

Breda University of Applied Sciences

Jaarverslag 2021



DISCOVER YOUR WORLD

BUas.nl

Voorwoord

We willen dit jaarverslag starten met het uitspreken van de waardering voor onze medewerkers die zich flexibel hebben getoond en zich ten volle hebben ingezet om goed onderwijs mogelijk te maken. We hebben groot respect voor onze studenten, die ondanks alle tegenslag vaak toch geen studieachterstand hebben opgelopen. Want ook in 2021 heeft Covid-19 een grote invloed gehad op ons onderwijs, ons onderzoek en onze community. Ondanks deze soms zeer uitdagende omstandigheden hebben we veel vooruitgang geboekt.

In 2021 is onverminderd doorgewerkt aan het behalen van de kwaliteitsafspraken, en is ook het nationaal programma onderwijs gelanceerd. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt de negatieve impact die Covid-19 heeft (gehad) zoveel mogelijk weg te nemen en verder te werken aan onderwijskwaliteit.

De Covid-19-pandemie heeft een aantal processen versneld. Niet alleen onze ontwikkeling richting blended learning, maar ook de ontwikkelingen binnen BUAs op het gebied van studentenwelzijn en de soft landing van eerstejaarsstudenten zijn hier voorbeelden van. Veel aandacht is besteed aan het welzijn van studenten en medewerkers. Het communitygevoel is sterk gebleken. Verbondenheid, gezamenlijkheid en zorg voor elkaar spraken uit de vele (online) community-activiteiten, die goed werden gewaardeerd.

We hebben een nieuwe strategie gevormd, met bijdragen van studenten, medewerkers, medezeggenschap en externe partners. In deze strategie is een belangrijke plek opgenomen voor de flexibilisering van ons onderwijs, waardoor we studenten een persoonlijker onderwijsprogramma kunnen bieden.

Het geconsolideerde resultaat 2021 komt uit op € 6.483k positief. Dit is € 6.172k beter dan de begroting ad € 311k. Dit positieve resultaat is met name het gevolg van additionele middelen afkomstig uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) die niet volledig konden worden ingezet in dit verslagjaar, maar ook door hogere opbrengsten uit de contractactiviteiten en minder lasten op het gebied van reis- en verblijfskosten en catering ten opzichte van de begroting.

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 zeer bijzonder jaar, zijn wij ál onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestaties.

Breda, 25 mei 2022

College van Bestuur,
Jorrit Snijder, Nico van Os

Summary

As a specialist higher education institute, BUas strives to be a leading international knowledge institute with innovative, high-quality education and research and a strong relevance for business and society.

The year under review was the fourth year of our strategic plan Creating Professional Value. We evaluated and formed a new four-year strategy collaboratively. This year was also the second year in which the Covid-19 pandemic swept across the world, resulting in multiple lockdowns, travel restrictions and limited options to make use of our campus.

Education

State-of-the-art education is at the heart of our strategic plan. In the last year, we saw improvements in the widespread use of digitisation in education and testing, as well as a broad acceptance of blended learning as the new norm. The resources related to the quality agreements enabled us to take extra steps into the direction of further improving our education. The introduction of the *Nationaal Programma Onderwijs* enabled us to speed up the further improvement of our education, and to counteract the impact of the pandemic.

Within all degree programs, actions were taken to improve study success, which resulted in a bachelor's success rate of 77%, exceeding BUas' strategic ambition of 75%. The drop-out rate in the propedeutic phase dropped to 19,5%, exceeding BUas' ambition of 26%, though this was heavily influenced by the decision to postpone the binding study advice.

Traditionally, internationalisation has been hardwired into the DNA of our organisation. BUas now has more international students than ever (1466), which is 20,9% of our student population. 14,9% of our teaching staff is of international origin. However, the number of BUas students travelling abroad to participate in an exchange or placement has reduced sharply, as countries across the world closed their borders and travel restrictions became the norm.

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 essential. Based on our research profile and research themes, efforts were made to keep advancing our collaboration with the industry and other external partners. Even though the hospitality, leisure and tourism industries have been hit exceptionally hard by the worldwide pandemic and the travel restrictions associated with it, collaboration with our industry partners as well as with our public sector partners remains strong.

One of our Centres of Expertise, the Centre of Expertise on Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH), is taking the lead in the development of a doctorate for universities of applied sciences in the CELTH domain.

Community building, student and staff wellbeing

With the outbreak of the Covid-19 pandemic, we focused specifically on the wellbeing of our staff and students. BUas' student counsellors and the BUas psychologist are offering help and advice to students whose world has become quite small studying from home. A limited group of vulnerable students were granted access to the campus facilities. We have developed a dedicated student wellbeing program for all students and a soft landing program for new first-year students. We were limited in our possibilities to organise extracurricular activities for students, since the various Clubs@BUas, Ucademy and BEST trainings were restricted from meeting in person and on campus.

Professionalisation and operational excellence

BUas' professionalisation efforts concentrated on digitising its education. Lecturers professionalised in using digital tools and digital didactics so as to be able to offer high-quality online education. Efforts towards improving out staff's English proficiency also continued. Other elements within our professionalisation program were include the new role of the lecturer in learning communities, didactics training, and the BKE (basic qualification

for examiners) and SKE (senior qualification for examiners). For all staff in management or leadership roles, a training course was organised with a focus on distance leadership during lockdowns.

