

Jaarverslag 2019



DISCOVER YOUR WORLD

BUas.nl



Breda
University
OF APPLIED SCIENCES

Voorwoord

Hierbij presenteren wij het jaarverslag 2019 van Breda University of Applied Sciences.

In het verslagjaar is de campus verder vormgegeven en in gebruik genomen. We zijn trots op het eindresultaat en op de enorme inzet en flexibiliteit van collega's en studenten tijdens dit overgangsjaar. Vanaf januari 2020 zijn al onze opleidingen gevestigd op de mooie nieuwe campus in Breda. Dit heeft direct een positief effect gehad op het community-gevoel, waarbij ook zeker ruimte blijft voor de eigenheid van de individuele academies en opleidingen. Het prachtige Innovation Square is een ontmoetingsplaats voor onze industriepartners, onderzoekers en onderwijsprofessionals. Deze broedplaats voor innovatie fungeert als katalysator voor innovatie in onze kennisdomeinen.

2019 was het eerste jaar van de kwaliteitsafspraken tussen hogeronderwijsinstellingen, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de koepelorganisaties en de studentorganisaties. In nauwe samenwerking met de Medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht, medewerkers en studenten zijn keuzes gemaakt voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Met behulp van deze middelen hebben we extra stappen kunnen zetten richting verdere kwaliteitsverbetering van ons onderwijs. Innovatie, samenwerking en betrokkenheid kenmerkten de manier van werken van onze professionals in het afgelopen jaar, alles met een positief effect op de organisatiecultuur en het community-gevoel. Onderwijsondersteunende processen worden geoptimaliseerd en hybride georganiseerd, waardoor de geplande afname van inzet in ondersteunende processen ten gunste van het primaire proces versterkt wordt. Met deze innovatieve ontwikkelingen en inzet van onze professionals houden we de kwaliteit van onze opleidingen onverminderd hoog, zoals ook blijkt uit de wederom erg goede accreditatieresultaten en ontvangen bijzonder kenmerken, zoals internationalisering en ICE.

Halverwege het verslagjaar is de urgentie ten aanzien van studiesucces uitgesproken. Onvoldoende verbetering in de uitval in combinatie met een licht dalende instroom en een afname van het aantal langstudeerders, leidt tot een daling van de totale studentenpopulatie. Dit heeft een financiële impact op onze organisatie. Om kwaliteit en kleinschaligheid te kunnen blijven waarborgen achten we verbetering van het studentsucces (inclusief studiesucces) van belang.

Het geconsolideerde resultaat 2019 komt uit op € 2.469 negatief. Dit is € 986 lager dan de negatieve begroting ad € 1.483. Met uitzondering van de rentabiliteit blijven alle financiële kengetallen ruimschoots binnen de signaleringsgrens. De rentabiliteit zakt onder de grens als gevolg van de negatieve behaalde resultaten in de afgelopen drie jaar. Dit is echter verklaarbaar, was voorzien in de begrotingen, past bij de vraag vanuit OCW om voorinvesteringen te plegen en geeft geen aanleiding tot zorgen over de continuïteit van de instelling. De begroting 2020 is sluitend. Intensieve monitoring van ontwikkelingen en nauwe interne samenwerking blijven ook dit jaar een focuspunt. De effecten van de coronacrisis voor het hoger onderwijs in het algemeen en voor BUAs in het bijzonder zijn op het moment van schrijven van dit jaarverslag nog niet in te schatten. We staan in nauw contact met het ministerie van OCW, de koepelorganisaties en collega-instellingen en passen onze onderwijsprocessen aan waar nodig en mogelijk. Het voornaamste risico ziet toe op de studenteninstroom 2020/2021, maar tot op heden lijken de totale instroomaantallen niet extreem af te wijken van vorig jaar.

We hebben in het verslagjaar intensief en prettig samengewerkt met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Daarvoor willen wij onze waardering en dank uitspreken. Terugblikkend op een dynamisch jaar, zijn wij al onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestaties, het soepel samenwerken in en omgaan met de veranderende omgeving en werkwijzen en de soms onvoorziene situaties. Breda University of Applied Sciences is en blijft een prettige en inspirerende omgeving om te werken en te studeren, vanaf nu allemaal tezamen op onze prachtige campus in Breda.

Breda, juni 2020
College van Bestuur,

Elisabeth Minnemann, Nico van Os

Summary

As a specialist higher education institute, BUas inspires students and staff to develop and use their talents as well as their personal innovative capacity to the fullest potential in order to provide innovative solutions to national and international industries and be meaningful to our globalising society. We strive to be a leading international knowledge institute, with innovative, high-quality education and research and a strong relevance for business and society. Small-scale, personal, sustainable, diverse and inclusive are our core values, in which we fully encourage everyone's innovative capacity.

The strategic objectives have been elaborated by means of five strategic pillars: state-of-the-art education, research, connect to industry and social institutions, internationalisation, and professionalisation and operational excellence. In the year under review, three organisation-wide programmes supported the implementation of the strategic plan: study success, educational organisation, and community and SERVE. In addition, community building is a key pillar within our strategy. The aim of this is to cultivate a sense of connection, a sense of belonging for both students and staff, in which the own identity of the academies and degree programmes is both appreciated and safeguarded.

In the year under review, the campus was further enhanced and put into use. We are proud of the end result and of the enormous commitment and flexibility of our staff and students during this transitional year. Since January 2020 all our degree programmes have been located on the beautiful new campus in Breda. This has had an immediate positive effect on the community feeling, in which there is definitely still room for the unique individual character of our various academies and degree programmes.

The negative consolidated result for 2019 is €2,469. This is € 986 more than the negative budget of €1,483, which was already largely projected in the course of the year. With the exception of profitability, all financial performance indicators remain well within the reporting thresholds. Profitability has fallen below the limit as a result of the negative results achieved in the last three years. This, however, can be explained, was already foreseen in the budget, meets the request of the Ministry of Education, Culture and Science (OCW) of making pre-investments, and does not give rise to concerns about the continuity of our institute.

The 2020 budget is balanced. Close monitoring of developments and close internal cooperation will continue to be focus points this year too. The continuity section, which presents a forward view to the years 2021 to 2024 inclusive, shows that the course adopted will be bearing fruit in the short term. The effects of the coronavirus crisis on the higher education sector in general and BUas in particular cannot yet be assessed at the time of writing this annual report. Of course, we are in close contact with the Ministry of OCW, umbrella organisations and other universities of applied sciences, and we will adapt our educational processes where necessary and possible. The main risk concerns the student intake 2020/2021, but so far the total intake numbers do not seem to deviate extremely from last year.

Education

State-of-the-art education is at the heart of our strategic plan. In the year under review, we continued to see developments in terms of both quality and quantity of the learning communities and in the digitisation of educational processes. In the learning communities - supported by various digital tools - students and lecturers operate beyond the boundaries of their knowledge domains, cooperating with businesses and social institutions, all occupying equivalent positions within their respective communities. In this way, education and professional practice are consistently intertwined.

The year 2019 was the first year of the quality agreements. In close cooperation with the participation council, Supervisory Board, staff and students, choices were made with regard to the use of the *studievoorschotmiddelen* (resources freed up by the abolition of the basic student grant). These resources enabled us to take extra steps

into the direction of further improving the quality of our education. By means of these and other innovative developments and the efforts of our professionals, we are keeping the quality of our degree programmes at a consistently high level, as was also demonstrated by yet again very good accreditation results and distinctive features awarded to us in the year under review.

Within the various degree programmes, measures were taken to improve study success. In the academic year of 2018-2019 the drop-out rate in the first year of study was 28.1%, which, although a decrease compared to 2017-2018 (30.4%), is not yet in line with internal objectives. We are working towards a drop-out rate of 26% in the academic year of 2023-2024.

Study success in the bachelor's programmes in the academic year of 2018-2019 decreased to 68.5%, in accordance with previous expectations. The expectation for 2020 is for this percentage to increase again. In line with previous agreements, we are working towards a 75% bachelor's success rate in the academic year of 2025-2026. To add strength to the objectives in terms of drop-out and study success rates, it was decided in the summer of 2019 to step up our efforts to improve study success of students in the first year. A decline in student numbers, combined with a modest decrease in drop-out rates in the first year, has put a financial strain on our organisation. Without compromising on quality or small scale, we examined possibilities to support our students even better and guide them through their studies successfully. We believe that study success is largely achieved through the interaction between students and lecturers and that it is our collective responsibility to give our students the best possible guidance and support, thus helping them to develop into professionals possessing the knowledge and skills needed in tomorrow's national and international labour markets. Our efforts and aims in this area are supported by the study success programme, the expansion of student and learning analytics, the digitisation of education, and by educational innovation in general.

Traditionally, internationalisation has been hardwired into the DNA of our organisation. From the perspective of increasing internationalisation in the labour market, global readiness is crucial, to our graduates as well as to our knowledge development activities. The internationalisation policy of our institute focuses on all aspects of our core business. The share of international students has increased to 17.8% (new entrants 21.6%). The international classroom and internationalisation@home have our continuous attention and contribute to the international community on the campus. Education further expanded its international scope to include activities in amongst others Beijing and several locations in Brazil.

Knowledge development and connect to industry and social institutions

In order to obtain an internationally recognised position in research, affiliation with international research programmes and participation in international networks is an important condition. Based on the previously established research profile and research themes - Designing and Managing Experiences, Placemaking and Shaping Destinations, and People and Goods on the Move - , closer ties with the corporate community have been forged and the interconnection between education and research has our continuous attention. Both Centres of Expertise – Centre of Expertise on Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH) and Centre of Expertise on Logistics – have strengthened their positions.

Close cooperation with external parties took place in 2019. For example in the Economic Board West-Brabant (EBWB), Logistics Community Brabant (LCB), the City Deal Kennis Maken, and within the Creativity World Forum in Brabant, which hosted the Breda-based hub on 'The paradox of (un)limited resources'.

In 2019, around twenty international research projects were undertaken in collaboration with foreign universities and international industries, mostly funded by the European Commission. This puts Breda University of Applied Sciences at the forefront of the Dutch higher education sector. In addition, there were some twenty projects – including research projects – commissioned by international companies.

One of the eye-catchers of the new BUAs campus is the Innovation Square: a meeting place for industry contacts as well as staff and students from the various BUAs domains. The Innovation Square is home to several business initiatives, all characterised by an innovative character and a focus on industry relevance. The Innovation Square

community serves as a catalyst for innovation and contributes directly to the strategic pillar of 'connect to industry and social institutions'.

In the year under review, BUAs also joined the 'SDG on stage' platform, as one of the first universities of applied sciences in the Netherlands. This platform connects companies and students by offering placement and graduation assignments, which contribute to achieving the Sustainable Development Goals. In addition, the platform serves as a knowledge database of SDG-related information for companies, knowledge institutes and students.

Key figures 2019

Key figures	2019	2018	2017
Bachelor's students	7,031	7,099	7,398
International bachelor's students	1,194 (17%)	1,086 (15%)	1,059 (14%)
Master's students	192	201	224
International master's students	95 (49%)	93 (46%)	97 (43%)
Professional bachelor's programmes	10	10	10
Academic bachelor's programmes	2	2	2
Professional master's programmes	4	4	4
Academic master's programmes	1	1	1
Associate degree programmes	1	1	1
Dropout rate bachelor's programmes	28.1%	30.5%	26.8%
Success rate bachelor's programmes	68.5%	72.5%	72.0%
Number of employees / fte-s	801 / 636.6	797 / 635.4	782 / 628.1
Percentage of teaching staff	67.0%	66.7%	67.3%
Percentage of support & management staff	33.0%	33.4%	32.7%
Percentage of international staff	18.2%	17.2%	15.4%
Student-lecturer ratio	22.9%	23.3	24.6
Liquidity	0.80	1.84	2,01
Solvency (II)	37.0%	42.7%	56.1%
Rate of return	-3.3%	-1.3%	-0,80%

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Summary	3
Inhoudsopgave	6
Bestuursverslag	
1 Instellingsbeleid	8
1.1 Creating professional value	8
1.2 Campus	9
1.3 Shared values en community	9
2 Onderwijs en studenten	10
2.1 State-of-the-art education	10
2.2 Studiesucces	12
2.3 Aantallen studenten en graden	15
2.4 Internationalisering	16
2.5 Kwaliteit van onderwijs	17
2.6 Studentvoorzieningen	20
3 Kwaliteitsafspraken	23
3.1 Achtergrond	23
3.2 Proces	23
3.3 Voortgang en monitoring	24
3.4 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema	24
3.5 Inzet studievoorschotmiddelen	29
4 Kennisontwikkeling	30
4.1 Onderzoeksprofiel	30
4.2 Centres of Expertise	31
4.3 Internationalisering	32
4.4 Kwaliteit	33
4.5 Connect to industry	34
4.6 Exposure	36
5 Governance	37
5.1 Verslag van de Raad van Toezicht	37
5.2 College van Bestuur	39
5.3 Good Governance	40
5.4 Risicomanagement	40
5.5 Medezeggenschap	43
5.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg	44
5.7 Publiek - privaat	45
6 Bedrijfsvoering	47
6.1 Human Resource Management	47
6.2 Kengetallen personeel	49
6.3 Informatiemanagement en ICT	56
6.4 Huisvesting en facilitaire zaken	56

7	Financiën	58
7.1	Financieel beleid	58
7.2	Geconsolideerd resultaat 2019	58
7.3	Kengetallen	58
7.4	Investerings in campusontwikkeling	59
7.5	Treasurybeleid	59
7.6	Helderheid	60
7.7	Begroting 2020	61
7.8	Continuïteitsparagraaf	62
Jaarrekening		
8	Geconsolideerde jaarrekening 2019	67
8.1	Geconsolideerde balans per 31-12-2019	67
8.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2019	68
8.3	Kasstroomoverzicht over 2019	69
8.4	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	69
8.5	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	71
8.6	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	73
8.7	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2019	75
8.8	Financiële instrumenten en risicobeheersing	82
8.9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	83
8.10	Gebeurtenissen na balansdatum	83
8.11	Toelichting op de staat van baten en lasten 2019	83
9	Enkelvoudige jaarrekening 2019	89
9.1	Enkelvoudige balans per 31-12-2019	89
9.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019	90
9.3	Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	90
10	Verantwoording uit hoofde van de wet WNT	93
10.1	Bezoldiging College van Bestuur	93
10.2	Bezoldiging Raad van Toezicht	95
10.3	Overige functionarissen	95
11	Ondertekening van de jaarrekening	96
12	Overige gegevens	97
Bijlagen		102
Bijlage 1:	Croho overzicht	102
Bijlage 2:	MR reflectie op kwaliteitsafspraken	103
Bijlage 3:	Kennisoutput 2019 (bron: PURE)	106
Bijlage 4:	Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2019	107
Bijlage 5:	Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2019	108
Bijlage 6:	Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2019	109
Bijlage 7:	Functiegebouw	110
Bijlage 8:	Organisatiestructuur	111
Bijlage 9:	Strategy map	112

1 Instellingsbeleid

1.1 Creating professional value

Strategisch plan

2019 betrof het tweede uitvoeringsjaar van het [strategisch plan 'Creating professional value'](#), waarmee toegewerkt wordt naar onze beoogde lange termijn positionering. In dit hoofdstuk lichten we kort de missie en visie van Breda University of Applied Sciences toe. In volgende hoofdstukken wordt verder ingegaan op ons state-of-the-art education, research en kennisontwikkeling, governance, bedrijfsvoering en HRM-beleid. In hoofdstuk 3 wordt het proces en de voortgang rondom de kwaliteitsafspraken besproken.

Missie

In het [strategisch plan](#) en de strategy map hebben we onze missie als volgt verwoord:

Als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling inspireren we studenten en medewerkers hun talenten en hun persoonlijke vernieuwingskracht optimaal te ontwikkelen en te benutten om de (internationale) beroepspraktijk van innovatieve antwoorden te voorzien en betekenisvol te zijn voor de globaliserende maatschappij. We streven ernaar een internationaal leidend kennisinstituut te zijn, met innovatief onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit en met een sterke relevantie voor bedrijfsleven en maatschappij. Kleinschalig, persoonlijk, duurzaam, diversiteit en inclusiviteit zijn onze kernwaarden, waarbij we ieders innovatieve capaciteit ten volle stimuleren.

In de uitvoering van onze missie vinden we het belangrijk dat we studenten opleiden tot mondiale burgers. Zij hebben een open houding en hebben de bagage om zich als verantwoordelijk professional en als persoon te blijven ontwikkelen. Als kennisinstelling realiseren we daarmee maximale impact. Breda University of Applied Sciences maakt deze slag door intensief verbonden te zijn met het bedrijfsleven en met maatschappelijke instellingen en door koploper te zijn in aanbod en ontwikkeling van kennis op onze vakgebieden. De kwaliteiten van onze medewerkers sluiten daarbij aan en zijn cruciaal om succesvol te blijven.

Visie

In de wereld die op alle fronten in beweging is, hebben we onszelf een uitdagend doel gesteld. We streven ernaar in 2030 een internationaal erkende topinstelling te zijn met een sterke oriëntatie en impact op het bedrijfsleven en de maatschappij. Dit komt tot uiting in de waardering die het bedrijfsleven heeft voor onze afgestudeerden en onze kennisproducten. Die erkenning betreft ook de wijze waarop we het onderwijs vormgeven. Kleinschalig, persoonlijk, duurzaam, inclusief en met aandacht voor de persoonlijke innovatieve capaciteiten van onze studenten en onze medewerkers. Om dit topniveau te kunnen waarmaken, beschikken medewerkers over actuele, relevante en gewaardeerde kennis. Kennis die steeds wordt vernieuwd door het onderzoek dat wordt uitgevoerd in opdracht van het bedrijfsleven en in samenwerking met kennisinstellingen wereldwijd. Bedrijven zijn niet alleen afnemer omdat ze afgestudeerden in dienst nemen, maar tevens partner in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs, zowel in het reguliere onderwijs als in het executive onderwijs (leven lang leren). Deze intensieve verbinding met het bedrijfsleven is uiteindelijk ook de basis waarop studenten hun studiekeuze baseren en de voorkeur geven aan studeren bij Breda University of Applied Sciences.

Strategy map

Met de strategy map 2019 (zie bijlage 8) als uitvoeringsagenda, zijn doelstellingen en inzet van mensen en middelen concreet uitgewerkt richting de organisatie die we in de toekomst willen zijn en blijven.

De uitwerking van het strategisch plan in de strategy map heeft bijgedragen aan een breder draagvlak en een gedeelde interpretatie van de te zetten stappen richting de gestelde doelen. De strategische doelen zijn uitgewerkt aan de hand van vijf strategische pilaren: State-of-the-art Education, Research, Connect to industry and social institutions, Internationalisation, Professionalisation and Operational excellence.

Twee organisatie-brede programma's ondersteunden in het verslagjaar de uitvoering van het strategisch plan: Educational innovation, gericht op vernieuwing en versterking van onderwijs en SERVE, met een focus op

optimalisering en professionalisering van de bedrijfsvoering. De focus voor 2019 lag daarnaast op het verder ontwikkelen van de learning communities, op studiesucces, op internationalisering en op professionalisering. In het laatste kwartaal van 2019 is met input van alle stakeholders de strategy map 2020 tot stand gekomen.

Via de planning- en controlcyclus werden gedurende het jaar zowel voortgang als relevante interne en externe ontwikkelingen gemonitord. Dit heeft onder meer geleid tot de beslissing om versterkt in te zetten op het studiesucces van onze studenten in het eerste studiejaar (zie ook paragraaf 2.2). Een terugloop in studentaantallen gecombineerd met een beperkte daling van de uitval in het eerste jaar, legt een financiële druk op onze organisatie. Zonder concessies te doen aan kwaliteit of kleinschaligheid, is gekeken naar mogelijkheden om onze studenten nog beter te begeleiden en succesvol door hun studie te begeleiden. We geloven dat studiesucces in belangrijke mate gerealiseerd wordt in de interactie tussen student en docent en dat het onze collectieve verantwoordelijkheid is om de student optimaal te begeleiden en te helpen ontwikkelen tot een professional met kennis en vaardigheden waar de (internationale) arbeidsmarkt van morgen behoefte aan heeft. In het najaar van 2019 is om deze reden het programma Study success gestart.

Om de BUas community verder te ontwikkelen en te versterken en de onderwijsorganisatie te optimaliseren is in het najaar het strategische programma Educational organisation and Community gestart. Het eerdergenoemde Educational innovation programma is onderdeel geworden van dit Educational organisation and Community programma, waardoor er nu drie strategische programma's (Study success, Educational organisation and Community, SERVE) lopen om de executiekracht te versterken.

1.2 Campus

De campusrealisatie is in het verslagjaar binnen budget afgerond. Het voormalige klooster, het huidige Horizon Building is met veel enthousiasme in de tweede helft van 2018 al in gebruik genomen door onze studenten en medewerkers van de Academy for Tourism, de Academy for Hotel & Facility en de corporate services Information management & ICT, Housing, Facility & Planning en Library. In de eerste negen maanden van het verslagjaar 2019 is nog hard gewerkt aan het verbouwen en opknappen van het voormalige N- en H-gebouw, het verder verfraaien van de parkachtige en groene omgeving en het uitbreiden van de parkeerfaciliteiten. Per oktober 2019 zijn ook de Academy for Leisure & Events, de Academy for Built Environment & Logistics en de overige corporate services gevestigd op de campus. De Academy for Games & Media tot slot is in januari 2020 overgegaan. Daarmee zijn we vanaf januari 2020 compleet op onze nieuwe en inspirerende BUas campus aan de Mgr. Hopmansstraat in Breda.

1.3 Shared values en community

De manier waarop we met elkaar willen omgaan, zonder daarbij afbreuk te doen aan de verschillende culturen binnen de organisatie, plus het oppakken van onze sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheidsprincipes zijn nauw verbonden. In de vorig jaar vastgestelde corporate shared values, met daarin de kernwaarden positiviteit, respect, openheid, duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit, wordt verwoord hoe we met betrekking tot deze zaken willen acteren. De shared values zijn een vanzelfsprekende manier van hoe we met elkaar en onze omgeving wensen om te gaan binnen het onderwijs, onderzoek en in de bedrijfsvoering waarbij zowel medewerkers als studenten worden betrokken.

Met duurzaamheid en duurzaam gedrag als belangrijke thema's voor de gehele instelling, heeft de organisatie zich begin 2019 achter de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties geschaard en de SDG-charter ondertekend. Daarnaast heeft BUas zich in het voorjaar van 2019 als een van de eerste hogescholen in Nederland aangesloten bij het 'SDG on stage' platform. In paragraaf 4.5 wordt dit initiatief verder toegelicht.

Community building is een belangrijke pijler binnen onze strategie. Hiermee wordt ingezet op verbondenheid en 'sense of belonging' voor zowel studenten als medewerkers, waarbij ook de eigen identiteit van de academies en opleidingen gewaardeerd en gewaarborgd worden.

2 Onderwijs en studenten

2.1 State-of-the-art education

State-of-the art education is het hart van ons strategisch plan. In het verslagjaar is het programma Educational innovation voortgezet, waarbij het verder vormgeven van blended learning binnen learning communities en het stimuleren en faciliteren van onderwijsinnovatie-initiatieven via grassroots projects de pijlers vormen.

Kleinschalig, intensief en hoogkwalitatief onderwijs met focus op internationalisering, duurzaamheid, betrokkenheid en diversiteit, blijft ons uitgangspunt. Gedurende het jaar zijn de strategische programma's Study success en Educational organisation and Community gestart. Het eerdergenoemde programma Educational innovation maakt onderdeel uit van het Educational organisation and Community programma.

De studievoorschotmiddelen behorende bij de kwaliteitsafspraken stellen ons in staat een extra impuls te geven aan continue kwaliteitsverbetering van ons onderwijs. In hoofdstuk 3 gaan we hier uitgebreid op in.

Learning communities

Binnen kleinschalige learning communities werken studenten en docenten van verschillende opleidingen en alumni over de grenzen van hun kennisdomein heen samen met bedrijven en maatschappelijke instellingen, ieder met een gelijkwaardige positie binnen de community. Met toenemende inzet van onderwijsvormen als collaborative learning, multidisciplinary learning en blended learning, leidt de actieve bijdrage van iedere deelnemer binnen de learning community tot een uitkomst die groter is dan de som der delen.

Het werken en leren binnen een learning community draagt bij aan een gevoel van betrokkenheid, zowel op inhoud als sociaal gezien. De student is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen leerproces én voor dat van andere deelnemers binnen de learning community.

In 2019 zijn binnen alle academies nieuwe learning communities ontwikkeld en gestart, verdeeld over alle studiejaar. Enkele voorbeelden:

- > De audiovisuele studie Media HUB waarin studenten en medewerkers mediacontent kunnen creëren en delen is ontwikkeld en heeft een prominente plaats binnen de campus gekregen. De Media HUB zal vanaf maart 2020 voor alle BUAs studenten en medewerkers beschikbaar zijn;
- > Een nieuwe learning community voor studenten die een opdracht, stage of afstudeeronderzoek binnen de SDG thema's vervullen is ontwikkeld en wordt vanaf januari 2020 gestart;
- > In september 2019 is gestart met het Tourism impact lab, waar in de laatste 4 maanden van 2019 23 werkveldrelaties en 80 studenten aan deelgenomen hebben;
- > Een learning community rond E-sports zorgt voor optimale aansluiting van dit nieuwe werkveld bij het onderwijs;
- > De learning community Maturity model, waarin continue verbetering en ontwikkeling van het learning community model centraal staat, kwam in het verslagjaar niet optimaal tot wasdom. Na de decentrale aanpak in 2019 zal in 2020 deze learning community centraal worden weggezet en op deze wijze een bijdrage leveren aan professionalisering en verdere ontwikkeling van alle BUAs learning communities.

Naast het ontwikkelen van nieuwe learning communities, wordt continu intern het concept rondom learning communities besproken en gefinetuned. Het is een levend model, dat zich voortdurend aanpast aan de behoeftes van onderwijs en werkveld.

Met het in toenemende mate verzorgen van onderwijs binnen het learning community concept, verandert de rol van de docenten richting de studenten. In plaats van sec kennisexpert, staat in deze nieuwe werkwijze de coachende en begeleidende rol van de docenten centraal. Trainingstrajecten worden aangeboden om docenten optimaal voor te bereiden op en te begeleiden in deze nieuwe rol.

Door gebruik te maken van een Teaching Fellow beurs in het kader van het Comeniusprogramma van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), heeft BUAs met de opleiding Built Environment een onderwijsinnovatie ontwikkeld waarbij het onderwijs meer in de samenleving plaatsvindt: project 'Fresh Brains'. De verticale leerlijn 'Duurzaamheid en Leefbaarheid' is gebruikt om studenten gedurende meerdere jaren een stad of gemeente te laten 'adopteren'. Deze verticale leerlijn heeft als doel studenten ruimtelijke ontwikkeling multidisciplinair en vanuit een brede context te leren benaderen. Hiervoor dienen nieuwe onderwijsvormen en 'eindproducten' ontwikkeld te worden en worden studenten uitgedaagd hun talenten in te zetten voor de gemeenschap. Door deze onderwijsvorm bovendien structureel te verbinden met kennisontwikkeling vanuit lectoraten, vloeit kennis eenvoudiger terug naar het onderwijs en de maatschappij. De verticale leerlijn 'Duurzaamheid en Leefbaarheid' wordt als learning community vormgegeven, waarbij de partners onderwijs, lectoraat en maatschappij op zinvolle en synergetische wijze verbonden zijn.

Minoren

Een ander belangrijk uitgangspunt in de onderwijsvisie is het stimuleren van interdisciplinair onderwijs door studenten meer mogelijkheden te bieden voor cross-overs. In dit kader hebben de opleidingen de afgelopen jaren een substantieel deel van hun minoren opengesteld voor studenten van andere opleidingen en domeinen van BUAs. Daarnaast is de instelling per 2019 aangesloten bij Kies op Maat (KoM). Studenten kunnen vanaf collegejaar 2019-2020 zonder financiële verplichtingen een minor volgen aan een bij KoM aangesloten hogeschool of universiteit. Daarnaast heeft BUAs haar vijf multidisciplinaire minoren ook opengesteld voor deelnemers vanuit andere bij KoM aangesloten hoger onderwijsinstellingen.

Vanaf collegejaar 2020-2021 worden naast de vijf multidisciplinaire minoren ook 17 opleidingsspecifieke minoren aangeboden. Voor deze laatste gelden specifieke instroomeisen. Zowel de multidisciplinaire minoren als de opleidingsspecifieke minoren worden via KoM aangeboden aan studenten buiten BUAs.

In het voorjaar van 2020 wordt instellingsbreed discussie gevoerd over een toekomstbestendig minorenbeleid. Deze discussie maakt deel uit van de totale discussie rondom een future proof portfolio.

Onderwijsinnovatie

> Blended learning en e-tools

In lijn met de onderwijsvisie, wordt in het onderwijsontwerp steeds meer rekening gehouden met de mogelijkheden voor blended learning als basisvoorwaarde voor het verder ontwikkelen van de learning communities. Het is belangrijk de samenwerking én communicatie tussen de deelnemers aan de community te optimaliseren. Hiervoor maken we gebruik van digitale samenwerkingstools, zoals bijvoorbeeld MS Teams. Een nieuw learning management system (LMS) ter ondersteuning van blended learning wordt aankomend jaar via enkele pilots ingevoerd.

In het Frontier Building op de campus is een professionele AV-studio gerealiseerd voor het maken van kennisclips, radio- of audiomateriaal en andere media-uitingen en zijn de mogelijkheden voor distance learning (web-ex) uitgebreid. Via een BUAs-brede Media HUB kunnen studenten en docenten van alle opleidingen hier gebruik van maken. In alle gebouwen zijn nieuwe presentatie-opstellingen gerealiseerd met touchscreen schermen. Docenten worden ondersteund in het optimaal leren benutten van deze nieuwe mogelijkheden.

Het aanbod e-books in de Library is wederom sterk toegenomen om e-learning en blended learning verder te faciliteren.

Door middel van de digitale tool COIL (Cooperative online international learning) werken studenten van BUAs binnen hun studieprogramma wereldwijd samen met studenten van internationale partnerinstellingen aan diverse projecten.

> Grassroot projects

We stimuleren al onze professionals om mee te denken ten aanzien van onderwijsinnovatie. Kleinschalige grassroot projects bieden de professional tijd en ruimte hun ideeën uit te werken. Bij succesvolle projecten is er ruimte om deze op grotere schaal binnen de organisatie uit te rollen.

> ICT versnellingsagenda

BUAs is aangesloten bij het SURF-versnellingsprogramma onderwijsinnovatie met ICT. Zowel binnen het thema flexibilisering van het onderwijs als binnen het thema veilig en betrouwbaar benutten van studentdata zijn collega's van BUAs actief. Daarnaast is bestuursvoorzitter Elisabeth Minnemann medevoorzitter van het bestuurlijk koersteam.

Collega Marina Brinkman-Staneva won in het verslagjaar de SURF Onderwijs award, categorie docenten, voor de door haar ontwikkelde en geïmplementeerde digitale leeromgeving E-BT course (Electronic Bachelor Thesis cursus). Deze leeromgeving, gecreëerd volgens het principe van een learning community, begeleidt studenten effectief bij het schrijven van hun scriptie, stelt digitaal materiaal beschikbaar, faciliteert online seminars en stimuleert studenten om van elkaar te leren. Hierdoor blijven studenten die op (internationale) stage zijn, betrokken bij hun opleiding, wat de kans op uitval of studievertraging aanzienlijk verkleint.

Het ministerie van OCW produceert vijftien afleveringen over ICT-innovaties in het mbo en hbo, met het doel om anderen in het onderwijs te enthousiasmeren voor ICT-innovatie. De door Marina ontwikkelde digitale leeromgeving wordt hierbij als inspirerend praktijkvoorbeeld getoond.

Extracurriculaire activiteiten

Er wordt breed ingezet op het verstevigen van de BUAs community. Het aanbieden van extracurriculaire activiteiten is hier een belangrijk onderdeel van. In het verslagjaar is, vooruitlopend op de volledige realisatie van de campus en de samenvoeging van al onze academies en corporate services, binnen de Academy for Games & Media gestart met clubs@BUAs: diverse activiteiten waarmee verbondenheid, met name van studenten onderling en met de opleiding, de academie en met BUAs als geheel wordt bevorderd. Komend jaar zal het aantal extracurriculaire activiteiten worden uitgebreid met een breed aanbod op content, leisure en cultuur. De input en actieve inzet van studenten bij deze activiteiten is hierbij voorwaardelijk. Betrokkenheid van zowel medewerkers als studenten bij BUAs en bij elkaar zal ons als organisatie verder versterken en bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen.

Studium Generale

Breda University of Applied Sciences verzorgt kwalitatief hoogstaand onderwijs om haar studenten de beste arbeidsmarktqualificatie te bieden. Hierbij willen we studenten niet alleen domeinspecifieke kennis meegeven, maar ook relevante maatschappelijke kennis en vaardigheden en besef van social responsibility. Net als de afgelopen jaren heeft dit laatste een accent gekregen in Business Ethics. Het lectoraat achter dit thema is de drager van het Studium Generale programma dat maatschappelijk actuele onderwerpen voor het voetlicht brengt die bijdragen aan de algemene vorming van studenten en medewerkers (Bildung). In het verslagjaar zijn vier bijeenkomsten georganiseerd, waarbij zowel studenten, medewerkers als externe geïnteresseerden welkom waren.

2.2 Studiesucces

BUAs heeft, naast aandacht voor kennisverwerving, ook oog voor de bredere vorming die haar studenten doormaken tijdens hun studie en die cruciaal is voor een goede voorbereiding op de rol van betrokken professional in onze dynamische en complexe samenleving. Om deze reden heeft BUAs er immer voor gekozen om de nominale studieduur +1 jaar als uitgangspunt te nemen voor haar bachelorrendement. De in 2019 geïntroduceerde term studentsucces sluit aan bij de visie van BUAs over student- en studiesucces. Studiesucces bestaat uit drie belangrijke aspecten: een goede instroom van gemotiveerde nieuwe studenten door matching en/of selectie; verminderde uitval in het eerste jaar en een snellere doorstroom resulterend in een stijgend bachelorrendement. In 2019 is met name gefocust op verbetering van het studiesucces in het eerste studiejaar.

Werving en instroom

In de werving van nieuwe studenten zijn de instroomdoelstellingen voor alle opleidingen behaald, met uitzondering van Tourism Management en Logistics Engineering. In deze segmenten ondervonden we moeilijke marktomstandigheden, ondanks een lichte groei in de totale Nederlandse hbo-markt. Het aandeel nieuwe internationale studenten kwam uit op 21%. Voor marketing & recruitment is er een samenhangend en doelgericht plan gemaakt, waarvan de uitvoering in het wervingsjaar 2019-2020 is gestart. Samenvattend behelst het plan:

- > Werven van voldoende studenten, waarbij de strategische doelstelling kwaliteit boven kwantiteit leidend blijft.
- > Realiseren van een toenemend aandeel internationale studenten binnen de totale instroom om een goede samenstelling in de international classroom mogelijk te maken, met daarbij een meer gebalanceerde mix van nationaliteiten. Hiervoor hebben we de landenfocus-strategie aangepast en werken we nog intensiever samen met vertegenwoordigers in het buitenland en alumni.

- > Het beter inrichten van het wervingsproces, met name het online aspect daarvan. Gerichter werven door betere segmentatie (met behulp van data), de studiekezier effectiever en persoonlijker aanspreken op de momenten die ertoe doen en naast feitelijke informatie meer focus leggen op de emotionele kant en ervaringen van studenten.
- > Het zowel met een nieuw open dagenconcept als via de website en online kanalen optimaal benutten van de nieuwe campus, een prachtig visitekaartje!
- > Continuering van het project Website 2.0. Met dit project, gestart in 2019, leggen we de basis voor betere website-doorontwikkeling, zodat de diverse doelgroepen van BUAs beter en aansprekender kunnen worden bediend.

Numerus fixus

Voor collegejaar 2019-2020 gold een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies (180), het aantal aanmeldingen voor deze opleiding lag meer dan 3 keer zo hoog. Bij de opleiding Leisure & Events Management is de numerus fixus afgeschaft in collegejaar 2019-2020 na het tegengevallen van de instroom in collegejaar 2018-2019 (279 studenten). De instroomaantallen bij deze opleiding zijn nu weer op het niveau van voor het invoeren van de numerus fixus, afgelopen jaar zijn 436 studenten ingestroomd. Bij de opleidingen Hotel Management en Creative Business blijft de huidige manier van selecteren gehandhaafd, in overeenstemming met het beleid van BUAs.

Aansluiting en matching

In het verslagjaar is de gezamenlijke aanpak van de matchingsactiviteiten voor de hbo-bacheloropleidingen Leisure & Events Management, Tourism Management, International Facility Management en de associate degree-opleiding Tourism Management verder ontwikkeld. Het adviestraject voor studenten is vereenvoudigd, online testen zijn aangepast en de toelichting op de testen is verbeterd. Studenten kunnen tijdens de online test toestemming geven om hun testresultaten te gebruiken voor coaching tijdens de latere studie, waardoor in een eerder stadium adequaat kan worden ingespeeld op de behoefte van de student. Komend jaar zal de communicatie richting studiekeziers nog verder worden geoptimaliseerd, waarbij open dagen (generieke BUAs voorlichting), meeloopdagen (inhoudelijk specifieke informatie per studierichting) en matchingsdagen (persoonlijk assessment, proefstuderen, test en advies) goed op elkaar moeten blijven aansluiten en de verwachtingen ten aanzien van deze verschillende stappen in het oriëntatietraject van de student goed gemanaged kunnen worden.

