HAS de aandachtspunten rond de EC's erkent en bij uitdagingen gestructureerd te werk gaat. Daarom heeft het panel er vertrouwen in dat de HAS ook deze aanbeveling ter harte neemt en op korte termijn oppakt. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 3: Evaluatie en monitoring.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Opvolging verbetermaatregelen

Op grond van de documentatie en de gesprekken stelt het panel vast dat er een degelijke systematiek is voor het doorvoeren van verbetermaatregelen. In de gesprekken zijn veel mooie voorbeelden genoemd van doelgerichte verbeteringen die zijn ingezet naar aanleiding van feedback en reflectie. Zo is de herinrichting van de organisatiestructuur, waarbij alle medewerkers nu een leidinggevende op armlengte hebben, een effectief antwoord op feedback over medewerkerstevredenheid en werkdruk. Een aantal jaar geleden was het verlagen van werkdruk een van de speerpunten in het beleid. Inmiddels blijkt uit nieuwe metingen dat de werkdruk verlaagd is. Daardoor is er nu ruimte voor andere speerpunten.

Op het niveau van opleidingen is opvolging van verbeteringen geborgd doordat deze worden geïntegreerd in de jaarplannen. De PDCA-cyclus, waarbij data, systematische evaluatie en reflectie daarop leiden tot verbetermaatregelen die vervolgens weer gemonitord worden, komt hierin sterk tot uiting. Dezelfde systematiek is zichtbaar op cluster- en instellingsniveau. Volgens het panel zou een verdere uitbreiding van de PowerBI de opleidingen, clusters en het CvB helpen om verbetermaatregelen nog beter te monitoren en nog sterker te sturen op het bereiken van doelstellingen. Uit de gesprekken blijkt dat stakeholders adequaat worden geïnformeerd over verbeteringen die worden doorgevoerd naar aanleiding van feedback.

Innovatie en ontwikkeling

De HAS wordt volgens het panel gekenmerkt door een zeer sterke ontwikkelgerichtheid, waarbij relevante thema's snel worden opgepakt en vertaald naar doelgericht beleid. Een voorbeeld hiervan is het thema 'Studentsucces en studentwelzijn', dat startte met een HAS-brede projectgroep en daarna werd opgenomen in de kaderbrief. Een ander voorbeeld is de voortzetting van het project 'Sociale veiligheid en Inclusie' in de ontwikkeling van een leerlijn 'Dialoog en Perspectieven'. Het panel ziet een organisatie die doorlopend leert op alle niveaus. Er is veel ruimte voor innovatie in het onderwijs. Het panel ziet dat de HAS in ontwikkelingen en innovaties gevoed wordt door de externe omgeving. Het waardeert de sterke verbindingen met het groene domein op alle niveaus van de organisatie. Zo hebben opleidingen intensieve contacten met het werkveld, waarbij het kernteamlid Externe Oriëntatie een sleutelrol speelt. Daarnaast hebben opleidingen een sterke link met hun alumni, die bijvoorbeeld ingezet worden voor gastcolleges en voor het faciliteren van stages en beroepsopdrachten. Ook de lectoraten hebben een sterke verbinding met het werkveld. Via hun onderzoek wordt de HAS gevoed met de nieuwste ontwikkelingen in het domein. Het panel vindt de balans tussen onderwijs, onderzoek en praktijk een sterkte van de HAS die duidelijk bijdraagt aan de innovatiecultuur. De RvT borgt de verbinding met het groene domein op strategisch niveau. Door de sterke verbindingen met de buitenwereld blijft de HAS goed op de hoogte van ontwikkelingen. In alle geledingen is men zich zeer bewust van de snelle veranderingen in het werkveld en is men in staat om hier adequaat op te reageren door de benodigde aanpassingen in het onderwijs door te voeren.

In het licht van verschillende externe ontwikkelingen, waaronder ontwikkelingen in het groene vakgebied maar ook demografische en verwachte financiële ontwikkelingen, beraadt de hogeschool zich momenteel op haar opleidingenportfolio. De leidraad daarbij is het ontwikkelen van toekomstbestendig onderwijs. Het panel vindt dat de HAS dit proces adequaat benadert. De RvT is hierin zichtbaar van toegevoegde waarde. Door de brede samenstelling kan de RvT het groene domein overzien en als constructief kritisch gesprekspartner fungeren voor het CvB in het overwegen van strategische opties. De krachtige positie van de RvT geeft vertrouwen in de toekomst. Het panel vindt dat de HAS een helder toekomstbeeld heeft. De inrichting van de organisatie draagt bij aan de wendbaarheid die nodig is voor een sterke positionering in de markt. Een aandachtspunt, dat door de HAS

zelf duidelijk wordt erkend, is de noodzaak om scherpe strategische keuzes te maken aangezien niet alles tegelijk kan worden aangepakt.