Financial and key figures

The 2021 consolidated result shows a surplus of € 6,482k. This is € 6,171k better than the budget of €311k. This positive result is mainly the result of additional resources from the National Education Program (NPO), which could not be fully deployed in this financial year, but also due to higher revenues from contract activities and lower expenses in the field of travel and accommodation costs and catering in relation to the budget.

| Key figures | 2021 | 2020 | 2019 |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Bachelor's students | 6,756 | 7,102 | 7,031 |
| International bachelor's students | 1,365 (20%) | 1,224 (17%) | 1,194 (17%) |
| Master's students | 271 | 228 | 192 |
| International master's students | 101 (37%) | 86 (38%) | 95 (49%) |
| Professional bachelor's programmes | 9 | 9 | 10 |
| Academic bachelor's programmes | 2 | 2 | 2 |
| Professional master's programmes | 6 | 6 | 4 |
| Academic master's programmes | 1 | 1 | 1 |
| Associate degree programmes | 1 | 1 | 1 |
| Dropout rate bachelor's programmes | 16.7% | 19.5% | 28.1% |
| Success rate bachelor's programmes | 77.4% | 76.6% | 68.5% |
| Number of employees / fte-s | 839 / 656.6 | 799 / 628.8 | 801 / 636.6 |
| Percentage of teaching staff | 68.2 | 67.5 | 67.0 |
| Percentage of support & management staff | 31.8 | 32.5 | 33.0 |
| Percentage of international staff | 19.4 | 18.5 | 18.2 |
| Student-lecturer ratio | 20.9 | 22.8 | 22.9 |
| Net financial result | 6,483 | -1,120 | -2,417 |
| Solvency II | 0.45 | 0.38 | 0.36 |
| Liquidity | 0.95 | 0.52 | 0.70 |
| Housing ratio | 0.06 | 0.06 | 0.07 |
| Resistivity | 0.36 | 0.29 | 0.32 |
| Profitability | 0.08 | -0.02 | -3.3 |

All financial numbers in this annual report are presented in thousands of euros, unless stated otherwise.

Inhoudsopgave

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord | 2 |
| Summary | 3 |
| Inhoudsopgave | 5 |
| Bestuursverslag 2021 | 7 |
| 1 Strategisch plan, missie en visie | 8 |
| 1.1 Inleiding | 8 |
| 1.2 State of the Art Education | 10 |
| 1.3 Research | 17 |
| 1.4 Verbinding met het werkveld en externe partners | 20 |
| 1.5 Internationalisation | 22 |
| 1.6 Community-organisatie | 23 |
| 2 Kwaliteitsafspraken | 26 |
| 2.1 Achtergrond | 26 |
| 2.2 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema | 28 |
| 2.3 Inzet studievoorschotmiddelen | 35 |
| 3 Covid-19 en inzet middelen Nationaal Programma Onderwijs | 36 |
| 3.1 Inleiding | 36 |
| 3.2 Impact Covid-pandemie..... | 36 |
| 3.3 Nationaal Programma Onderwijs | 37 |
| 4 Governance | 42 |
| 4.1 Verslag van de Raad van Toezicht | 42 |
| 4.2 College van Bestuur | 44 |
| 4.3 Good Governance..... | 45 |
| 4.4 Risicomanagement..... | 45 |
| 4.5 Medezeggenschap..... | 48 |
| 4.6 Publiek - privaat | 49 |
| 4.7 Human Resource Management..... | 50 |
| 4.8 Kengetallen personeel | 51 |
| 4.9 Huisvesting, facilitaire zaken en planning | 59 |
| 5 Financiën | 60 |
| 5.1 Treasurybeleid | 60 |
| 5.2 Helderheid..... | 60 |
| 5.3 Continuïteitsparagraaf..... | 62 |
| Jaarrekening 2021 | 67 |
| 6 Geconsolideerde jaarrekening 2021 | 68 |
| 6.1 Geconsolideerde balans per 31-12-2021 | 68 |
| 6.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten per 31-12-2021 | 69 |
| 6.3 Kasstroomoverzicht | 70 |
| 6.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten..... | 70 |
| 6.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva | 71 |

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.6 | Grondslagen voor de bepaling van het resultaat | 74 |
| 6.7 | Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2021 | 76 |
| 6.8 | Financiële instrumenten en risicobeheersing | 84 |
| 6.9 | Niet in de balans opgenomen verplichtingen | 84 |
| 6.10 | Gebeurtenissen na balansdatum | 84 |
| 6.11 | Toelichting op de staat van baten en lasten 2021 | 85 |
| 7 | Enkelvoudige jaarrekening 2021 | 90 |
| 7.1 | Enkelvoudige balans per 31-12-2021 | 90 |
| 7.2 | Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021 | 91 |
| 7.3 | Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten | 91 |
| 8 | Verantwoording uit hoofde van de wet WNT | 94 |
| 8.1 | Bezoldiging College van Bestuur | 94 |
| 8.2 | Bezoldiging Raad van Toezicht (bedragen x 1,-) | 95 |
| 8.3 | Overige functionarissen..... | 96 |
| 9 | Ondertekening van de jaarrekening..... | 97 |
| | Overige gegevens | 101 |
| 10 | Overige gegevens | 102 |
| | Bijlagen | 103 |
| Bijlage 1: | CROHO-overzicht..... | 103 |
| Bijlage 2: | Rapportage en reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken | 104 |
| Bijlage 3: | Kwaliteitsafpraak meer docenten beschikbaar in het primaire proces | 107 |
| Bijlage 4: | Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024 | 108 |
| Bijlage 5: | Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2021 | 109 |
| Bijlage 6: | Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2021 | 110 |
| Bijlage 7: | Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2021 | 111 |
| Bijlage 8: | Functiegebouw | 113 |
| Bijlage 9: | Organisatiestructuur | 114 |
| Bijlage 10: | Verdiepende tabellen personele kengetallen | 115 |
| Bijlage 11: | Budgetplan Nationaal Programma Onderwijs..... | 116 |
| Bijlage 12: | Onderzoeksoutput | 117 |
| Bijlage 13: | BUas+ Onderwijsmodel | 118 |