Met ingang van wervingsjaar 2019-2020 zijn bovendien de opleidingen Built Environment, Logistics Management en Logistics Engineering aangesloten bij de gezamenlijke aanpak van de voorlichtings- en matchingsactiviteiten. Door de gezamenlijke aanpak en de continue professionalisering wordt bijgedragen aan het studiesucces van onze studenten: de juiste student op de juiste plek.

Aansluiting vo-ho

Vanuit Netwerk West-Brabant is in samenwerking met Breda University of Applied Sciences, Tilburg University, De Nassau scholengemeenschap Breda en Cambreur College in Dongen een project gestart om leerlingen in het voortgezet onderwijs reeds vaardigheden te helpen ontwikkelen die ze nodig hebben om later succesvol te zijn in het hoger onderwijs. Hiertoe is een website ontwikkeld waarop docenten uit het vo, hbo en wo informatie kunnen vinden en best practices kunnen delen.

Aansluiting mbo-hbo

In het kader van de subsidieregeling doorstroom mbo-hbo van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is met ingang van collegejaar 2018-2019 voor de hbo-bacheloropleidingen Leisure en Tourism een aansluitprogramma voor mbo-4 studenten gestart. De doelstelling van het project is het realiseren van een verbeterde aansluiting met daarmee een verwacht positief effect op het studiesucces van de deelnemende studenten.

De trajecten beslaan acht weken en vinden op een vaste lesdag plaats bij BUAs. De mbo-studenten worden zowel tijdens dit programma als ook in hun eerste jaar bij BUAs intensief begeleid. De looptijd van het project is van 2018 tot 2021. Het is de doelstelling van alle betrokkenen dat na deze looptijd de mbo-instellingen het

doorstroomprogramma in eigen regie gaan uitvoeren. Een duurzame verbetering van de aansluiting van de mbo-instroom wordt hiermee nagestreefd.

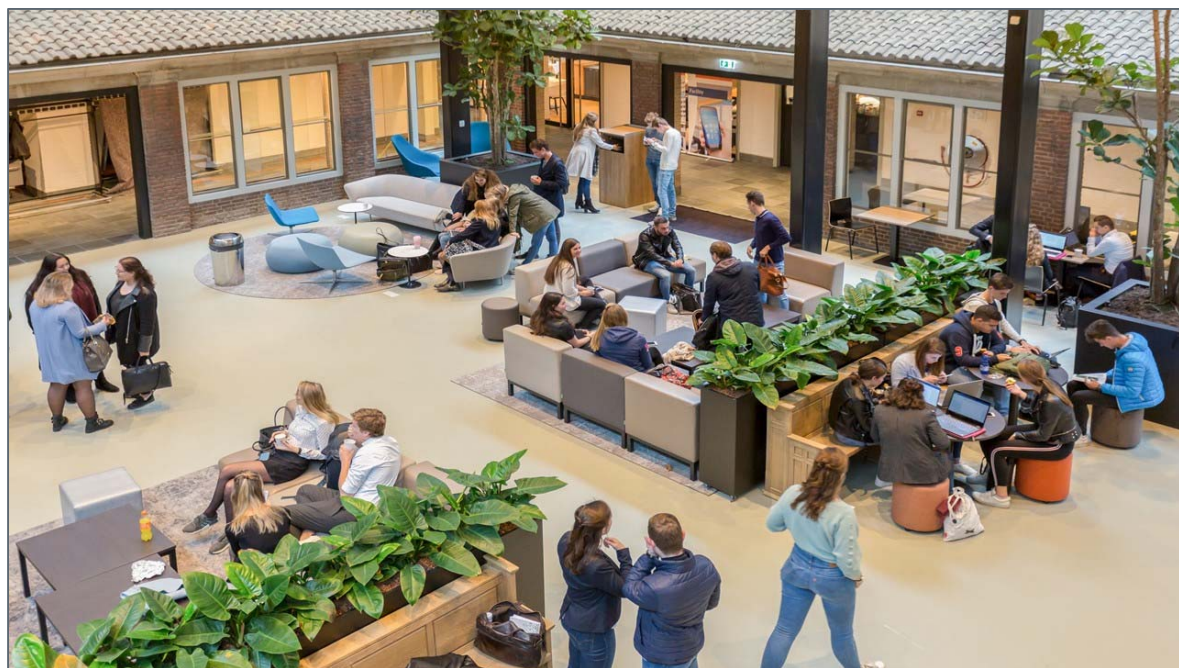
Bij de uitvoering van het eerste project werken we samen met ROC Scholengemeenschap De Rooi Pannen Breda en Tilburg. Voor het aankomend collegejaar lopen verkennende gesprekken met andere mbo-instellingen.

Uitval eerste studiejaar

Ervaring leert dat studenten die het tweede jaar ingaan met een studieachterstand deze vaak niet tijdig kunnen wegwerken, waardoor de achterstand verder oploopt en resulteert in uitloop van de studieduur. Om dit te voorkomen, kennen nu al onze hbo-bacheloropleidingen een 60 EC BSA (bindend studieadvies) norm. Voor alle opleidingen geldt dat dit gecombineerd wordt met een weloverwogen compensatieregeling. Binnen de verschillende studieprogramma's zijn naast de verhoogde BSA-norm ook andere maatregelen ingezet om het studiesucces te verbeteren. De versterkte inzet op student and learning analytics biedt inzicht in de knelpunten per specifieke studentengroep, opleiding of module waardoor zeer gericht actie kan worden ondernomen. Voorbeelden hiervan zijn intensivering van coaching en begeleiding, betere voorbereiding op struikelvakken, bij een aantal opleidingen zijn leerlijnen meer geïntegreerd en wordt extra ingezet op binding met en tussen studenten. Daarnaast wordt bij opleidingen die bezig zijn met curriculumvernieuwing extra aandacht geschonken aan de studeerbaarheid van de opleiding. In collegejaar 2018-2019 bedroeg de uitval in het eerste studiejaar 28,1%, hetgeen weliswaar een daling is ten opzichte van 2017-2018 (30,4%), maar nog niet in lijn is met interne doelstellingen. We werken toe naar een uitvalspercentage van 26% in collegejaar 2023-2024.

Bachelorrendement

Door zorg te dragen voor een goede instroom van nieuwe studenten en een toenemende doorstroom met verminderde studieachterstand, wordt bijgedragen aan verbetering van het studiesucces gedurende de gehele studieloopbaan van de student. De intensivering van coaching en begeleiding wordt doorgetrokken naar alle studiejaar. Het bachelorrendement is in collegejaar 2018-2019 conform eerdere verwachting afgenomen tot 68,5%. De verwachting voor dit jaar is dat dit percentage weer zal stijgen. In lijn met eerdere afspraken werken we toe naar 75% bachelorrendement in collegejaar 2025-2026.



2.3 Aantallen studenten en graden

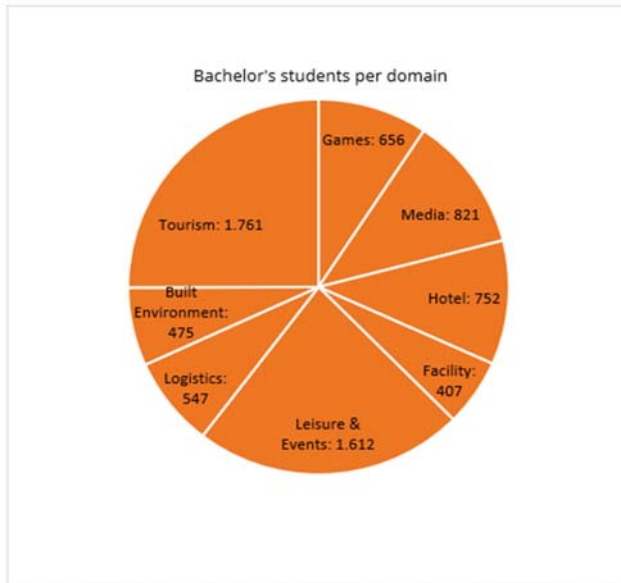
Het aantal ingeschreven studenten per 1-10-2019 en behaalde graden collegejaar 2018-2019 per opleiding:

Bachelor's programmes	Total enrolments	International enrolments		Obtained certificates 2018-2019
	#	#	%	
Academy for Games & Media	1.477	404	27%	307
30036 B Creative Media and Game Technologies	656	156	24%	155
35516 B Creative Business	821	248	30%	152
Academy for Leisure & Events	1.612	189	12%	247
35521 B Leisure & Events Management	1.560	175	11%	236
50756 B International Leisure Sciences	52	14	27%	11
Academy for Tourism	1.761	287	16%	392
35524 B Tourism Management	1.373	250	18%	231
39271 B Profession-Oriented Tourism and Recreation	67	1	1%	84
55001 B Tourism (joint degree)	126	30	24%	21
80009 Ad Tourism Management	195	6	3%	56
Academy for Hotel & Facility	1.159	176	15%	187
34411 B Hotel Management	752	139	18%	117
34500 B Facility Management	407	37	9%	70
Academy for Built Environment & Logistics	1.022	138	14%	203
34390 B Logistics Engineering	209	29	14%	61
35522 B Logistics Management	338	54	16%	65
39280 B Built Environment	475	55	12%	77
Breda University of Applied Sciences total	7.031	1.194	17%	1.336

Master's programmes	Total enrolments	International enrolments		Obtained certificates 2018-2019
	#	#	%	
Academy for Games & Media	77	35	45%	30
49120 M Game Technology	10	6	60%	9
49121 M Professional Master in Media Innovation	67	29	43%	21
Academy for Leisure & Events	55	18	33%	31
60078 M Leisure and Tourism Studies	16	3	19%	8
70073 M Imagineering	39	15	38%	23
Academy for Tourism	60	42	70%	49
49287 M Tourism Destination Management	60	42	70%	49
Breda University of Applied Sciences total	192	95	49%	110

De stijgende lijn in het aandeel internationale studenten dat instroomt in het eerste studiejaar zet zich voort. In collegejaar 2019-2020 is 21,6% van de nieuwe studenten van internationale komaf (2018-2019: 20,4%; 2017-2018: 18,9%). Het totaal aandeel internationale studenten binnen de instelling stijgt derhalve ook: in 2019-2020 17,8% (2018-2019: 16,0%; 2017-2018: 15,2%).

Het aantal ingeschreven bachelorstudenten per 1-10-2019 per domein:



2.4 Internationalisering

Internationalisering is van oudsher sterk verweven in het DNA van onze organisatie. Vanuit het perspectief van toenemende internationalisering op de arbeidsmarkt is global readiness zowel voor onze afgestudeerden als voor onze kennisontwikkeling cruciaal. Het internationaliseringsbeleid van de organisatie richt zich op alle aspecten van onze core business. Het verbinden van het internationale werkveld aan het onderwijs en onderzoek en het voorbereiden van onze studenten op een carrière in een internationale context zijn belangrijke elementen binnen onze strategie. Het internationalisation@home concept heeft voortdurend onze aandacht, waarbij we ook de regionale samenwerkingen betrekken.

Onze focus op het vergroten van het internationaal netwerk van docenten, draagt zichtbaar bij aan een toename van internationale stages voor en door onze studenten. Het aandeel afgestudeerden dat ten minste 20 EC van zijn of haar bachelorprogramma in het buitenland heeft doorlopen door stage, afstudeeronderzoek of uitwisseling is in 2018-2019 gedaald naar 43,1% (2017-2018: 50,5%; 2016-2017: 48,7%). De redenen die studenten hebben om *niet* te kiezen voor uitwisseling of een internationale stage- of afstudeertraject worden in beeld gebracht en studenten worden intensiever begeleid in het voortraject.

Het onderwijs breidde haar internationale scope verder uit met onder andere activiteiten in Beijing en op diverse locaties in Brazilië.

In 2019 hebben de eerste studenten en docenten van de Thaise Srinakharinwirot University (Bangkok) deelgenomen aan een uitwisselingstraject bij BUAs, in dit kader werd voor de eerste maal gebruikgemaakt van het gesubsidieerde Erasmus+ programma, waardoor het voor deelnemers van buiten de Europese Unie mogelijk werd om deel te nemen.

Gedurende het verslagjaar was BUAs een actieve partner in de organisatie van verschillende congressen en evenementen, zoals het Bournemouth University's Global Talent Festival in Vietnam. Collega's van BUAs presenteerden hier de wijze waarop wij het werkveld betrekken in en bij onze onderwijsprogramma's. Daarnaast vonden tal van andere internationale samenwerkingen plaats. Enkele voorbeelden:

- > In Breda werden evenementen zoals de Brazilian Bites en ACEEPT georganiseerd waarbij gastsprekers uit binnen- en buitenland hun expertise hebben gedeeld met studenten en docenten;

- > Voor de vierde keer op rij kwam een groep van 13 studenten van onze partner Institute for Tourism Studies uit Macau naar BUAs voor een gecombineerd tourism en leisure summer programme;
- > We ontvingen 25 studenten van CEPT University uit Ahmedabad (India) voor een tailor-made summer programme Sustainable and smart urban growth;
- > Twee groepen docenten van Polytechnic University Medan (Indonesia) namen deel aan een e-tourism training bij BUAs;
- > BUAs nam deel aan een Nederlandse missie om Toba, Noord Sumatra, te helpen ontwikkelen tot een duurzame toeristische bestemming;
- > In China zijn bezoeken gebracht aan de provincie Henan ter voorbereiding op de memorandum of understanding;
- > BUAs is partner in het Fulbright research project, waarbij 12 English teaching assistants (ETA) betrokken zijn die onderzoek doen naar interculturele aspecten binnen BUAs;
- > Tourism, Leisure & Events en Hotel & Facility zijn een nieuw cross-academie Visiting Scholar programme gestart. Hierbij wordt samengewerkt met meerdere professoren van internationale partner instellingen;
- > Het WLO-congres 2024 is toegekend aan BUAs, CELTH en Rotterdam partners.

Om de kwaliteit en voortgang van onze internationale strategie op studentniveau te monitoren, wordt eens per twee jaar een enquête gehouden onder alle internationale studenten. Begin 2019 zijn de resultaten van de 2018 enquête gepubliceerd. De belangrijkste bevindingen hierbij:

- > Het grote aanbod aan Engelstalige programma's in het Nederlandse hoger onderwijs is de belangrijkste reden voor internationale studenten om in ons land te komen studeren. Opvallend is het aandeel studenten dat aangeeft dat de goede reputatie van het hoger onderwijs in Nederland in belangrijke mate meespeelde bij hun keuze. (35,1% in 2011 – 62,6% in 2018);
- > De keuze voor BUAs is voor de internationale studenten eveneens voornamelijk gebaseerd op het hoge aantal Engelstalige studieprogramma's. Andere belangrijke redenen zijn BUAs' goede reputatie en onze specifieke kennisdomeinen;
- > Het vinden van woonruimte, het openen van een Nederlandse bankrekening en het regelen van een zorgverzekering werd door de internationale studenten als lastig benoemd. Ook het moeten achterlaten van vrienden en familie bemoeilijkt de start van de studie;
- > De kwaliteit van de docenten wordt hoog beoordeeld door 81% van de studenten.
- > In vergelijking met voorgaande jaren zijn de studenten positiever over de internationale stage- en afstudeermogelijkheden;
- > Een stijgend aandeel internationale studenten geeft aan na hun studie in Nederland te willen blijven (44%).

2.5 Kwaliteit van onderwijs

Onderwijsaccreditaties bestaande opleidingen

In het begin van het verslagjaar hebben de locatiebezoeken plaatsgevonden voor de opleidingsbeoordeling in het kader van accreditatie van de hbo-bacheloropleidingen Creative Media and Game Technologies en Creative Business en de hbo-masteropleidingen Media Innovation en Game Technology. Voor de opleiding Creative Business ging deze aanvraag gepaard met de aanvraag voor het bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs. Het locatiebezoek voor deze accreditaties is succesvol verlopen en de positieve besluiten van NVAO (inclusief het bijzonder kenmerk) zijn in 2019 ontvangen.

Eind van het jaar heeft het locatiebezoek plaatsgevonden voor de hbo-bachelor Tourism Management en de hbo-master Tourism Destination Management. Deze laatste accreditaties waren een gecombineerd traject voor het behalen van accreditatie zowel bij NVAO als het International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE). Tevens is bij beide opleidingen het bijzonder kenmerk internationalisering aangevraagd. Na een positief besluit van zowel NVAO als THE-ICE en toekenning van het bijzonder kenmerk internationalisering is de aanvraag voor het Europese 'Certificate for Quality in Internationalisation' (CeQulnt) bij het European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA) ingediend. Het definitieve besluit hierover van NVAO verwachten we in de loop van 2020.

Van een aantal opleidingen waarvan het locatiebezoek in 2018 had plaatsgevonden zijn in 2019 de definitieve NVAO besluiten ontvangen. Het betreft de associate degree-opleiding Tourism Management, de bacheloropleidingen Built Environment, Hotel Management en International Facility Management, de wo-bacheloropleidingen International Leisure Sciences en Tourism, de hbo-masteropleiding Imagineering en de wo-masteropleiding Leisure and Tourism Studies. Voor de opleidingen Hotel Management en International Facility Management is het bijzonder kenmerk internationalisering toegekend door NVAO. Voor Hotel Management is tevens het traject tot toekenning van het Certificate for Quality in Internationalisation bij ECA afgerond in 2019. In aanvulling op de reguliere accreditatie is een aparte aanvraag voorbereid voor een bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs bij de opleiding Creative Media and Game Technologies, welke eind 2019 naar de NVAO is gestuurd. Het locatiebezoek zal voor deze opleiding in maart 2020 plaatsvinden.

Naast bovengenoemde locatiebezoeken voor de beoordeling van opleidingen bestaat een locatiebezoek conform het NVAO-kader ook uit het voeren van een ontwikkelgesprek met het panel waarin mogelijke verbeteringen vanuit een ontwikkelperspectief aan de orde komen. Om tot een goed en constructief gesprek te komen is er door BUAs voor gekozen om deze ontwikkelgesprekken plaats te laten vinden na afronding van de beoordeling door het panel en de bijbehorende rapportage.

Voor de opleiding Master Imagineering vond het gesprek plaats op 9 april 2019. Hierbij waren de voorzitter van het panel en een deskundige uit het panel aanwezig. Tijdens dit ontwikkelgesprek is onder meer gesproken over de positionering van de opleiding en de manier waarop het afstuderen is vormgegeven en research onderdeel is van de opleiding.

In het ontwikkelgesprek van International Facility Management op 7 mei 2019, sprak het opleidingsteam met de voorzitter en twee deskundigen uit het panel over de onderwijsontwikkelingen (o.a. de onderzoekscomponent binnen de opleiding en het implementeren van learning communities) en internationalisering voor het vakgebied Facility Management.

Het ontwikkelgesprek voor de Ad-Tourism Management vond plaats op 16 mei 2019. Met de voorzitter en een deskundige uit het panel is gesproken over de Ad in relatie tot de bacheloropleiding. Hierbij ging het over stages, toetsing, werkveld en profilering. Daarnaast is gesproken over het eindwerkstuk van de opleiding en het Landelijk Opleidingsprofiel.

Voor de bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies en de Master Game Technology heeft het ontwikkelgesprek plaatsgevonden op 23 mei 2019. Met de voorzitter en enkele deskundigen uit het panel is gesproken over de structuur van de bacheloropleiding die het werkveld volgt en de behoefte van studenten aan zelfexpressie. Voor de master is onder meer gesproken over de balans tussen craftsmanship en research. Voor beide opleidingen waren de toekomstplannen ook onderwerp van gesprek. Ten aanzien van de bacheloropleiding is gesproken over de mogelijkheid om het bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs aan te vragen. Wat betreft de master werd gesproken over de ontwikkeling van een executive track. Voor Built Environment vond het ontwikkelgesprek plaats op 4 juni 2019. Bij dit gesprek was de voorzitter van het panel aanwezig en een deskundige uit het panel. Er is gesproken over de verhouding tussen specialist en generalist, verdere internationalisering en de kruisbestuiving tussen de Nederlandse en de internationale track. Voor de bachelor Creative Business en de Master Media Innovation heeft het ontwikkelgesprek plaatsgevonden op 5 juni 2019. Met de voorzitter van het panel en een panellid is gesproken over de afstudeeropdracht bij de opleidingen en de wijze waarop onderzoek vormgegeven wordt.

De ontwikkelgesprekken voor de opleidingen Tourism Management en Master Tourism Destination Management zullen in het voorjaar van 2020 plaatsvinden.

Macrodoelmatigheid en onderwijsaccreditaties nieuwe opleidingen

In 2018 is een positief besluit toegekend door de minister van OCW voor het bekostigd aanbieden van de masteropleidingen Leadership in Supply Chain Management en International Events Management.

De eerstgenoemde is op advies van het CDHO hernoemd naar Master International Supply Chain Management. Voor de masteropleiding International Events Management, in 2019 eveneens van naam gewijzigd naar Master Strategic Events Management, heeft de minister (in 2018) uitsluitend bekostiging toegekend voor het starten van een deeltijdvariant van de opleiding. Het bezwaar dat BUAs hier tegen had aangetekend om ook de voltijdvariant te mogen aanbieden is in het verslagjaar ongegrond verklaard.

Voor beide masteropleidingen is een verlenging van het macrodoelmatigheidsbesluit aangevraagd en gekregen.

In november 2019 heeft het locatiebezoek in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de masteropleiding International Supply Chain Management plaatsgevonden. Het panel heeft aan het eind van de dag geadviseerd de TNO-aanvraag aan te passen en opnieuw in te dienen in 2020. De verwachting is dat het programma voor de zomer van 2020 alsnog geaccrediteerd kan worden, waarna het bij voldoende aanmeldingen in januari 2021 van start kan gaan.

In december 2019 heeft het locatiebezoek in het kader van de TNO voor de masteropleiding Strategic Events Management plaatsgevonden. Het panel heeft positief geoordeeld over deze master en op 6 februari 2020 hebben we het officiële NVAO-besluit ontvangen. De masteropleiding is een deeltijd opleiding, ontwikkeld voor 'young professionals' in publieke en commerciële evenementenorganisatie en gericht op het creëren van strategische waarde met een heldere connectie tussen onderwijs en industry. De opleiding wordt vormgegeven volgens het learning community principe en start per collegejaar 2020-2021.

Rankings

In de Keuzegids Hbo 2020 eindigde BUAs opnieuw op de vierde plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Vier hbo-bacheloropleidingen hebben dit jaar een kwaliteitszegel gekregen: Built Environment (nieuw), International Facility Management, Hotel Management en Creative Media and Game Technologies. Dit betekent dat deze studierichtingen het predicaat Topopleiding krijgen en behoren tot de beste opleidingen van Nederland in hun categorie. Verder zijn de opleidingen International Facility Management, Creative Media and Game Technologies, Creative Business, Built Environment en Logistics Management gerangschikt als de beste opleiding in hun categorie.

De totaalscores van de hbo-bacheloropleiding Creative Business en de wo-bacheloropleiding Bachelor of Science Leisure Studies waren lager dan verwacht, de overige opleidingen bleven op peil of scoorden beter dan vorig jaar. In 2019 hebben onze wo-bacheloropleidingen geen kwaliteitszegel behaald in de Keuzegids Universiteiten 2020.

In de in maart 2019 verschenen Keuzegids Masters 2019 is enkel de score van de hbo-masteropleiding Tourism Destination Management licht gedaald ten opzichte van vorig jaar (van 66 naar 62 punten). De overige masteropleidingen scoorden hetzelfde (wo-master Leisure and Tourism Studies) of beter dan vorig jaar (hbo-masters Media Innovation (voltijd en deeltijd) en Imagineering). Vanwege een te lage NSE-respons de afgelopen jaren ontbreken de resultaten van de hbo-master Game Technology in deze Keuzegids dit jaar.

Elsevier heeft in haar 'Elsevier Beste Studies' een zilveren medaille toegekend aan BUAs' hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies. Medailles worden toegekend aan opleidingen waar studenten de laatste drie jaar bovengemiddeld tevreden waren over hun opleiding en die ten minste één jaar tot de opleidingen met meest tevreden studenten behoren. Daarbij wordt de opleiding vergeleken met de scores uit de eigen sector.

In het verslagjaar is de instelling met haar hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies van een 9^e plek omhooggeklimmen naar een 4^e plek in The Rookies Best Game Design Schools in the World ranking. In deze internationale competitie streden ca. 500 universiteiten en academies om een toppositie in de ranking.

Alumna International Hotel Management Carlijn Emons heeft met haar afstudeeronderzoek de landelijke Best Researcher Award toegekend gekregen in de categorie hbo 'people'. Carlijn linkte haar afstudeerwerk, getiteld 'The Male Perspective on the Underrepresentation of Women in Senior Management Positions of Hotels' aan Sustainable Development Goal nr.5: gender equality.

Hbo-monitor

In mei 2019 verschenen de resultaten van de Hbo-monitor 2018, het landelijk onderzoek naar de tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding. 33% van de afgestudeerden in collegejaar 2016-2017 heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Een ruime meerderheid van de respondenten was tevreden tot zeer tevreden over de studie, zou opnieuw kiezen voor de opleiding aan BUAs en beveelt de opleiding aan bij familie en vrienden. Ook was het merendeel van de respondenten tevreden over de docenten. Als het gaat om de arbeidsmarktintrede zien de meeste respondenten de studie als een goede basis om competenties verder te ontwikkelen. Ook wordt aangegeven dat het huidige functieniveau goed past bij het opleidingsniveau en dat er voldoende/goede aansluiting is tussen opleiding en functie. Aandacht blijft nodig voor de voorbereiding op de beroepsloopbaan en de voorlichting over beroepsmogelijkheden.

Item	Hbo-monitor 2018	Hbo-monitor 2017
Tevreden over de inhoud van het programma	73%	75%
Opnieuw kiezen voor de opleiding aan BUAs	72%	74%
De opleiding aanbevelen bij familie en vrienden	72%	77%
Tevreden over docenten (<i>vraagstelling aangepast in 2018, vergelijking niet mogelijk</i>)	71%	---
Goede basis om competenties verder te ontwikkelen	71%	67%
Functieniveau past bij opleidingsniveau	78%	74%
Voldoende/goede aansluiting opleiding en functie	73%	66%
Tevreden over voorbereiding op beroepsloopbaan	51%	50%
Tevreden over voorlichting over beroepsmogelijkheden	41%	36%

Toetsing en examinering

Bij alle opleidingen wordt gebouwd aan datasets met toetsvragen in het instellingsbreed gebruikte digitale toetssysteem Surpass. Dit systeem zal aan het einde van collegejaar 2019-2020 worden vervangen door een nieuw digitaal toetssysteem: TestVision. Binnen vrijwel iedere opleiding worden inmiddels digitale toetsen afgenomen. Surveillanten hebben training ontvangen om het afnemen van digitale toetsen te kunnen begeleiden. Voor de afname van digitale toetsen zijn op dit moment 298 laptops beschikbaar. Daarnaast wordt gewerkt aan een gezamenlijke en centrale toetsorganisatie. De uitwerking van de best practice van het analoog afnemen van toetsen en het professionaliseren van het digitale toetsproces wordt samen opgepakt binnen het nog te starten BUAs toetsbureau. Dit bureau wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van voornamelijk summatieve toetsing en zal de toetsorganisatie per opleiding gaan vervangen.

2.6 Studentvoorzieningen

Studentenwelzijn

In 2019 hebben de decanen concrete stappen gezet om het klimaat op onze gezamenlijke campus te verbeteren. Met de aanstelling van een studentpsycholoog, is ons aanbod aan begeleiding door coaches en decanen, uitgebreid. De studentpsycholoog biedt zowel individuele begeleiding als therapeutische groepsessies, gekoppeld aan de BEST (BEtter STudying) -trainingen. Voor deze trainingen is een BEST-coördinator aangesteld om een breder en professioneler trainingsaanbod te ontwikkelen. Op dit moment zijn tien trainingen beschikbaar: assertiviteit/assertiveness, faalangstreductie/fear of failure, mindfulness, studieaanpak/study approach, studiestress, studeren met dyslexie en zelfverzekerd presenteren. Daarnaast biedt BUAs via Ucademy, programma's, events, workshops, lezingen en trajecten aan in het brede spectrum van (persoonlijke) vaardigheden en '21st century skills', aansluitend bij de steeds veranderende en dynamische wereld waarin studenten leven, werken en studeren. Ucademy is een trainingsbureau gericht op ervaringsgericht en interactief leren en 'bildung' van en voor studenten.

In het kader van het verbeteren van het studiesucces zijn BUAs-breed bijeenkomsten georganiseerd met het thema 'How to study@BUAs'. Hierbij is speciaal aandacht gegeven aan de 'soft landing' van onze internationale eerstejaarsstudenten. Naast de praktische en sociale ondersteuning die deze doelgroep krijgt bij aanvang van de studie, wordt ook aangesloten bij bovengenoemde BEST-training study approach.

Het bestaande BUAs duty of care crisisprotocol is uitgebreid met hulp bij acute en ernstige mentale crisis van een student op de campus.

Profileringsfonds

In 2019 is financiële tegemoetkoming voor een totaalbedrag van € 72,9¹ uitgekeerd aan 52 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs en een toptalentbeurs.

Daarnaast is een bedrag van € 73,6 uitgekeerd in het kader van scholarships. Deze zijn eveneens onderdeel van het profileringsfonds. Het betreft in totaal 51 toekenningen voor EER studenten en 39 toekenningen voor niet-EER studenten. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie profileringsfonds.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 24 Toewijzingen: 21	€ 24,9	€ 1,2	5 mnd
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of MR	Aanvragen: 31 Toewijzingen: 26	€ 43	€ 1,65	5 mnd
Overige categorieën Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. Steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 65 Toewijzingen: 43	€ 75,1	€ 1,75	Beurzen: 12 mnd Overige: eenmalige uitkeringen

Rechtsbescherming

> Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW heeft BUAs het online Loket Rechtsbescherming, waar studenten terecht kunnen voor informatie en advies over de mogelijkheden en procedures voor het indienen van klachten, beroepen en bezwaren. Via dit loket kunnen studenten klachten indienen en beroepen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, bezwaren tegen beslissingen van het College van Bestuur of academiedirectie.

> College van beroep voor de examens

In onderstaande tabel is het aantal beroepszaken weergegeven dat tijdens het verslagjaar bij het College van beroep voor de examens is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. Ook is in de tabel het verloop van deze zaken opgenomen. In 2019 werden in totaal 35 beroepschriften bij het College van beroep ingediend, wederom een sterke daling. De meeste zaken (46%) betroffen een bindend studieadvies. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was, is doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Jaar	Totaal	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschikt	Ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting geground
2019	35*	0	3	23	7	2	1
2018	51**	6	6	29	4	6**	3
2017	76	5	9	49	2	8	5
2016	43	9	4	15	4	10	5
2015	57	8	7	20	11	7	3

* Beroepszaken lopen soms door in het volgende kalenderjaar ** Bij 1 hoorzitting heeft het CBE geen uitspraak gedaan

¹ Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

Het College van beroep voor de examens stelt een jaarverslag op waarin ook adviezen en aanbevelingen zijn opgenomen. In een overleg van de voorzitter van het College van beroep en de voorzitters van de examencommissies wordt dit jaarverslag besproken met de intentie beter te anticiperen.

> Commissie vertrouwenspersonen

In 2019 zijn er 27 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen, een sterke daling ten opzichte van voorgaande jaren (2018: 46; 2017: 47; 2016: 21). Van de 27 meldingen zijn er twee door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Deze meldingen hebben (vooralsnog) niet geleid tot een officiële klacht. De gesignaleerde ontwikkelingen en daling in cijfers en bevindingen ten opzichte van 2018 zijn in meer detail besproken tijdens het jaarlijkse overleg van de vertrouwenspersonen met de contactpersoon van het College van Bestuur.

In de onderstaande tabel zijn de aantallen per type melding weergegeven.

Type melding	Aantal
Student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent(en)	2
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent (buiten de schoolcontext)	--
Student(en) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent(en)	5
Student(en) over seksueel intimiderend gedrag door docent	--
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon	--
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	2
Medewerker over intimiderend gedrag door student	2
Medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student (buiten schoolcontext)	1
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	3
Medewerker(s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	11
Medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende	--
Medewerker(s) over als onveilig ervaren werksfeer	--
Overig	1
Totaal	27



3 Kwaliteitsafspraken

3.1 Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De afspraken worden gemaakt op de zes thema's die de koepelorganisaties Vereniging Hogescholen (VH) en Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentorganisaties Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) eerder zijn overeengekomen: intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van docenten.

BUas zet volledig in op kwaliteit en impact van het onderwijs met optimale benutting van de campusfaciliteiten. De studievoorschotmiddelen stellen ons in staat een extra impuls te geven aan de kwaliteit van ons onderwijs. In 2018 heeft BUas haar kwaliteitsafsprakenplan in samenspraak met de medezeggenschap, studenten en staf, op hoofdlijnen geformuleerd. BUas zet in op vijf van de zes thema's zoals in het sectorakkoord vermeld. Ten aanzien van onderwijsdifferentiatie worden geen specifieke afspraken gemaakt. Door onder andere de ontwikkeling van de learning communities en het voorsorteren op mogelijkheden om vakken of modules bij andere dan de eigen studie te volgen wordt hier echter indirect ook aan bijgedragen. De doelstellingen en activiteiten in het kader van deze kwaliteitsafspraken zijn volledig in lijn met onze beoogde langetermijnpositionering 2030 'NHTV op een scherpe koers'² (2015) en ons strategisch plan 2018-2021 'Creating Professional Value'.

De medezeggenschapsraad is als partner betrokken bij zowel de planvorming als bij de procesafspraken. Bij de uitwerking van het monitoringsproces is zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande instrumenten en processen.

3.2 Proces

BUas Quality Agreement plan

In april 2019 heeft de NVAO ons kwaliteitsafsprakenplan, inclusief een uitgebreid dossier met aanvullende informatie en de gedetailleerde centrale en decentrale projectplannen ontvangen. Het panel heeft zich middels beoordeling van het dossier en een panelbezoek in juni 2019 een beeld gevormd over het ambitieniveau, de haalbaarheid van de onderliggende plannen en de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de totstandkoming van het kwaliteitsafsprakenplan en in het proces van monitoring en verantwoording. Tijdens het panelbezoek is gesproken met het College van Bestuur, een afvaardiging van de centrale en decentrale medezeggenschap inclusief studenten, een afvaardiging van de Raad van Toezicht en een afvaardiging van academiemanagement en (de)centrale projectleiders.

Hoewel het panel positief oordeelde over de uitwerking van de deelplannen, de mate van ambitie en haalbaarheid en de betrokkenheid van de medezeggenschap in het hele proces, is er uiteindelijk een negatief advies vanuit het panel aan de NVAO afgegeven. De kritiek betrof het niet correct aansluiten van de stijging van het aantal fte in het onderwijs en het beoogde budget dat BUas daarvoor inzet.

In overleg met alle stakeholders heeft BUas het kwaliteitsafsprakenplan direct aangepast conform interne stuurdocumenten zoals de meerjarenbegroting. Verder heeft zij in een bestuurlijk overleg met de NVAO en de directeur-generaal van OCW, als afgevaardigde van de minister, toegelicht dat de financiële weergave in het kwaliteitsafsprakenplan ten alle tijden correct is geweest en dat alle betrokkenen, College van Bestuur, academiectoren, medezeggenschap en Raad van Toezicht immer voornemens waren om het aantal fte in het primaire proces uit te bereiden en de student/docent ratio verder te verlagen. Dit wordt ook weergegeven in

² Per 1-9-2018 is de naam van onze instelling, voorheen NHTV internationale hogeschool Breda, gewijzigd in Breda University of Applied Sciences.

het (in voorjaar 2019 vastgestelde) meerjarenkader (MJK) van de instelling, waar door alle partijen reeds in een eerdere fase formeel instemming op is verleend.

BUAs erkent de mismatch tussen de financiële tabel en de toelichtende tekst, maar heeft moeite met de zware consequentie van deze vergissing.

Inmiddels, januari 2020, is het hersteltraject in gang gezet. Het streven is om het NVAO-panel het gecorrigeerde kwaliteitsafsprakenplan in de zomer van 2020 opnieuw te laten beoordelen.

Uitwerking 2019

De doelstellingen zoals geformuleerd in het BUAs kwaliteitsafsprakenplan zijn voor 2019 in deelplannen uitgewerkt. Deels op centraal niveau en deels op decentraal niveau. Conform afgesproken werkwijze is voor de centrale projectplannen overleg gevoerd met en instemming verleend door de centrale medezeggenschapsraad. Voor de decentrale projectplannen heeft dit proces op academieniveau plaatsgevonden, in samenwerking met de deelraden. Omdat de eerste maanden van 2019 gebruikt zijn om een goede uitwerking van de BUAs plannen te maken, om voldoende afstemming met de organisatie te waarborgen en omdat het panelgesprek met de NVAO bovendien pas in juni 2019 heeft plaatsgevonden, is de daadwerkelijke uitvoer van enkele plannen vertraagd op gang gekomen. Dit zien we terug in de behaalde resultaten en de benutte financiële middelen. Waar er financiële middelen onbenut zijn gebleven, worden deze doorgezet naar 2020 om extra ruimte te realiseren en stappen te kunnen zetten; een en ander wordt nader afgestemd met de MR.