Horizontale afstemming

De ontwikkel- en innovatiegerichtheid van de instelling wordt ondersteund en gevoed door de sterke horizontale verbinding in de organisatie. Uit de gesprekken werd duidelijk dat er veel overleg plaatsvindt over opleidingen en clusters heen. Dit betreft een mix van formeel en informeel overleg. Zo vindt over verschillende inhoudelijke thema's horizontale afstemming plaats, bijvoorbeeld rond inclusie, studentsucces en GenAI. In de gesprekken kwam naar voren dat de horizontale verbinding de laatste jaren is gegroeid. Waar de clusters voorheen meer als losse zuilen fungeerden, is er nu steeds meer besef van de gezamenlijke belangen en worden processen meer en meer gelijkgetrokken. Voor veel rollen is horizontaal overleg ingericht. Zo vindt regelmatig overleg plaats tussen de clusterdirecteuren, evenals tussen de adjunct-directeuren, kernteamleden met dezelfde portefeuilles, voorzitters van examencommissies en vertrouwenspersonen. Hierdoor vindt afstemming en uitwisseling plaats en kan er van elkaar geleerd worden. Een mooi voorbeeld van horizontale verbinding en 'leren van elkaar' is het project 'Iets met boeren'. Dit is een opleidingsoverstijgend project, geïnitieerd door docenten van de bacheloropleidingen Milieukunde, Veehouderij en Management van de Leefomgeving. Na de succesvolle implementatie van het project is er door docenten van de bacheloropleidingen Tuin- en Akkerbouw, Food Technology en Food Innovation een soortgelijk project ontwikkeld: 'Goed voedsel'.

In de gesprekken werd ook aangegeven dat de samenwerking tussen opleidingen en clusters nog verder verbeterd kan worden, zodat de aanwezige expertise en ervaringen binnen opleidingen en clusters nog beter benut kunnen worden in de gehele hogeschool. Dit geldt onder andere voor de ontwikkeling van specifieke modules, bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijke vorming en data en AI, die mogelijk hogeschoolbreed aangeboden kunnen worden. Het panel onderstreept deze observatie van medewerkers en moedigt de HAS aan om de horizontale verbindingen blijvend te versterken. In het kader van horizontale verbinding wil het panel tot slot aandacht vragen voor het belang van heldere beschrijvingen en afbakening van verantwoordelijkheden. Medewerkers hebben vaak dubbele petten, wat enerzijds positief is omdat het leidt tot organische netwerken en horizontale uitwisseling, maar anderzijds soms ook lastig kan zijn als rollen door elkaar gaan lopen. Expliciete duiding van de verantwoordelijkheden die horen bij bepaalde rollen kan bijdragen aan efficiënte afstemming.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de HAS systematisch werkt aan de verbetering van onderwijs door effectieve verbetermaatregelen in te zetten naar aanleiding van feedback en reflectie. De HAS is sterk ontwikkelgericht en biedt een goede omgeving voor innovatie. Dit wordt gevoed door voortdurende uitwisseling tussen studenten, docenten, onderzoekers en het werkveld. Binnen de hogeschool wordt van elkaar geleerd door horizontale verbindingen over opleidingen en clusters heen. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 4: Ontwikkeling.

Afkortingen

BDB	Basiskwalificatie Didactische bekwaamheid
BKE	Basiskwalificatie Examinering
BSA	Bindend Studie Advies
CvB	College van Bestuur
EC	examencommissie
GenAI	generatieve artificial intelligence
HAS	HAS green academy
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
OC	opleidingscommissie
OOK	Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit
P&C	Planning & Control
PDCA	Plan, Do, Check, Act
P&O	Personeel & Organisatie
RvT	Raad van Toezicht
SDOB	studeerbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid
SKE	Seniorkwalificatie Examinering
SPPO	Strategische Personeelsplanning en Ontwikkeling
WAC	werkveldadviescommissie