Bestuursverslag 2021

1 Strategisch plan, missie en visie

1.1 Inleiding

2021 betrof het vierde en laatste uitvoeringsjaar van het strategisch plan Creating Professional Value 2018-2021, waarmee toegewerkt wordt naar onze beoogde langetermijn positionering. Hieronder lichten we kort de missie en visie van Breda University of Applied Sciences toe.

Missie

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. Expertise, innovatief, ondernemend, diversiteit en persoonlijk zijn onze merkwaarden, waarbij we ieders capaciteit en ontwikkeling ten volle stimuleren.

In de uitvoering van onze missie vinden we het belangrijk dat we studenten opleiden tot mondiale burgers. Zij hebben een open, leergierige en onderzoekende 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 in onze vakgebieden. De kwaliteiten van onze medewerkers sluiten daarbij aan en zijn cruciaal om succesvol te blijven.

Visie

In een 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 bereiken, 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 ook partner in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Deze intensieve verbinding met het bedrijfsleven is uiteindelijk ook de basis waarop studenten hun studiekeuze baseren en waarom zij de voorkeur geven aan studeren bij Breda University of Applied Sciences.

Tijdens de uitvoer van ons strategisch plan kijken we voortdurend naar actuele en toekomstige ontwikkelingen. De blik van buiten naar binnen richten, in nauwe afstemming met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners, draagt bij aan een toekomstgerichte organisatie.

Strategie

Als leidraad voor de organisatie zijn doelstellingen en inzet van mensen en middelen concreet uitgewerkt in een strategy map 2021 (uitvoeringsagenda). De uitwerking van het strategisch plan in de strategy map draagt bij aan een breder draagvlak en een gedeelde interpretatie van de te zetten stappen richting de gestelde doelen. De strategische doelen zijn, net als in de voorgaande jaren, uitgewerkt aan de hand van vijf strategische pilaren: State-of-the-art education, Research, Connection to industry and social institutions, Internationalisation, en Professionalisation and operational excellence.

In de paragrafen 1.2-1.6 reflecteren we per strategische pijler op het afgelopen jaar, inclusief de impact van de pandemie in het verslagjaar.

Drie organisatiebrede programma's ondersteunden in het verslagjaar de uitvoering van het strategisch plan:

- > Study success, gericht op optimalisering van de curricula, toetsing en didactiek teneinde uitval gedurende het eerste studiejaar te beperken;
- > Educational organisation and community, dat zich focust op kwaliteitsverbetering van onderwijsondersteunende processen en verdere versterking van de BUas community;
- > SERVE, met een focus op optimalisering en professionalisering van de bedrijfsvoering.

Deze drie programma's zijn eind 2021 afgerond. De strategie 2018-2021 is geëvalueerd en de evaluatie is met de medezeggenschapsraad en raad van toezicht besproken. De evaluatie kan worden ingezien via deze link¹. De nieuwe strategie bouwt voort op de evaluatie van de strategische periode 2018-2022. We zijn trots op wat we bereikt hebben in deze periode, waarvan de tweede helft onder bemoeilijkte omstandigheden.

In 2021 is een nieuwe strategie ontwikkeld voor de periode 2022-2025. De ontwikkeling hiervan heeft in een aantal fasen plaatsgevonden.

De strategie is tot stand gekomen via een bottom up proces waarbij op drie hoofdthema's, onderwijs, onderzoek en de community, veel input opgehaald via enquêtes, presentaties, focusgroepdiscussies en interviews met vertegenwoordigers van alle BUas-stakeholders, inclusief studenten en externe partners. In een tussenfase zijn door 3 groepen, bestaande uit medewerkers en studenten, drie whitepapers geschreven, welke zijn besproken binnen de academies en diensten en met de Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht. Dit gaf input voor een conceptversie van de strategie, die besproken en verder geconcretiseerd is met 50 BUas-collega's op de #How conference. Op basis hiervan is het strategisch plan met de Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht besproken, om zo te komen tot een definitieve strategie voor 2022-2025, getiteld 'BUas+: more than a university of applied sciences'. In bijlage 13 van dit jaarverslag is het BUas+ onderwijsmodel opgenomen.