Vorbereiding 2020

In aanloop naar 2020 zijn in het najaar van 2019 opnieuw (brainstorm)sessies georganiseerd met medewerkers en studenten, waarbij input is opgehaald voor de focuspunten van 2020. Deze input is verwerkt in de uitwerking van de kwaliteitsafspraken voor 2020 en binnen de begroting 2020 weergegeven. De medezeggenschapsraad heeft haar instemming gegeven op de inzet van het kwaliteitsafsprakenbudget voor 2020.

Om de samenhang nog beter te borgen, valt een groot deel van de kwaliteitsafsprakenprojecten vanaf 2020 onder de overkoepelende strategische programma's Study success en Educational organisation and Community (zie ook hoofdstuk 2).

3.3 Voortgang en monitoring

In 2019 gestart met de uitwerking van de plannen in centrale en decentrale projecten. In totaal zijn in 2019 onder de genoemde thema's tien centrale quality agreement (QA)-projecten geformuleerd. Voor twee thema's, de ontwikkeling van learning communities en het vergroten van internationale ervaring van docenten, zijn projecten per academie gestart. Monitoring van de QA -projecten vindt zoveel mogelijk plaats binnen de bestaande planning- en controlcyclus, waar ook monitoring van de voortgang van de genoemde strategische programma's is ingebed. Voor de decentrale QA-projecten geldt daarnaast dat deze als vast agendapunt zijn opgenomen in de overleggen tussen academiecteur en de decentrale medezeggenschap. Voortgang, monitoring en waar nodig bijsturing van projecten worden ook hier besproken.

De interne organisatie, medewerkers en studenten, worden op regelmatige basis geïnformeerd over het doel en de voortgang van lopende projecten, bijvoorbeeld via de Quality first artikelen die via de interne communicatiekanalen worden gedeeld.

Inzet en resultaat in 2019 wordt op de volgende pagina's per BUAs-thema weergegeven. Het College van Bestuur bedankt de Medezeggenschapsraad voor haar inbreng en de constructieve samenwerking op dit onderwerp.

3.4 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Intended results	
starting position 2018	Expanding the learning communities and training lecturers for their role in these communities
realisation 2019	There are several learning communities that can be developed further. All academies started one or more new learning communities; Industry involvement is growing. A shared vision on learning communities has been developed and shared with the organisation

objective 2021	during the 'BUas Congressival' in January 2020. Training and coaching for lecturers to get equipped for their new role within the learning communities are being organised. Also, the regularly organised sharing cafes contribute to the professionalisation of lecturers as well as development of the learning communities.
objective 2024	All lecturers are equipped for their role in the learning community. All students and lecturers are part of learning communities. The concept of the learning community has been fully developed and implemented in all degree programmes.
starting position 2018	Further digitisation of education Various study options have been built into all degree programmes (specialisations, minors). Examples of personalised education have been mapped out. Digitisation of teaching materials is ongoing. Existing expertise is used across the institute as a whole.
realisation 2019	All academies made significant steps in digitisation of their programs. Five modules have been digitised and the use of digital tool like MS Teams to support the learning communities increased. The Media HUB was launched to support digital media use for all BUas programmes.
objective 2021	Digitisation of teaching materials is completed and blended learning is applied in all degree programmes. Increased student satisfaction scores in NSE survey concerning teaching methods applied. Students have more possibilities for time- and place-independent learning.
objective 2024	Further increase in student satisfaction scores in NSE survey concerning teaching methods applied.
starting position 2018	Aligning the various bachelor's programmes in terms of structure and planning Limited alignment of the various bachelor's programmes.
realisation 2019	BUas joined Kies-op-Maat, through which a greater scope of minors became available for our students, without extra costs for students. Plus students from other universities (of applied sciences) were able to join the BUas minors. The Academy for Built environment and Logistics restructures their bachelor's programmes into a semester structure. No 2019 QA budget was used for these activities.
objective 2021	Possibilities of opening parts of the study programmes to students from other domains or bachelor's programmes are explored and harmonised.
objective 2024	Better alignment between the various bachelor's programmes.

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

Intended results																																			
starting position 2018	<p>More lecturers available for education</p> <p>As many as possible resources for the primary process = standing policy.</p>																																		
realisation 2019	<p>The appointment of 5 extra lecturers that were appointed in 2018 has been extended.</p> <p>The student/lecturer ratio improved.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">Ratio's</th> </tr> <tr> <th colspan="2">2019</th> <th colspan="2">2018</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Aantal</th> <th>Ratio</th> <th>Aantal</th> <th>Ratio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal studenten ¹ ²</td> <td>7223</td> <td></td> <td>7300</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Student-medewerker ratio</td> <td></td> <td>11,3</td> <td></td> <td>11,5</td> </tr> <tr> <td>Student-docent ratio</td> <td></td> <td>22,9</td> <td></td> <td>23,3</td> </tr> <tr> <td>Student-primair procesratio ²</td> <td></td> <td>17,3</td> <td></td> <td>17,5</td> </tr> </tbody> </table> <p>¹ Peildatum 01-10-2019 ² P-OP, P-OBP en P-MT ³ Alle ingeschreven studenten (inc masterstudenten en studenten WO bachelor)</p>		Ratio's				2019		2018			Aantal	Ratio	Aantal	Ratio	Aantal studenten ¹ ²	7223		7300		Student-medewerker ratio		11,3		11,5	Student-docent ratio		22,9		23,3	Student-primair procesratio ²		17,3		17,5
	Ratio's																																		
	2019		2018																																
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio																															
Aantal studenten ¹ ²	7223		7300																																
Student-medewerker ratio		11,3		11,5																															
Student-docent ratio		22,9		23,3																															
Student-primair procesratio ²		17,3		17,5																															
objective 2021	15 extra FTE in education. In 2018 an additional 5 FTE of lecturers were appointed. These appointments will be extended. In 2020 another 4 and in 2021 another 6 extra FTE of lecturers will be appointed, spread over all academies.																																		
objective 2024	On top of the previous 15 FTE, in 2022 another 8 extra FTE in education will be appointed, spread over all academies. After 2022 we will evaluate the effect of the realised small-scale educational environment and intensified coaching and decide how to continue our effort on the student/lecturer ratio improvement for the following years.																																		

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Intended results	
starting position 2018	<p>Connecting all lecturers to the international industry (up-to-date specialist knowledge + international network + global readiness)</p> <p>There are lecturers who don't have any international experience.</p>
realisation 2019	<p>English proficiency courses are offered and lecturers without any international experience are encouraged to work on this issue.</p> <p>Most degree programmes facilitate students in acquiring international placement positions.</p> <p>In all academies lecturers with less international experience went abroad to obtain more international experience and expand their international network. Experiences are being implemented into their teaching in a natural way, benefitting the international classroom and the global readiness of our students. More international options for placement and final research projects became available.</p>
objective 2021	<p>All lecturers have acquired international experience.</p> <p>The English language proficiency of all lecturers has been reassessed.</p> <p>English proficiency courses are still offered for the purpose of getting all lecturers within the English-taught programmes at C1 level.</p> <p>More and better facilitation of students in acquiring international placement positions.</p>
objective 2024	<p>English language proficiency of all lecturers in English-taught degree programmes is at C1 level at least.</p> <p>All lecturers have an international network (companies and/or knowledge institutes) and facilitate students in acquiring international placement positions.</p>

starting position 2018	Extra supervision of students BEST (BEtter STudying) courses are being offered. Student counsellors maintain contacts with external care providers and refer students to these external care providers, if necessary.
realisation 2019	A psychologist has been appointed. The broader care-chain has been mapped out and streamlined and, in coordination with the student counsellors, coaching for students with mental issues has improved. The number of BEST courses offered has increased, with a specific focus on the international students / English-taught courses. Also, the Ucademy courses and workshops offered under extracurricular activities provided our students training and support on a broad spectrum of skills and personal development topics.
objective 2021	A psychologist is hired in 2019 to better assist or refer students with more complex problems and to support lecturers in this matter. In 2021 it is established whether this actually contributes to the assistance of students.
objective 2024	More BEST courses are being offered. To be decided after the 2021 evaluation.

Studiesucces

Intended results	
starting position 2019	Continuously improving our matching and selection instruments In the past few years, investments have been made in and experiments have been carried out with selection and matching to ensure that the right students enter our degree programmes and to get a grip on student numbers.
realisation 2019	The first participants of the matching activities of the study programs involved have been requested to provide feedback via a digital questionnaire. 80% Of the respondents is positive about the provided activities and information. The advisory route for prospective students has been simplified. The online tests and information are improved. In the questionnaire, participants can provide consent for BUAs to use their test results for coaching during their study period, so coaching and guidance can be started more soon and better aligned with the students' specific needs. Next year, communication towards prospective students will be further optimised, in which involvement, community building and customer journey are key.
objective 2021	Our student intake consists of better and well-motivated students, as shown in the decreased drop-out rate in the first year to 26,9%.
objective 2024	Our student intake consists of better and well-motivated students, as shown in further decreased drop-out rates in the first year and increased study success rates up to 74%.
starting position 2019	Broader application of student and learning analytics Basic knowledge is available.
realisation 2019	In the summer of 2019, increased availability and knowledge of student and learning analytics and newly developed Power BI reports gave insight in the bottle necks within our curricula and showed if particular group of students struggle with certain subjects. Based on this information we defined dropout reduction measures for each bachelor program. The interventions are being implemented as of September 2019. Basic information about study progress became wider available. A governance structure, gathering information for vision and policy and increasing the knowledge about developing analytics within an organisation will further strengthen the knowledge and usage of student and learning analytics.
objective 2021	Approach resulting in effective provision of assistance/guidance to students and demonstrable improvement of study success.
objective 2024	Demonstrable further improvement of study success.

<p>starting position 2019 realisation 2019</p>	<p>Extracurricular activities on campus in the context of 'Bildung' and for the purpose of the development of the community</p> <p>New campus is available in September 2019.</p> <p>Due to a delayed full campus realisation, the execution of the extracurricular activities programme was delayed as well, and the total amount of activities realised was lower than intended. However, several extracurricular activities have started under the name Clubs@BUAs. The activities have arisen from within the organisation, on students' initiative and supported by staff. Currently, there are 20 registered clubs, with 11 of them running regularly. A cooking club, a book club, a LGBTQ+ club, the board games club, and several sporting events are a few successful examples here. Also, Ucademy trainings on a broad spectrum of soft skills and study personal development were offered. These trainings are offered for and by students.</p> <p>A pilot for a student led Philosophy theatre has been developed.</p>
<p>objective 2021</p>	<p>QA Budget that remained unused has been added to the 2020 QA budget.</p> <p>Extracurricular activities relating to subject matter content are offered, and social and cultural activities take place at the initiative of students and facilitated by BUAs.</p>
<p>objective 2024</p>	<p>Improved general student satisfaction, as evidenced by the relevant question in the NSE.</p> <p>Extracurricular activities relating to subject matter content are offered, and social and cultural activities take place at the initiative of students and facilitated by BUAs.</p> <p>Improved general student satisfaction, as evidenced by the NSE.</p>



3.5 Inzet studievoorschotmiddelen

BUAs themes and activities	Intended budget '19	Realisation budget *	Intended budget '20	Themes in the sector agreement
Learning communities and further personalisation of education, comprising: <ul style="list-style-type: none"> - concept development - lecturer professionalisation i.c. - digitisation - blended learning - connections with business network - knowledge sharing 	400	381	294 79 185	Intensive and small-scale education Suitable educational facilities Lecturer professionalisation More and better supervision of students
Aligning programmes in terms of structure and planning	--	--	--	
Extra facilities library	50	35	--	Suitable and good educational facilities
More lecturers available for education <ul style="list-style-type: none"> - more lecturers 	500	500	900	Intensive and small-scale education More and better supervision of students Study success
Connecting lecturers with international industry, comprising: <ul style="list-style-type: none"> - professionalisation (English) - professionalisation (acquiring international experience) - developing an international network - facilitating international placements 	150 250 --	25 250	40 300	Lecturer professionalisation
Student well-being <ul style="list-style-type: none"> - psychologist - BEST coordinator - expanding BEST courses + coaching 	50 50	35 28	50 40 60	More and better supervision of students
Study success, comprising: <ul style="list-style-type: none"> - selection and/or matching - broader application of student and learning analytics - extracurricular activities for the purpose of community - staff hours 	150 50 100	186 27 18	150 75 100 40	Study success Intensive and small-scale education More and better supervision of students
Total	1.900	1.505	2.363	
QA Budget from OCW	1.891		2.127	
Remaining budget		387		
Additional means from remaining QA budget 2019, according to BUAs budget 2020			236	
To be decided upon in 2020			150	

* bedragen afgerond naar k€

** er is afgelopen jaar meer budget uitgegeven aan BEST-trainingen dan oorspronkelijk begroot. Deze kosten zijn in de totaalbegroting van de organisatie opgenomen.

4 Kennisontwikkeling

4.1 Onderzoeksprofiel

De BUAs-brede onderzoeksthema's Designing and managing experiences, Placemaking and shaping destinations en People and goods on the move hebben de afgelopen jaren het onderzoeksprofiel van de instelling vormgegeven. Elk van de drie thema's is succesvol geweest op haar eigen terrein en heeft bijgedragen aan toenemende zichtbaarheid en profilering van BUAs als kennisinstituut. De thema's zijn domein- en academie-overstijgend en stimuleren de samenwerking tussen de verschillende kennisgebieden van Breda University of Applied Sciences. Naast interne samenwerking wordt binnen het onderzoek ook continu de samenwerking gezocht met collega-kennisinstellingen in binnen- en buitenland en met het nationale en internationale bedrijfsleven. Om een internationaal erkende positie te verwerven in onderzoek is aansluiting bij internationale onderzoeksprogramma's en participatie in internationale netwerken een belangrijke voorwaarde. Dit heeft onze volle aandacht. De vervlechting van onderwijs en onderzoek wordt gewaarborgd door de personele inzet, die geen scherp onderscheid tussen onderwijs en onderzoek kent. Binnen de learning communities gebeurt dit op vanzelfsprekende wijze.

Designing and managing experiences

Gedrag van mensen is vaak gebaseerd op hun ervaringen uit het verleden. Het kennen en herkennen ervan stelt ons in staat om effectieve nieuwe ervaringen te creëren, maar ook om invloed uit te oefenen op de manier waarop mensen handelen in nieuwe situaties. Dit is zeer belangrijk om economische redenen (klantervaringen), maar ook om sociale redenen (overtuigen van mensen binnen onze samenleving). Designing and managing experiences brengt verschillende onderzoeksteams van BUAs samen en levert expertise op het gebied van het meten en creëren van belevenissen, waarbij de ervaring van de klant binnen steeds veranderende situaties centraal staat. Ook in het verslagjaar waren alle academies betrokken bij dit onderzoeksthema. De aanwezigheid van experts en de gezamenlijke onderzoeksapparatuur heeft hier in grote mate aan bijgedragen. Onder andere biometrische wearables en het EEG-lab zijn ingezet in een groot aantal projecten dat zonder deze apparatuur niet onder de BUAs vlag had kunnen draaien. De aanstelling van een technisch lab-coördinator heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van dit thema. Er wordt een flink aantal nieuwe projecten en samenwerkingen verkend. BUAs heeft de intentie om het aantal 'wearables' uit te breiden en kennis hierover beschikbaar te maken voor collega's. In de looptijd van 2017 tot en met 2019 is een totale return on investment van € 600 2^e en 3^e geldstroom middelen gerealiseerd voor projecten die onder deze vlag hebben geopereerd. Hiermee is met deze investering een multiplier effect van een factor vier bereikt. Belangrijke integratie in dit onderzoeksdomein is bereikt in het project Story experience. Kennis vanuit storytelling is hierbij gekoppeld aan biometrische metingen en het herkennen van emoties. Met dit project is de kennisbasis over de rol van emoties in storytelling en experiences verder uitgebreid. Voor het onderwijs is een nieuwe minor E-sports ontwikkeld, als resultaat van een in 2019 beëindigd gesponsord lectoraat rondom Media & Sport.

Het portfolio voor dit onderzoeksthema is reeds gevuld tot aan de zomer van 2020.

Placemaking and shaping destinations

Het creëren van aantrekkelijke plaatsen en bestemmingen heeft een maatschappelijk en economisch belang. Mensen waarderen een plaats of omgeving niet alleen op basis van het fysieke ontwerp, maar ook op de manier waarop ze deze ervaren. Het ontwerpen en integreren van plaatsen en bestemmingen is daarom een ingewikkeld proces. De onderzoekslijn Placemaking and shaping destinations maakt gebruik van een grote diversiteit aan basisdisciplines. Met deze expertise kan een locatie verbeterd en gevormd worden, door ofwel fysieke of digitale maatregelen, ofwel door inzet van maatwerkoplossingen.

Het opstellen en indienen van gezamenlijke subsidie aanvragen heeft de samenwerking tussen onderzoekers van de verschillende academies versterkt. Daarnaast heeft het bijgedragen aan het ervaren belang van de BUAs subsidie doelstellingen. Uiteindelijk is slechts een beperkt deel van het toegekende budget gebruikt en was de return on investment positief.

People and goods on the move

Innovatieve ontwikkelingen beïnvloeden het verplaatsingsgedrag van personen, voertuigen en goederen in de toekomst. Enerzijds zien we de technische ontwikkeling op het gebied van elektrisch vervoer, autonoom vervoer en de ontwikkeling van smart cities, inclusief alle data. Anderzijds ervaren we ook de ruimtelijke discussie over het klimaat, de energietransitie en adaptieve en leefbare steden. In onze onderzoekslijn People and goods on the move verrichten wij samen met het bedrijfsleven, overheden en (kennis)instellingen (toegepast) onderzoek naar de effecten van deze ontwikkelingen.

Het beschikbare budget is ingezet voor het schrijven van onderzoeksaanvragen en het versterken van de connectie met het bedrijfsleven. Een groot aantal projecten rondom business development heeft geleid tot interessante output. Deze output is vervolgens geïntegreerd in het onderwijs, onder andere in de minor Crowd safety. Een groot aantal mogelijke projecten met partners uit het bedrijfsleven wordt verder onderzocht en ontwikkeld. In het algemeen kan gesteld worden dat de naam van dit onderzoeksthema voornamelijk heeft gefungeerd als interne aanjager en in mindere mate buiten BUAs bekendheid geniet.

4.2 Centres of Expertise

Op basis van het sectorakkoord tussen het ministerie van OCW en de VH hebben de hogescholen zich gecommitteerd om blijvend in te zetten op verdere profilering van de hogescholen door continuering van bestaande en de mogelijke start van nieuwe Centres of Expertise (CoE's).

Centre of Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)

De sectoren leisure, toerisme en hospitality kennen al geruime tijd een forse groei. Inmiddels worstelen bestemmingen, de sector en onderzoekers wereldwijd met de toekomstige rol van de vrijetijdssector. De noodzaak tot verduurzaming enerzijds en de voorspelde sterke groei anderzijds zal bestemmingen wereldwijd onder grote druk zetten. Door een bijdrage te leveren aan een steviger kennisinfrastructuur op het gebied van gebiedsontwikkeling met toerisme als driver wordt getracht de gevolgen van deze ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende uitdagingen van overtoerisme te beteugelen en zowel bestemmingen als industrie in staat te stellen regie te pakken op hun duurzame ontwikkeling. Hiertoe investeert CELTH tussen 2019 en 2021 een extra € 1000 ten behoeve van de ontwikkeling van een 'Agenda Bewuste Bestemmingen & Innovatieve Industrie' en om samen met netwerkpartners uitvoering te geven aan een onderliggende onderzoekagenda.

CELTH en haar partnerinstituten hebben een internationale positie verworven op het gebied van overtoerisme. In 2019 brachten CELTH, Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden en de United Nations World Tourism Organization (UNWTO) deel 2 uit van het UNWTO report 'Overtourism? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions'. Onderzoekers hebben op de ITB, 's werelds grootste toerismebeurs, het rapport gepresenteerd en een workshop geleid met vertegenwoordigers van internationale toonaangevende toerismespelers. Medio 2019 is CELTH met de European Travel Commission (ETC), European Tourism Association (ETOA) en The Network of European Regions for Sustainable and Competitive Tourism (NECSTouR) een samenwerking aangegaan in duurzaam toerisme en best practice sharing om beleidsontwikkeling voor bestemmingen in heel Europa te ondersteunen. Eind 2019 heeft CELTH tijdens het ETOA Jaarcongres Summit of the Alps in Luzern een workshop gehost over overtoerisme, onzekerheden die op de sector afkomen en de noodzakelijke transitie naar een meer duurzame ontwikkeling van bestemmingen en industrie. De Summit of the Alps richt zich op het CEO-niveau van de toeristische sector in Europa, met naast CELTH de European Travel Commission en NECSTouR als strategische partners.

Ook op nationaal niveau versterkt CELTH haar netwerk en positie. Met het NBTC en CBS wordt samengewerkt in het Data & Development Lab Bestemming Nederland (DDL). Binnen dit experimenteel-lab is inmiddels een negental onderzoeksprojecten gestart. Met NBTC, CBS, ministerie van EZK, provincies en Kennisnetwerk Destinatie Nederland wordt samengewerkt in de Landelijke Data Alliantie (LDA).

Ook is in het verslagjaar onder andere samengewerkt met de ANVR rondom overtoerisme en onderzoek naar toegankelijkheid van de sector, met de Van Gogh Foundation voor de herontwikkeling van een Van Gogh Experience in diverse plaatsen in Noord-Brabant, met TUI in het kader van de TUI CELTH Sustainable Thesis Award en met Rabobank in het kader van een project over financieringsvormen in de leisure-sector.

CELTH wil zich verder ontwikkelen tot leidende expert en structurele partner voor stakeholders op internationaal, nationaal en regionaal niveau, op vraagstukken voor een integrale aanpak van een bewuste duurzame ontwikkeling van bestemmingen en industrie. CELTH richt zich hierbij met name op:

- > Het creëren van waarde voor het onderwijs, door:
 - De complexiteit van (vraagstukken) bestemmingen te incorporeren in de opleidingen;
 - Casussen aan te leveren door projecten te integreren in het onderwijs of de opgedane kennis terug te laten vloeien in het onderwijs;
 - Relevantie van de leisure, tourism en hospitality opleidingen in Nederland en de toonaangevende integrale expertise te bewaken.
- > Het creëren van waarde voor de sector, door het ontwikkelen van kennis, strategieën, tools en methodieken en door overheden en industrie te helpen bij verduurzaming, maatschappelijke opgaven en ontwikkelprocessen, vanuit het perspectief van de bestemming.
- > Het creëren van waarde voor de maatschappij, door kennisdeling over en onderzoek naar de impact en ontwikkelingen van de sector.
- > Netwerkontwikkeling, door het leggen van verbindingen tussen overheid, ondernemers en onderwijs, bestemmingen en industrie, zowel op nationaal als internationaal niveau.

Centre of Expertise Logistiek

In het CoE Logistiek werkt onze instelling samen met Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Arnhem Nijmegen, HZ University of Applied Sciences, NHL-Stenden en, sinds december 2019, Hogeschool Utrecht. Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KDC). Alle KDC's zijn via een landelijke kennisinfrastructuur met elkaar verbonden. BUas is verantwoordelijk voor het KDC Brabant dat zich profileert op synchromodaliteit, control towers, warehousing en evenementenlogistiek. Het CoE Logistiek is direct gelieerd aan de topsector Logistiek. Partners in het KDC Brabant zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Tilburg University, Impuls Zeeland en Connected West-Brabant. De hogescholen Windesheim en HvA zijn uit het CoE gestapt.

Het in 2018 landelijk uitgerolde project Newways heeft in 2019 onder andere geleid tot een aantal nieuwe 'lanes' en een digitale E-corridor tussen Rotterdam en Wroclow.

In het verslagjaar is opnieuw ingezet op toekenning van de 'TKI Toeslag'. Dit heeft wederom geresulteerd in een aanzienlijk bedrag voor onderzoek naar logistieke innovatie. In het eerste kwartaal van 2019 werd voor deze gelden een projectvoorstel ingediend: LogOnGames waar verdere gamification en gaming in de (productie-)logistiek in de volle breedte wordt onderzocht op mogelijke toepassingen. Deze aanvraag is in samenwerking met de Hogeschool Windesheim ingediend, maar is helaas afgewezen. In 2020 wordt een aanvraag ingediend op het thema leefbare stad.

De toekomstige samenwerking binnen het CoE is, gegeven de nieuwe financiering en de veranderende rol van de penvoerende hogeschool, voortdurend onderwerp van gesprek tussen de betrokken hogescholen.

4.3 Internationalisering

In 2019 liepen circa twintig internationale onderzoeksprojecten in samenwerking met buitenlandse universiteiten en internationaal werkveld, veelal door de Europese Commissie gefinancierd. Hiermee is Breda University of Applied Sciences koploper onder de Nederlandse hbo-instellingen. Daarnaast waren er circa twintig (onderzoeks)projecten in opdracht van internationale bedrijven.

- > Door het project 'Data science voor Logistieke Innovaties' (DALI) wordt de benutting van data en data sciences versterkt, om te zorgen dat de logistieke keten in de Zuid-Nederlandse regio kan blijven excelleren.
- > Het DIGNITY project ('DIGital traNsport In and for socieTY') ondersteunt met klant-gerichte oplossingen de digitale veranderingen in vekeerssystemen die plaatsvinden in de huidige samenleving.
- > In het project 'Public Play Spaces' wordt een platform ontwikkeld waardoor games en digitale technologie zoals virtual en augmented reality (VR/AR) benut om de publieke ruimte in te richten op een duurzame en inclusieve manier. Hierdoor wordt nieuwe kennis verkregen over de interactie tussen de de publieke ruimte en de gebruikers daarvan.
- > Een verder hoogtepunt was de toekenning van het Horizon-2020 project 'SmartCulTour', waarin regionale ontwikkeling wordt bevorderd door cultureel toerisme. In dit project wordt een "decision support system" ontwikkeld, waarmee regionale overheden worden ondersteund bij de maatregelen die noodzakelijk zijn om dit tot stand te brengen.
- > Naast deze grote projecten werd een opdracht ontvangen van de Europese Commissie om een kleine studie uit te voeren naar het verband tussen de groei in korte-termijn verhuur (zoals bijvoorbeeld Airbnb) en de prijs van (lange termijn) huisvestingskosten voor bewoners.

Om de positie voor praktijkgericht onderzoek binnen Europese projecten te verbeteren, is BUAS aangesloten bij Nederlandse UASNL netwerk- en het Europese UAS4Europe netwerk. In dit verband is deelgenomen aan verschillende Nederlandse en Europese bijeenkomsten. Vanuit het belang bij het Europese beleid op het gebied van toerisme is BUAS (via REWIN en UAS-NL) vertegenwoordigd in het ERRIN netwerk. Een BUAs collega is binnen dit netwerk leider van de Werkgroep Toerisme en Cultureel Erfgoed.

4.4 Kwaliteit

De onderzoeksaccreditatie van de domeinen Hotel en Facility is succesvol verlopen. De academie is ten aanzien van de vijf BKO-standaarden met een overall 'goed' beoordeeld. Daarbij ontving de academie een kwalificatie 'excellent' voor standaard 2: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk. Het panel gaf hierbij aan onder de indruk te zijn van de wijze waarop de academie een sterke onderzoekscultuur heeft gerealiseerd, door consequent zowel 10% van de primaire middelen als 10% van de personele capaciteit in te zetten op onderzoeksactiviteiten. Hierdoor is ruimte ontstaan voor kwalitatief goed onderzoek, de ontwikkeling van een sterk onderzoeksteam en tijd om toekomstige projecten te acquireren. De commissie geeft aan hier een excellente basis voor de toekomst te zien.

Ook in 2019 is als onderdeel van het instellingsbrede strategische programma SERVE gewerkt aan verdere professionalisering van het interne projectbeheer. In samenwerking met onder andere de lectoren en onderzoekers is een aanpak ontwikkeld om de kwaliteit en de efficiency van alle projectondersteunende processen verder te verhogen. De project driven creation methodiek wordt BUAs-breed gehanteerd en een team van ervaren collega's ondersteunt de organisatie hierbij.

4.5 Connect to industry

Connect to industry and social institutions

Wij ontlenen ons succes in de eerste plaats aan de waardering voor onze afgestudeerden op de arbeidsmarkt. We zorgen dat ze over kennis en vaardigheden beschikken die aansluiten bij de ontwikkelingen en behoeften van de (internationale) arbeidsmarkt en de digitale maatschappij. Daarnaast creëren we impact door bij te dragen aan het actueel houden van de kennis van afgestudeerden en door het doen van onderzoek dat wordt gewaardeerd door het bedrijfsleven. Binnen de strategische pijler Connect to industry and social institutions is, om deze doelstellingen kracht bij te zetten, een commissie ingesteld met daarin een vertegenwoordiger vanuit elk domein. De commissie draagt zorg voor het initiëren van projecten en er wordt gewerkt aan de verbetering van de verbinding met relevante industriepartners. In 2019 is onder andere gerealiseerd:

- > Totstandkoming van gemeenschappelijke taal rondom Connect to industry and social institutions;
- > Ontwikkeling van toolage voor academies (conceptmodel voor aanpak strategische samenwerking);
- > Centraal overleg tussen stagebureaus;
- > Project rondom centrale aanpak memoranda of understanding.

Innovation Square

Eén van de eyecatchers op de nieuwe BUas campus is de Innovation Square: de ontmoetingsplaats voor relevante industriecontacten en medewerkers van de BUas-domeinen. Verschillende initiatieven, allen gekenmerkt door een innovatief karakter en focus op de industrie, worden hier gehuisvest. De Innovation Square community fungeert als katalysator voor innovatie en draagt direct bij aan de strategische pijler Connect to industry and social institutions.

Enkele voorbeelden van partners en activiteiten zijn:

- > Startupondersteuning met behulp van regionaal platform Braventure (www.braventure.nl)
- > Huisvesting van startups voortkomend uit BUas gelederen bv. Sassybot (<https://www.sassybot.com>)
- > Social innovation incubator Performatory (<https://performatory-whynot.nl/>)
- > Flex-werkplekken voor alumni en werkplek voor relevante industrie partners die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs;
- > Showcase-plek voor de Academy for Games & Media: The Experience lab;
- > Events rondom innovatie en ondernemerschap.

Komende jaren zal de verdere uitbreiding plaatsvinden en vinden meer industry partners hun weg naar de Innovation Square.

Brabant Startup Alliance / Braventure

BUas participeert in het regionale startup programma Braventure, opgericht in april 2018 vanuit zes hoger onderwijsinstellingen en zes ontwikkelingsmaatschappijen in Noord-Brabant, om startups te versnellen van idee tot en met product-markt-fit. Met Braventure sluiten de verschillende partners in het Brabantse ecosysteem de gelederen en komt er één aanpak voor Startups. De provincie Noord-Brabant heeft een subsidie ter beschikking gesteld om een support center in te richten. Tevens heeft zij een nieuw fonds (Brabants Startup Fonds) opgericht van € 10.000 voor het verstrekken van leningen aan starters.

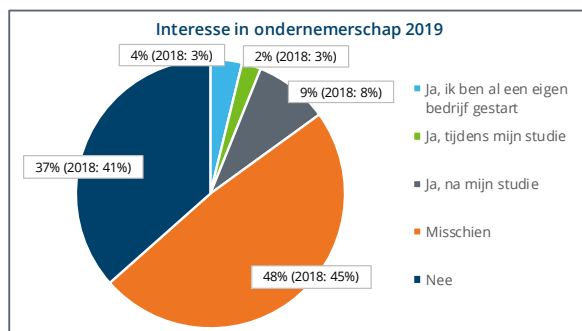
Ondernemerschap

Ondernemerschap is een vast onderdeel binnen al onze curricula. In 2019-2020 zijn opnieuw de excellence track entrepreneurship (vijftien deelnemende studenten in een mix van alle studiejaar en van vrijwel alle opleidingen) en de instellingsbrede vierdejaarsminor ondernemerschap aangeboden.

Een instellingsbreed kernteam ondernemerschap deelt kennis op het terrein van ondernemerschapsonderwijs en ontplooit initiatieven op het gebied van ondernemerschap in bredere zin. De teamleden zijn binnen hun academie zowel voor studenten als voor medewerkers het aanspreekpunt voor ondernemerschap.

In 2019 is opnieuw onderzoek uitgevoerd onder alle studenten over de ondernemerschapsambities van de studenten. We zien hierbij dat de trend ten aanzien van toenemende interesse van studenten in

ondernemerschap zich voortzet.



Een gedetailleerd onderzoeksrapport over de ondernemerschapsambities van de studenten van BUAs is beschikbaar op aanvraag.

Partners

BUAs maakt deel uit van de Economic Board West-Brabant (EBWB). Dit samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven in de Regio West-Brabant stelt de economische koers en ambitie van West-Brabant vast. In het verslagjaar zijn de regionale economische speerpuntsectoren aangescherpt tot de volgende domeinen: agrofood & biobased economy, high tech maintenance, logistiek (smart logistics), kennisdiensten en de creatieve sector. De partners werken hierin samen om te verbinden, te innoveren en te verduurzamen.

Hieronder lichten we kort enkele andere samenwerkingen toe:

- > Logistics Community Brabant (LCB, <https://logisticscommunitybrabant.nl>), een samenwerking tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, Nederlandse Defensie Academie Breda en BUAs, brengt ondernemers, onderwijs, overheid en onderzoek bij elkaar om samen te komen tot logistieke innovaties in Noord-Brabant. Hierbij is aandacht voor 6 vraaggestuurde thema's vanuit de markt: zorglogistiek, multimodaal, data gedreven logistiek, evenementen logistiek, slimme industrie en de leefbare stad. In 2019 is gestart met het samenstellen van werkteams en doelstellingen rondom deze thema's. Het thema zorglogistiek startte, in samenwerking met minor-studenten van BUAs, een onderzoek rondom het retourneren van medicatie. Het onderzoek werd afgerond met een pilot bij 6 Jumbo-supermarkten waar een medicatie-retourenbox werd geplaatst. Ook werden door middel van studenteninzet enkele internationale multimodale transportroutes (gecombineerde verbindingen via weg, water, spoor) gedigitaliseerd en toegankelijk gemaakt voor meerdere gebruikers. Op verzoek van de provincie Noord-Brabant is LCB intermediair tussen diverse gemeenten en marktpartijen in het bereiken van de CO2-doelstellingen ten aanzien van stadsdistributie voor de provincie Noord-Brabant. LCB ontvangt voor de periode van 8 jaar (ingang 2018) subsidie van de gemeente Breda en de Provincie Noord-Brabant. Na de subsidietermijn van acht jaar dient LCB tenminste vijf jaar op zichzelf voort te kunnen bestaan. Daartoe is in 2019 het lidmaatschapsmodel uitgeschreven welke in 2020 wordt geïmplementeerd. LCB is daarnaast in 2019 succesvol betrokken geweest bij het binnenhalen van gelden rond de zogenoemde regiodeals;
- > Breda is een van de acht grote hbo-steden die betrokken zijn bij de City Deal Kennis Maken. In 2019 heeft dit samenwerkingsverband meer vorm gekregen en werken BUAs, Avans Hogeschool, ROC De Rooi Pannen, ROC West-Brabant, NLDA en Gemeente Breda samen aan versnelling van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door deze te koppelen aan het onderwijs. Een voorbeeld hiervan is samenwerken aan de Vuelta die in 2020 in Breda plaatsvindt. Daarnaast worden er evenementen georganiseerd waar de partners op een structurele manier samenwerkingsmogelijkheden verkennen;
- > BUAs was in het verslagjaar actief betrokken bij het Creativity World Forum in Brabant: als host van de hub in Breda over "The paradox of (un)limited resources" en in een plenaire sessie over marine spatial planning met lector Igor Mayer;
- > In 2019 is een memorandum of understanding getekend met partner TUI.

In mei 2019 vond de tweede local Youth for Public Transport (Y4PT) hackathon plaats bij BUas. Tijdens deze hackathon hebben studenten in cross-academische 'dreamteams' gewerkt aan real-life vraagstukken rondom bereikbare en leefbare steden van de toekomst. De vraagstukken kwamen van industry partners Arriva, Provincie Noord-Brabant, Future Mobility Network en Logistics Community Brabant. Naast het indienen van een challenge hebben deze partners ook 'young professionals' toegevoegd aan de studententeams en boden zij begeleiding aan de teams. Student Hugh Fergusson werd door de organisatie verkozen tot 'most promising participant'. Hij mocht samen met twee collega's van BUas naar Stockholm voor deelname aan de Global hackathon, waar zij de eerste- en derde plaats behaalden.

Bovengenoemde samenwerkingen dragen bij aan de BUas ambitie 'connect to industry'. Door de aansluiting van BUas bij het bedrijfsleven en de participatie van het bedrijfsleven in het onderwijs wordt bovendien ons onderwijs en onderzoek positief beïnvloedt.

SDG on stage

In het verslagjaar heeft BUas zich als een van de eerste hogescholen in Nederland aangesloten bij het 'SDG on stage' platform. Dit platform verbindt bedrijven en studenten door het aanbieden van stage- en afstudeeropdrachten welke bijdragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals. Daarnaast fungeert het platform als kennisbank voor SDG gerelateerde informatie voor bedrijven, kennisinstellingen en studenten.

4.6 Exposure

De toename in het aantal publicaties en andere vormen van kennisoutput zet zich voort. Ook het aandeel open access publicaties blijft toenemen. In 2019 zijn 52% van de 50 wetenschappelijke (peer reviewed) artikelen in open access gepubliceerd (2018: 24%). De verwachting is dat dit aandeel de komende jaren nog verder zal toenemen.

Via het interne research information system Pure wordt kennisoutput geregistreerd en gepubliceerd op de research portal. In Pure zijn niet alleen publicaties en andere vormen van kennisoutput opgenomen, maar ook projectinformatie en profielen van de onderzoekers. De koppeling met de wetenschappelijke portal Narcis (www.narcis.nl) draagt bij aan bredere verspreiding van BUas kennisoutput in met name de wetenschappelijke kringen. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de kennisoutput in 2019.



5 Governance

5.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Algemeen

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Als Raad zien we erop toe dat de ambities worden vertaald naar concrete doelstellingen ten aanzien van onderwijs, praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek en kennisvalorisatie. Dit alles binnen de kaders van verantwoorde bedrijfsvoering. Ook fungeert de Raad als klankbord en hebben we in 2019 wederom op een constructieve wijze samengewerkt met het CvB.

De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren, onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het CvB en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de RvT op 31 december 2019, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht is tevens de samenstelling van de commissies opgenomen. Ook op de website van BUAs is een overzicht beschikbaar van de leden van de RvT. In 2019 zijn twee nieuwe leden benoemd vanwege het aflopen van de termijnen van twee zittende leden.

Over het verslagjaar

Als RvT hebben we ons gedurende het verslagjaar door het CvB laten informeren over de ontwikkelingen rond de kerntaken en in de vergaderingen is meerdere malen gesproken over de voortgang van de uitvoering van het Strategisch plan 2018-2021 'Creating Professional Value'. Met de laatste verhuizingen van academies en diensten is de realisatie van de BUAs campus in het eerste kwartaal van 2020. We hebben geadviseerd over en goedkeuring verleend aan de (financiële) ontwikkelingen rond de campus en stilgestaan bij de streefde samenwerking met een van de bouwende partijen. In de vergaderingen van de Raad zijn daarnaast de volgende thema's aan de orde geweest: het negatieve oordeel van de NVAO over onze kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW en de follow-up daarvan inclusief de mogelijke gevolgen, de mutaties in de directies van een tweetal academies, het resultaat van het Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) dat valt binnen de benchmark van de sector, de ontwikkelingen rondom het uitstel van de NSE vanwege privacy redenen, de resultaten in de Keuzegids en het voornemen om mogelijk een nieuwe bachelor Applied artificial intelligence & data management (AAIDM) te starten. Ook is de Raad van Toezicht bijgepraat door het hoofd M&C over het nieuwe Marketing en Recruitment plan van BUAs.

Gedurende een aantal vergaderingen is uitvoerig stilgestaan bij de haalbaarheid van het eerder geformuleerde tempo in het bereiken van de strategische doelen, zoals verwoord in het eerdergenoemde Strategisch plan 2018-2021. Door een aantal interne en externe oorzaken staat een aantal mijlpalen van de strategie onder druk. Zo hebben we intensief gesproken met het CvB over de acties om het studiesucces te verhogen, over de haalbaarheid van selectie van alle nieuwe studenten en over het meer en meer aanbieden van onderwijs in de Engelse taal, gegeven onze internationaliseringsstrategie. We zijn erin geslaagd om met elkaar op onderdelen - deels - aangepaste mijlpalen te formuleren zonder afbreuk te doen aan de strategische doelen en passend binnen het vastgestelde financiële kader en hebben dit voor de toekomst goed vastgelegd.

De RvT heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2018 en de begroting 2020 goedgekeurd. Ook zijn de management letter en het accountantsverslag besproken.

In het verslagjaar hebben twee wisselingen in de Raad van Toezicht plaatsgevonden. In de vergadering van 1 juli 2019 zijn benoemd mevrouw Dr. A.A. (Angelien) Sanderman (aandachtsgebied primair proces onderwijs, onderzoek, valorisatie en digitalisering), tevens lid van de Commissie OOV, en de heer drs. V. (Vincent) van Stijn RA MGA (aandachtsgebied bedrijfsvoering en financiën), tevens lid van de Auditcommissie en de ad-hoc commissie Bouw. De heren Kees Vrolijk en Lucas van Wees, zijn per die datum afgetreden vanwege het bereiken

van de maximale zittingstermijnen. De heer Vrolijk is gevraagd om nog een half jaar deel uit te maken als adviseur van de ad-hoc Commissie Bouw teneinde de continuïteit mede te bewaken. Van beide heren is met veel dank voor hun grote inzet, betrokkenheid, bijdrage en de plezierige samenwerking informeel afscheid genomen na de december vergadering van de Raad.

De heer E. (Erwin) van Lambaart is benoemd tot voorzitter van de Auditcommissie, voorzitter van de remuneratiecommissie en de ad-hoc Commissie Bouw. Tevens is de heer Van Lambaart bereid gevonden de functie van vicevoorzitter van de Raad van Toezicht te vervullen. De heer P. (Peter) van Grinsven is benoemd tot voorzitter van de commissie OOV. Tevens is de heer van Grinsven contactpersoon voor de BUAs MR.

De functie van secretaris heeft ook een wisseling ondergaan. Tot 1 maart was de heer W. (Wicher) Meijer MME secretaris, vervolgens is de heer L. (Lucas) Peters benoemd en per 1 december is wederom de heer Meijer benoemd als secretaris van de Raad van Toezicht. Vanuit een herverdeling van taken binnen de organisatie is besloten tot deze laatste mutatie met de kanttekening dat deze situatie een uitzondering is op het tot op heden gevolgde beleid waarbij een combinatie functie RvT en CvB voor de secretaris het uitgangspunt blijft.

De RvT heeft in 2019 de indeling van BUAs volgens de WNT-norm in bezoldigingsklasse E vastgesteld en geconstateerd dat de bezoldiging conform deze indeling geschiedt. Tevens is besloten de vergoeding van de leden van de RvT in 2020 te handhaven op het niveau van 2019.

Als RvT zijn wij alle medewerkers van BUAs erkentelijk voor de getoonde flexibiliteit en grote inzet in het jaar van de definitieve realisatie van de campus. We zijn met elkaar trots op de realisatie van de campus en de bereikte resultaten. Tevens bedanken we als RvT het CvB voor de constructieve en plezierige samenwerking.

Vergaderingen

In 2019 is vijfmaal vergaderd met het CvB. Tweemaal is er formeel regulier overleg geweest tussen de Raad en een delegatie van de MR, waarbij het CvB deels aanwezig was. Daarbij is onder andere gesproken over de realisatie van de campus, de uitvoering van de lopende strategie inclusief de kwaliteitsafspraken, internationalisering en organisatieontwikkeling. De heer Van Grinsven heeft namens de RvT als toehoorder een vergadering van de MR bijgewoond. Enkele leden hebben de opening van het academisch jaar in september en/of een aantal andere -industry events georganiseerd door een van de academies, bijgewoond.

De RvT is lid van de Vereniging van toezichthouders van Hogescholen (VTH). De voorzitter heeft de Algemene Ledenvergaderingen bijgewoond. De RvT heeft een interne zelfevaluatie uitgevoerd.

Auditcommissie

De commissie heeft vijfmaal overlegd in het bijzijn van het lid van het CvB met de portefeuille financiën en de concerncontroller, tevens het hoofd van de corporate service Control, Finance and Administrations. De externe accountant was aanwezig bij de vergaderingen over de jaarrekening en het managementverslag.

De commissie heeft de RvT positief geadviseerd over het bestuursverslag 2018, inclusief de geconsolideerde jaarrekening en het financieel verslag. De commissie kon zich vinden in het voorstel de bestemmingsreserves te benutten ten behoeve van de implementatie van de strategie. De kaderbrief 2020 is door de commissie besproken en van positief advies voorzien voor de RvT. De commissie heeft de RvT eveneens positief geadviseerd over de begroting 2020.

De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie, inclusief analyses (o.a. uitvalcijfers eerste studiejaar) van financiële resultaten en personele kengetallen en de financiële ontwikkelingen rond 2^e en 3^e geldstromen. Andere onderwerpen die besproken zijn, zijn o.a. de ontwikkelingen rondom de onderzoeksbekostiging, verantwoording kwaliteitsafspraken en de uitkomsten van de Commissie Van Rijn.

Ad hoc Commissie Bouw

Tijdens het verslagjaar is de commissie driemaal bijeengekomen in het bijzijn van het lid van het CvB met de portefeuille huisvesting, de adviseur van de Brink Groep en de projectleider Campus. Daarnaast is regelmatig gecommuniceerd met de leden over de voortgang. De commissie heeft het proces van de campusontwikkeling steeds nauwlettend gevolgd. Ook de relatie en de onderhandelingen met de bouwende partijen is nadrukkelijk aan de orde geweest.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie heeft viermaal vergaderd in het bijzijn van de voorzitter van het CvB met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en het hoofd van de corporate service Strategy, Education and Research. In deze vergaderingen zijn actuele thema's besproken zoals o.a. de bredere aanpak van de implementatie van de onderwijsvisie inclusief de bouw van learning communities, connect to industry and social insitutions, Innovation Square, het minorenbeleid, ontwikkelingen rondom de NSE, stand van zaken lopende accreditaties, ontwikkelingen studentaantallen, resultaten Keuzegids, de inzet van selectie/matching en de acties om de verhoging van het studierendement te bewerkstelligen. De commissie is in het verslagjaar breed geïnformeerd over interne en externe ontwikkelingen in relatie tot de strategische thema's zoals research, internationalisering en de aansluiting met de industrie inclusief het alumni beleid.

De commissie heeft de RvT positief geadviseerd over de relevante hoofdstukken in het bestuursverslag 2018. Ook heeft de commissie een positief advies aan de Raad uitgebracht over de betreffende thema's in de begroting 2020 en een positief advies over de kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW.

Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Na het horen van een aantal relevante interne stakeholders en een intern overleg van de commissie heeft een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het CvB, een gesprek met het lid van het CvB en vervolgens met het gehele CvB. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2019, zoals vastgelegd in de strategy map en het door het CvB aangeleverde evaluatieverslag. Er is door de commissie waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Tevens is in de gesprekken stilgestaan bij de ervaringen met de onderlinge samenwerking tussen de leden van het CvB en tussen het CvB en de (leden van de) RvT. Er zijn afspraken gemaakt over de te behalen resultaten in 2020.

Naar aanleiding van de normering binnen de WNT-2 is door de RvT de hoogte van de bezoldiging van het CvB vastgesteld in klasse E.

5.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur vormt in collegiaal bestuur het bevoegd gezag van Breda University of Applied Sciences en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Het College van Bestuur bestaat op 31 december 2019 uit twee leden.

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann, Voorzitter van het College van Bestuur Portefeuille:	Ir. N.G.M. (Nico) van Os, Lid van het College van Bestuur Portefeuille:
<ul style="list-style-type: none">> Strategie> Governance> Externe betrekkingen> Onderwijs> Onderzoek> Internationalisering> Kennisontwikkeling, valorisatie en innovatie> Kwaliteit> Marketing en communicatie> Mediatheek> Alumni	<ul style="list-style-type: none">> Governance> Externe betrekkingen> Bedrijfsvoering algemeen> Financiën en planning & control> Human resource management> Informatie management en ICT> Huisvesting, campusontwikkeling, facilitaire zaken en evenementen> Studentzaken

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 4.

Het College van Bestuur is in het verslagjaar tot 1 maart ondersteund door interim secretaris drs. M.J.E. (Maarten) Meewis en vanaf genoemde datum door de heer L.J.M. (Lucas) Peters, MA, MPhil.

5.3 Good Governance

Branchecode goed bestuur hogescholen

Breda University of Applied Sciences hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen. De gehanteerde principes zijn vastgelegd in reglementen en tot uitvoering gebracht. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de instelling in het verslagjaar conform haar reglementen heeft gehandeld en de adviescommissies hun taak naar behoren hebben vervuld.

Op enkele punten volgt BUAs de code niet. Dit wordt hieronder artikelsgewijs toegelicht:

- > Artikel III.1.4 betreffende informatie over de leden van de Raad van Toezicht: de organisatie vermeldt geen informatie over de gehele loopbaan; de huidige hoofd- en nevenfuncties geven voldoende informatie.
- > Artikel III.2.4 over de agenda van de vergadering van de Raad van Toezicht: BUAs heeft hetgeen onder a) wordt genoemd anders geregeld; de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur stellen gezamenlijk de agenda vast.
- > Artikel III.4.3: aangezien de toepassing van III.4.2 wordt onderschreven, is III.4.3 overbodig en wordt om die reden niet toegepast.
- > V.2.1 en V.2.2 betreffende de horizontale dialoog: BUAs brengt een dergelijk statuut niet tot stand. De hoofdlijnen van het samenwerkingsbeleid liggen vast in het strategisch plan. Daarnaast is de diversiteit van de nationale en internationale samenwerkingen dermate groot dat een statuut ofwel een lege huls ofwel een nodeloos bureaucratisch keurslijf zou vormen.

Horizontale en verticale verantwoording

De instelling wil zich zowel intern als extern transparant en doelgericht verantwoorden. De interne verticale verantwoording vindt plaats naar de Raad van Toezicht. De externe verticale verantwoording wordt in de eerste plaats afgelegd aan het ministerie van OCW, de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs.

Intern vindt horizontale verantwoording plaats via de Medezeggenschapsraad, zoekt het College van Bestuur het overleg met vertegenwoordigingen van studenten en organiseert het overleg met (groepen van) medewerkers, zoals met decanen, examencommissies etc.

Als kennisinstelling die een maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoeken we voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Georganiseerde periodieke afstemming vindt plaats in het overleg met de werkveldcommissies. Jaarlijks organiseren de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk overleg met stakeholders. Daarnaast is er periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hoger onderwijsinstellingen in de regio. Zij ontvangen ook dit uitgebreide jaarverslag.

Wetenschappelijke Integriteit

In het kader van de implementatie van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit is door het College van Bestuur de Handreiking Ethische Toetsing en de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit vastgesteld. Tevens is een voorstel gedaan tot benoeming van een Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit en een Secretaris ten behoeve van de Vertrouwenspersoon en de Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Voor de samenstelling van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit wordt samengewerkt met collega-onderwijsinstellingen in Zuid-Nederland.

5.4 Risicomanagement

Breda University of Applied Sciences kiest ervoor om risico's voortdurend te monitoren en interne en externe ontwikkelingen die de risico's mogelijk kunnen beïnvloeden nauwlettend te volgen. Binnen de reguliere planning en controlcyclus wordt de set aan gedefinieerde risico's meerdere malen per jaar besproken. Beheersmaatregelen worden afgestemd met relevante stakeholders en ingezet of aangescherpt waar nodig. Eenmaal per jaar wordt de set aan gedefinieerde risico's geactualiseerd en indien nodig risicomatregelen geformuleerd of aangescherpt. Tevens wordt eenmaal per jaar het thema geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

Terugblik op 2019

Voor 2019 zijn 8 risico's benoemd die zich op zowel korte als lange termijn kunnen voordoen. Deze worden hieronder weergegeven evenals de uitwerking van de eerder vastgestelde beheersmaatregelen:

> De ontwikkeling van learning communities

Een vertraging in de ontwikkeling van learning communities brengt de kleinschalige onderwijsdoelstellingen in gevaar. Een vertraging in de digitalisering of in het opleiden van onze docenten in het nieuwe werken en een tekort aan verbindingen met het werkveld worden gezien als mogelijke oorzaken. In 2019 is als onderdeel van de kwaliteitsafspraken en door middel van inzet van studievoorschotmiddelen versterkt ingezet op de ontwikkeling van learning communities en de training van docenten in hun nieuwe rol binnen deze learning communities. Op regelmatige basis worden kennisdelingsbijeenkomsten omtrent het concept 'learning community' georganiseerd om docenten van verschillende opleidingen en academies te laten leren van elkaar in deze nieuwe manier van werken.

> Verbinding met het internationale bedrijfsleven

Minder internationale contacten zullen leiden tot minder onderzoeksprojecten, een daling van de inkomsten uit de tweede en derde geldstroom, minder betrokkenheid van het internationale bedrijfsleven bij de learning communities, minder mogelijkheden voor onze studenten om een internationale stage te lopen en uiteindelijk tot minder mondiale paraatheid van onze afgestudeerden. Mogelijke oorzaken zijn suboptimaal gebruik van onze bestaande contacten, onvoldoende exposure van onze onderzoeksresultaten of de instelling als geheel, of onvoldoende tijd of prioriteit voor medewerkers om te investeren in (nieuwe) relaties. Afgelopen jaar heeft een verbetering plaatsgevonden om onderzoeksresultaten beter te ontsluiten via zowel PURE als via de wetenschappelijke portal Narcis. Daarnaast wordt ook actief gebruikgemaakt van social media zoals Twitter en LinkedIn om impact en zichtbaarheid van de kennisoutput verder te vergroten. Tezamen met een actieve inzet op het uitbreiden van het internationale netwerk als onderdeel van de kwaliteitsafspraken heeft dit onder meer geleid tot een nagenoeg volledige realisatie van de gebudgetteerde inkomsten uit de tweede en derde geldstroom voor 2019.

> Studentaantallen

Een aanzienlijke daling evenals een aanzienlijke toename van de studentpopulatie (zowel nieuwe inschrijvingen als de totale studentpopulatie) wordt als risicovol beschouwd. Mogelijke gevolgen zijn financiële verliezen resulterend in druk op de kwaliteit van het onderwijs. Een beperkte mate van flexibiliteit van de personele capaciteit, concurrentie van buitenlandse kwaliteitshogescholen die in Nederland bacheloropleidingen aanbieden, of beperkte innovatie en verlies van onderwijskwaliteit worden hier als mogelijke oorzaken gezien. Voor collegejaar 2019-2020 geldt dat de studentpopulatie opnieuw gedaald is, door uiteenlopende oorzaken zoals een lager aantal eerstejaarsstudenten bij de opleiding Tourism Management en de Logistics opleidingen. Daarnaast is het aantal langstudeerders afgenomen.

Ook een stagnatie van de beperkte groei van het aandeel internationale studenten wordt gezien als een risico voor het internationale karakter. Met geavanceerd kleinschalig onderwijs willen we ons studiesucces verbeteren om onze studentaantallen te kunnen beheersen (zie ook risico studiesucces). Daarnaast wordt extra ingezet op de werving van internationale studenten, wat moet leiden tot een procentuele stijging van internationale studenten ten opzichte van de totale studentpopulatie.

> Studiesucces

In de zomer van 2019 is de urgentie ten aanzien van studiesucces binnen onze bacheloropleidingen uitgesproken. Een achterblijvend studiesucces, met name voelbaar in een te hoog percentage uitvallers in het eerste studiejaar, heeft een negatief effect op de financiële slagkracht van onze organisatie. De kwaliteit van ons onderwijs zou hiermee in gevaar kunnen komen. In 2019 is reeds gestart met het in kaart brengen van maatregelen per opleiding om de uitval terug te dringen. Op dit moment zijn, dan wel worden deze maatregelen geëffectueerd. In toenemende mate wordt gebruikgemaakt van data-analyse en student and learning analytics om gerichte en tijdige interventies mogelijk te maken. Daarnaast wordt door middel van onder andere de studievoorschotmiddelen ingezet op intensivering van coaching en begeleiding van studenten.

Voortdurende verbetering van werving- en matchingsactiviteiten draagt verder bij aan de verbetering van de kwaliteit van de instroom, zijnde gemotiveerde en bewuste studiekeizers, wat eveneens een positief effect zal hebben op het studiesucces. De ontwikkeling en implementatie van kwantitatieve en kwalitatieve strategische personeelsplanning, inclusief scenario-denken, draagt eveneens bij aan de beheersbaarheid van dit risico.

> Professionalisering en kwalificaties van onderwijzend personeel

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt maakt het een uitdaging om hoogopgeleid onderwijspersoneel aan te trekken en vast te houden. Dit heeft direct invloed op onze onderwijsambities en -innovatie. Daarnaast brengt een te laag niveau van de Engelse taal en onvoldoende groei van de internationale ervaring van het personeel de internationale gemeenschap en de kwaliteit van het onderwijs in gevaar. Dit kan ertoe leiden dat we als instelling minder aantrekkelijk worden voor internationale studenten en medewerkers, het brengt de internationale classroom en cross-culturele ervaring van alle studenten in gevaar, hetgeen zal leiden tot minder mondiale paraatheid. In 2019 is versterkt ingezet op het aanbieden van trainingen op het gebied van Engelse taalvaardigheid. Ook zijn financiële middelen beschikbaar gesteld om docenten internationale ervaringen op te laten doen, bij voorkeur in combinatie met het bezoeken van onze internationale contacten.

> Realisatie van de campus

Tijdens de realisatie van de campus zijn eerder risico's vastgesteld met betrekking tot tal van aspecten, zoals het verlies van (academie)identiteit, de bereidheid en het vermogen van medewerkers om over te stappen op de nieuwe manier van flexibel werken met als gevolg verlies van medewerkers- en studenttevredenheid en financiële risico's. Deze risico's zijn voor zowel het overgangsjaar als voor de start van de uiteindelijke campus situatie genoemd. Vanaf januari 2020 is iedereen gesitueerd op de campus. Op het moment van verslaglegging is het nog te vroeg om te kunnen vaststellen of de genoemde risico's zich daadwerkelijk gaan voordoen. Op basis van de eerste reacties van studenten en medewerkers op de nieuwe campus verwachten we dat de tevredenheid toeneemt (of tenminste gelijk blijft). Dit geldt ook voor de hieronder beschreven risico's betrekking hebbende op de campus community.

> Campus community

Als betrokkenheid van studenten en medewerkers tekortschiet, komt de cross-academische samenwerking in gevaar, missen we de kracht van de organisatie om onze strategische doelen te bereiken en zal de tevredenheid van zowel studenten als medewerkers afnemen. Daarnaast heeft een beperkte mate van ervaren betrokkenheid een negatief effect op het studiesucces van studenten. Het gemeenschapsgevoel hangt onder andere af van de aanwezigheid van de betrokkenen. De 'activity-based' manier van werken op de campus moet leiden tot ontmoetingen in verschillende settings. Voldoende aandacht voor aanwezigheid en bereikbaarheid helpt ons dit risico te beheersen. Daarnaast richten we ons binnen het strategisch programma Educational organisation and Community zowel op versterken van het community gevoel bij studenten als bij medewerkers, waarbij kleinschaligheid en academie-identiteit belangrijke pijlers zijn.

Vooruitkijkend naar 2020

Eind 2019 zijn de voornaamste risico's en kansen geactualiseerd, voor 2020 vastgesteld en weergegeven in de begroting 2020. De belangrijkste potentiële risico's en kansen die van invloed kunnen zijn op onze strategische doelstellingen en identiteit zitten in de verbetering van het studiesucces; wisselende studentaantallen; de verbinding met het internationale bedrijfsleven; de professionalisering en kwalificaties van onderwijzend personeel en de verdere vorming van de campus community.

Van de genoemde risico's voor 2020 is het risico op instabiele studentaantallen en studiesucces gekwantificeerd. Een kleinere studentpopulatie heeft een vertraagd en mogelijk gedurende meerdere jaren een nadelig financieel effect, evenals het achterblijven van het studiesucces (met name in het eerste studiejaar). In het meerjarenkader (zie paragraaf 7.8) is gerekend met diverse scenario's omtrent de studentaantallen in combinatie met achterblijvend studierendement en gekeken naar de mogelijke impact op onze exploitatie. Deze scenario's zijn uitvoerig besproken met zowel de Executive Board (College van Bestuur en academiectoren) als met de Raad van Toezicht in de zomer van 2019. Het negatieve scenario met achterblijvende studentaantallen in combinatie met het achterblijven van de realisatie van de strategische doelstellingen ten aanzien van

studiesucces, heeft een negatieve financiële impact voor 2024 ten opzichte van het scenario waarbij de strategische doelstellingen ten aanzien van studiesucces en studentaantallen wel gerealiseerd worden. Het voornoemde onderstreept het belang van vervolg van het organisatiebrede project ten aanzien van verbetering van studiesucces.

De overige risico's zijn veelal kwalitatief van aard en daarmee lastiger financieel te kwantificeren. Door inzet van financiële middelen op de kwalitatieve ontwikkeling van onze instelling, zoals de genoemde verdere ontwikkeling van learning communities en professionalisering, verwacht BUAs deze risico's te kunnen beheersen.

Tot slot zijn we ons bewust van de risico's op fraude en cyberaanvallen, mede naar aanleiding van de recente berichtgevingen bij andere onderwijsinstellingen in de media. Omdat we kleinschalig en intensief onderwijs aanbieden, en tevens daardoor de betrokkenheid onder zowel medewerkers als studenten groot is, achten we het risico op fraude bij onze onderwijsinstelling klein. Met continue monitoring en hoogwaardige digitale beveiliging proberen we de risico's op externe cyberaanvallen te beperken.

5.5 Medezeggenschap

BUAs heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau. Daarnaast hebben de vijf academies een academierraad en minimaal één en maximaal twee opleidingscommissies. De zesde deelraad vertegenwoordigt het personeel van de ondersteunende diensten. De BUAs Medezeggenschapsraad kent 3 commissies: Strategie, Onderwijs en Onderzoek (SOO), Financiële zaken, Arbeidszaken en Bedrijfsvoering (FAB) en Studentzaken.

Ter versterking van de medezeggenschap heeft de MR afgelopen jaar meerdere scholingsmomenten georganiseerd voor alle medezeggenschapsorganen.

Deze paragraaf focust op de medezeggenschap op instellingsniveau.

Overlegstructuur

De MR kent een vergadercyclus van vijf weken die in 2019 vijfmaal is doorlopen. Gedurende een cyclus is er minimaal driemaal contact met de leden van het CvB en eenmaal overleg met vertegenwoordigers van de medezeggenschap op academie- en dienstenniveau. In twee extra bijeenkomsten hebben het CvB en de MR de thema's studiesucces en internationalisation@home uitgebreid besproken.

In overeenstemming met de wetgeving vond tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de MR. Tevens heeft een van de RvT leden als toehoorder een vergadering van de MR bijgewoond. Afgelopen jaar is gesproken over het Strategisch plan 2018-2021, het taalbeleid, de kwaliteitsafspraken, de campus en de organisatiecultuur. Bij het Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden (LOA) waren vertegenwoordigers van de MR als toehoorder aanwezig.

Onderwerpen in de MR

De MR heeft zich in 2019 gebogen over een veelvoud aan dossiers. Hierbij ging het om jaarlijks terugkerende dossiers zoals de kaderbrief, de begroting en de raamregelingen voor de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en). Op de kwaliteitsafspraken reflecteert de raad in bijlage 2. Een aantal andere dossiers lichten we graag kort toe.

Begroting en planning- en controlcyclus

De MR constateert dat de ontwikkeling van de campus binnen budget is gerealiseerd. De verdeling van resources tussen onderwijs, research en ondersteuning was een terugkerend agendapunt. De spin-off van onderzoek naar onderwijs blijft een aandachtspunt voor de raad.

Regeling woon-werkverkeer en parkeerbeleid campus

Duurzaamheid was leidend bij het opstellen van de regeling onkostenvergoeding woon-werkverkeer. Reizen per fiets of openbaar vervoer is voor medewerkers financieel aantrekkelijker gemaakt ten opzichte van het gebruik van de auto. De regeling is in 2019 ten dele geïmplementeerd. Het mobiliteitsbeleid, inclusief het parkeerbeleid op de campus, was een terugkerend agendapunt.

Taalbeleid

Eventuele overgang naar uitsluitend Engelstalig onderwijs blijft een belangrijk agendapunt. Panteia heeft in september na een ongelukkige start een herstart met het onderzoek gemaakt. De doelen van het onderzoek zijn licht bijgesteld.

Studiesucces

Verbetering van de effectiviteit en de consistentie van de matching- en selectieprocedures stonden hoog op de agenda. Er dient ruimte te blijven voor opleiding specifieke delen.

ICT

De overgang naar Office 365 heeft extra inspanning gekost, maar ook mogelijkheden geboden om de transparantie, samenwerking en communicatie te verbeteren.

HRM

Om de wederzijdse verwachtingen tussen HRM en de MR dichter bij elkaar te brengen, heeft de MR de ondersteuning van een externe consultant gevraagd. Dit heeft geleid tot meer inzicht in de taken en bevoegdheden van het management, HRM en de MR. De MR ervaart dit als een eerste stap in de verbetering van het proces.

Organisatieontwikkeling

De raad vond en vindt het lastig om inzicht te krijgen in de beoogde organisatieontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de hybride werkstructuur, de reductie van het aantal fte in de ondersteuning en team-based-working.

2020

Voor 2020 heeft de raad onderstaande twee speerpunten gedefinieerd:

- > Verschuiving focus van de BUAs Medezeggenschapsraad naar strategische onderwerpen.
- > Hogere participatie in de medezeggenschapsorganen en verdere verbetering van communicatie met de achterban.

5.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

Jaarlijks vindt op lokaal niveau overleg plaats met de vakorganisaties. In het verslagjaar heeft dit overleg driemaal plaatsgevonden, waarin onder andere gesproken is over het arbeidsvoorwaardenbeleid, werkgelegenheidsbeleid, personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM). Tijdens iedere vergadering zijn de vakorganisaties geïnformeerd over de stand van zaken rondom BUAs organisatieontwikkelingen. Belangrijk onderdeel hierbij zijn steeds geweest de ontwikkelingen in het kader van het SERVE programma en het belang van de sociale leidraad bij organisatieontwikkeling.

Tijdens het verslagjaar is afscheid genomen van Rob Huijskens als vertegenwoordiger van AbvaKabo. Zijn plaats is ingenomen door Hans Versteegh.

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de verantwoording van de besteding van de DAM-gelden 2018 en met de begroting van de DAM-gelden 2019. Het beschikbare budget voor DAM is voor 2019 vastgesteld op € 768. Dit is 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen van € 38.493 vermeerderd met het overschot van de DAM-gelden over 2018 (€ 225).

Ten laste van het DAM-budget hebben de volgende uitgaven plaatsgevonden:

- > De kosten voor de Loyalias arbeidsongeschiktheidsverzekering bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (voorheen IPAP) bedroegen € 111 (2018: € 108,5);
- > Voor reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer is € 403,1 ten laste van DAM gebracht. Dit is overeenkomstig de afspraak 65% van de totale kosten voor vergoedingen woon-werkverkeer;
- > Van het begrote bedrag van € 0,5 voor de werkgeversbijdrage pensioenpremie tijdens ouderschapsverlof is niets uitgegeven;

- > De bijdrage voor de verbetering van de kwaliteit van de koffie- en theevoorziening bedroeg € 18;
 - > De kosten van het fruit voor de medewerkers bedroegen € 14,2; € 3,8 minder dan begroot;
 - > Ten behoeve van het stimuleren van het sporten door medewerkers is voor een bedrag van € 3,6 aan sportkaarten van BRESS vergoed (2018: € 2);
 - > De kosten voor het stimuleren van het gebruik van elektrische auto's voor dienstreizen bedroegen € 17,4. (2018: € 14,9). Deze stijging is volledig toe te schrijven aan een stijging van het gebruik van de elektrische auto's;
 - > Het begrote bedrag van € 75 voor tools ten behoeve van vermindering werkdruk is niet besteed en is overgeheveld naar 2020;
 - > In overleg met de vakorganisaties en de Medezeggenschapsraad is besloten om eenmalig de waarde van het Kerstgeschenk aan de medewerkers van BUAs te verdubbelen ten laste van de DAM-gelden. De kosten hiervan bedroegen inclusief de hierover af te dragen belasting € 57,6.
- Het overschot op het DAM-budget bedroeg ultimo 2019 € 143,7 en wordt doorgeschoven naar 2020. Dit is een daling ten opzichte van het vorige verslagjaar en komt overeen met de verwachtingen.

5.7 Publiek - privaat

In het Strategisch plan is als doelstelling opgenomen BUAs te ontwikkelen tot een kwalitatief sterke kennisinstelling, gewaardeerd door en verbonden met het werkveld en de maatschappij. Zo geeft de instelling invulling aan haar wettelijke taak kennis over te dragen aan de maatschappij en onderzoek-, ontwerp- en ontwikkelactiviteiten in de beroepspraktijk te verrichten. Commerciële activiteiten kunnen daar onderdeel van zijn.

Met een sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt tweezijdige bekrachtiging nagestreefd, middels de oprichting van BUAs Ventures B.V. in 2013. Er worden geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten. Een revolverend fonds (valorisatiereserve) is gevormd om publieke en private arrangementen te stimuleren tot een maximum risico van € 650.

Onder BUAs Ventures B.V. zijn in 2019 vier dochter-bv's en een joint venture, met daaronder twee bv's, actief geweest.

- > Breda Business School B.V. is opgericht voor het verzorgen van commercieel onderwijs voor bedrijven en professionals. Vanwege het niet rendabel zijn van deze activiteiten, is eind 2018 besloten om het executive onderwijs, in afgeslankte vorm (wat binnen publieke en private arrangementen valt), in de stichting te beleggen en de daar aanwezige inhoudelijke kennis en netwerk intensiever te benutten.
- > NHTV Incubator B.V. (handelsnaam BUAs Incubator) heeft tot en met september 2019 nog de huurovereenkomsten met de diverse partijen verzorgd. Vanaf oktober 2019 is het gebruik van ruimten in het Innovation Square ondergebracht bij BUAs.
- > Atlantis Games B.V., producent van simulaties en serious games, is (na een reorganisatie in 2016 welke niet de vruchten heeft afgeworpen waarop gehoopt was) opgeheven in juli 2019.
- > NHTV Next B.V. (handelsnaam BUAs Research & Consultancy) is onder de paraplu van BUAs Ventures B.V. de organisatie voor commercieel onderzoek. In het verslagjaar zijn twee projecten uitgevoerd namelijk voor de gemeente Tilburg en de Provincie Noord-Brabant.

Naast bovengenoemde vier bv's is in 2017 de Commercialized Applied Scientific Solutions B.V. (CASS B.V.) gestart, als joint venture met PM&HC B.V. De organisatie dient als holdingmaatschappij voor Logistic Workx B.V. en Urban Future B.V.

- > Logistic Workx B.V. richt zich op de commercialisering van onderzoeksuitkomsten van de logistieke opleidingen, om te beginnen logistieke games en simulaties.
- > The Urban Future B.V. richt zich op datageneratie en -visualisatie voor beleidsplanning op het terrein van ruimtelijke ordening.

Beide bedrijven hebben ook in 2019 nog aanloopverliezen gehad. Overleg over de mogelijkheden in de samenwerking tussen CASS B.V. en BUAs is onder handen.

Gezien de dalende omzetten en dito resultaten, moet worden geconcludeerd dat BUas Ventures B.V. niet de resultaten levert die bij de oprichting voorzien waren. Vanwege de eventuele herpositionering en de beperkte activiteiten is geen begroting voor 2020 opgesteld (zoals reeds aangekondigd is in de begroting voor 2020).

Voor verwachte verliezen zijn reeds in de jaarrekening 2018 van Ventures B.V. voorzieningen getroffen. De valorisatiereserve bij Stichting BUas is toereikend om mogelijke verliezen te dekken.



6 Bedrijfsvoering

6.1 Human Resource Management

Met de start van de strategische periode 2018-2021, is vanaf 2018 ook vorm en uitvoering gegeven aan de bijbehorende HRM-opgave. Het van de strategie afgeleide HRM-beleidskader geeft voor de langere termijn richting aan de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van HRM-beleid dat bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen van de organisatie en tevens de ontwikkeling naar een topinstituut faciliteert. Het beleidskader is gefocust op drie HRM-terreinen: personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling en goed werkgeverschap. Samenhang en evenwicht tussen deze drie terreinen is belangrijk. Gedurende het verslagjaar is ingezet op al deze drie HRM-terreinen. De inzet betreft deels een continuering van eerder ingezette ontwikkelingen maar daarnaast ook nieuwe initiatieven. In de verdere paragrafen worden de belangrijkste ontwikkelingen binnen de drie HRM-terreinen besproken.

Organisatieontwikkeling

Met organisatieontwikkeling wordt bedoeld op de geleidelijke ontwikkeling van structuur, cultuur en de organisatie als geheel, om bij te dragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Leidende principes en karakteristieken voor de organisatieontwikkeling zijn: een gedeelde onderwijsvisie (learning communities), verantwoordelijkheid op de juiste plek binnen 'principle-driven teams', het daarmee vergroten van de professionele ruimte en centraal stellen van de professional, passende ontwikkeling van het management en een optimale hybride (gedeelde) ondersteuningsstructuur.