1

<https://edubuas.sharepoint.com/sites/EB/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEB%2FShared%20Documents%2FDocs%20bij%20besluitenlijst%209%20%2D%2015%20%2D%2023%20November%2C%207%20December%2F5b%20Most%20recent%20version%20Evaluation%20strategic%20period%2018%2D2021%5F%2022%20November%202021%2Epdf&parent=%2Fsites%2FEB%2FShared%20Documents%2FDocs%20bij%20besluitenlijst%209%20%2D%2015%20%2D%2023%20November%2C%207%20December.aspx>

Campus

Na een lange aanloop van bouwen, verbouwen, tussentijdse verhuizingen en tijdelijke huisvesting, bevonden vanaf januari 2020 alle opleidingen, academies en ondersteunende diensten van BUAs zich op de BUAs Campus. De prachtige locatie, state-of-the-art inrichting en faciliteiten en de fysieke nabijheid van al onze opleidingen en services is met veel enthousiasme ontvangen door onze studenten en medewerkers, maar ook door samenwerkingspartners, alumni en andere relaties.

De campus werd helaas door Covid-19 in 2020 en 2021 slechts deels gebruikt door studenten en medewerkers. De BUAs-community is daarom nog steeds bezig om de campus haar thuis te maken. Buiten de periodes van lockdowns is het mooi geweest om te zien hoe de campus leeft en bruist, en dat er ook tijdens de Covid-19-maatregelen altijd een plek was voor kwetsbare studenten.

In de zomer is de campus ook echt een onderdeel van de omgeving geworden door de campus te gebruiken als locatie voor het evenement Breda Buiten. Hierbij hebben de bewoners uit de buurt geparticipeerd om net voor en tijdens de zomervakantie ons terrein te gebruiken als een waar festivalterrein.

1.2 State of the Art Education

Studiesucces

De eerstejaarsstudenten van het studiejaar 2020-2021 hebben door het uitgesteld bindend studieadvies, net als de eerstejaars studenten van vorig jaar, een jaar extra de tijd gekregen om aan hun BSA-norm te voldoen. Waar we vorig jaar na het eerste jaar een uitvalspercentage zagen van 19,5% (cohort 2019-2020), is dat dit jaar verder gedaald tot 17% (cohort 2020-2021), ver onder het gestelde doel van 26%. Doordat het BSA is uitgesteld met 1 jaar, is het uitvalspercentage na 2 studie jaren hoger; dit is het geval bij studenten die in cohort 2019-2020 zijn begonnen. Hier is het uitvalspercentage van 19,5% na 1 jaar toegenomen tot 30,1% na 2 jaar. Het bachelorrendement was net als vorig jaar 77%, waar BUAs haar strategische ambitie heeft gesteld op 75%.

Veel van onze studenten kiezen heel bewust voor BUAs als onderwijsinstelling vanwege de internationale stage- en studiemogelijkheden. Om zo veel mogelijk mobiliteit te kunnen realiseren binnen de geldende reisbeperkingen, heeft BUAs een 'code oranje team' aangesteld: bestemmingen met kleurcode oranje volgens de kleurcodering van het ministerie van Buitenlandse Zaken werden onder de loep genomen om deze onder voorwaarden toe te staan als bestemmingen voor onze studenten. Daarmee is getracht studenten internationale ervaring te bieden en studievertraging zo veel mogelijk te voorkomen.

Aspecten die studiesucces kunnen bevorderen, zoals community building, fysieke nabijheid en een gevoel van betrokkenheid, kwamen in 2021 opnieuw onder druk te staan vanwege de Covid-19-maatregelen. BUAs heeft alle mogelijkheden benut om studenten zoveel mogelijk on-campus te ontvangen en on-campus onderwijs te laten plaatsvinden, en heeft extra aandacht gehad voor studiesucces en studentenwelzijn wanneer online onderwijs noodzakelijk was.

Daarnaast is op een aantal andere vlakken BUAs-breed aandacht geweest voor op bewijs gebaseerde, studiesucces bevorderende zaken. De belangrijkste daarvan is het curriculumontwerp, maar ook 'soft landing' en flexibilisering van het onderwijs zijn BUAs-breed verkend. Deze onderwerpen hebben inmiddels een prominente plaats in de nieuwe strategie voor 2022-2025 gekregen.

Digitalisering van het onderwijs

De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het blended learning-principe is in een stroomversnelling gekomen door de Covid-19-maatregelen. In 2021 is doorgezet met investeringen in meer en betere hulpmiddelen. Het is BUAs, dankzij de inzet en flexibiliteit van de docenten, gelukt om steeds makkelijker te switchen van online naar on-campus onderwijs en terug, wanneer dat nodig was.

Geïnvesteed is in een beperkt aantal intensieve driedaagse interne leergangen met externe facilitering voor groepen van ca. 50 docenten van om colleges te herontwikkelen naar *blended learning*, met als doel om enerzijds

flexibeler te kunnen werken met gebruikmaking van moderne middelen en anderzijds om didactisch meters te maken.

Na de zomer van 2021 is besloten pas op de plaats te maken met de online proctoring van tentamens en deze methode alleen in bijzondere situaties te gebruiken. Ondertussen wordt gewerkt aan de verbetering van de gebruikte software en aan de kwaliteit en kwantiteit van toetsing binnen de verschillende academies.

Werving, selectie en matchingsactiviteiten

Vanwege de pandemie ervoer BUAs een extra uitdaging in de werving van nieuwe studenten. In 2021 hebben we gewerkt met een rijke mix van (vooral online) middelen, waaronder social advertising, meer dan 100 webinars, Instagram Q&A-sessies, Digital Discovery Days voor internationale studenten, Campustours, vele internationale online evenementen en een on-campus open dag in november. Deze mix heeft in september 2021 geresulteerd in 25% meer internationale studenten dan in 2020, maar minder Nederlandse studenten. Het totaal aantal nieuwe studenten was in verhouding iets lager dan bij de gemiddelde hogeschool, hetgeen vooral veroorzaakt doordat Toerisme, Leisure & Events en Hotelmanagement een belangrijk deel uitmaken van het BUAs-portfolio. Studiekeziers hebben vanwege de onzekerheden omtrent de pandemie en de zware economische schade aan deze sectoren andere keuzes gemaakt, ondanks de positieve structurele arbeidsmarkt in die sectoren.

BUAs heeft in toenemende mate een aanpak geïmplementeerd van koestering van aanmelders (‘nurturing’), waarbij enthousiaste inschrijvers gevoed worden met regelmatige informatie en actualiteiten omtrent hun studieonderwerp, aangevuld met regelmatig contact met BUAs. Hiervoor werd onder meer een nieuw chatplatform in gebruik genomen. Op deze manier houden we de inschrijver enthousiast en aangehaakt bij de BUAs- community.

My+

‘Every time – when I walk onto campus – I get an even bigger drive to do better this day. All the enthusiastic people around me make me feel so. I get all the freedom and help to develop myself and to shape my own personal study pathway.’

**Maria Kubik from Poland,
Creative Business student at BUAs**



Educational organisation and community

Educational Office

In 2020 was reeds een start gemaakt met de ontwikkeling van een Educational Office. In deze nieuwe organisatie-unit worden ondersteunende diensten en voorzieningen voor het onderwijs gebundeld en centraal dan wel hybride aangeboden. In eerste instantie geldt dit voor de services Library, IM-ICT en het hybride georganiseerde Exam Centre. Het doel van het centraal en hybride organiseren van onderwijsondersteunende processen is verhoogde kwaliteit en een betere waarborging van de continuïteit van de dienstverlening en daarmee het ontzorgen van academies. Op BUAs-totaalniveau levert dit efficiëntie op, resulterend in minder fte in de ondersteunende processen, wat ten gunste komt van onderwijs en onderzoek.

Met het oog op verdere digitalisering van het onderwijs is besloten om alle IM-ICT-onderdelen bijeen te houden, ondanks het feit dat administratie en beheer van hardware en software op het eerste gezicht een vreemde eend in de bijt leken binnen het Educational Office. Toen BUAs genoodzaakt was om versneld over te gaan naar online onderwijs van hoge kwaliteit, bleken de synergie en korte communicatielijnen tussen deze verschillende teams en units van grote meerwaarde.

Het Educational Office heeft in 2021 verder aan waarde gewonnen in genoemde processen. De interne samenwerking en de samenwerking met de verschillende academies was goed en intensief. De ingezette pilot zal begin 2022 geëvalueerd worden in het kader van de herziening van de dienstenstructuur.

In 2021 is gewerkt aan het inrichten van expertgroepen en guilds om betrokkenen vanuit zowel de academies als de diensten intensiever te laten samenwerken op inhoud, om aldus kennis over te dragen en efficiënter te kunnen samenwerken. In Expertgroepen werken collega's van verschillende organisatieonderdelen samen rondom een specifiek onderwerp om kennis te delen en elkaar te inspireren. Guilds zijn BUas-brede multidisciplinaire teams met een specifieke opdracht, bijvoorbeeld op het gebied van internationalisering.

Minoren

In 2020 was reeds gestart met het project Minor support organisation. Het doel van het project is het verbeteren van de organisatie rondom de minoren.

Ten aanzien van de implementering van een BUas-breed minorenaanbod, inclusief het aanbod uit het landelijke Kies op Maat-programma, is in 2021 progressie geboekt. In het late najaar van 2021 is het project afgerond. Voor studenten heeft dit als voordeel dat een breed aanbod gerealiseerd is, wat efficiënt toegankelijk is. De minordesk is nu in voortdurende afstemming met alle betrokken minorcoördinatoren om het aanbod kwalitatief en kwantitatief te monitoren en bij te sturen wanneer gewenst.

Bij aanvang van de voorlichting aan studenten voor het minorenonderwijs in het collegejaar 2022-2023 is de organisatieverbetering op dit proces volledig afgerond.

Community building en studentenwelzijn

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

De Covid-19-pandemie heeft in dit verslagjaar een grote impact gehad op het aanbod van extracurriculaire activiteiten voor en door studenten. De verschillende Clubs@BUas werden beperkt in hun mogelijkheden om fysiek bij elkaar te komen en ook Ucademy en BEST-trainingen, gericht op studentwelzijn en studievaardigheden, moesten uitwijken naar online alternatieven.

Binnen het Duty of Care Framework hebben de decanen en de BUas-psycholoog hulp en advies gegeven aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campusituatie. Een uitgebreide groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren.