Management speelt een cruciale rol bij het komen tot de gewenste organisatieontwikkeling. In 2019 is het BUas-managementprofiel vastgesteld. Het profiel sluit aan bij de gewenste ontwikkeling van de organisatie waarin professionals gefaciliteerd en gecoacht worden door management en waar gestuurd wordt op output in plaats van op input (controle). Op basis van dit profiel zijn individuele gesprekken met alle managementleden gehouden door het College van Bestuur. Deze gesprekken hebben geleid tot een hernieuwing van het psychologisch contract en geven daarnaast inzicht in ontwikkel- en loopbaanwensen. Daarnaast zijn management development (MD)-bijeenkomsten en -trainingen georganiseerd, gericht op strategie-executie, ontwikkeling van vaardigheden en het delen en leren van elkaars ervaringen.

Tijdens het verslagjaar is verder gewerkt aan het leggen van de verantwoordelijkheid op de juiste plek, dus bij de professional en daarmee het vergroten van de professionele ruimte. BUas ziet hierin ook een belangrijke oplossing voor het werkdrukvraagstuk. Binnen de instelling is ervoor gekozen om dit via werken in teams te bereiken. Binnen verschillende academies en diensten vinden ontwikkelingen op dit gebied plaats die passen bij de context en historie. Eind 2019 is het kader voor werken in teams afgerond.

Op het gebied van de ondersteuning is in 2019 vervolg gegeven aan het eerder ingezette strategisch programma SERVE. SERVE heeft als doel uitvoering geven aan het dienstverleningsconcept, waarin onderwijs optimaal ondersteund wordt. Kenmerken van de gewenste ondersteuning zijn slim, slank, efficiënt en waar mogelijk hybride georganiseerd. In 2019 is vastgesteld welke processen hybride georganiseerd worden. Daarnaast is gewerkt aan de optimalisatie, implementatie en hybride organisatie van ondersteunende processen.

Personele ontwikkeling

Personele ontwikkeling is gericht op de professionele ontwikkeling van de werknemers en stelt hen in staat de regie over de eigen duurzame inzetbaarheid te nemen. Hierbij zijn de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer, een cultuur van feedback en feed forward en de professionele dialoog uitgangspunten.

BUas hecht veel waarde aan de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers. In de afgelopen jaren en zo ook in 2019, is ingezet op gesprek tussen werkgever en werknemer over gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gezond en met plezier werken, nu en in de toekomst. Hierbij heeft de organisatie de keuze gemaakt voor een

niet te gedetailleerd DI-reglement en alleen registratie waar strikt noodzakelijk. Een keuze die de instelling met trots heeft gemaakt en handhaaft. Hierdoor is er soms behoefte aan extra uitleg, maar wordt uiteindelijk dicht bij de bedoeling uitvoering gegeven aan de cao-regeling. De ontwikkeling richting meer verantwoordelijkheid bij de professional wordt gefaciliteerd door het nieuw aanbestede en geïmplementeerde personeelsinformatiesysteem HR2day.

Zoals eerder vermeld in paragraaf 2.4 en paragraaf 3.4 is op instellingsniveau met behulp van kwaliteitsmiddelen geïnvesteerd in de professionalisering van docenten op het gebied van de Engelse taalvaardigheid door bijvoorbeeld training in Brighton en training door interne experts. Daarnaast is ingezet op de ontwikkeling van internationale ervaring van docenten. Dit is een win-win ontwikkeling waar zowel docent als student baat bij hebben. Tot slot is gewerkt aan professionalisering op het gebied van de docent in de learning community door de organisatie van bijvoorbeeld Show & Share cafés. Naast personele ontwikkeling met behulp van kwaliteitsmiddelen wordt de mogelijkheid geboden tot het volgen van docentstages in binnen- en buitenland. Bovendien is, net als in voorgaande jaren, ingezet op de basis kwalificatie examinering (BKE).

Op het gebied van ondersteuning is in het verslagjaar ook uitvoering gegeven aan de personele ontwikkeling van de BUas professionals. Naast specifieke vakinhoudelijke ontwikkeling is ingezet op ontwikkeling betreffende procesoptimalisatie door middel van de Lean methodiek.

In het verslagjaar is een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw lectorenbeleid. Dit beleid is belangrijk om de lectoren optimaal in stelling om bij te dragen aan de inhoudelijke kennisontwikkeling en het onderwijs van de instelling. Om deze reden is bij de ontwikkeling gekozen voor samenwerking tussen inhoudelijke professionals en staf.

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is gericht op het ontwikkelen van een organisatorische cultuur gebaseerd op vertrouwen, waar medewerkers zich veilig voelen en waar de arbeidsomstandigheden bijdragen aan het welzijn van de werknemer en de organisatie. Goed werkgeverschap geldt als fundament voor de gewenste organisatie- en personeelsontwikkeling.

Begin 2019 is een medewerkertevredenheidonderzoek (MTO) gehouden. De respons betrof 74%. De gemiddelde tevredenheid is 7,2 (2017: 7,4 en 2015: 7,2). Net als voorgaande jaren is werkdruk een punt van aandacht. BUas onderkent dit en ziet werkdruk als grootste risico voor de professionals en de organisatie. Naast het MTO is in 2019 mede naar aanleiding van de verhuizing naar de campus de RI&E geactualiseerd.

In overleg met de MR is in 2019 gewerkt aan een systematisch werkdrukbeleid, conform cao. De resultaten van het MTO en de RI&E zijn de basis voor de werkdrukaanpak. De uitvoering van het werkdrukbeleid wordt gevolgd en ondersteund door de OC Arbo. Hierin zit een vertegenwoordiger van het management, MR, HRM, preventiemedewerkers en de bedrijfsarts. In 2020 volgt een kwartaalrapportage m.b.t. de realisatie van de werkdrukaanpak (op organisatie-, afdelings- en individueel niveau). De belangrijkste vragen zijn het kiezen voor interventies, evidence based het effect van de interventies in kaart brengen en mogelijk uitvoering geven aan verdiepend onderzoek. Naast het voorkomen van werkdruk wil de instelling bijdragen aan de gezondheid van haar medewerkers en studenten. Eind 2019 is gestart met het aanbieden van e-Health modules met de thema's 'stoppen met roken', 'bewegen' en 'stressvermindering'.

Een van de mogelijke methodes om werkdruk te verminderen ligt in de manier van het toebedelen van taken in het onderwijs, het zogenaamde taakbeleid. In 2019 is in overleg met de Medezeggenschapsraad en in samenwerking met docenten gestart met de ontwikkeling van een nieuw taakbeleid waarin meerdere mogelijke toepassingen worden onderzocht. De ontwikkeling loopt in 2020 door, vanwege de impact en complexiteit.

Gezien de organisatieontwikkeling die de instelling doorloopt en de flexibiliteit die gevraagd wordt van de medewerkers is zorgvuldigheid van groot belang. Om de gewenste organisatieontwikkeling op een zorgvuldige en gedragen manier plaats te laten vinden, is in 2018 in samenwerking met de Medezeggenschapsraad gekomen

tot een sociale leidraad bij organisatieontwikkeling. In deze leidraad zijn de te hanteren spelregels beschreven die gehanteerd worden bij de organisatieontwikkeling. Deze leidraad was ook in 2019 van kracht en zal in 2020 worden vernieuwd. Als uitwerking van deze leidraad wordt uitvoering gegeven aan Mix & Match, een platform waar werk gemeld en gematcht wordt met zoveel als mogelijk interne oplossingen. Daarnaast is eind 2019 gestart met Bureau Future. Dit bureau is gericht op het stimuleren van positieve mobiliteit, het in kaart brengen van talent en ambities van medewerkers, het organiseren van professionaliseringsmogelijkheden en ontwikkeling van interne en externe recruitment.

Goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid vertalen zich ook in beleid met betrekking tot mobiliteit van werk naar werk. Bij ontslag hebben werknemers recht op een (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering. De uitkeringslasten komen volledig voor rekening van de instelling. BUas heeft belang bij het beperken van de uitkeringslasten en bij het actief begeleiden van medewerkers in het re-integratieproces. Dit gebeurt:

- >Tijdens de looptijd van de arbeidsovereenkomst door middel van inzet op professionalisering en duurzame inzetbaarheid.

- >Voordat de arbeidsovereenkomst eindigt door aanmelding bij het interne mobiliteitscentrum en het bespreken van de te ondernemen stappen voor de begeleiding van werk naar werk.

- >Door gemaakte afspraken met externe begeleiding over de begeleiding van (ex-)medewerkers.

6.2 Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2019 waren 843 medewerkers in dienst met een totale omvang van 637,3 fte's. Deze groep omvat 42 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-uren contract (31 medewerkers) of een min-max contract (11 medewerkers). In de rapportage wordt deze groep vanwege het afwijkende karakter van de arbeidsovereenkomst apart beschreven in de paragraaf '0-uren en min-max contracten'. In de overige rapportages van kengetallen worden de studentmedewerkers buiten beschouwing gelaten en worden de kenmerken van de reguliere medewerkers getoond (801 medewerkers, 636,6 fte).

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2018 met 4 (1,3 fte's) toegenomen. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2018 vrijwel gelijk gebleven: 38% (2018: 39%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 62% (2018: 61%) een parttime dienstverband. Het aandeel vrouwen in de formatie blijft toenemen.

De gemiddelde bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 638,1 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is 626,2 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 10,5 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor datzelfde jaar (615,7 fte). Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat een deel van de inzet niet in fte maar in €'s begroot is: 5,7 fte participatie kandidaat, 1,3 fte studentinzet en 1,9 fte inzet Logistics Community Brabant, waardoor het verschil ten opzichte van de begroting na de hiervoor genoemde groepen +1,9 fte bedraagt.

	Aantal medewerkers en Fte's (ultimo 2019)							
	Medewerkers				Fte's			
	31-12-2019		31-12-2018		31-12-2019		31-12-2018	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	801		797		636,6		635,4	
Man	357	44,6%	362	45,4%	308,7	48,5%	313,4	49,3%
Vrouw	444	55,4%	435	54,6%	328,0	51,5%	322,0	50,7%

Verdeling vast / tijdelijk

Eind 2019 had 83,2% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 548,2 fte (86%). Dit is procentueel een lichte daling ten opzichte van ultimo 2018. Gedurende het verslagjaar is in afstemming met de Medezeggenschapsraad de werkwijze rondom de inzet van tijdelijke contracten ingevoerd.

	Verdeling vast / tijdelijk							
	Medewerkers				Fte's			
	2019		2018		2019		2018	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	801		797		636,6		635,4	
Onbepaalde tijd	666	83,1%	674	84,6%	547,4	86,0%	550,4	86,6%
Bepaalde tijd	135	16,9%	123	15,4%	89,3	14,0%	85,0	13,4%

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte's in het primair proces is gedaald ten opzichte van 2018 en bedraagt 65,6%. Het aandeel van het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gestegen en bedraagt gezamenlijk 34,3%. Binnen het primair proces is een toename te zien van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP, +1.3 fte) en onderwijsmanagement en een daling van het onderwijsondersteunend personeel (P-OBP).

De bovengenoemde ontwikkeling in verdeling tussen de verschillende personeelscategorieën verdient een toelichting. Ten eerste is in 2018 door de grotere focus op participatiebanen het aantal fte's in de bedrijfsvoeringsprocessen gestegen. Daarnaast is medio 2018 het project Logistics Community Brabant (LCB) van start gegaan. Dit project wordt voor een groot deel extern gefinancierd. Een belangrijk deel van de personele inzet op LCB vindt plaats door middel van projectleiders, welke in de bedrijfsvoeringscategorie worden gerekend. Deze twee ontwikkelingen hebben een effect van 12,3 fte. In onderstaande tabel is de ontwikkeling exclusief deze groep weergegeven. Hier is een lichte toename te zien van het aandeel personeel werkzaam in het primair proces.

	Aantal fte's per proces			
	Aantal fte's		%	
	2019	2018	2019	2018
Primair proces	417,8	418,2	65,6%	65,8%
P-OP	314,8	313,5	49,4%	49,3%
P-OBP	88,5	90,6	13,9%	14,3%
P-MT	14,6	14,1	2,3%	2,2%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	203,4	202,3	31,9%	31,8%
Managementproces (M-MT)	15,5	14,9	2,4%	2,3%
	2019 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018		2018 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018	
Primair proces	417,8	67,0%	418,18	66,7%
P-OP	314,0	50,4%	313,48	50,0%
P-OBP	88,3	14,2%	90,65	14,4%
P-MT	14,6	2,3%	14,05	2,2%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	191,0	30,6%	194,31	31,0%
Managementproces (M-MT)	14,7	2,4%	14,90	2,4%

Ratio's

De verschillende ratio's³, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn over het algemeen gedaald (en daarmee gunstiger geworden) ten opzichte van 2018. De daling van de ratio's wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van het aantal studenten (-1,1%), bij een vrijwel gelijkblijvende bezetting van categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel (+0,4%).

³ De student/docentratio wordt berekend door het aantal studenten door het aantal fte's in de personeelscategorie P-OP.

	Ratio's			
	2019		2018	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7223		7300	
Student-medewerker ratio		11,3		11,5
Student-docent ratio		22,9		23,3
Student-primair procesratio ²		17,3		17,5

¹ Peildatum 01-10-2019

² P-OP, P-OBP en P-MT

³ Alle ingeschreven studenten (inc masterstudenten en studenten WO bachelor)

Participatiebanen

In 2018 heeft BUAs besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is ook in 2019 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2019 geleid tot de inzet van 17 medewerkers met een omvang van 9,3 fte (wat omgerekend 14,4 participatiebanen betekent). Daarnaast starten begin 2020 een aantal nieuwe kandidaten. Het komen te vervallen van de quotumregeling biedt de organisatie de ruimte om in een gezond tempo naar de te behalen doelstelling toe te groeien. BUAs tracht om structurele arbeidsplaatsen te realiseren, dit blijkt echter lastig en zal in 2020 en verder punt van aandacht zijn. In aanbestedingstrajecten wordt de mogelijkheid onderzocht met de private sector samen te werken.

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 90 medewerkers in dienst getreden en van 86 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2018 was dit respectievelijk 106 en 92. Van zeven medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. In 40 gevallen betrof het een beëindiging vanwege bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst. In 27 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In 9 gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst.

	In- en uitstroom			
	aantal	Indienst-	Uitdienst-	aantal
	31-12-2018	tredingen	tredingen	31-12-2019
Mannen	362	41	46	357
Vrouwen	435	49	40	444
Totaal	797	90	86	801

In het verslagjaar zijn 49 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. Dit is een daling ten opzichte van 2018 (101). Van de 49 wisselingen betrof het 41 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie, daarnaast zijn 8 medewerkers van functie gewisseld en van functiecategorie.

Medewerkers en fte's per functieschaal

Ten opzichte van 2018 heeft een aantal kleine wijzigingen plaatsgevonden in de verdeling tussen de verschillende functieschalen. De grootste verschuiving betreft een daling van 1% in schaal 12. Deze daling wordt veroorzaakt door uitstroom van medewerkers in deze schaal en een lagere instroom.

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,4 jaar, een stijging van 0,2 jaar ten opzichte van eind 2018.

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is licht gestegen ten opzichte van 2018 en was aan het einde van het verslagjaar 46 jaar. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 47,5 jaar hoger dan bij de vrouwen 44,8 jaar.

	Duur dienstverband	
	aantal	%
minder dan 2 jaar	142	17,7%
2 t/m 4 jaar	134	16,7%
5 t/m 9 jaar	120	15,0%
10 t/m 14 jaar	184	23,0%
15 jaar of meer	221	27,6%
Totaal	801	

Flexibele interne arbeidsovereenkomsten

BUAs maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-hbo zijn gedefinieerd. In de cao met looptijd april 2018 tot en met maart 2020 zijn afspraken gemaakt over het inzetten van flexibele arbeidsovereenkomsten. BUAs heeft met instemming van de MR een bovengrens en werkwijze vastgesteld waarmee getracht wordt de cao-bepaling zo transparant mogelijk uit te voeren.

Eind 2019 was 15% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 95,5 fte, een lichte stijging ten opzichte van eind 2018 (89,3 fte, 14,1%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 84,5 fte (13,3%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 10,9 fte (1,7%) tijdelijke uitbreidingen. Op basis van de gemaakte afspraken wordt dit percentage periodiek gemonitord door de instelling.

Min-max contracten en nul-uren contracten

In 2017 is gestart met het werken met 0-uren contracten en min-max contracten voor het inzetten van studenten bij wervingswerkzaamheden. Ultimo 2019 zijn 31 studenten in dienst op basis van een 0-uren contract en 11 studenten op basis van een min-max contract.

Daarnaast zijn binnen de reguliere inzet ultimo 2019 twee medewerkers ingezet op basis van een 0-uren contract en een op basis van een min-max contract. Het betreft in twee gevallen medewerkers die ingezet worden binnen projecten waarvan de structurele inzet voorafgaand aan de werkzaamheden niet duidelijk is. In een geval betreft het incidentele inzet ter vervanging van ziekte en inzet bij piekwerkzaamheden.

Inhuur op basis van detachering en overeenkomst van opdracht en incidentele inhuur

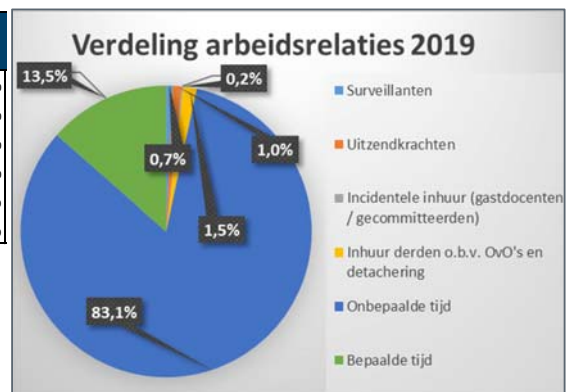
In het verslagjaar is gebruikgemaakt van inhuur van derden. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 2.885. Na eliminatie van advies-/ consultancykosten resteert een bedrag voor inhuur derden van € 2.006. Dit is een daling ten opzichte van 2018 (€ 2.083). Een nadere onderverdeling van dit bedrag is in naastgelegen tabel getoond.

Soort arbeidsrelatie	2019 Euro
Surveillanten	214
Uitzendkrachten	337
Stagiairs	97
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	118
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	1.238
Totaal	2.006

Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 83,1% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 13,5% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-uren contracten en min-max contracten). De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 3,4% van de totale bezetting. Dit is een afname ten opzichte van 2018 (4,7%).

Soort arbeidsrelatie	2019	
	Fte	%
Surveillanten	4,7	0,7%
Uitzendkrachten	6,5	1,0%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	1,2	0,2%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	9,9	1,5%
Onbepaalde tijd	548,2	83,1%
Bepaalde tijd	89,3	13,5%



Stagiair(e)s

In het verslagjaar hebben in totaal 88 studenten, met een omvang van 70,4 fte's, stagegelopen bij BUAs. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 40 stagiair(e)s actief.

	Stagiair(e)s	
	aantal	fte
aantal 01-01-2019	25	18,6
instroom	63	51,8
uitstroom	48	40,6
stand 31-12-2019	40	29,8

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 6 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2019 waren dat er 7. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 0,9 fte. In 2019 hebben 27 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Eind 2019 bedroeg de omvang van het WS-verlof 3,7 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen, bedraagt 30. Eind 2019 hadden nog 19 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 2,7 fte. In het verslagjaar hebben 17 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 2,5 fte's.

	verlofvormen					
	aantal			aantal		Fte
	31-12-2018	bij	af	31-12-2019	31-12-2019	
SOP	7	0	3	4	0,5	
WS	19	8	5	22	3,7	
Ouderschapsverlof	21	9	11	19	2,7	
Onbetaald verlof	9	8	10	7	2,5	

Opleidingsniveau

Op 31 december 2018 beschikte 79,5% van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) in loondienst over een masters' degree of hoger (masters' degree, PhD holder en PhD candidates). Dit is een lichte daling ten opzichte van 2018. Hier staat tegenover dat het aantal master candidates is gestegen, net als het aantal docent trainees. Het percentage PhD kandidaten ten opzichte van 2018 is gedaald. Het percentage PhD holders is licht gestegen.

	Opleidingsniveau					
	2019			2018		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	79,5%	93,3%	80,0%	81,1%	100,0%	81,8%
% PhD candidates	4,4%	0,0%	4,3%	6,0%	6,7%	6,1%
% PhD holders	12,2%	13,3%	12,3%	11,8%	6,7%	11,6%

BUas acht de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de kennisontwikkeling. Het is een voortdurende uitdaging om (internationale) specialisten aan de instelling te binden. Met de kwaliteit van het onderwijs voor ogen is ervoor gekozen een aantal specialisten als docent-trainees aan te nemen. Zij beschikken over de benodigde specialistische kennis, hebben ruime ervaring in de beroepspraktijk en beschikken over het vermogen om hiermee bij te dragen aan het onderwijs, maar beschikken nog niet altijd over een mastergraad of didactische bekwaamheid. De instelling investeert in opleidingstrajecten voor deze medewerkers, de zogenaamde docent trainees. Deze weg is eerder ingezet en wordt de komende jaren gecontinueerd. Ultimo 2019 zijn 26 werknemers in de categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP) gestart met een mastertraject. Wanneer gecorrigeerd wordt voor docent trainees, de functie waarin medewerkers gevraagd wordt een master's degree te behalen, bedraagt het percentage onderwijs- en onderzoekspersoneel met minimaal een master's degree 87,7%.

Gesprekkencyclus

Met 75% van de medewerkers die voor 1 januari 2019 zijn ingestroomd is in de 12 maanden voorafgaand aan 31 december 2019 een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Dit percentage is gestegen ten opzichte van 2018 (71,5%). Het werkelijke percentage ligt hoger, omdat niet alle gesprekken tijdig worden vastgelegd en formeel in het systeem worden afgewerkt. Naar schatting bedraagt het werkelijke percentage tussen de 75%-80%.

Functiegebouw

In het verslagjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in het functiegebouw. In bijlage 7 is het functiegebouw weergegeven met Fte per functie.

Arbeidsmarkttoelage

Eind 2019 ontvingen 34 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een afname van vier medewerkers ten opzichte van eind 2018.

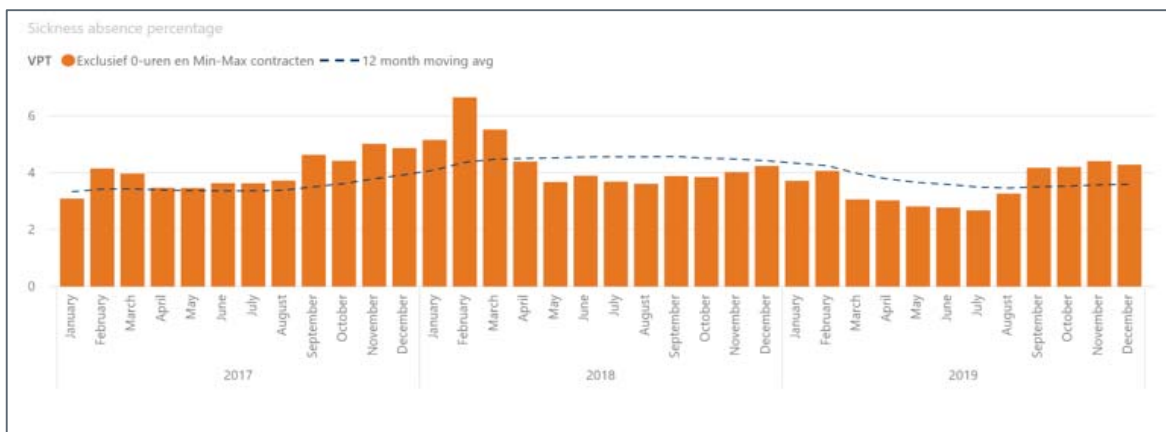
Gelet op de toekenning van de nieuwe arbeidsmarkttoelages betreft het voornamelijk toelages voor een moeilijk in te vullen profiel, zoals bijvoorbeeld een directeur positie en een diensthoofd. De arbeidsmarkttoelage biedt de mogelijkheid om te concurreren met het bedrijfsleven.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUAs totaal is in 2019 gedaald van 4,5% naar 3,6%. De daling vond vooral in de eerste 8 maanden van het jaar plaats. De gemiddelde verzuimfrequentie is 0,75 (2018: 0,79).

Van de medewerkers heeft 62% zich 0 keer ziekgemeld en 22% 1 keer. Er was sprake van frequent verzuim (3 of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij 6% van de medewerkers. De daling van het ziekteverzuimpercentage in 2019 ten opzichte van 2018 is voornamelijk te verklaren door een daling van de gemiddelde verzuimduur ten opzichte van 2018.

Van de medewerkers die in 2019 door de bedrijfsarts zijn gezien was het verzuim in 60% van de gevallen psychisch (t.o.v. 66% in 2018) en 7% botten, spieren, gewrichten (t.o.v. 8% in 2018). Volgens de bedrijfsarts is 31% van het langdurig verzuim werkgerelateerd. In 2018 was dit 37%. De ontwikkeling van het verzuim is gedurende het verslagjaar ieder kwartaal besproken in de OC Arbo, een overleg waarin HRM, management, Medezeggenschapsraad en arbodienstverlener deelnemen.



Openbaar vervoerplan en mobiliteit

Gedurende het verslagjaar is het mobiliteitsbeleid niet meer gewijzigd. 2019 was, ook wat betreft het mobiliteitsbeleid, een transitiejaar. Dit omdat verschillende verhuizingen naar de campusgebouwen vertraagd waren. Duurzaamheid is nog steeds een belangrijk uitgangspunt in het mobiliteitsbeleid. Duurzaam reizen met

het openbaar vervoer (OV) en met de fiets wordt met dit beleid gestimuleerd. Voor medewerkers zijn er aantrekkelijke woon-werkvergoedingen en regelingen indien er duurzaam gereisd wordt. Autogebruik wordt ontmoedigd.

In 2019 hadden 97 werknemers de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Dit is een toename ten opzichte van 2018 (85). In totaal zijn in 2019, naast de reisbewegingen met de NS-abonnementen, meer reisbewegingen uitgevoerd met gebruikmaking van de NS-business card voor zakelijke reizen en woon-werkverkeer dan in 2018. De business cards kunnen worden gebruikt voor bijna alle vormen van openbaar vervoer en voor diverse zogenaamde deur-tot-deur diensten zoals de OV-fiets, fietsenstalling en Q-park.

2019 was het tweede jaar van een pilot met elektrische deelauto's, een samenwerkingsverband van Avans Hogeschool, Gemeente Breda en BUAs waarvoor in totaal 10 elektrische deelauto's beschikbaar zijn. Gedurende dit verslagjaar zijn er meer zakelijke kilometers gereden met de elektrische deelauto's dan in 2018. Tevens maakten meer medewerkers gebruik van een van de tien elektrische deelauto's.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.155) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college- en lesgeelden), cursussen, seminars. Daarnaast betreft het de vervangingskosten van een werknemer die voor professionalisering of het doen van onderzoek is vrijgesteld. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.157 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 100,2% van het budget.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, krijgen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 27 medewerkers een studie waarvoor zij gebruik hebben gemaakt van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 3,1 fte's. In het verslagjaar is € 230 ontvangen vanuit de lerarenbeurs ten behoeve van de financiering van betaald verlof voor het volgen van een masteropleiding.

BUAs heeft het basisrecht in uren voor professionalisering volgens de cao aangevuld met dezelfde hoeveelheid uren, waardoor fors meer wordt geïnvesteerd dan de cao-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen. De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 37,8 fte's en € 2.848.

Kennisontwikkeling en scholing	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	1.157	
Budget BUAs CAO-afspraken out-of-pocket costs		1.155
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		2
Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studieverlof	263	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	2.848	
Budget BUAs CAO-afspraken basisrecht in uren		1.155
Lerarenbeurs		230
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		1.726

Eind 2019 bedraagt het percentage werknemers (P-OP en P-MT) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiek cursus heeft afgerond 84%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2018 (88%), welke voornamelijk wordt veroorzaakt door uitstroom van onderwijspersoneel met een afgeronde didactische bekwaamheid. BUAs hecht belang aan deze kwalificatie en vraagt instromend onderzoekspersoneel, als deel van het onboardingproces, een gecombineerde cursus didactiek en BKE te volgen.

Het percentage van onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) dat minimaal over niveau C1 Engelse taalvaardigheid beschikt, bedraagt 91,8% van het aantal werknemers waarvan het niveau Engels geregistreerd is. Komend verslagjaar wordt inspanning op ontwikkeling van de Engelse taalvaardigheid voortgezet. Het percentage docenten (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE-certificaat bedraagt 73%. Dit is een stijging ten opzichte van 2017 (60,3%). Daarnaast hebben 9 medewerkers een SKE-certificering afgerond.

6.3 Informatiemanagement en ICT

Voor alle gebouwen op de campus geldt dat het moderniseren van de infrastructuur en inrichting van de nieuwe werkplekken en andere faciliteiten in sterke mate bijdragen aan ondersteuning van samenwerkingsvormen, team-based werken en het activity-based working concept: any time, any place, any device! Voor Innovation Square is een apart netwerk en wifi-verbinding aangelegd voor onze industry partners. Met continue monitoring en hoogwaardige digitale beveiliging proberen we de veiligheid van digitaal werken te waarborgen en risico's op externe cyberaanvallen te beperken.

AVG

In 2019 is opnieuw veel aandacht besteed aan het informeren van studenten en docenten ten aanzien van het omgaan met privacygevoelige informatie in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Er zijn in het verslagjaar zes datalekken vastgesteld, waarvan er één diende te worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Er is een standaardmodel ontwikkeld voor een verkorte Data Protection Impact Assessment (DPIA) welke dient om de impact van (nieuwe) systemen, hardware en/of software op het beheer van persoonsgegevens in kaart te brengen.

6.4 Huisvesting en facilitaire zaken

Huisvesting

Nu alle academies en corporate services op de BUas campus aan de Mgr. Hopmansstraat gevestigd zijn, zijn de locaties aan de Archimedesstraat en Claudius Prinsenlaan niet langer in gebruik. Alle huidige locaties zijn BUas eigendom. De locatie Sibeliuslaan was tot begin 2020 in gebruik als onderwijslocatie en wordt in 2020 gebruikt als examenlocatie.

BUas gebouwen per 31-12-2019	Aantal m2*
Mgr. Hopmansstraat 1 (Frontier building)	15.063 m ²
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Horizon building)	12.112 m ²
Mgr. Hopmansstraat 15 (Ocean building)	3.773 m ²
Sibeliuslaan 13 (S-gebouw)	5.782 m ²
Totaal	36.730 m²

* Bruto vloeroppervlak

Veiligheid

Tijdens het verslagjaar hebben zich zes incidenten voorgedaan ten gevolge van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving. Er zijn tien diefstallen gemeld waarbij goederen als hardware en fietsen zijn ontvreemd. De stijging van incidenten en diefstallen lijkt gerelateerd aan de oplevering van het Horizon Building, toen bijvoorbeeld de camerabewaking nog niet operationeel was. Voor dit gebouw is een risico-inventarisatie en -evaluaties uitgevoerd alsmede een risico-inventarisatie voor het dak. In vervolg op de inventarisaties en evaluaties is een plan van aanpak gemaakt. Met het afwerken van de maatregelen verwachten we een daling van het aantal incidenten.

Met de oplevering van de laatste twee gebouwen op de campus, Frontier en Ocean, is het totale toegangscontrole- en camerasysteem opgeleverd. Tijdens de tweede helft van het verslagjaar zijn deze systemen ingericht en operationeel gemaakt. Verdere verbeteringen worden in de eerste helft van 2020 doorgevoerd. Beide systemen leveren een bijdrage aan het dagelijks toezicht en de toegankelijkheid in de gebouwen wat de veiligheid verder verbetert.

Voor het Frontier en Ocean Building zijn in 2019 een bedrijfsnoodplan en een ontruimingsplan ontwikkeld en geïmplementeerd, aansluitend op de plannen van het Horizon Building. De bedrijfshulpverleningsteams (BHV) van alle voormalige locaties zijn samengevoegd en getraind om op de campus te kunnen acteren. Tevens is een nieuw alarmeringssysteem (app) aangekocht en ingevoerd, waarmee gericht gecommuniceerd kan worden met BHV/EHBO medewerkers die zich op het moment van een incident in de omgeving van het incident bevinden.

Duurzame campus

De realisatie van de gehele campus heeft ook geleid tot een grotere duurzaamheid op veel terreinen. Zo is vrijwel alle verlichting nu gebaseerd op led. Is de campus middels aansluiting op de stadsverwarming volledig gasloos. De renovatie van het Frontier-gebouw heeft naast een verbetering van de installaties ook geleid tot het aanbrengen van hoogwaardig dubbel-glas. Met de inrichting van de terreinen wordt bijgedragen aan een versterkte bio-diversiteit. De bewustwording rond bijvoorbeeld het energieverbruik wordt in 2020 zichtbaar gemaakt.

Tijdens het verslagjaar zijn zonnepanelen geplaatst op het hoge dak van het Ocean Building. Met de campus is en wordt blijvend geïnvesteerd in gebouwgebonden energiebesparende maatregelen.

Net als voorgaande jaren, compenseert BUas haar CO₂ uitstoot van gas en elektriciteit door de aanschaf van CO₂ Offset Gold Standard credits en EU-wind-certificaten. De regeling maakt onderdeel uit van de aanbesteding Energie die we met collega-hogescholen hebben gedaan. In 2019 zijn de eerste stappen gezet om duidelijk te maken welke duurzaamheidsmaatregelen zijn genomen en om studenten en medewerkers bewuster te maken van de bijdrage die zij hieraan kunnen leveren. In 2020 krijgt deze aanpak een vervolg.

7 Financiën

7.1 Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op een gezonde financiële huishouding, omdat dit een belangrijke voorwaarde is om als instelling goed te functioneren en de strategische doelen te bereiken. De doelstelling is om zoveel mogelijk van de beschikbare middelen in te zetten voor het primaire proces waaraan bedrijfsvoering ondersteunend is.

2019 is het tweede jaar van de strategische periode 2018-2021. Hierdoor is op een aantal onderdelen extra aandacht gevestigd ter realisering van deze strategie. Om de executie van de strategie te borgen en te kunnen monitoren zijn de strategische doelstellingen opgenomen in een managementcontract tussen het College van Bestuur en het management van de academies en corporate services. Hierin wordt overeengekomen welke bijdrage de organisatorische eenheden leveren aan de gezamenlijke doelstellingen en het verkleinen van de mogelijke bijbehorende risico's, op korte en op lange termijn. Dit leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, die hun financiële vertaling vinden in de onderliggende begrotingen. De voortgang van de afspraken wordt als onderdeel van de planning & controlcyclus door middel van maandelijkse rapportages gemonitord en per vier maanden besproken met het College van Bestuur.

7.2 Geconsolideerd resultaat 2019

Het geconsolideerde resultaat 2019 komt uit op € 2.469 negatief. Dit is € 986 slechter dan de negatieve begroting ad € 1.483, hetgeen gedurende het jaar al grotendeels werd geprognoseerd. In de jaarrekening wordt e.e.a. verder toegelicht.

7.3 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de Solvabiliteit II, liquiditeit (current ratio), huisvestingsratio, weerstandsvermogen en de rentabiliteit over de jaren 2018 en 2019.

	2018	2019	Signaleringswaarde
Solvabiliteit II	0,43	0,39	< 0,30
Liquiditeit	1,84	0,81	< 0,50
Huisvestingsratio	0,08	0,07	> 0,15
Weerstandsvermogen	0,36	0,37	< 0,05
Rentabiliteit	-0,02	-0,03	3-jarig < 0, 2-jarig < -0,05 en 1-jarig < -0,10

Solvabiliteit II

De Solvabiliteit II wordt berekend door het eigen vermogen en de voorzieningen te delen door de totale passiva. Inherent aan de toename van deze passiva, met name als gevolg van hogere langlopende schulden en een licht dalend eigen vermogen als gevolg van het negatieve resultaat, is de solvabiliteit II gedaald. De huidige solvabiliteit ligt ruimschoots boven de signaleringsgrens.

Liquiditeit

De liquiditeit (current ratio) wordt berekend door de vlottende activa te delen door de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om op korte termijn aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een daling zichtbaar als gevolg van de daling in liquide middelen door de investeringen in de campus. De huidige liquiditeit ligt ruimschoots boven de signaleringsgrens.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio wordt berekend door de huisvestingslasten en de afschrijvingslasten gebouwen en terreinen te delen door de totale lasten. Ten opzichte van voorgaand jaar is een daling zichtbaar doordat de totale lasten zijn toegenomen en het saldo van huisvestings- en afschrijvingslasten juist licht is gedaald. De huidige huisvestingsratio ligt ruimschoots onder de signaleringsgrens.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten. Ten opzichte van voorgaand jaar is een daling zichtbaar als gevolg van de daling in het eigen vermogen door het negatieve resultaat. Het huidige weerstandsvermogen ligt ruimschoots boven de signaleringsgrens in 2019.