Ook in 2021 viel het niet altijd mee om voldoende aanbod te realiseren in het kader van community building. Met name voor de zomer bleek sprake van een behoorlijke online-moeheid bij studenten en is ook een aantal initiatieven stopgezet. In het najaar is dit weer opgepakt: samen met collega's van het mbo en hbo uit de stad en met de gemeente Breda is het Good Mood Breda initiatief opgestart en uitgevoerd. Gedurende tien dagen konden studenten deelnemen aan een groot aantal activiteiten op het gebied van sport, wellbeing, hobby's en trainingen. Met name de BUas-studenten hebben veel gebruikgemaakt van het programma, daarom wordt gekeken naar mogelijkheden om dit in de toekomst voort te zetten.

In het kader van student wellbeing en het National Programma Onderwijs (NPO) en de daaruit voortvloeiende middelen is een intensief traject opgezet om studenten meer te monitoren en te helpen in het kader van hun welzijn. Bestaande projecten zoals de BEST-trainingen zijn hierin zoveel mogelijk geïntegreerd. Op de academies is met inzet van diezelfde gelden geïnvesteerd in meer coaching capaciteit, terwijl op centraal niveau o.a. nog een extra psycholoog is aangetrokken.

My+

'It's important that you are able to operate in a position where everything comes together. So I see the cross-domain approach of BUAs as a real plus. Being able to make a translation to other contexts is crucial, especially in a field like Artificial Intelligence.'

**Rik Pardoel from the Netherlands,
Chief Strategy & Information Officer at DPD Netherlands**



Medewerkerswelzijn

Het verslagjaar 2021 was net als 2020 een jaar dat veel gevraagd heeft van onze medewerkers. Het meermaals moeten veranderen van on-campus naar online onderwijs en, daarmee ook het schakelen tussen thuis en op campus werken, heeft een tol getrokken op onze medewerkers. Vanuit meerdere hoeken zijn dan ook signalen gekomen dat het soms piepte en kraakte. Vanwege deze omstandigheden is in 2021 veel aandacht geweest voor medewerkerswelzijn. De belangrijkste weg hierin was persoonlijke aandacht voor de medewerkers door de direct leidinggevende, maar ook vanuit de BUAs-organisatie is regelmatig een hart onder de riem gestoken. Ook is ingezet op het welzijn van de medewerkers door een fors deel van het NPO-budget beschikbaar te maken voor het aannemen van extra docerend personeel en daarmee een lagere werkdruk te realiseren. Begin 2022 zal wederom een breed medewerkertevredenheidsonderzoek worden gehouden, waarmee - na metingen in juni en november 2020 - de beleving van de medewerkers verder geanalyseerd wordt.

Shared values en duurzaamheid

Er is een nauwe verbinding tussen de manier waarop we binnen BUAs met elkaar willen omgaan, zonder daarbij afbreuk te doen aan de verschillende culturen binnen de organisatie, en de manier waarop BUAs haar sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheidsprincipes vormgeeft. Met duurzaamheid en duurzaam gedrag als belangrijke thema's voor de gehele instelling, staat BUAs achter de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties. De verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan deze goals reikt verder dan wat BUAs haar studenten leert. Het betreft bijvoorbeeld ook de bijdrage van het onderzoek van BUAs, de manier waarop de campus wordt gerund en de manier waarop alle leden van de BUAs community met elkaar omgaan.

Daarom heeft een SDG-taskforce van BUAs in 2021, met hulp van studenten en medewerkers, een inventarisatie gemaakt om de focus en bijdrage van BUAs aan de SDG's op alle gebieden te identificeren: onderwijs, onderzoek, operaties en betrokkenheid van de gemeenschap. Het doel van deze inventarisatie was om zinvolle discussies in de hele organisatie mogelijk te maken en om het collectief denken over dit onderwerp vorm te geven. Dit inventarisatieproces culmineerde in december 2021 in een uitgebreid rapport en een actieplan. Hierin wordt uiteengezet hoe BUAs bijdraagt aan de SDG's en wordt een duidelijke reeks acties voorgesteld om de bijdrage van BUAs aan de doelen te vergroten. De shared values van BUAs leggen een vanzelfsprekende manier vast hoe BUAs met elkaar en de omgeving wil omgaan binnen het onderwijs en onderzoek en in de bedrijfsvoering, waarbij zowel medewerkers als studenten worden betrokken.

Daarnaast is BUAs als partner betrokken bij het SDG on Stage platform, waarbij studenten en bedrijfsleven informatie uitwisselen en elkaar weten te vinden in SDG-bevorderende projecten en stage- of afstudeeropdrachten. Ook is BUAs in 2021 voor de tweede keer opgenomen in de Times Higher Education University Impact Ranking en namen we deel aan SustainaBUL.

Green office

De ontwikkeling van het BUas Green Office is gestart in de tweede helft van 2020; het werd officieel geopend in het voorjaar van 2021. In dit studentgestuurde initiatief kan de BUas-gemeenschap meningen en ideeën uitwisselen over het onderwerp duurzaamheid. Het belangrijkste doel van de Green Office is om een duurzamere hogeronderwijsinstelling te creëren door mensen bij elkaar te brengen, kennis te delen en activiteiten te organiseren die bijdragen aan de SDG's. In 2021 hebben de studenten hun activiteiten gericht op het vergroten van de bekendheid van de Green Office, het aantrekken van studentleden en andere samenwerkingspartners en het organiseren van een reeks evenementen, waaronder een kleding- en boekenruil, waarvan één in het kader van het Good Mood Breda initiatief in november.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg onderwijs

2021 was een zeer rustig jaar wat betreft accreditaties en macro-doelmatigheidsstrajecten. In 2021 is een project gestart met als doel sneller en makkelijker informatie en documentatie te verzamelen voor het accreditatieproces. Reeds zijn enkele oplossingen geïmplementeerd, met name het creëren van templates en een centrale locatie voor activiteiten gerelateerd aan accreditaties. Verdere mogelijkheden worden verkend in 2022.