Rentabiliteit

De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat te delen door de totale baten. Dit jaar kent, net als de jaren 2016 tot en met 2018, een negatieve rentabiliteit als gevolg van het negatieve resultaat en komt daarmee onder de signaleringsgrens (3-jarige rentabiliteit < 0%). Vooruitlopend op de middelen afkomstig uit de Wet Studievoorschot is in de jaren 2016 tot en met 2018 voorgeïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs, het onderwijsgebonden onderzoek en moderne infrastructuur, hetgeen aansloot bij de strategische agenda OCW. In 2019 zijn opnieuw middelen ingezet op de kwaliteit van het onderwijs en de campusontwikkeling (waarbij wordt onttrokken uit de daartoe gevormde bestemmingsreserve) waardoor een negatief resultaat werd begroot. De negatieve behaalde resultaten van de afgelopen 3 jaar zijn goed verklaarbaar, waren voorzien in de begrotingen en geven geen aanleiding tot zorgen over de continuïteit van de instelling.

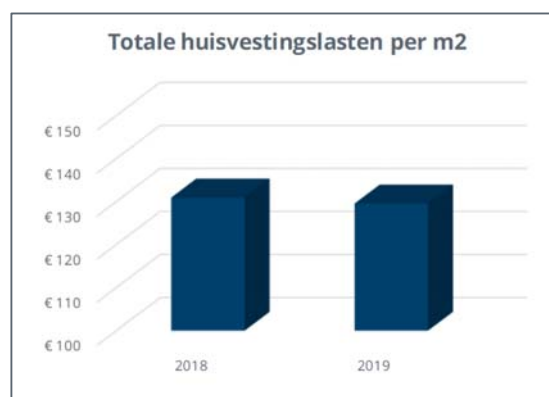
7.4 Investerings in campusontwikkeling

In 2017 is de operationele fase van de campusontwikkeling gestart. In totaal is hiervoor een budget beschikbaar van € 47,4 mln. Alle academies en corporate services zijn verenigd op de campus aan de Mgr. Hopmansstraat na volledige ingebruikname begin 2020. De huurpanden (Claudius Prinsenlaan en Archimedesstraat) zijn ultimo 2019 afgestoten. De campusontwikkeling heeft circa € 47,2 miljoen gekost en is daarmee binnen het budget gebleven.

De voortgang van de campusontwikkeling en de bestedingen is nauwgezet gevolgd in de planning- en controlcyclus. Hiervoor werd extern advies ingewonnen bij Brink Groep. Periodiek werd gerapporteerd over de voortgang aan de ad hoc commissie bouw van de Raad van Toezicht.

Ontwikkeling huisvestingslasten per m²

Voor de totale huisvestingslasten inclusief financieringslasten is een maximaal bedrag per vierkante meter van € 150 m² afgesproken. Deze norm wordt gehandhaafd in de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van de omvang en tijdstip van de verbouwingen en de afgesloten financiering. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt, wordt, na correctie van de incidentele lasten voor de campusontwikkeling, hier ruimschoots aan voldaan.



7.5 Treasurybeleid

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doelstellingen en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. In 2016 is het treasurystatuut geactualiseerd en voldoet daarmee aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Deze regeling bevat de kaders voor een verantwoorde en professionele inrichting en uitvoering van de treasuryfunctie van onderwijsinstellingen. De regeling is in 2018 herzien op artikel 6, derde lid zodanig dat het aansluit bij het uitgangspunt van het ministerie van OCW inzake risicomijdend beleggen. Het treasurystatuut van de instelling is op dit artikel getoetst en gebleken is dat hieraan wordt voldaan.

De primaire doelstelling van het treasurybeleid is het beheersen van financiële risico's en secundair het reduceren van financieringskosten. Uitgangspunt is een risicomijdende strategie waarbij de hoofdsom van ingelegde liquiditeiten gegarandeerd dient te zijn.

Voor de uitvoering van het treasurybeleid in de praktijk én een overzicht van de aangetrokken leningen wordt verwezen naar Hoofdstuk 8.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2019, paragraaf 7 Langlopende schulden.

7.6 Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze is omgegaan met de thema's zoals opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'.

Thema 1: Uitbesteding

BUAs heeft sinds 2009 een erkende joint degree met Wageningen UR voor de wo-bacheloropleiding Bachelor of Science Tourism. Hierbij is sprake van een samenwerkingsverband waarbij gezamenlijke inzet van personeel en verantwoordelijkheid plaatsvindt (geen uitbesteding).

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Er zijn geen publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten die geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs. De activiteiten van BUAs Ventures B.V. liggen in lijn met de publieke taak van BUAs en worden gescheiden gehouden van die van de Stichting BUAs.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Bij het verlenen van vrijstellingen wordt gehandeld in lijn met de notitie Helderheid. In grote lijnen kan het vrijstellingenbeleid worden ingedeeld in de volgende categorieën:

- > In het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor specifieke groepen mbo'ers.
- > Individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, wanneer de bijbehorende competenties al eerder zijn behaald. Deze vrijstellingen worden toegekend door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.
- > Studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner)onderwijsinstelling krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma te behalen. Een groot deel van deze studenten komt niet voor bekostiging in aanmerking, omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en sprake is van een uitwisselings situatie (double degree studenten, cursisten).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij BUAs volgen. Zij worden behandeld als cursist en blijven buiten de bekostiging. In 2019 waren dit 165 incoming exchange studenten, hier tegenover staan 169 outgoing exchange studenten in dezelfde periode.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

De inschrijfprocedures die worden gehanteerd zijn conform de wet- en regelgeving. Er wordt geen rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging in Studielink.

Thema 6: Studenten volgen modules

Incidenteel komt het voor dat een student enkele modules volgt van een opleiding. Deze 'modulevolgers' worden als cursist ingeschreven, betalen cursusgeld per module en worden niet voor bekostiging voorgedragen.

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

Een student geeft zelf via Studielink aan voor welke opleiding zij/hij zich aanmeldt en schrijft zich in zonder tussenkomst van BUAs.

Thema 8: Maatwerktrajecten

BUAs kent geen maatwerktrajecten. De verkorte trajecten die aangeboden worden voor specifieke groepen mbo'ers met een havodiploma worden maatwerktrajecten genoemd, waarbij de term maatwerktraject in dit geval een marketingnaam betreft, waarvoor geen maatwerktrajecten bijdrage wordt ontvangen van derde partijen.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

BUAs kent geen kunstonderwijs.

7.7 Begroting 2020

	2020 k €
Baten	74.085
<i>Rijksbijdragen OCW</i>	49.490
<i>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</i>	5.990
<i>College-, cursus-, les- en examengelden</i>	13.654
<i>Baten werk in opdracht van derden</i>	1.717
<i>Overige baten</i>	3.235
Lasten	74.928
<i>Personeelslasten</i>	59.531
<i>Afschrijvingen</i>	4.126
<i>Huisvestingslasten</i>	1.764
<i>Overige lasten</i>	9.508
Saldo baten en lasten	-843
<i>Financiële baten en lasten</i>	-407
Resultaat	-1.250
<i>Resultaat deelnemingen</i>	0
Nettoresultaat	-1.250
<i>Bestemmingsreserve "Toekomstige huisvesting"</i>	850
<i>Bestemmingsreserve "Kennisvalorisatie Buas Ventues B.V."</i>	0
<i>Bestemmingsreserve "Profilings- en noodfonds Buas"</i>	0
<i>Bestemmingsreserve "Implementatie strategie 2018-2021"</i>	200
<i>Bestemmingsreserve "Kwaliteitsafspraken"</i>	200
Resultaat na bestemming	0

Het Strategisch plan 2018-2021 'Creating professional value' en de daarvan afgeleide strategy map 2020 hebben als leidraad gediend bij de totstandkoming van de begroting 2020. De thema's waarop BUAs haar kwaliteitsafspraken heeft gemaakt met het ministerie van OCW, liggen volledig in lijn met onze strategie. De financiële doorvertaling van de kwaliteitsafspraken is onderdeel van de begroting. Daarnaast zijn de uitgesproken en breed gedeelde urgentie voor het verbeteren van het studiesucces in het eerste studiejaar en

de verdere afname van het aantal fte in de ondersteuning leidend geweest bij het maken van de keuzes en inzet van financiële middelen voor komend jaar.

Hoewel onze ambities meerledig zijn, blijft het onderwijs/toegepast onderzoek te allen tijde onze core business. In de interactie tussen de studenten, de docenten, de lectoren en de onderzoekers en de wordt de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie gemaakt. Kleinschalig en kwalitatief hoogstaand onderwijs vormt de kern van onze organisatie en juist de interactie tussen professional en student is van groot belang voor het bereiken van onze doelstellingen ten aanzien van studiesucces, het welzijn van studenten en het community gevoel.

In de zomer van 2019 is het terugdringen van de uitval in het eerste studiejaar als belangrijkste prioriteit voor BUAs benoemd. Doordat landelijk de studentenaantallen nog toenemen en BUAs haar kleinschaligheid wil handhaven, zien we een licht dalend marktaandeel (gebaseerd op het landelijk totaal aantal inschrijvingen bij DUO) voor onze instelling. Dit heeft direct impact op de hoogte van de vaste voet in de rijksbijdragen waardoor het belang van een verbetering van het te realiseren studiesucces nog verder toeneemt.

We zijn overtuigd dat we deze doelen kunnen halen met het door BUAs aangeboden kleinschalige, intensieve en kwalitatief hoogstaande onderwijs.

De begroting 2020 sluit, na inzet van een deel van de aanwezige bestemmingsreserves, met een nulresultaat. Intensieve monitoring van ontwikkelingen en nauwe samenwerking tussen de academies onderling en met de shared services blijven ook dit jaar een focuspunt.

De begroting 2020 is een geconsolideerde begroting, waarbij naast de verantwoordelijkheid voor het eigen budget van de verschillende organisatieonderdelen een zichtbare bijdrage aan de collectieve doelstellingen op het gebied van strategie, kwaliteitsafspraken, formatie en financiën verwacht wordt.

7.8 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarekader (MJK) 2020-2030 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2019, begroting 2020 en tot stand gekomen middels het, in 2017 vastgestelde, Strategisch plan 2018-2021 'Creating Professional Value'.

Het model voor het MJK is dit jaar verder uitgebreid. Waar voorgaande jaren de input voor de verschillende scenario's vooral op BUAs-breedniveau lag, is dit nu te verbijzonderen naar academie- en opleidingsniveau. Hierdoor kan een nog beter inzicht in de nabije toekomst van BUAs geschetst worden.

De effecten van de coronacrisis voor het hoger onderwijs in het algemeen en voor BUAs in het bijzonder zijn op het moment van schrijven van dit jaarverslag nog niet in te schatten. We staan in nauw contact met het ministerie van OCW, de koepelorganisaties en collega-instellingen en passen onze onderwijsprocessen aan waar nodig en mogelijk. Het voornaamste risico ziet toe op de studenteninstroom 2020/2021, maar tot op heden lijken de totale instroomaantallen niet extreem af te wijken van vorig jaar.

Scenario's

In het MJK zijn vier scenario's uitgewerkt, met verschillende uitgangspunten:

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
<i> korte omschrijving</i>	<i>Uitval- en Studietoelatingenpercentage 2019 + instroom 2019</i>	<i>Uitval- en Studietoelatingenpercentage 2019</i>	<i>Verbetering uitval- en studietoelatingenpercentage +</i>	<i>Verbetering uitval- en studietoelatingenpercentage +</i>
<i> Kleur</i>		<i>+ hogere eerstejaars instroom</i>	<i>+ instroom 2019 + 2 nieuwe masters</i>	<i>+ hogere eerstejaars instroom</i>
<i>Variabelen</i>				
Eerstejaars instroom	Conform 2019-2020	2185 (inclusief 2 nieuwe masters)	Conform 2019-2020 + 2 nieuwe masters	2185 (inclusief 2 nieuwe masters)
Bekostigingspercentage	Conform 2019-2020	Conform 2019-2020	Verbetering van 2,9% vanaf 20/21	Verbetering van 2,9% vanaf 20/21
Uitvalpercentage	Conform 2018-2019	Conform 2018-2019	Jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24	Jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24
Studietoelatingenpercentage	Conform 2018-2019	Conform 2018-2019	Verbetering van 0,5% in 20/21	Verbetering van 0,5% in 20/21

In de verschillende scenario's is verder rekening gehouden met:

- > Een verbetering van de student/docentratio als gevolg van de inzet van kwaliteitsmiddelen;
- > Een verbetering van de Bedrijfsvoering/P-OP-ratio in 2021 (en daarna stabilisatie) als gevolg van SERVE en Mix&Match;
- > Een verkoop van de Sibeliuslaan ultimo 2023.

Voor de vergelijkbaarheid van de scenario's zijn bovenstaande punten voor alle scenario's gelijk gehouden.

In de volgende paragrafen wordt uitgegaan van het (derde) lichtblauwe scenario instroom gelijk aan 2019 plus twee nieuwe masteropleidingen en een verbetering van het uitval- en studietoelatingenpercentages.

A1 Aantallen studenten

In de strategie is als doel opgenomen dat getalenteerde en gemotiveerde studenten instromen door gebruik te maken van een kwalitatief goede matchingsprocedure. Dit zal resulteren in een verbetering van de uitvalpercentages en de rendementen. Gecombineerd met de iets hogere instroom zal de totale studentenpopulatie de eerstkomende jaren langzaam in aantal toenemen en de bekostiging stijgen. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met onderstaande studentaantallen voor de komende jaren:

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Totaal inschrijvingen BUAs	7.222	7.133	7.145	7.164	7.238	7.318
Totaal inschrijvingen bachelors	6.709	6.582	6.542	6.569	6.640	6.719
Totaal inschrijvingen masters	192	219	254	245	244	244
Totaal inschrijvingen associate degree	195	196	200	202	203	204
Totaal inschrijvingen joint degree	126	136	149	148	151	151

A1 Personele bezetting in gemiddelde FTE

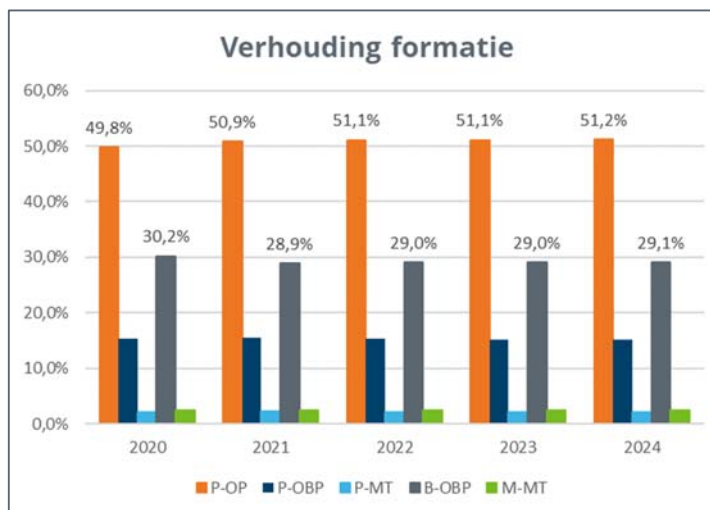
In 2019 is verder uitvoering gegeven aan de implementatie van het dienstverleningsconcept, onder andere door het strategisch programma SERVE. Doel is te komen tot een slanke en gerichte ondersteuningsorganisatie. In het regiedocument van het dienstverleningsconcept zijn meerdere scenario's weergegeven over de ontwikkeling van de personele inzet over de verschillende processen. Deze scenario's zijn (deels) verwerkt in de meerjarenbegroting. Daarnaast kan BUAs, conform onderstaande tabel, dankzij de kwaliteitsmiddelen (extra) docenten inzetten.

Inzet extra docenten	2019 fte	2020 fte	2021 fte	2022 fte	2023 fte	2024 fte
Breda University of Applied Sciences	5,0	9,0	15,0	23,0	23,0	23,0

Deze (extra) inzet leidt tot een verbetering van de student/docentratio voor de komende jaren. Voor de bepaling van de formatie in de meerjarenbegroting gaan we uit van de begrote formatie voor 2020, de student/docentratio en de ratio bedrijfsvoering-P-OP. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

	2019 fte	2020 fte	2021 fte	2022 fte	2023 fte	2024 fte
P-OP	308,5	302,6	305,6	314,0	314,4	317,6
P-OBP	89,8	93,8	93,8	93,8	93,8	93,8
P-MT	14,0	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4
B-OBP	200,2	183,7	173,5	178,3	178,5	180,3
M-MT	15,3	14,5	14,5	14,9	14,9	15,1
Breda University of Applied Sciences	627,9	608,0	600,9	614,3	615,1	620,1

Naastgelegen grafiek laat de verschuiving van de verhouding tussen de personeelscategorieën zien, waarbij de categorie P-OP toeneemt en de formatie B-OBP (bedrijfsvoering) afneemt in dezelfde periode.



A2 Geconsolideerde meerjaren balans

	31-12-2019 k €	31-12-2020 k €	31-12-2021 k €	31-12-2022 k €	31-12-2023 k €	31-12-2024 k €
Activa	80.893	76.790	72.075	67.451	69.323	68.681
<i>Vaste activa</i>	<i>66.790</i>	<i>63.360</i>	<i>60.233</i>	<i>57.108</i>	<i>51.581</i>	<i>49.186</i>
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	66.711	63.309	60.204	57.099	51.581	49.186
Financiële vaste activa	79	51	28	8	0	0
<i>Vlottende activa</i>	<i>14.103</i>	<i>13.430</i>	<i>11.842</i>	<i>10.343</i>	<i>17.742</i>	<i>19.495</i>
Voorraden	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	3.718	3.718	3.718	3.718	3.718	3.718
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	10.385	9.719	8.130	6.632	14.030	15.783
Passiva	80.893	76.790	72.075	67.451	69.323	68.681
<i>Eigen vermogen</i>	<i>27.175</i>	<i>25.846</i>	<i>26.405</i>	<i>27.055</i>	<i>31.701</i>	<i>33.833</i>
Algemene reserve	13.092	13.013	13.571	14.222	18.867	20.999
Bestemmingsreserves	14.083	12.833	12.833	12.833	12.833	12.833
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0	0
<i>Voorzieningen</i>	<i>4.015</i>	<i>4.015</i>	<i>4.015</i>	<i>4.015</i>	<i>4.015</i>	<i>4.015</i>
<i>Langlopende schulden</i>	<i>32.380</i>	<i>29.606</i>	<i>24.332</i>	<i>19.059</i>	<i>16.285</i>	<i>13.511</i>
<i>Kortlopende schulden</i>	<i>17.323</i>	<i>17.323</i>	<i>17.323</i>	<i>17.323</i>	<i>17.323</i>	<i>17.323</i>

De algemene reserve zal vanaf 2021 weer toenemen als gevolg van de verbeterde financiële resultaten.

Vanaf 2020 dalen de langlopende schulden doordat jaarlijks wordt afgelost op de hypothecaire leningen. Verder is rekening gehouden met de (mogelijke) verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan per ultimo 2023. Als gevolg hiervan daalt de (materiële) vaste activa vanaf dat jaar en nemen de liquide middelen toe.

A2 Geconsolideerde meerjaren staat van baten en lasten

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	k €	k €	k €	k €	k €	k €
Baten	73.250	74.085	74.908	76.070	79.601	77.556
<i>Rijksbijdragen OCW</i>	51.145	49.490	50.795	51.964	52.405	53.211
<i>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</i>	3.621	5.990	5.673	5.630	5.630	5.630
<i>College-, cursus-, les- en examengelden</i>	13.802	13.654	13.461	13.478	13.555	13.706
<i>Baten werk in opdracht van derden</i>	1.727	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
<i>Overige baten</i>	2.955	3.235	3.263	3.280	6.294	3.292
Lasten	75.266	74.928	74.459	75.604	78.180	75.688
<i>Personeelslasten</i>	56.478	59.453	59.017	60.163	60.226	60.657
<i>Afschrijvingen</i>	3.358	4.126	3.803	3.801	6.314	3.391
<i>Huisvestingslasten</i>	3.521	1.764	1.964	1.964	1.964	1.964
<i>Overige lasten</i>	11.909	9.586	9.676	9.676	9.676	9.676
Saldo baten en lasten	-2.017	-843	449	466	1.421	1.868
<i>Financiële baten en lasten</i>	-452	-407	-336	-262	-222	-182
Resultaat	-2.469	-1.250	112	204	1.200	1.686

Dankzij de verbetering van uitval-, studiesuccespercentage en de iets hogere instroom, stijgen de rijksbijdrage en collegegelden de komende jaren. De 2^e en 3^e geldstroomactiviteiten zullen ongeveer gelijk blijven.

Met het volledig in gebruik nemen van de Campus zijn de huurpanden op de Claudiusprinsenlaan en de Archimedesstraat, ultimo 2019, afgestoten. Alle gebouwen (op de campus en Sibeliuslaan) zijn in eigendom van BUAs. Voor de Sibeliuslaan wordt momenteel gekeken hoe op korte en lange termijn invulling gegeven kan worden. Een mogelijke verkoop komt tot uiting onder de "overige baten" en "afschrijvingen" in 2023.

De personele lasten zullen als gevolg van enerzijds de verbetering van de student/docentratio vanuit de kwaliteitsmiddelen en anderzijds door een toename in studentaantallen toenemen.

Het exploitatieresultaat is in 2020, conform begroting, negatief. Hierna herstelt het verwachte resultaat langzaam dankzij de verbetering van uitval-, studiesuccespercentage en de iets hogere instroom waardoor er ruimte ontstaat om extra te investeren.

A2 Meerjaren kengetallen

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit II	0,39	0,39	0,42	0,46	0,52	0,55
Liquiditeit	0,81	0,78	0,68	0,60	1,02	1,13
Huisvestingsratio	0,07	0,06	0,06	0,06	0,09	0,05
Weerstandsvermogen	0,37	0,35	0,35	0,36	0,40	0,44
Rentabiliteit	-0,03	-0,02	0,00	0,00	0,02	0,02

Alle kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringsgrenzen. De rentabiliteit zal met het verbeteren van het financiële resultaat vanaf 2021 weer positief worden.

B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne beheersings- en controlesysteem

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de reguliere planning- & controlcyclus. Eenmaal per jaar wordt het thema ook geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Voor 2019 zijn de volgende beheersmaatregelen vastgesteld:

- > Op het risico "instabiliteit studentaantallen": voor de lange termijn wordt ingezet op studiesucces. In toenemende mate wordt gebruikgemaakt van data-analyse en student and learning analytics om gerichte en tijdige interventies mogelijk te maken. Daarnaast wordt door middel van onder andere de studievoorschotmiddelen ingezet op intensivering van coaching en begeleiding van studenten. Ten slotte wordt extra ingezet op de werving van internationale studenten, wat moet leiden tot een procentuele stijging van internationale studenten ten opzichte van de totale studentpopulatie;
- > Op het risico "professionalisering en kwalificaties van onderwijzend personeel": er is versterkt ingezet op het aanbieden van trainingen op het gebied van Engelse taalvaardigheid. Ook zijn financiële middelen beschikbaar gesteld om docenten internationale ervaringen op te laten doen, bij voorkeur in combinatie met het bezoeken van onze internationale contacten.

Voor meer toelichting op de andere risico's voor 2019 en een vooruitblik naar 2020, wordt verwezen naar paragraaf 5.4.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van het MJK is rekening gehouden met een buffer die voldoende is om de genoemde risico's en de toelichting daarop in paragraaf 5.4 het hoofd te bieden. Voor de ontwikkeling van de private activiteiten wordt verwezen naar paragraaf 5.7.

B3 Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Voor de invulling van de klankbordrol door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 5.1.



8 Geconsolideerde jaarrekening 2019

8.1 Geconsolideerde balans per 31-12-2019

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-19		31-12-18
	€		€
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	66.711		46.126
Financiële vaste activa	79		100
	<hr/>	66.790	<hr/>
			46.226
Vlottende activa			
Vorderingen	3.718		2.531
Liquide middelen	10.385		28.858
	<hr/>	14.103	<hr/>
			31.389
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
		80.893	77.615
		<hr/>	<hr/>
	31-12-19		31-12-18
	€		€
Passiva			
Eigen vermogen	27.175		26.058
Voorzieningen	4.015		7.106
Langlopende schulden	32.380		27.380
Kortlopende schulden	17.323		17.071
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
		80.893	77.615
		<hr/>	<hr/>

(alle bedragen in het jaarverslag zijn x 1.000)

8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2019

<i>(x € 1.000)</i>				
		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	51.145	51.232	50.450
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10	3.621	4.337	2.905
College-, cursus-, les- en examengelden	11	13.802	13.638	14.792
Baten werk in opdracht van derden	12	1.727	1.242	1.239
Overige baten	13	2.955	3.319	3.483
Totaal baten		73.250	73.767	72.869
Lasten				
Personeelslasten	14	56.478	56.807	53.894
Afschrijvingen	15	3.358	3.921	2.645
Huisvestingslasten	16	3.521	3.618	4.332
Overige lasten	17	11.909	10.486	12.773
Totaal lasten		75.266	74.832	73.644
Saldo baten en lasten		2.017-	1.065-	775-
Financiële baten en lasten	18	452-	440-	366-
Resultaat		2.469-	1.505-	1.141-
Resultaat deelnemingen		-	22	44-
Nettoresultaat		2.469-	1.483-	1.185-

8.3 Kasstroomoverzicht over 2019

(x € 1.000)	2019		2018	
	€		€	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat voor financiële baten en lasten		2.017-		775-
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	15	3.358		2.645
Mutatie eigen vermogen		3.586		-
Mutaties voorzieningen	6	3.091-		1.571
		3.853		4.216
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen	3	1.187-		15-
Kortlopende schulden	8	252		1.308
		935-		1.293
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		901		4.734
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa	1	23.934-		21.130-
Aflossing financiële vaste activa	2	12		20
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		23.922-		21.110-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Betaalde interest	18	452-		366-
Verstrekking langlopende schulden	7	5.000		16.380
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		4.548		16.014
Mutatie liquide middelen		18.473-		362-

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2019 met € 18.473 afgenomen. Deze daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door € 23.934 investeringen die zijn gedaan, o.a. voor de ontwikkeling van de campus. Daarnaast is het resultaat voor financiële baten en lasten van 2019 € 1.984 negatief, wel zijn voor € 5.000 (leningen voor vastgoed) ontvangen. Daarnaast wordt het resultaat gecorrigeerd met de afschrijvingen (€ 3.358) en de mutaties in voorzieningen (€ 2.303).

8.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemeen

Stichting BUAs heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is opgemaakt op 22 april 2020.

Stelselwijzigingen

In 2019 is een vrijwillige stelselwijziging doorgevoerd. Stichting BUAs heeft besloten om met ingang van boekjaar 2019 de onderhoudskosten niet langer via een voorziening groot onderhoud te verwerken. Stichting BUAs past sindsdien de componentenbenadering voor de waardering van de materiële vaste activa toe, waardoor de onderhoudsbedragen als onderdeel van de materiële vaste activa worden geactiveerd, mits aan de activeringscriteria wordt voldaan. De reden voor de stelselwijziging is het tot stand brengen van een betere aansluiting met wat gebruikelijk is in de sector. Aangezien IFRS uitsluitend de methode van de

componentenbenadering kent, kan geconcludeerd worden dat dit eveneens aansluit bij internationale opvattingen.

De stelselwijziging is retrospectief vanaf het huidige boekjaar verwerkt per 1 januari 2019. De vergelijkende cijfers zijn derhalve niet aangepast. De verwerking is weergegeven in de toelichting op de voorziening groot onderhoud op pagina 81. Deze stelselwijziging betekent een vrijval van de voorziening groot onderhoud voor een bedrag van € 3.586 ten gunste van het eigen vermogen in het huidige boekjaar (2019) en het niet langer doteren aan de voorziening groot onderhoud ad € 400. In de staat van baten en lasten is in 2019 een effect zichtbaar van € 33k extra afschrijvingen (negatief effect op het resultaat), € 400k vrijval dotatie onderhoud (positief effect op het resultaat). Tevens is in 2019 de boekwaarde van het vervangen bestanddeel ad € 2.798 geïnvesteerd via de materiele vaste activa. Er zijn geen gevolgen voor de (latente) winstbelastingen, aangezien Stichting BUAs niet onderhevig is aan winstbelasting.

Het effect van de stelselwijziging voor 2020 bedraagt € 72 negatief, te verklaren door een extra afschrijvingslast ad. € 272 ten opzichte van het niet doteren aan de voorziening groot onderhoud zoals begroot voor € 200.

Consolidatie/ verbonden partijen

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarover zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarbinnen de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover BUAs een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd, tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen instelling is BUAs Ventures B.V.

BUAs Ventures B.V. is per 1 januari 2013 opgericht teneinde middels verschillende werkmaatschappijen kennis te valoriseren en samenwerking, in diverse vormen, met andere ondernemingen mogelijk te maken om kennis en/of producten verder te ontwikkelen. De huidige spin-offs van BUAs Ventures B.V. zijn: BUAs Research & Consultancy B.V., BUAs Incubator B.V., Breda Business School B.V. en CASS B.V. (joint venture 50% belang).

Joint venture

CASS B.V. is een 50% deelneming. Deze deelneming is proportioneel meegenomen in de consolidatie, omdat de instelling hier geen overheersende zeggenschap heeft.

De financiële gegevens van CASS B.V. te Breda zijn overeenkomstig artikel 2:409 BW proportioneel in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, omdat het een joint venture betreft met een niet tot de groep behorende vennootschap, waar op grond van, een regeling tot samenwerking met de andere vennoot gezamenlijk de gelijke zeggenschap over wordt uitgeoefend en omdat hiermee voldaan wordt aan het wettelijk vereiste inzicht.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Als het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Bedragen

Alle bedragen in deze jaarrekening zijn weergegeven in duizendtallen en in euro's, tenzij anders vermeld.

8.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

Financiële instrumenten

Een financieel instrument is in de wet- en regelgeving gedefinieerd als een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij een partij en een financiële verplichting bij een andere partij. Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen partijen. De reële waarde van handels- en overige vorderingen en verplichtingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat. Wijzigingen in de reële waarde worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geraamde toekomstige gebruiksduur. Op terreinen en materiële vaste activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. Rekening wordt gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. De uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt hieronder nader toegelicht.

Materiële vaste activa worden geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per actief groter is dan € 2.500 en sprake is van economisch eigendom en aanwending over meerdere jaren. De verkrijgingsprijs van de door BUAs van het ministerie van OCW verworven gebouwen en terreinen betreft de 'brutodeelnamesom OKF' die aan het ministerie van OCW in het verleden is betaald voor het verwerven van het economisch claimrecht op de gebouwen en terreinen.

Voor de toekomstige kosten groot onderhoud is overgestapt naar de componentenmethode. De effecten hiervan zijn toegelicht onder de stelselwijzigingen bij paragraaf 8.4.

Overige vaste activa

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten

van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen die initieel worden gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs die gelijk is aan de boekwaarde van de vordering verminderd met aflossingen op de hoofdsom.

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van bepalingen van de actieve markt. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen wordt uitgegaan van de waardingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellig voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum aanwezige oninbaarheid. De waardering van overige financiële vaste activa is beschreven onder financiële instrumenten.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite — zij het eventueel met opoffering van rentebaten — ter onmiddellijke beschikking staan.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op

betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde of de contante waarde op balansdatum.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst -en verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Financiële verplichtingen behoren tot de handelsportefeuille, indien deze zijn verworven of aangegaan met het doel deze verplichtingen op korte termijn te verkopen. Deze categorie wordt na de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde zonder aftrek van eventuele transactiekosten bij vervreemding. Baten of lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst -en verliesrekening.

De overige kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Winsten of verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

8.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Begroting

In de staat van baten en lasten is de begroting over 2019 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De MR heeft op basis van zijn instemmingsrecht positief geadviseerd en de begroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Opbrengstverantwoording algemeen

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Indien opbrengsten betrekking hebben op een specifiek te realiseren doel worden de opbrengsten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Collegegelden

Collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Veronderstelling hierbij is dat de reguliere onderwijsactiviteiten gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid. Restitutie van collegegeld vindt plaats vanaf de maand na uitschrijving.

Baten werk in opdracht van derden

Baten werk in opdracht van derden worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben en de prestaties zijn geleverd. Indien sprake is van een activiteit die qua tijdspad over het boekjaar heen loopt, wordt een overlopende post opgenomen voor de nog te leveren prestaties.

Overige baten

De overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, studentgerelateerde activiteiten en overige baten.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van feitelijke ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur van het actief, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. De afschrijvingen op materiële vaste activa worden berekend door middel van vaste percentages van de aanschafwaarde op basis van de verwachte economische levensduur. Gebouwen worden afgeschreven in 10, 15, 30, 40, 48 of 60 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 4, 5, 10 of 15 jaar.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% mag echter geen indexatie plaatsvinden.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Premies dienen binnen 1 maand nadat ze verschuldigd worden, te zijn betaald. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2019 is 97,8% (97,0% eind 2018). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste twaalf maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad normaal gesproken minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2019 95,8% (103,8% eind 2018).

Op basis van de dekkingsgraad ultimo 2017 is begin 2018 opnieuw een herstelplan opgesteld. Dit herstelplan is gecontroleerd en goedgekeurd door de DNB. De hersteltermijn is met ingang van het herstelplan 2018 vastgesteld op 10 jaar, gerekend vanaf eind 2017. Ook op basis van het nieuwe herstelplan blijkt dat ABP op tijd herstelt naar het vereiste dekkingsgraadniveau. In 2019 leek op basis van de ontwikkeling van de dekkingsgraad de kans te bestaan dat de pensioenen verlaagd zouden moeten worden, echter de dekkingsgraad herstelde in

de laatste twee maanden. Het resultaat is dat de pensioenen niet verlaagd hoeven worden; dit is na 31 december 2019 gecommuniceerd naar de deelnemers. Het ABP heeft eind 2019 gelijkblijvende pensioenpremies bekendgemaakt voor het ABP Keuzepensioen en het inkoop voorwaardelijk pensioen. Voor het ABP-arbeidsongeschiktheidspensioen geldt een lichte stijging (+0,2%).

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Voor de nieuwe campus wordt de btw op de investeringskosten voor 14% in aftrek gebracht. De instelling maakt gebruik van de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

Resultaatbepaling en -bestemming

Het resultaat wordt toegevoegd dan wel onttrokken aan de algemene reserves, waarna op grond van bestuursbesluiten eventueel een toedeling kan plaatsvinden aan bestemmingsreserves.

8.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2019

1 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2019	54.860	3.356	4.415	15.464	78.095
Cumulatieve afschrijvingen	21.696	-	-	10.273	31.969
Boekwaarde 1 januari 2019	33.164	3.356	4.415	5.191	46.126
Herrubricering 2019	3.356	3.356-	-	-	-
Investerings 2019	18.984	-	-	4.950	23.934
Desinvesteringen 2019	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2019	1.938	-	-	1.411	3.349
Aanschafwaarde cumulatief	77.200	-	4.415	20.414	102.029
Cumulatieve afschrijvingen	23.634	-	-	11.684	35.318
Boekwaarde 31 december 2019	53.566	-	4.415	8.730	66.711

In 2019 is € 23.934 geïnvesteerd in materiële vaste activa, waarvan € 18.984 in gebouwen, wat voornamelijk betrekking heeft op de campusontwikkeling. In 2019 zijn het Frontier en Ocean Building (voormalig N-en H-gebouw) geactiveerd nadat deze eind oktober in gebruik zijn genomen. Op de investeringen in inventaris en apparatuur van € 4.950 wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die BUAs in eigendom heeft evenals op de aanpassingen die zijn verricht aan huurpanden. Gebouwen worden afgeschreven in 6, 10, 12,15, 18, 20, 24, 30, 40 of 48 jaar.

Gebouwen in aanbouw

In 2019 is de gehele campus in gebruik genomen, dus is geen sprake meer van gebouwen in aanbouw.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 2-4 en 15 en het terrein aan de Sibeliusslaan 13. De waarde van het terrein aan Sibeliusslaan is in 1991 gebaseerd op de economische waarde van de grond bij overdracht van het economische claimrecht door het ministerie van OCW aan de instelling.

Inventaris en apparatuur

De post inventaris en apparatuur betreft de investeringen in inventaris en apparatuur met een verkrijgingsprijs boven de activeringsgrens van € 2.500. Afschrijving vindt, afhankelijk van het soort inventaris en apparatuur, plaats in 3, 4, 5, 10 of 15 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde gebouwen	Taxatiedatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen				
- Mgr. Hopmansstraat 15	4.121	1 januari 2019	7.100	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2-4	7.965	1 januari 2019	58.400	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 1-3	15.331	1 januari 2019	33.000	11 februari 2020
- Sibeliusslaan 13	4.682	1 januari 2019	10.400	11 februari 2020
	32.099		108.900	

2 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2019	Investeringen en verstrekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Boekwaarde 31 december 2019
	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	80	-	-	-	12	68
Glasvezel infrastructuur	20	-	9	-	-	11
Totaal financiële vaste activa	100	-	9	-	12	79

Vordering op BRESS

In 2015 is een lening verstrekt aan de Bredase Studenten Sportstichting (BRESS) ten bedrage van € 140 ter verbetering van de herkenbaarheid van de sportvoorzieningen. De lening betreft een renteloze lening met een looptijd van 10 jaar, in onderhavig boekjaar heeft een aflossing plaatsgevonden van € 12. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2019 € 12.

Glasvezel infrastructuur

De post glasvezel infrastructuur heeft betrekking op een vordering over het afgekochte gebruiksrecht van de glasvezelstructuur voor een totale looptijd van 15 jaar.

3 Vorderingen

	31-12-19		31-12-18
	€		€
Debiteuren	495		30
Voorziening vordering debiteuren	-		4-
Totaal debiteuren	495		26
Studenten	23		30
Voorziening vordering studenten	-		30-
Totaal studenten	23		-
Waarborgfonds	24		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-
Totaal Waarborgfonds	-		-
Overige vorderingen			
Omzetbelasting	-		25
Overige	58		51
Totaal overige vorderingen	58	58	76
Overlopende activa			
Vooruitbetaalde bedragen	2.504		1.842
Nog te ontvangen	564		562
Overige	74		25
Totaal overlopende activa	3.142		2.429
Totaal vorderingen	3.718		2.531

Debiteuren

Het saldo van de debiteuren is een stuk hoger dan voorgaand jaar, dit betreft een momentopname per jaareinde. Aangezien de openstaande posten allemaal recent van aard zijn, is geen voorziening vordering debiteuren opgenomen.

Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor studentgerelateerde activiteiten, zoals leermiddelen, excursies en studiereizen.

Per jaareinde zijn er dusdanig weinig oude openstaande vorderingen aanwezig dat besloten is voor dit geringe bedrag geen voorziening te vormen.

Waarborgfonds

De vordering waarborgfonds betreft het nog niet ontvangen aandeel van BUAs in het vermogen van het waarborgfonds. Gezien de onzekerheid rondom de daadwerkelijke uitbetaling (moment en omvang) van deze vordering is uit oogpunt van voorzichtigheid een voorziening in verband met oninbaarheid gevormd ter hoogte van het te vorderen bedrag.

Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2020.

Nog te ontvangen

Betreft onder andere een vordering op Wageningen UR van € 321 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree wo-bachelor Bachelor of Science Tourism 2018-2019.

4 Liquide middelen

	31-12-19		31-12-18
	€		€
Kasmiddelen	-		3
Tegoeden op bank- en girorekeningen	10.385		28.855
Totaal liquide middelen	10.385		28.858

De liquide middelen ultimo 2019 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van de instelling. Bankgaranties zijn niet verleend.

5 Eigen vermogen

	Saldo 01-01-2018 €	Bestemming resultaat 2018	Overige mutaties 2018 €	Saldo 01-01-2019 €	Bestemming resultaat 2019 €	Saldo 31-12-2019 €
Algemene reserve						
Algemene reserve	16.061	46-	1.690	14.229	1.137-	13.092
Eigen vermogen BUas Ventures B.V.	280-	184	-	-	-	-
Reserve academies en diensten	1.690-	-	1.690-	-	-	-
	14.091	138	-	14.229	1.137-	13.092
Bestemmingsreserves publiek						
Implementatie strategie 2018-2021	1.520	399	-	1.919	43	1.962
Toekomstige huisvesting	10.739	1.700-	-	9.039	1.738-	7.301
Kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.	650	-	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	-	-	-	-	387	387
Profilerings-en noodfonds BUas	243	22-	-	221	24-	197
Bestemmingsreserve activa	-	-	-	3.586	-	3.586
	13.152	1.323-	-	15.415	1.332-	14.083
Totaal eigen vermogen	27.243	1.185-	-	29.644	2.469-	27.175

Het geconsolideerde resultaat 2019 van € 2.469 negatief is ten laste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 1.206 te onttrekken uit bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2019 een eigen vermogen van € 27.175 (2018: € 29.644).

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Algemene reserve

Het resterende resultaat, zijnde € 1.137 negatief wordt onttrokken aan de algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2018-2021

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie 2019-2021 wordt € 43 gedoteerd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2019. Dit betreft overlopende projecten richting 2020. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 1.962.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De ontwikkeling van de ingebruikname van de campus, alsmede de Campus projecten niet-stenen overschrijden in 2019 het huisvestingsbudget. Hierdoor zijn er hogere personeelslasten in verband met inhuur derden € 429. Daarnaast zijn door latere ingebruikname van het Frontier en Horizon Building € 421 hogere huur- en servicekosten. Hierdoor is het resultaat slechter dan begroot en daarom wordt in totaal € 1.738 onttrokken aan deze bestemmingsreserve. In de begroting was rekening gehouden met een onttrekking van € 1.450.

Bestemmingsreserve kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.

Verschillende activiteiten van BUas zijn ondergebracht in BUas Ventures B.V. Dit betreffen publieke en private activiteiten in relatie tot onderzoek, ondersteunen startende ondernemers, ontwikkelen van kennis in licenties en het verzorgen van cursussen en trainingen voor professionals. Deze activiteiten liggen in het verlengde van de publieke taak van BUas, waaronder leven lang leren en startersondersteuning. Ten behoeve van het inzicht en transparantie is hiervoor een aparte reserve gevormd. Deze reserve bedroeg ultimo 2018 € 650. De activiteiten

bij BUas Ventures B.V. zijn afgenomen (zie paragraaf 5.7 publiek – privaat), maar zijn in afgeslankte vorm voortgezet binnen de stichting wellicht worden nog nieuwe activiteiten ontwikkeld, derhalve blijft de volledige reserve gehandhaafd.

Bestemmingsreserve Profilerings- en noodfonds BUAs

Binnen het eigen vermogen heeft BUAs een bedrag bestemd aan het Profileringsfonds BUAs ter financiële tegemoetkoming voor studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. In 2019 is een dotatie begroot van € 50 en is € 74 verstrekt aan studenten. Per saldo leidt dit tot een onttrekking van € 24 aan de bestemmingsreserve Profileringsfonds BUAs.

Bestemmingsreserve Activa

Binnen het eigen vermogen heeft BUAs een bedrag bestemd van € 3.586 voor mogelijk toekomstige boekverliezen door aanpassing naar de componenten methode voor de activa in 2019. Het bestemmingsresultaat is ontstaan door de vrijval van de voorziening groot onderhoud, welke niet meer is toegestaan wanneer de componentenmethode voor de materiele vaste activa wordt gehanteerd. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 8.4 stelselwijziging.

6 Voorzieningen

	Saldo 31-12-2018 €	Mutaties 2019			Saldo 31-12-2019 €	Langlopend deel voorziening €	Kortlopend deel voorziening €
		Dotaties 2019 €	Onttrekkingen 2019 €	Vrijval 2019 €			
Bovenwettelijk WW	689	390	85	95	899	709	190
Wettelijk WW	190	245	91	56	288	116	172
Uitstroom	730	484	328	381	505	180	325
Transitievergoeding	-	133	-	-	133	-	133
Jubilea uitkeringen	193	24	45	-	172	142	30
Groot onderhoud	3.586	-	-	3.586	-	-	-
Werktijdverkorting Senioren	1.321	441	218	15	1.529	1.297	232
DI Uren	142	120	-	-	262	262	-
Arbeidsongeschiktheid	230	-	-	28	202	179	23
Overige	25	-	-	-	25	-	25
Totaal voorzieningen	7.106	1.837	767	4.161	4.015	2.885	1.130

De voorzieningen zijn afgenomen met € 3.091 ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 767, € 1.837 dotatie en € 4.161 vrijval (waarvan € 3.586 betrekking heeft op de stelselwijziging groot onderhoud zoals toegelicht in paragraaf 8.4).

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele markttrente van 2,5% (2018: 2,5%). De vrijval heeft betrekking op ex-medewerkers die weer aan het werk zijn.

Voorziening wettelijk wachtgeld

De wettelijke wachtgeldverplichtingen die vanaf 1 januari 2001 zijn ontstaan, worden vanaf 2007 niet meer via de rijksbijdrage met de hogescholen verrekend, maar direct in rekening gebracht bij de hogeschool waar de werknemer voor het laatst in dienst is geweest. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers en concrete gevallen). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele markttrente van 2,5% (2018: 2,5%).

Voorziening uitstroom

De voorziening uitstroom is gevormd voor de verplichtingen die voortvloeien uit de individuele afspraken met medewerkers over beëindiging van het dienstverband. De voorziening heeft een kortlopend karakter, bij uitzondering worden afspraken gemaakt met een meerjarig karakter.

Transitievergoeding

Per 1 januari 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) van kracht. In deze wet is onder andere een wijziging met betrekking tot transitievergoeding opgenomen. Transitievergoeding wordt per 1 januari 2020 opgebouwd vanaf de eerste dag van het dienstverband. In verband met deze wijziging is een voorziening opgenomen met daarin de berekende waarde van de transitievergoeding per medewerker met een tijdelijk contract. Daarnaast is een schattingspercentage vastgesteld op basis van de daadwerkelijke uitstroom in de jaren 2016 tot en met 2018. Op basis van dit percentage is de gecumuleerde waarde van de mogelijk te betalen transitievergoeding gematigd.

Voorziening jubilea uitkeringen

De voorziening jubilea uitkeringen is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van ambtsjubilea gedurende het dienstverband van de medewerkers. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met zogenaamde blijfkansen. De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2018: 1,5%).

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is per 1-1-2019 geheel vrijgevallen ten gunste van het eigen vermogen, de voorziening groot onderhoud niet meer is toegestaan wanneer de componentenmethode voor de materiele vaste activa wordt gehanteerd. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 8.4 stelselwijziging.

Voorziening werktijdverkorting senioren

De voorziening werktijdverkorting senioren is gevormd zodat medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereiken hun werktijd kunnen verminderen. Om gebruik te maken van deze regeling geldt een eigen bijdrage van 45% voor de eerste vijf jaar en een eigen bijdrage van 25% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Voor de werknemer in de schalen 1 tot en met 7 geldt een eigen bijdrage van 35% respectievelijk 20% afhankelijk van de periode voor de AOW-gerechtigde leeftijd. In de cao is niet bepaald dat de aanspraak pas vanaf 1 januari 2015 wordt opgebouwd. De cao bepaalt juist dat iedereen die aan de criteria voor leeftijd en dienstjaren voldoet direct gebruik kan maken van deze regeling. Daardoor ontstaat er voor de werknemers die in het verslagjaar gebruikmaken van deze regeling in één keer een verplichting voor de volledige 5 jaren dat ze werktijdvermindering senioren gaan genieten. Dit volledige bedrag moet in het verslagjaar worden voorzien. De voorziening is bepaald op basis van de per 31 december 2019 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijf jaar.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte uitkeringslasten van (ex-) werknemers die een WIA-uitkering ontvangen en vallen onder het eigenrisicodragerschap van de organisatie.

DI-uren

De voorziening duurzame inzetbaarheid uren is gevormd voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger die in de afgelopen vijf jaar drie jaar werkzaam zijn geweest in het hbo. Medewerkers met een volledige arbeidsovereenkomst hebben recht op een jaarlijks DI-budget van 40 uur.

Medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar hebben bereikt, hebben recht op een extra DI-budget van 50 uur per jaar (2015 t/m 2019 daarna 45 uur) naar rato van de betrekkingsomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste 5 jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het hbo en geen gebruikmaken van de SOP-regeling of de werktijdvermindering senioren (cao-artikel M-2). De voorziening is bepaald op basis van de werkelijk gespaarde uren per 31 december 2019. Aan deze uren dient een bestedingsplan ten grondslag te liggen.

Overige

De post overige voorzieningen heeft voor € 25 betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur die voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht

voor het in de cao-hbo gestelde artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting is ontstaan en is in 2019 niet gewijzigd.

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 1.919 (2018: € 3.287) kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

7 Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2018	Aangegane leningen o/g 2019	Aflossingen 2019	Vrijval 2019	Boekwaarde 31-12-2019		Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€		€	€
Lening BNG	17.700	5.000	-	-	22.700	1,6-1,8%	20.260	2.440
Schatkistbankieren lening	9.680	-	-	-	9.680	0,49%	9.340	334
Totaal langlopende schulden	27.380	5.000	-	-	32.380		29.600	2.774

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG-leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 22.700. BNG kent een AAA rating volgens Standard and Poor's en een AAA-rating volgens Moody's. Hiervan is in 2017 € 11.000 opgenomen. De looptijd van de twee stortingen die samen € 11.000 vormen, bedraagt 12 jaar vanaf opnamedatum. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in 2020 op basis van een lineair aflossingsschema. Op 2 januari 2018 is € 6.700 opgenomen. De looptijd van deze storting bedraagt 6 jaar vanaf opnamedatum. Het laatste deel van de lening is op 2 januari 2019 € 5.000 opgenomen.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Hiervan is € 5.000 opgenomen op 1 juni 2018 en € 4.680 op 1 november 2018. De looptijd van de lening is 30 jaar. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in juli 2020 op basis van een lineair aflossingsschema. Het rijk kent geen rating, maar biedt gunstige voorwaarden zonder risico's. Aan het gebruik van schatkistbankieren is een aantal eisen verbonden, waaronder het verplicht stellen van alle publieke liquide middelen bij het rijk. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van BUAs.

Financiering	Ingangsdatum	Looptijd	Bedrag lening	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	6.000	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	5.000	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	6.700	1,42%
BNG deel 4	jan-19	3 jaar	5.000	1,39%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	5.000	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	4.680	0,49%
Totaal			32.380	

8 Kortlopende schulden

	31-12-19		31-12-18
	€		€
Crediteuren	3.070		2.858
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.419		2.319
Schulden terzake pensioenen	700		637
<i>Overige kortlopende schulden</i>			
Overige	94		57
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	94		57
<i>Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen collegegelden	4.373		4.008
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.810		2.128
Nog te besteden subsidiegelden	721		1.233
Nog te betalen leefgeld studenten	110		166
Nog te betalen posten	923		478
Personeel	21		32
Vakantiegeld	1.640		1.581
Vakantiedagen	952		992
Studentenbijdragen	469		564
Overige	21		18
<i>Totaal overlopende passiva</i>	11.040		11.200
Totaal kortlopende schulden	17.323		17.071

Vooruit ontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden over de periode januari 2020 tot en met augustus 2020.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Het totaal nog te besteden geld voor CELTH jegens derden, bedraagt in totaal € 1.810. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2020 tot en met 2023 zullen worden afgewikkeld.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de al toegekende, maar nog te ontvangen, subsidiegelden. Het saldo bestaat evenals vorig jaar voor een groot gedeelte uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant. Deze samenwerking loopt van 2018 tot en met 2025. Hiervoor is een subsidie toegekend door de provincie Noord-Brabant van € 3.000 en door de gemeente Breda van € 3.000. Door deze samenwerking bedraagt de post nog te besteden subsidiegelden € 4.321 en de post nog te ontvangen subsidiegelden € 4.511 specifiek voor dit project.

	31-12-19		31-12-18
	€		€
Nog te ontvangen subsidiegelden	6.621		7.749
Nog te besteden subsidiegelden	7.306		8.733
Nog te besteden subsidiegelden OCW	36		249
Totaal nog te besteden subsidiegelden	721		1.233

8.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

De instelling hanteert procedures en gedragslijnen ter afdekking van materiële risico's verbonden aan alle belangrijke soorten transacties rondom prijs-, krediet-, rente-, liquiditeits- en kasstroomrisico's.

Prijrsrisico

Het overgrote deel van de transacties vindt plaats in euro's. Voor buitenlandse transacties wordt geen gebruik gemaakt van valutatermijncontracten.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn verspreid zonder dat daarbij sprake is van concentratie bij grote debiteuren, het kredietrisico is daarmee beperkt. Tevens is geen sprake van significante vorderingen op partijen waarbij een historie van wanbetaling bekend is. BUAs handelt niet in aandelen, obligaties en derivaten.

Renterisico

BUAs loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de instelling risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Er zijn geen financiële derivaten afgesloten om dit renterisico te beperken.

Liquiditeitsrisico

BUAs maakt gebruik van schatkistbankieren, gecombineerd met andere bankrekeningen waarbij sprake is van zero-balancing. Bij het schatkistbankieren is een kredietfaciliteit beschikbaar van 10% van de publieke jaaromzet. De liquide middelen zijn direct opneembaar.

Kasstroomrisico

Het kasstroomrisico en het liquiditeitsrisico worden beperkt door de spreiding van betalingen en ontvangsten. De liquide middelen zijn direct opneembaar. De instelling heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van een variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kasstroomrisico.

8.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1-3 is met ingang van 1 september 1995 voor een periode van 90 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Hiervoor wordt een jaarlijks canon betaald. Van de grond aan Sibeliuslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar, deze afspraken zijn in 2015 gecontinueerd. Ook hiervoor wordt een jaarlijks canon betaald. De bedragen in onderstaande tabel zijn daadwerkelijke bedragen en niet afgerond naar duizendtallen.

Grond	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Mgr. Hopmansstraat 1-3	1.984	165	01-09-2094	860	9.921
Sibeliuslaan 13	2.691	224	31-08-2045	308	13.457
Totaal	4.675	389			23.378

8.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Zoals de meeste organisaties wereldwijd wordt BUAs, na balansdatum, geconfronteerd met de coronacrisis. Tot op heden zijn de uiteindelijke gevolgen van deze uitbraak nog niet duidelijk. BUAs heeft reeds verschillende maatregelen getroffen om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen, maar zal de komende maanden de ontwikkelingen van deze virusuitbraak nauwlettend blijven volgen en daar waar nodig additionele maatregelen nemen. Tot op heden hebben zich na balansdatum geen andere gebeurtenissen voorgedaan die het gegeven beeld in de jaarrekening materieel zouden kunnen doen wijzigen.

8.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2019

9 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Normatieve Rijksbijdrage	51.145	51.232	51.116
Toegezegde Bijdragen CoE	-	-	666
Totaal rijksbijdragen OCW	51.145	51.232	50.450

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2019 bedraagt € 51.239. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 21 december 2019. Hierin is een bedrag verwerkt van € 66 voor het versterken van regionale samenwerkingsverbanden. € 94 van de toegekende rijksbijdragen staat nog als uit te geven op de balans. Dit heeft betrekking op een subsidie voor de Vereniging van Toezichthouders waarvoor BUAs penvoerder is, Comenius beurzen en Holland Scholarship beurzen.

10 Overige overheidsbijdragen en-subsidies

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)	18	-	93-
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	3.603	4.337	2.998
Overige overheidsbijdragen	3.621	4.337	2.905

Onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn de opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geormerkte subsidiegelden OCW. De overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen in 2019 € 3.621 en zijn daarmee € 716 lager dan begroot als gevolg van achterblijvende opbrengsten 2^e geldstroom. Hiervan heeft € 3.141 betrekking op tweede geldstroomactiviteiten (subsidieprojecten). Ook zit hierin een bedrag van € 249 voor CELTH. Hiervoor is in het verleden geld ontvangen vanuit de rijksbijdrage en zal in de periode tot 2023 gebruikt worden om het Centre in bestaande vorm verder te kunnen voortzetten. Daarnaast staat hier nog een bedrag verantwoord dat betrekking heeft op de lerarenbeurzen voor € 231.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	de prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidie beschikking	
			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie voor studieverlof HBO 2019	933763-1 / 940893-1	13-08-2019		X
Subsidie voor studieverlof HBO 2018	928149-1 / 930752-1 /	20-09-2018	X	

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen per 1 januari 2019 EUR	Subsidie ontvangen in verslagjaar EUR	Overige ontvangsten EUR	Eigen bijdrage in verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Totale kosten per 31 december 2019 EUR	Saldo per 31 december 2019 EUR
Doorstroom MBO HBO	DHB018017	15-03-2018	€ 171	€ 171	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 33	€ 40
Totaal			€ 171	€ 171	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 33	€ 40

11 College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Collegegelden	14.710	14.707	15.958
Restitutie collegegelden	918-	1.069-	1.175-
Cursus-, les- en examengelden	10	-	9
Totaal college, cursus, les en examengelden	13.802	13.638	14.792

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden ligt € 164 hoger dan begroot, doordat de restitutie van collegegelden € 151 lager ligt dan begroot. Het lagere restitutiepercentage wordt verklaard door een mix van lagere drop-outs en een lager uit te keren restitutiebedrag voor eerstejaars (vanwege de maatregel halvering collegegelden eerstejaarsstudenten).

12 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Baten werk in opdracht van derden	1.727	1.242	1.239
Baten werk in opdracht van derden	1.727	1.242	1.239

De baten werk in opdracht van derden liggen € 485 hoger dan begroot. €1.393 van de baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten), hiervoor was € 898 begroot.

13 Overige baten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	47	4	69
Detachering personeel	168	1.097	147
Studentgerelateerde activiteiten	1.721	1.684	2.060
Onderwijsfaciliteiten studenten	115	112	107
Administratie en Incasso	128	145	140
WUR	321	-	180
Diversen	339	277	192
Baten voorgaande jaren	116	-	588
Totaal overige baten	2.955	3.319	3.483

De overige baten zijn € 364 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten detachering personeel van € 929, dit wordt veroorzaakt door de eliminatie van de opbrengst interne detachering (betreft binnen de academies en corporate staff onderling, maar zijn wel afzonderlijk per entiteit begroot). De administratie en incasso baten hebben betrekking op de doorbelaste administratiekosten die volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. Deze baten zijn ten opzichte van 2018 iets afgenomen.

De baten studentgerelateerde activiteiten zijn € 37 hoger dan begroot en hebben betrekking op de bijdragen van studenten voor studiereizen, werkveldactiviteiten en practicum. Onder deze post vallen ook de behaalde opbrengsten uit student- en leerbedrijven. De WUR-baten zijn € 141 hoger dan in 2018, dit heeft betrekking op de onderlinge verrekening van joint degree wo-bachelor Bachelor of Science Tourism. Deze baten zijn een stuk hoger doordat hier meer studenten aan hebben deelgenomen. De baten voorgaande jaren zijn € 117 hoger, dit komt door een teruggave van de catering van Eurest en servicekosten.

14 Personele lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Lonen en salarissen	40.074	52.334	37.801
Sociale lasten	4.881	-	4.617
Pensioenpremies	6.130	-	5.584
Totaal lonen en salarissen	51.085	52.334	48.002
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	2.852	2.076	2.377
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	416	-	168
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	227	415	1-
Mutatie voorziening uitstroom	83-	-	648
Mutatie voorziening werktijdverkorting	208	100	401
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	24	3	74
Mutatie voorziening DI Uren	120	-	69
Mutatie voorziening arbeidsongeschikten	28-	-	230
Mutatie reservering vakantierechten	41-	151	148
Kennisontwikkeling en scholing	844	961	914
Werving en selectie	50	30	52
Arbo beleid	238	142	267
DAM/Sop	625	768	469
Compensatie in loonkosten	190-	81-	237-
Lasten wachtgeld	231	43	95
Overige	100-	135-	218
Totaal overige personele lasten	5.393	4.473	5.892
Totaal personele lasten	56.478	56.807	53.894

Ten opzichte van 2018 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 3.083 (+ 6%) wat in lijn ligt met de cao-loonstijgingen en -gerelateerde eenmalige uitkering. Daarnaast heeft een stijging van de pensioenpremies plaatsgevonden.

De totale lonen en salarissen zijn 2,4% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 1.249 ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt door tegenstrijdige effecten van enerzijds een hoger kwantiteit (fte) (zie hoofdstuk 6.2) en anderzijds een lagere prijs per fte dan begroot.

Daarnaast heeft bij BUas Ventures B.V. een lagere besteding plaats gevonden, van € 761 doordat opdrachten uitbleven.

De totale inhuur van derden en surveillanten ad € 2.852 is € 776 hoger dan begroot, hiervan heeft € 429 betrekking op inhuur voor extra werkzaamheden campus € 222 en inhuur voor vervanging in verband met ziekte € 96. Ook is een bedrag van € 141 besteed aan inhuur voor CELTH. Ook zijn meer uitzendkrachten ingehuurd dan begroot à € 107. Daarnaast zijn in 2019 meer derden ingehuurd voor het primaire proces € 71. Voor € 764 (2018: € 463) is personeel ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning voor tweede- en derde geldstroomprojecten, wat begroot was op € 445.

De totale mutatie op de personele voorzieningen bedraagt € 843, dit is € 174 hoger dan het begrote bedrag van € 669. Oorzaak hiervan is organisatieontwikkeling waaronder de reductie van overhead valt, dit zorgt voor een toename in de voorzieningen. Hieronder valt ook de voorziening bovenwettelijk wachtgeld en wettelijk wachtgeld, deze is € 643. De mutatie van de voorziening werktijdverkorting bedraagt in 2019 € 208. Dit wordt veroorzaakt doordat meer medewerkers gebruik gaan maken van de regeling. De nieuwe deelnemers zorgen voor hogere kosten dan eerder op basis van het schattingselement was te verwachten.

Compensatie in loonkosten

Deze post betreft de compensatie in loonkosten die ontvangen is voor verlof van medewerkers.

DAM/SOP

In de begroting 2019 is uitgegaan van personele lasten in het kader van DAM/SOP van € 768. In de realisatie zijn deze kosten deels verantwoord onder DAM/SOP en deels onder lonen en salarissen, arbobeleid en overige personele lasten. De totale uitgaven aan DAM/SOP in 2019 zijn € 625 en liggen daarmee onder de begroting.

Aantal fte's

Het aantal fte's in dienst bij de instelling ultimo 2019 bedraagt 636,7 fte (637,2 fte ultimo 2018).

Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 6.2 kengetallen personeel.

	Ultimo 2019	Ultimo 2018
Personeel primair proces	418,4	418,2
Personeel bedrijfsvoering	203,4	204,1
Personeel management	15,5	14,9
	637	637

15 Afschrijvingen

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
Materiële vaste activa	3.349	3.921	2.637
Financiële vaste activa	9	-	8
Totaal afschrijvingen	3.358	3.921	2.645

De afschrijvingslasten zijn in 2019 € 563 lager dan begroot. Het laatste deel van de campus is per 1 november in gebruik genomen en voor dit gedeelte heeft ook afschrijving € 194 plaatsgevonden vanaf die datum. In de begroting was rekening gehouden dat vanaf 1 september op de gehele campus afgeschreven zou worden.

16 Huisvestingslasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Huren	1.559	1.262	1.685
Energie en water	466	418	391
Heffingen	273	207	225
Schoonmaakkosten	619	746	721
Beveiliging en bewaking	218	162	243
Dotatie onderhoudsvoorziening	-	400	400
(Klein) onderhoud	386	423	667
Totaal huisvestingslasten	3.521	3.618	4.332

De huisvestingslasten zijn € 97 lager dan begroot. Hiervan heeft een groot gedeelte betrekking op het niet doteren aan de onderhoudsvoorziening, gezien de stelselwijziging welke in 2019 is doorgevoerd en toegelicht in paragraaf 8.4, welke wel begroot was voor € 400. Door latere oplevering van het Frontier en Ocean Building zijn voor € 405 extra kosten gemaakt voor het langer huren van de panden aan de Claudius Prinsenlaan en de Archimedesstraat, welke niet begroot waren.

17 Overige Instellingslasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	794	478	694
Automatisering	2.176	1.563	1.676
Administratie en beheer	1.338	829	1.305
Advieskosten	881	1.291	2.406
Reis- en verblijfkosten	1.220	987	1.292
Studentvoorzieningen	1.921	1.346	1.410
Studentgerelateerde activiteiten	1.691	1.521	1.740
Repro voorzieningen	324	327	465
Voorlichting / PR	1.017	1.366	1.009
Catering	541	263	720
Diverse	6	515	56
Totaal overige instellingslasten	11.909	10.486	12.773

De overige instellingslasten zijn € 1.423 hoger dan begroot. Deze overschrijding heeft verschillende oorzaken. Kosten van automatisering zijn € 613 hoger. Hiervan wordt € 462 veroorzaakt door systeembeheerkosten en licentiekosten, zoals kosten van SURF market, Surf Net, Studielink, Broad Horizon, House of Engagement, We are you, HR2day. Ook zijn kosten gemaakt voor € 60 voor strategische projecten welke niet begroot waren. Administratie- en beheerkosten zijn € 509 hoger dan begroot, dit wordt veroorzaakt door hogere lidmaatschappen en hogere kosten voor assurantiepremies. De assurantiepremies zijn € 100 hoger voor verzekeringen, hiervan heeft € 40 betrekking op de CAR-verzekering benodigd tijdens de campus verbouwing. De catering kosten zijn € 278 hoger dan begroot, dit komt doordat nieuwe afspraken met de cateraar zijn gemaakt, hier staan ook hogere baten tegenover. Reis- en verblijfkosten zijn € 242 hoger dan begroot, hiervan wordt € 190 veroorzaakt door hogere reis-en verblijfskosten voor studiebegeleiding.

Daarnaast zijn de advieskosten € 720 lager dan begroot, hiervan wordt € 283 veroorzaakt door het minder uitgeven ten behoeve van de kwaliteitsafspraken en strategische projecten.

18 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten	452	440	366
Saldo financiële baten en lasten	452-	440-	366-

Voor de campusontwikkeling is in de afgelopen jaren financiering aangetrokken via schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën en hypothecaire leningen bij BNG. De financiering bij BNG bestaat uit vier delen, totaal

ter grootte van € 22.700. De opgenomen leningen leidden tot een rentelast van € 405 in 2019. Daarnaast zijn nog de normale bankkosten verantwoord onder de rentelasten.

Lening	Ingang	Looptijd	Lening	Rentelasten					
				2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Jaar	k €	k €	k €	k €	k €	k €	k €
Schatkistbankieren	1-6-2018	30	9.680	47	46	45	43	42	40
BNG deel 1	2-5-2017	12	6.000	102	96	86	75	65	55
BNG deel 2	2-10-2017	12	5.000	91	84	75	66	57	48
BNG deel 3	2-1-2018	6	6.700	95	76	57	38	19	0
BNG deel 4	2-1-2019	3	5.000	70	70	35	0	0	0
Breda University of Applied Sciences			32.380	405	372	298	222	183	143

Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. BTW) zijn in 2019 door accountants in rekening gebracht bij de instelling.

	EY Accountants L.L.P. 2019	EY Accountants L.L.P. 2018	Overige Accountants 2019
Onderzoek van de jaarrekening 2019	73	-	-
Onderzoek van de jaarrekening 2018	-	62	-
Andere controleopdrachten	-	-	47
Totaal honoraria	73	62	47

Het bedrag opgenomen onder 'andere controleopdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2019 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Deze controles worden uitgevoerd door Baker Tilly N.V., welke onderhands zijn aanbesteed. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld.

9 Enkelvoudige jaarrekening 2019

9.1 Enkelvoudige balans per 31-12-2019

(na resultaatbestemming x € 1.000)

	31-12-19		31-12-18	
	€		€	
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	66.711		46.126	
Financiële vaste activa	79		100	
		<u>66.790</u>		<u>46.226</u>
Vlottende activa				
Vorderingen	2.690		2.709	
Liquide middelen	10.316		28.717	
		<u>13.006</u>		<u>31.426</u>
		<u>79.796</u>		<u>77.652</u>
	31-12-19		31-12-18	
	€		€	
Passiva				
Eigen vermoge	4	27.290		26.154
Vorzieningen		4.015		7.106
Langlopende schulden		32.380		27.380
Kortlopende schulden		16.111		17.012
		<u>79.796</u>		<u>77.652</u>

9.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019

(x € 1.000)			
	Realisatie	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen OCW	51.145	51.232	50.450
Overige overheidsbijdragen en -subsi	3.621	4.337	2.845
College-, cursus-, les- en examengeld	13.802	13.638	14.791
Baten werk in opdracht van derden	1.707	1.242	1.126
Overige baten	2.971	3.319	3.428
Totaal baten	73.246	73.768	72.640
Lasten			
Personeelslasten	56.491	56.807	53.635
Afschrijvingen	3.358	3.921	2.645
Huisvestingslasten	3.520	3.618	4.326
Overige lasten	11.875	10.487	13.043
Totaal lasten	75.245	74.833	73.649
Saldo baten en lasten	1.999-	1.065-	1.009-
Financiële baten en lasten	452-	440-	359-
Resultaat	2.451-	1.505-	1.368-
Resultaat deelnemingen	-	22	-
Nettoresultaat	2.451-	1.483-	1.368-

9.3 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

De toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten is niet opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening vanwege de beperkte afwijking met de geconsolideerde staat van baten en lasten.

1 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	Boekwaarde 1 januari 2019	Resultaat	Investerings	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2019
	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	80	-	-	12	-	68
Glasvezel infrastructuur	20	-	-	-	9	11
Totaal overige financiële vaste activa	100	-	-	12	9	79

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

De belangen van de instelling in andere maatschappijen zijn als volgt verdeeld:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2019 €	Exploitatie-saldo 2019 EUR	Saldo baten 2019 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	114-	19-	102	N	J	100

Toelichting code:
 1 = contractactiviteiten
 2 = contractonderzoek
 3 = onroerende zaken
 4 = overig

De deelneming in groepsmaatschappij BUas Ventures B.V. is gewaardeerd op nul in verband met het negatieve eigen vermogen van de deelneming. Het niet verwerkte aandeel in de winst van de deelneming bedraagt over 2019 € 19 negatief (2018: € 184 positief).

2 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

	31-12-19 €		31-12-18 €
Debiteuren	609		17
Voorziening vordering debiteuren			4-
<i>Totaal debiteuren</i>		609	
Studenten	23		30
Voorziening vordering studenten	-		30-
<i>Totaal studenten</i>		23	
Waarborgfonds	24		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-
<i>Totaal Waarborgfonds</i>		-	
<i>Overige vorderingen</i>			
Omzetbelasting	2		23
Overige	58		55
<i>Totaal overige vorderingen</i>		60	
<i>Overlopende activa</i>			
Vooruitbetaalde bedragen	1.195		1.850
Nog te ontvangen	559		568
Overige	244		200
<i>Totaal overlopende activa</i>		1.998	
Totaal vorderingen		2.690	
			2.709

3 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt samengesteld:

	31-12-19	31-12-18
	€	€
Kasmiddelen	-	3
Tegoeden op bank- en girorekeningen	10.316	28.714
Totaal liquide middelen	10.316	28.717

4 Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige mutaties 2019	Saldo 31-12-2019
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	14.325	1.118-		13.207
	14.325	1.118-	-	13.207
Bestemmingsreserves publiek				
Implementatie strategie 2018-2021	1.919	43	-	1.962
Toekomstige huisvesting	9.039	1.738-	-	7.301
Kennisvalorisatie BUas ventures B.V.	650	-	-	650
Kwaliteitsafspraken	-	387	-	387
Profilerings-en noodfonds Buas	221	24-	-	197
Bestemmingsreserve activa	3.586	-	-	3.586
	15.415	1.333-	-	14.083
Totaal eigen vermogen	29.740	2.451-	-	27.290

Het geconsolideerd vermogen is € 114 lager dan het enkelvoudig eigen vermogen, dit komt doordat de deelneming tegen € 0 is gewaardeerd terwijl de nettovermogenswaarde negatief € 114 bedraagt.

5 Kortlopende schulden

	31-12-19	31-12-18
	€	€
Crediteuren	3.250	2.850
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.419	2.303
Schulden terzake pensioenen	700	633
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	94	57
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	94	57
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	4.373	4.008
Toegezegde bijdragen Centre of Expert	1.810	2.137
Nog te besteden subsidiegelden	685	984
Nog te besteden subsidiegelden OCW	36	249
Nog te betalen posten	357-	623
Personeel	21	32
Vakantiegeld	1.640	1.571
Vakantiedagen	952	992
Studentenbijdragen	469	564
Overige	19	9
<i>Totaal overlopende passiva</i>	9.648	11.169
Totaal kortlopende schulden	16.111	17.012

10 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op BUas. Het voor de instelling toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 164.000 horende bij klasse E. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten en is in overeenstemming met de Raad van Toezicht:

Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6
Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal aantal complexiteitspunten	14, klasse E

10.1 Bezoldiging College van Bestuur

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur vallen niet integraal onder de cao-hbo. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarkttoelage. Voor de voorzitter en voor het lid van het College van Bestuur bedraagt deze toelage € 1 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen brutosalairis en het maximumsalairis van schaal 18 uit de cao-hbo.

De Wet normering topinkomens is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Bij de samenstelling van onderstaande verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2019 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. Niet-topfunctionarissen zonder dienstverband vallen buiten de reikwijdte van deze wet.

In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat voor het lid van het College van Bestuur sprake is van het overgangsrecht met betrekking tot het WNT-maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Gedurende deze vier jaren van overgangsrecht blijft de bezoldiging van het lid van het College van Bestuur ongewijzigd. Voor het lid van het College van Bestuur geldt dat na de periode van overgangsrecht de bezoldiging, wanneer noodzakelijk, in drie jaar wordt afgebouwd tot het niveau zoals vastgesteld in WNT II. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 11 december 2018, betreffende 'Nieuwe WNT-maxima per 1 januari 2019, vaststellen bezoldigingsklasse en jaarverantwoording gegevens 2018'). Het overgangsrecht is niet van toepassing voor de voorzitter van het College van Bestuur; deze valt onder de reguliere reikwijdte van de WNT II.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT-categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2019 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 11 december 2019, betreffende 'Nieuwe WNT-maxima per 1 januari 2019, vaststellen bezoldigingsklasse en jaarverantwoording gegevens 2018'). De binnen de organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

In overeenstemming met de door het ministerie van OCW voorgeschreven salariscomponenten geeft onderstaande tabel inzicht in de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. Deze informatie sluit aan bij de tijdens het verslagjaar door de VH gepubliceerde informatie. Ter vergelijking zijn ook de bezoldigingsgegevens voor 2018 nogmaals weergegeven. In deze tabel is gekozen om de gebruikte getallen niet af te ronden op duizendtal, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt een optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

De binnen de organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Gegevens 2019			
bedragen x € 1	dr. E.M. Minnemann	Ir. N.G.M. van Os	Mr. H.M.C.M. van Oorschot
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	n.v.t.
Dienstbetrekking?	ja	ja	n.v.t.
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.612	145.355	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	20.385	20.389	n.v.t.
Bezoldiging	163.996	165.744	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	164.000	164.000	n.v.t.
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	Overgangsrecht	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2018			
bedragen x € 1	dr. E.M. Minnemann	Ir. N.G.M. van Os	Mr. H.M.C.M. van Oorschot
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/04 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	103.117	145.355	46.824
Beloningen betaalbaar op termijn	14.056	18.745	4.752
Bezoldiging	117.173	164.101	51.576
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	118.608	158.000	38.959

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2019 als uitgangspunt gehanteerd.