Kwaliteitszorg onderzoek

De voor april 2020 geplande locatiebezoeken in het kader van de BKO onderzoeksaccreditering voor de Academy for Tourism (AT) en de Academy for Leisure & Events (ALE) waren in verband met de Covid-19-restricties uitgesteld en hebben plaatsgevonden in februari 2021. Ook voor de Academy for Built Environment & Logistics (ABEL) heeft een online locatiebezoek plaatsgevonden in april 2021. Deze locatiebezoeken zijn alle drie zeer succesvol verlopen. Het panel oordeelde dat de kwaliteit van de researchunits van zowel AT als ALE over het geheel genomen excellent is. De kwaliteit van de researchunit van ABEL werd met goed beoordeeld.

Applied data science & artificial intelligence

BUas is per september 2021 met 14 studenten gestart met de hbo-bacheloropleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence (ADS&AI) als differentiatie van de opleiding Creative Media & Games Technologies. Binnen de opleiding worden studenten twee jaar lang onderwezen in de basisbeginselen op het terrein van Data Science en Artificial Intelligence. In de laatste twee jaren van de opleiding hebben de studenten de mogelijkheid zich te specialiseren in een van de sectoren waarvoor BUas al opleidt. De commissie doelmatigheid hoger onderwijs heeft de macrodoelmatigheid van deze nieuwe opleiding positief beoordeeld, waarna we een toets nieuwe opleiding hebben kunnen aanvragen. In dit kader heeft op 15 december een online locatiebezoek plaatsgevonden, waarna het panel positief oordeelde onder voorwaarden over de kwaliteit van deze opleiding. Vanaf september 2022 kan deze Bachelor of Science daarom naar verwachting plaatsvinden onder een eigen CROHO-inschrijving. .

Naast het versterken van het onderwijs wil BUas ook haar onderzoeksprofiel op het gebied van data en AI versterken.

Profileringfonds

In 2021 is financiële tegemoetkoming voor een totaalbedrag van € 104,7² uitgekeerd aan 58 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs en een toptalentbeurs. Daarnaast is een bedrag van € 57,6 uitgekeerd in het kader van scholarships. Deze zijn eveneens onderdeel van het profileringsfonds. Het betreft in totaal 18 toekenningen voor EER studenten en 11 toekenningen voor niet-EER studenten. Er is 1 aanvraag gehonoreerd in het kader van noodsteun corona.

Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie profileringsfonds.

² Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

| Omschrijving | Aantallen ho studenten | Totaal van de toekenningen (k€) | Gemiddelde hoogte van de toekenningen (k€) | Gemiddelde duur van de toekenningen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
| Studenten in overmachtssituaties: Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen | Aanvragen: 41 Toewijzingen: 37 | 64 | 1,7 | 6 mnd |
| Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschap | Aanvragen: 23 Toewijzingen: 20 | 41 | 2,1 | 6 mnd |
| Overige categorieën: Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a. | Aanvragen: 37 Toewijzingen: 29 | 57 | 2 | 29 eenmalige beurzen |

Rechtsbescherming

Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW heeft BUAs een 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 en beroep indienen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, en beslissingen van het College van Bestuur of academiectie.

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 (CBE) is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. In 2021 werden in totaal 38 beroepschriften bij het College van Beroep ingediend. Ten opzichte van 2020 is dit een stijging van 4. In slechts één zaak kwam het tot mondelinge behandeling. De overige zaken werden geschikt, ingetrokken dan wel via een andere procedure behandeld, meestal de klachtenprocedure. De meeste beroepen hadden betrekking op Covid-gerelateerde onderwijs- en tentamenomstandigheden, fraude en beoordeling. Vanwege het generieke uitstel van BSA-adviezen hebben zich met betrekking tot dit onderwerp geen beroepszaken voorgedaan.

| Jaar | Totaal | Onbevoegd doorverwezen | Niet ontvankelijk | Geschikt | Ingetrokken | Hoorzitting | Hoorzitting gegrond |
|------|--------|------------------------|-------------------|----------|-------------|-------------|---------------------|
| 2021 | 38 | 3 | 4 | 15 | 5 | 3 | 1 |
| 2020 | 34* | 5 | 6 | 21 | 1 | 1 | 1 |
| 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 één hoorzitting heeft het CBE geen uitspraak gedaan

Het College van Beroep voor de Examens heeft over 2021 een jaarverslag opgesteld met daarin adviezen en aanbevelingen voor uitvoering en beleid door examinatoren, examencommissies, decanen en het management.

In het najaar van 2021 heeft het CBE nieuwe leden geworven en in dat kader een informatie- en trainingsbijeenkomst aangeboden.