* In het kader van de WNT II wordt vermeld dat voor de heer N. van Os, en de heer H. van Oorschot tot het moment van uitdiensttreding in 2018, sprake is van overgangsrecht met betrekking tot het WNT-maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Gedurende deze vier jaren van overgangsrecht blijft de bezoldiging het lid van het College van Bestuur ongewijzigd.

** In 2019 is de bezoldiging van de heer N. van Os hoger dan in 2018. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de ABP-pensioenpremies.

*** De WNT bezoldiging over de periode van 1 januari 2018 tot en met 31 maart 2018 van Mr H.M.C.M. van Oorschot zoals opgenomen in de WNT verantwoording is aangepast ten opzichte van de WNT bezoldiging 2018 zoals opgenomen in de jaarrekening 2018. De beloning plus belastbare onkostenvergoedingen is verhoogd van € 40.631 naar € 46.824. Over 2018 was de beloning plus belastbare onkostenvergoedingen onjuist bepaald. De WNT bezoldiging is als gevolg hiervan aangepast van € 45.383 naar € 51.576. Deze wijziging heeft niet geleid tot een onverschuldigde betaling.

Specificatie overige vergoedingen

Naast de hiervoor vermelde bezoldiging zijn aan de leden van het College van Bestuur de volgende reis-, verblijf- en overige zakelijke kosten vergoed:

Specificatie overige vergoedingen	Dr. E.M. Minnemann		Ir N.G.M. van Os	
	Declaraties	Overige	Declaraties	Overige
Representatiekosten	-	-	-	-
Reis- en verblijfkosten binnenland	€ 934,74	€ 2.741,80	€ 352,12	€ 723,94
Reis- en verblijfkosten buitenland	€ 126,57	€ 3.512,34	€ 141,90	€ -
Overige onkostenvergoeding	€ -	€ 1.046,93	€ -	€ 94,38
Totaal	€1.061,31	€ 7.301,07	€ 494,02	€ 818,32

De 'Werkgeversbijdrage reguliere premies' zijn de premies werknemersverzekeringen en de premie zorgverzekering. De onder 'Declaraties' opgenomen bedragen hebben betrekking op aan betrokkenen via het salarissysteem betaalde bedragen. De bedragen onder 'Overige' hebben betrekking op rechtstreeks door BUAs betaalde facturen en creditcardbetalingen.

10.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gelijk gebleven ten opzichte van het verslagjaar 2018. De bezoldiging bevindt zich onder de norm zoals gesteld in de WNT II. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 64. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 14. Indien van toepassing, is er premie sociale verzekeringen afgedragen voor een totaalbedrag van € 0,5. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 2.

Er zijn geen leningen, voorschriften of garantstellingen ten behoeve van leden van de Raad van Toezicht verstrekt door BUAs. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht in het verslagjaar is weergegeven in de onderstaande tabel.

Gegevens 2019							
bedragen x € 1	Mevrouw drs E. Lemkes-De heer C.J. Straver	De heer C.J. Vrolijk RA MGA	De heer L.L.G.M van Wees MBA MBT ¹	De heer P.C.J. van Grinsven MA	De heer E. van Lambaart	Dr. A.A. Sanderman	V.W.J.A van Stijn RA MGA
Funciegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functie vervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 30/06	01/01 - 30/06	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	16.000	6.000	6.000	12.000	12.000	6.000	6.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	8.133	8.133	16.400	16.400	8.267	8.267
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018							
bedragen x € 1	Mevrouw drs E. Lemkes-De heer C.J. Straver	De heer C.J. Vrolijk RA MGA	De heer L.L.G.M van Wees MBA MBT ¹	De heer P.C.J. van Grinsven MA	De heer E. van Lambaart	Dr. A.A. Sanderman	V.W.J.A van Stijn RA MGA
Funciegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	N.v.t.	N.v.t.
Aanvang en einde functie vervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging							
Bezoldiging	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000	N.v.t.	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.700	15.800	15.800	15.800	15.800	N.v.t.	N.v.t.

¹ Voor dit lid van de Raad van Toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van gewijzigde wetgeving hebben deze leden van de Raad van Toezicht gekozen voor de optie van 'Opting-in'. In 2019 was € 323,91 aan werkgeverslasten verschuldigd.

10.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUAs in 2019 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.

11 Ondertekening van de jaarrekening

Breda, 29 juni 2020

College van Bestuur:

N.G.M. van Os

E.M. Minnemann

12 Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met de betrekking tot de bestemming van het resultaat.

De winsten staan ter vrije beschikking van het bestuur.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Het college van bestuur en raad van toezicht van Stichting Breda University of Applied Sciences

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Breda University of Applied Sciences te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Breda University of Applied Sciences op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019; en
- 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 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Breda University of Applied Sciences 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.

Benadrukking van onzekerheid omtrent Corona

De ontwikkelingen rondom het Corona (Covid-19) virus hebben grote invloed op de gezondheid van mensen en onze samenleving en daarbij ook op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. De jaarrekening en onze controleverklaring daarbij zijn gebaseerd op de condities op het moment dat deze zijn opgemaakt. De situatie verandert van dag tot dag en leidt inherent tot onzekerheid. Ook Stichting Breda University of Applied Sciences wordt met deze onzekerheid geconfronteerd, die is uiteengezet in het bestuursverslag op pagina 62 en de toelichting opgenomen bij de gebeurtenissen na balansdatum op pagina 83. Wij vestigen de aandacht op deze uiteenzettingen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j 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

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het voorwoord;
- de summary;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen 1 tot en met 9.

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 paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 2019 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

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 de 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. 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 om 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling 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 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Eindhoven, 29 juni 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. H.E. Oostdijck

Bijlagen

Bijlage 1: Croho overzicht

Hbo-bacheloropleidingen	
30036	Creative Media and Game Technologies
34390	Logistics Engineering
34411	Hospitality Management
34500	Facility Management
35516	Creative Business
35521	Leisure & Events Management
35522	Logistics Management
35524	Tourism Management
39280	Built Environment
Wo-bacheloropleidingen	
50756	International Leisure Science
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University)
Associate degree opleiding	
80009	Tourism Management
Hbo-masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Media Innovation
49287	Tourism Destination Management
70073	Imagineering, master in business innovation from the experience perspective
Wo-masteropleiding	
60078	Leisure and Tourism Studies

Bijlage 2: MR reflectie op kwaliteitsafspraken

Volgens de afspraak tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen, VSNU en de studentenorganisaties rapporteert de centrale medezeggenschap in een bijlage van het jaarverslag over de besteding van de studievoorschotmiddelen. Gekozen is om per BUas kwaliteitsthema en eventuele subthema's te reflecteren. Ook verbeterkansen en al ingezette verbeteringen worden benoemd.

Proces

De eerste helft van 2019 is gebruikt om intern het kwaliteitsafsprakenplan en de onderliggende projectplannen te formuleren. De BUas medezeggenschapsraad (MR) heeft hierbij in nauw overleg met het College van Bestuur (CvB) geacteerd. Halverwege 2019 heeft het NVAO-panelbezoek plaatsgevonden. Pas na de zomer van 2019 zijn de plannen geëffectueerd. Door deze vertraging zijn de (tussentijdse) resultaten moeilijk af te zetten tegen de jaardoelen. Daarom is ook niet overal het volledig begrote budget besteed. De MR bespreekt op het moment van het schrijven van dit verslag met het CvB hoe het nog resterende budget van 2019 kan worden ingezet ten behoeve van kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Deels is hier al rekening mee gehouden bij de in te zetten middelen voor 2020.

De MR ziet onderstaande verbeterkansen waar de medezeggenschap, het CvB en het academiemanagement gezamenlijk aan dienen te werken.

1. Verbetering van de PDCA-cyclus

- > Aanscherping van de projectresultaten is een eerste stap om de monitoring te kunnen verbeteren. Indien voor eenzelfde (sub)thema zowel centrale als decentrale plannen worden ontwikkeld, vraagt de formulering van de projectresultaten extra aandacht;
- > Een evaluatie van het lopende jaar, door middel van de resultaten tot en met augustus (p8) zal de basis zijn voor het actualiseren van de plannen voor een volgend jaar.

2. Verhoging van de betrokkenheid van de achterban

- > Met het CvB zijn al afspraken gemaakt over een betere terugkoppeling van de evaluaties en het vroegtijdig plannen van bijeenkomsten voor consultatie met de achterban. Daarnaast zullen vanaf het voorjaar van 2020 communicatiepagina's van alle medezeggenschapsorganen op de portal staan. Dit zal ook de communicatie met de achterban verbeteren.
- > Met name de studentgeleding van de MR vraagt meer aandacht voor projectplannen waar studenten op kortere termijn zichtbaar resultaat van zien.

Reflectie kwaliteitsafspraken 2019 per BUas thema

1. Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Voor dit thema zijn zowel centrale als decentrale projectplannen gemaakt. De kwaliteitsafspraken vormen een vast agendapunt bij het overleg tussen academiedirecteur en academieraad.

- > Vergroten aantal learning communities plus scholing docenten
De monitoring vindt decentraal plaats. Er is een goede start gemaakt met de ontwikkeling en invoering van de learning communities. De invulling van het concept en de voortgang verschillen per academie en per opleiding.
- > Verdere digitalisering leermiddelen
Zowel de centrale als de decentrale MR hadden het afgelopen jaar onvoldoende zicht op de planning en de voortgang van de digitalisering van de leermiddelen. De MR heeft vernomen dat er vijf modules zijn gedigitaliseerd waarbij enkele modules door meerdere opleidingen worden gebruikt. De MR zet monitoring van dit subthema in 2020 hoog op de agenda.
- > Standaardiseren bachelorprogramma's
Er zijn stappen gezet om de jaarplanningen van de opleidingen te standaardiseren. Deze maatregel maakt het organisatorisch eenvoudiger om modules bij andere opleidingen te volgen.

2. Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

- > De medezeggenschap heeft ingestemd met de inzet van een groot deel van het budget voor verdere daling van de student-docentratio. Het betreft een voortzetting van eerdere voorinvesteringen. Voor zowel de BUas MR als de academieraden is het momenteel nog lastig om de effecten van de ratio-daling te zien. Het heeft de aandacht van MR en CvB om hier verbetering in aan te brengen.

3. Docenten verbinden met het internationale werkveld

Voor dit thema zijn zowel centrale als decentrale projectplannen gemaakt.

- > Slechts een beperkt deel van het budget is besteed aan dit thema. De inzet van collega's voor Engelse taalvaardigheidstraining en coaching on the job vindt de MR positief. Het feit dat hiervoor geen interne financiële verrekening plaatsvond, maakt het lastig te monitoren. De BUas MR wil voor de komende jaren graag meer inzicht krijgen in budgettering, ingezette interne uren en inzet van professionaliseringsuren van medewerkers.
- > Het grootste deel van het budget is bestemd voor decentrale projectplannen. De MR adviseert de academieraden een meer proactieve rol te pakken bij het monitoren van deze plannen.

4. Student well-being

- > Volgens afspraak is er in de loop van 2019 een psycholoog aangesteld.
- > Extra BEST trainingen en coaching van studenten
Door de verlate start van dit project zijn er in 2019 slechts beperkt trainingen aangeboden; 2019 is grotendeels gebruikt om plannen te maken. De MR heeft begrepen dat BUas in 2020 tien verschillende BEST trainingen wil aanbieden, waaronder 4 Engelstalige trainingen. De MR vraagt om zo spoedig mogelijk alle BEST-trainingen ook in het Engels aan te bieden. Communicatie over het aanbod inclusief de planning zijn verdere verbetermogelijkheden.

5. Studiesucces

- > Continu verbeteren matching en selectie
In 2019 zijn drie academies aangesloten bij de gezamenlijke matching aanpak. De resultaten hiervan zijn lastig te monitoren omdat een verlaging van de dropout in het eerste studiejaar aan vele factoren is gerelateerd. Buiten een betere matching hebben bijvoorbeeld een verbetering van de onderwijsorganisatie en het versterken van het community gevoel hier een positief effect op. De MR vraagt om meetbare projectresultaten. Hierbij valt te denken aan de ervaringen van de studenten met de matching.
- > Vergroting van de toepassing van student and learning analytics
Student and learning analytics hebben bijgedragen om maatregelen te formuleren die de uitval in het eerste jaar reduceren. In dit kader is onder andere een module voor internationale studenten ontwikkeld over hoe op bachelor-niveau in Nederland te studeren.
De MR heeft begrepen dat er meer medewerkers zijn getraind in het gebruik van power BI en dat er een aantal nieuwe rapporten zijn ontwikkeld die inzicht geven in leerresultaten van studenten. Het in 2019 opgestarte programma Study success maakt ook gebruik van student and learning analytics bij het komen tot verbetervoorstellen voor de curricula.
Een zichtbaar effect van deze kennis en het verwerven van meer informatie heeft meer tijd nodig.
- > De MR is van mening dat er een aantal goede stappen zijn gezet. Om de projectplannen te kunnen monitoren heeft de MR wel behoefte aan formulering van duidelijke projectresultaten.

6. Extracurriculaire activiteiten met als doel versterken campus community

- > De MR en met name de studentengeleding hecht veel waarde aan dit thema. Door de vertraagde campusoplevering en het verlaat opstarten van dit project, is het projectresultaat mager. De studentgeleding van de MR is op het moment van schrijven van deze reflectie al in gesprek met het CvB om in 2020 meer concrete en grotere stappen te kunnen zetten op dit thema, aansluitend bij de studentbehoefte.
- > De MR is enthousiast over het initiatief van Clubs@BUas. Dit is een bottom up-ontwikkeling die los van de kwaliteitsprojecten is ontstaan. BUas stimuleert deze initiatieven en incorporeert ze bij de verdere ontwikkeling van de extracurriculaire activiteiten.

Concluderend

- > De MR ziet dat er binnen de organisatie stappen zijn gezet ten aanzien van zowel proces als inhoud. Hoewel er op een aantal punten nog ruimte voor verdere verbetering is, heeft de MR vertrouwen in de verdere uitwerking van de kwaliteitsafspraken voor de komende jaren.
- > De kwaliteitsafspraken hebben de medezeggenschap versterkt. Studenten en personeel hebben meer invloed op en betrokkenheid bij de bestemming van de studievoorschot middelen gekregen. Medewerkers en studenten hebben een duidelijkere stem gekregen om aan te geven wat belangrijk gevonden wordt voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
- > De MR blijft graag met het CvB in gesprek over de hierboven genoemde punten en verwacht van het CvB een proactieve houding ten aanzien van het tijdig en volledig informeren.
- > De MR ziet het hersteltraject met de NVAO met vertrouwen tegemoet.

Bijlage 3: Kennisoutput 2019 (bron: PURE)

1 Analysis of research outputs Analysis of Count on Research outputs

Type	Publication category	Total BUAs
Contribution to journal - Article	Scientific	50
	Professional	32
	Popular	11
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Chapter	Scientific	62
	Professional	13
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Conference contribution	Scientific	13
Contribution to conference - Paper	Other research output	106
Contribution to conference - Poster	Other research output	1
Contribution to conference - Abstract	Other research output	2
Book/Report - Book	Professional	3
Book/Report - Book editing	Scientific	3
	Professional	1
Book/Report - Report	Scientific	2
	Professional	11
Non-textual form - Data set/Database	Other research output	1
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	6
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	1
Thesis - Doctoral Thesis	Scientific	2
Thesis - Master's Thesis	Scientific	2
Total	-	322

2 Analysis of activities Analysis of Count on Activities

Type	Total BUAs
Publication peer-review and editorial work - Editorial activity	28
Publication peer-review and editorial work - Publication peer-review	55
Participating in or organising an event - Contribution at a conference	1
Participating in or organising an event - Contribution at workshop, seminar, course	73
Talk or presentation - Guest lectures/talks/presentations (not at a conference)	114
Consultancy - Consultancy	23
Membership - Membership of board	22
Membership - Membership of committee	20
Membership - Membership of jury	4
Membership - Membership of network	23
Visiting an external institution - Visiting an external academic institution	21
Hosting a visitor - Hosting a visitor	9
Examination - Examination / Assessment	2
Participating in or organising an event - Organising an event	24
Examination - PhD supervisor / committee	6
Visiting an external institution - Visiting a non-academic institution/organisation/company	4
Total	429

3 Analysis of press/Media Analysis of Count on Press/Media

Type	Total BUAs
Press / Media - Press / Media	149
Total	149

4 Analysis of prizes Analysis of Count on Prizes

Type	Total BUAs
Prize format types - Prize (including medals and awards)	3
Total	3

Bijlage 4: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2019

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann

Functie: Breda University of Applied Sciences, voorzitter College van Bestuur

Nevenfuncties:

- > Midpoint Brabant Leisure, lid stuurgroep
- > Braventure, lid Algemeen Bestuur
- > Economic Board West-Brabant, lid
- > Visit Brabant, lid Strategic Board
- > Delta Region, lid Strategic Board
- > Stichting Wetenschap Balans, bestuurslid
- > Landelijke stuurgroep Versnellingsplan ICT in onderwijs, trekker koersteam
- > Board of Stichting Draper Richards Kaplan Foundation, lid

Ir. N.G.M. (Nico) van Os

Functie: Breda University of Applied Sciences, lid College van Bestuur

Nevenfuncties:

- > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda', lid Raad van Advies
- > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, lid Raad van Commissarissen
- > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, lid
- > Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter
- > REWIN, lid Raad van Commissarissen
- > Stichting La Vuelta Holanda, bestuurslid

Bijlage 5: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2019

Rechtspersoon	
<i>statutaire naam</i>	Stichting Breda University of Applied Sciences
<i>vestigingsplaats</i>	Breda
<i>rechtsvorm</i>	Stichting
<i>BRIN-nummer</i>	21UI
College van Bestuur	
<i>voorzitter</i>	dr. Elisabeth Minnemann
<i>lid</i>	ir. Nico van Os
<i>Secretaris Raad van Toezicht</i>	Wicher Meijer MME
<i>Secretaris College van Bestuur</i>	Lucas Peters, MA MPhil
Academy for Games & Media	
<i>directeur</i>	Bruce Hancock MA
<i>MT-leden</i>	Arnoud Versluis
	dr. Josephine Lappia
	Irma Luijken
Academy for Leisure & Events	
<i>directeur</i>	Roland Kleve
<i>MT-leden</i>	drs. Peter van der Aalst
	drs. Ewout Sanders
	dr. Marcel Bastiaansen
	drs. Margreet Toonen MA
	mr. Mario Dubbelman
Academy for Tourism	
<i>directeur</i>	drs. Jos van der Sterren
<i>MT-leden</i>	Archelia Fonk-van Staalduinen MBA
	ir. Lucette Roovers
	drs. Corné Dijkmans MM
	Yvette Stok MA
Academy for Hotel & Facility	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	Wil Gooskens MCR
	Simen Kooi MDM
	ir. Anne van Delft MBA
	Peter Beuving
Academy for Built Environment & Logistics	
<i>directeur ad interim</i>	ir. Debby Dermout
<i>MT-leden</i>	drs. Don Guikink
	ir. Marijke Bogers
	ir. Menno Slijboom
	ing. Saskia Kuiper
Corporate Services	
	Hoofd
Strategy, Education and Research	Lucas Peters, MA MPhil
Control, Finance and Administrations	Ingrid Timmermans RA
Accomodation, Facilities and Planning	Tim van Leeuwen MSc
Information Management and ICT - <i>interim diensthoofd</i>	Wicher Meijer MME
Marketing and Communication	Ian Willem Besselaar
Library - <i>interim diensthoofd</i>	Wicher Meijer MME
Human Resource Management	Teun van Beusekom MSc

Bijlage 6: Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2019

Naam en aandachtsgebied	Benoemings- termijn	Functie RvT en commissies	Functie	Nevenfuncties
drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies) Public Affairs	01-12-2014 tot 01-12-2022 laatste termijn	voorzitter Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie	HAS Hogeschool lector LS-X-Links (LS Consultancy BV), directeur	- Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen, directeur - Flight Forum BV, voorzitter Raad van Commissarissen - Philharmonie Zuid-Nederland , lid Raad van Toezicht - VIAS (Vereniging voor Informatie Agrarische Sector), voorzitter - Lid Raad van Toezicht SVUVOO Foundation is - Lid bestuur stichting Maxima Medisch Centrum Onderzoek & Innovatiefonds
E. van Lambaart (Erwin) Strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)	01-09-2016 tot 01-09-2020 verlenging mogelijk	vicevoorzitter Raad van Toezicht voorzitter Remuneratiecommissie voorzitter Auditcommissie voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	Holland Casino, bestuursvoorzitter	- Raad voor Cultuur , lid - Amsterdam Diner Foundation, bestuurslid
P.C.J. van Grinsven MA (Peter) HRM Portefuillehouder MR	01-12-2016 tot 01-12-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Startupbootcamp talentlab , The Talent Institute, CEO NL	- Leids Universiteits Fonds , lid Algemeen Bestuur
Dr. A.A. Sanderman (Angellien) Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-07-2019 tot 01-07-2023 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Health Coach program, directeur	- Raad van Commissarissen Regina Coeli - Raad van Toezicht Zonnehuisgroep Viaardingen - Raad van Toezicht ROC Mondriaan
Dr. V. van Stijn RA MGA (Vincent) Bedrijfsvoering Financiën	01-07-2019 tot 01-07-2023 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Auditcommissie	Deloitte, partner	- Lid Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum - Lid MT Audit als Service ing, Leader Public Sector - Voorzitter Beheerscommissie solidariteitsreserve Nederlandse Rode Kruis

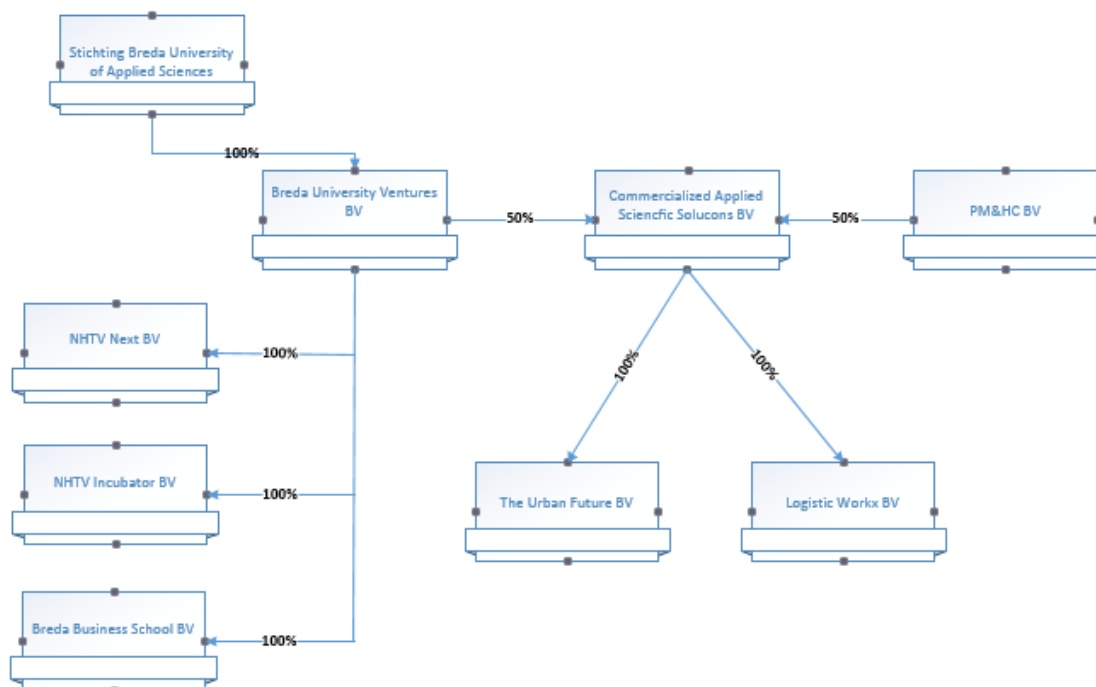
Bijlage 7: Functiegebouw

Schaal	Onderwijsmanagement. (P-MT)		Primair proces		Ondersteunend personeel (P-OBP)		Ondersteunend personeel (P-OBP)		Bedrijfsvoering proces		Management proces			
	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte		
18														
17														
16			Hoogleraar	1	0,5									
15			Lector	3	2,7									
14			Lector*	8	7,2									
13	Lid MT / Docent	15	Docent	10	9,5									
12			Docent	96	84,8	Beleidsmedew. onderwijs	6	5,0	Beleidsmedew. bedrijfsfv.	7	6,0	Academiedirecteur Hoofd van dienst Hoofd van dienst	7 6 1	6,7 6,0 0,8
11			Docent Onderzoeker	220	173,3	Beleidsmedew. onderwijs	12	9,7	Controllor Projectleider Ambtelijk secretaris CvB en RvT Beleidsmedew. bedrijfsfv.	6 6 9	3,4 3,4 7,9			
10			Docent trainee Onderzoeker	43 4	34,3 2,0	Beleidsmedew. onderwijs Hoofd onderwijsonderst. Decaan	7 2 10	4,8 1,9 6,5	Projectleider Hoofd bedrijfsfv. Beleidsmedew. bedrijfsfv.	8 6 16	6,0 6,0 13,5			
9						Beleidsmedew. onderwijsonderst. Instructeur Studiebegeleider	17 14	10,6 10,0	Projectleider Hoofd bedrijfsfv. Ambtelijk secretaris MR Beleidsmedew. bedrijfsfv.	1 4 4	0,7 3,4 0,8			
8						Medew. onderwijsonderst. Instructeur Medew. onderwijsonderst.	12 10	9,6 8,7	Beleidsmedew. bedrijfsfv. Projectleider Hoofd bedrijfsfv.	4 1 9	3,0 0,7 0,8			
7						Medew. onderwijsonderst. Medew. onderwijsonderst.	2	1,2	Coördinator Medew. bedrijfsfv. Medew. ICT Vertaler	30 24,4 9 8,5	24,4 8,5 1,6 1,6			
6						Medew. onderwijsonderst. Medew. onderwijsonderst.	12	9,1	Coördinator Medew. bedrijfsfv. Medew. ICT Medew. ICT Medew. ICT	1 31 1	1,0 26,1 1,0			
5						Medew. onderwijsonderst.	2	1,2	Medew. bedrijfsfv. Medew. ICT Secretarisse Studentassistent Medew. ICT Secretarisse	5 18 2 3	3,9 13,4895 0,4 1,8			
4									Administratief medew. Administratief medew. Administratief medew. Conciërge	27 2 10 3	19,9 0,8 8,9 1,5			
3									Telefonist / receptionist Huishoudelijk medew. Algemeen medew. (media theek)	1 4 5	0,5 2,5 1,9			
1									Medewerker participatiebaan	1	1,9			
		15		385	314,3		119	89,0		266	203,4	**	14	13,5
													799	634,6
													801	636,6

* inclusief docent 14 niet organiek
 ** Niet opgenomen in functiegebouw: voorzitter CvB en Lid CvB. Verschil hierdoor t.o.v. aantallen in jaarverslag 2 personen en 2,0 fte's.

Bijlage 8: Organisatiestructuur

Organogram Breda University of Applied Sciences Holding 2019



Bijlage 9: Strategy map

<p>LAG measures</p> <p>1. Quality of education (ranking and accreditation) 2. Quality of applied research (registered in Pure + accreditation) 3. Industry relevance (reviews, HBOmonitor)</p> <p>4. Student satisfaction (NSE) 5. Employee satisfaction (MTO)</p>	<p>Strategy map 2020</p> 	<p>Creating Professional Value 2018 - 2021</p> <p>International leading knowledge institute with industry-relevant, high quality and innovative education and research. Small, personal, sustainable, diverse and inclusive, where your personal innovative capacity is stimulated</p>	<p>State-of-the-art education</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Learning communities in a small-scale learning environment > More personalisation of education and blended learning > Dynamic community > Study success: matching/selection, dropout, success rates, employability, leading to e.g. better control over student numbers > Improved student well-being 	<p>Research</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase impact of research results in the domains, education and industry, by means of cross-acade my cooperation in the three research themes 	<p>Professionalisation and operational excellence</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Professionalisation of staff > More lecturers available for education > Simplify and standardise educational and support structure 	<p>Internationalisation</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > International experience of all lecturers > English language proficiency of all lecturers in English-taught programmes is at least at C1 level > Optimize global readiness of students 	<p>Connected to industry and social institutions</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase international presence and impact 	<p>Research</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase impact of research results in the domains, education and industry, by means of cross-acade my cooperation in the three research themes 	<p>State-of-the-art education</p> <p>LEADING OBJECTIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> > Learning communities in a small-scale learning environment > More personalisation of education and blended learning > Dynamic community > Study success: matching/selection, dropout, success rates, employability, leading to e.g. better control over student numbers > Improved student well-being 					
<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dropout: 27.8% (27.4% in '20-21); 26% in '23-'24) > Success rate 69.5% (70.4% in '20-21; 75% in '25-'26) > Apply for the 'macrodoelmatigheids' for Artificial Intelligence and Data Science (AI) > Meet the agreed recruitment targets, attract enough talented and motivated students > Learning communities and blended learning applied in all degree programmes (QA) > Successful pilot projects with new LMS > Community building: project plan on extracurricular activities executed as agreed (QA) > Plan of approach approved and first steps taken in optimisation of educational support organisation > Shared vision on a future-proof portfolio 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lively and inspirational Innovation square, used by industry, staff and students > Increased network of alumni + industry contacts > Toolbox with 3 tools to support professionals in their industry network developments > Dashboard to monitor connection-to-industry output > 3 national/international Bias A-accounts defined 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Research output: meet-specified external research funding targets (Cy and 3ty sources of funding) per academy > Improved external research exposure: 10 website research items per domain in 2020 > Evaluate R&D profile and agree on future-proof Bias research programme > Research policies regarding HRM, funding, data management and research integrity approved > Improved research and education connection via masters with BUas research programme - Approved approach on connecting minors and masters with BUas research programme - R&D day focusing on connection to education > Research support: SERVE PPC phase 2 approved and first parts implemented 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase research output per domain > Post 10 website research items per domain in 2020 > Develop research policies regarding HRM, funding, data management and scientific integrity > Develop approach to connect minors and masters with BUas research programme > Knowledge sharing: organise Bias R&D day focusing on connecting research and education (QA) > Develop and implement first items of SERVE PPC 2.0 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Focus on specific recruitment groups (e.g. vwo, international) > Develop new website > Optimise approach on joint matching & selection (QA) > Implement dropout reduction measures in first year (short term + medium term) > Redefine 1st year curricula to improve feasibility from student's and lecturer's point of view > Update educational vision > Develop new bachelor's programme in AI + DS and take the 'macrodoelmatigheids' > Develop vision on future-proof portfolio > Implement learning communities in all degree programmes (QA) > Expand digitalisation of education and blended learning (QA) > Organise extracurricular activities (QA) > Knowledge sharing activities (QA) > Pilot projects with new LMS > Quality improvement of minors and masters, aligned with the research programme > Expand BEST trainings, incl. English courses (QA) > Start optimisation of BUas educational support organisation > Work out idea for BUas-wide Education & Research event 1st half of 2021 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > FTE reduction based on 1 April 2018; 13 FTEs in 2020 (21 FTEs in 2019) > English proficiency training of lecturers based on 2019 analyses and plan > Plan approved in Q1 to achieve increased professional ownership in lower levels of the organisation > New HR cycle developed; focusing on the quality of the interviews/talks > Optimal usage of student and learning analytics (QA) > Training of lecturers involved to work in learning communities 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > International staff 19% > International students 19% > Upon graduation, 55% of the students gained at least 20 EC abroad > More internationally oriented cases, examples within education > Internationalisation@home policy approved and first steps taken > Overview of international learning outcomes for all programmes for further decision making 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Start-up/further development of innovation square > Execute alumni approach, strengthen network > Create toolbox to support professionals in their industry network developments > Create dashboard to monitor connection-to-industry output for all academies > Find approach to share industry contacts and BUas A-accounts > Strengthen national and international industry network + increased visibility in networks and platforms 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase research output per domain > Post 10 website research items per domain in 2020 > Develop research policies regarding HRM, funding, data management and scientific integrity > Develop approach to connect minors and masters with BUas research programme > Knowledge sharing: organise Bias R&D day focusing on connecting research and education (QA) > Develop and implement first items of SERVE PPC 2.0 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Focus on specific recruitment groups (e.g. vwo, international) > Develop new website > Optimise approach on joint matching & selection (QA) > Implement dropout reduction measures in first year (short term + medium term) > Redefine 1st year curricula to improve feasibility from student's and lecturer's point of view > Update educational vision > Develop new bachelor's programme in AI + DS and take the 'macrodoelmatigheids' > Develop vision on future-proof portfolio > Implement learning communities in all degree programmes (QA) > Expand digitalisation of education and blended learning (QA) > Organise extracurricular activities (QA) > Knowledge sharing activities (QA) > Pilot projects with new LMS > Quality improvement of minors and masters, aligned with the research programme > Expand BEST trainings, incl. English courses (QA) > Start optimisation of BUas educational support organisation > Work out idea for BUas-wide Education & Research event 1st half of 2021 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Simulate knowledge sharing throughout the organisation > Develop new HR cycle, in keeping with the changing organisation > Expand access and usability of Power BI and student and learning analytics (QA) > Professionalisation in: <ul style="list-style-type: none"> - the role of lecturers in the learning communities (QA) - English proficiency (QA) - international experience of lecturers (QA) - Management development - Team-based working > SERVE: organise support processes in a hybrid way: optimise support efficiency 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase support and offer assistance to students in finding / applying for international placements and exchanges > Embed international experiences of lecturers and industry cases into teaching > Invest in international ranking outcomes > Develop and approve internationalisation@home policy and activity plan > Explore international learning outcomes for all degree programmes 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Increase research output per domain > Post 10 website research items per domain in 2020 > Develop research policies regarding HRM, funding, data management and scientific integrity > Develop approach to connect minors and masters with BUas research programme > Knowledge sharing: organise Bias R&D day focusing on connecting research and education (QA) > Develop and implement first items of SERVE PPC 2.0 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Focus on specific recruitment groups (e.g. vwo, international) > Develop new website > Optimise approach on joint matching & selection (QA) > Implement dropout reduction measures in first year (short term + medium term) > Redefine 1st year curricula to improve feasibility from student's and lecturer's point of view > Update educational vision > Develop new bachelor's programme in AI + DS and take the 'macrodoelmatigheids' > Develop vision on future-proof portfolio > Implement learning communities in all degree programmes (QA) > Expand digitalisation of education and blended learning (QA) > Organise extracurricular activities (QA) > Knowledge sharing activities (QA) > Pilot projects with new LMS > Quality improvement of minors and masters, aligned with the research programme > Expand BEST trainings, incl. English courses (QA) > Start optimisation of BUas educational support organisation > Work out idea for BUas-wide Education & Research event 1st half of 2021 	<p>2020 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Focus on specific recruitment groups (e.g. vwo, international) > Develop new website > Optimise approach on joint matching & selection (QA) > Implement dropout reduction measures in first year (short term + medium term) > Redefine 1st year curricula to improve feasibility from student's and lecturer's point of view > Update educational vision > Develop new bachelor's programme in AI + DS and take the 'macrodoelmatigheids' > Develop vision on future-proof portfolio > Implement learning communities in all degree programmes (QA) > Expand digitalisation of education and blended learning (QA) > Organise extracurricular activities (QA) > Knowledge sharing activities (QA) > Pilot projects with new LMS > Quality improvement of minors and masters, aligned with the research programme > Expand BEST trainings, incl. English courses (QA) > Start optimisation of BUas educational support organisation > Work out idea for BUas-wide Education & Research event 1st half of 2021

STUDY SUCCESS PROGRAMME | EDUCATIONAL ORGANISATION AND COMMUNITY PROGRAMME | SERVE PROGRAMME



Built Environment



Facility



Games



Hotel



Leisure & Events



Logistics



Media



Tourism

Mgr. Hopmansstraat 2
4817 JS Breda

P.O. Box 3917
4800 DX Breda
The Netherlands

PHONE
+31 76 533 22 03

E-MAIL
info@buas.nl

WEBSITE
www.buas.nl

DISCOVER YOUR WORLD



Breda
University
OF APPLIED SCIENCES

BUas.nl