Commissie vertrouwenspersonen

In 2021 zijn 46 meldingen binnengekomen bij de commissie vertrouwenspersonen over ongewenste omgangsvormen. Dit aantal laat een stijging zien ten opzichte van de jaren 2020 en 2019, maar is vergelijkbaar met de jaren 2018 en 2017. Van het totaal aantal meldingen zijn er in het verslagjaar 15 meldingen uit de categorie 'medewerker(s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door manager/leidinggevende' doorgestuurd voor behandeling door de externe vertrouwenspersoon. Dit is uitgemond in een onderzoek, rapportage en interventie. Geen van de meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. De gesignaleerde ontwikkelingen worden in meer detail besproken tijdens het jaarlijkse overleg van de vertrouwenspersonen met de portefeuillehouder van het College van Bestuur.

In dit overleg is onder andere afgesproken, mede gegeven de actualiteit rond dit onderwerp, nader aandacht te besteden aan de bekendheid van de vertrouwenspersonen, de wijze van bespreking van deze onderwerpen in en door het management met het personeel. De campagne "lets talk about yes @BUas is, naar aanleiding van het Amnesty International onderzoek, in 2021 voorbereid.

In de tabel op de volgende pagina zijn de aantallen per type melding weergegeven.

| type melding | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| student over intimiderend gedrag/pestgedrag door medestudent(en) | 6 | 2 | 2 | | 4 |
| student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent (buiten de schoolcontext) | - | 1 | - | 1 | 1 |
| student(en) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent(en) | 9 | 12 | 5 | 11 | 9 |
| student(en) over seksueel intimiderend gedrag door docent | 3 | - | - | | 2 |
| student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon | 1 | 1 | - | | 1 |
| medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student | 2 | - | 2 | 1 | 1 |
| medewerker over intimiderend gedrag door student | 1 | - | 2 | | |
| medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student (buiten schoolcontext) | - | - | 1 | | |
| medewerker over onheuse behandeling door collega(e) | 4 | 9 | 3 | 1 | 1 |
| medewerker(s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende | 8 | 13 | 11 | 4 | 15 |
| medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende | - | - | - | | 1 |

De stijging van het aantal meldingen over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management of leidinggevende is toe te wijzen aan een specifiek organisatie-onderdeel. Interventie heeft hier plaatsgevonden, waarbij ook de externe vertrouwenspersoon intensief is betrokken. Er zijn gesprekken gevoerd met de betreffende medewerkers en er is een andere leidinggevende aangesteld. Ook deze meldingen hebben niet geleid tot een officiële klacht.

1.3 Research

Het onderzoek (Research and Development) is bij BUAs georganiseerd rondom een twaalfstal professorships. BUAs werkt in haar domeinen samen met nationale en internationale partnerorganisaties, het bedrijfsleven en de overheid. Doel van het R&D-programma is bij te dragen aan societal transitions en innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor actuele en toekomstige domeinoverstijgende vraagstukken voor het bedrijfsleven en de maatschappij.

In 2021 is de BUAs domeinoverstijgende onderzoeksagenda uitgewerkt in vier interdisciplinaire thema's waarop BUAs zichzelf onderscheidt: sustainable development as a goal, experiences as enablers, places and flows as platforms en digital realities as means. De R&D-strategie wordt in 2022 vertaald in relevante cross-domain onderzoeklijnen die gedurende de komende strategieperiode als leidraad zullen dienen voor concrete cross-domain onderzoeksactiviteiten en -projecten. Lectoren uit verschillende academies zullen hierin samenwerken.

Deze cross-domain onderzoekslijnen, -activiteiten en -projecten zullen het BUAs-kennisprofiel verder versterken en de herkenbaarheid van BUAs vergroten.

In 2021 werd een eerste SIA/SPRONG-financiering toegekend voor het onderzoeksprogramma Digireal. BUAs werkt hierin samen met Fontys. Het SPRONG-programma zal als katalysator fungeren voor het verder professionaliseren van de BUAs-onderzoeksorganisatie.

In het verslagjaar is daarnaast een flinke stap gezet in het presenteren en het intern en extern toegankelijk maken van de onderzoeks(project)resultaten/output. Op de BUAs-website zijn de onderzoekslijnen per kennisdomein verder uitgewerkt en worden de meest actuele en relevante onderzoeksprojecten gepresenteerd. De processen en procedures voor wetenschappelijke integriteit en datamanagement zijn in 2021 uitgewerkt en vastgesteld, volledig in lijn met de Nederlandse Gedragscode wetenschappelijke integriteit. Daarnaast is de dienstverlening gestroomlijnd en beter afgestemd op de vraag van lectoren, onderzoekers en projectleiders.

In 2021 werd de tweede fysieke R&D-dag georganiseerd, waarbij de verschillende professorships de resultaten van hun onderzoek en lopende projecten presenteerden. De vier interdisciplinaire thema's die centraal staan in de R&D-strategie zijn tijdens deze dag gepresenteerd en konden rekenen op instemming en enthousiasme van de aanwezigen.

Voor de organisatie van R&D is besloten een Research and Graduate School (RGS) te starten. De RGS is het instrument dat de focus en implementatie van de BUAs R&D-strategie zal moeten bewaken en bevorderen in de strategieperiode 2022-2025.

Professional doctorates

Om tegemoet te komen aan de behoefte van het werkveld voor een verdergaande verdieping binnen het toegepaste onderzoek en onderwijs, is in de afgelopen jaren gewerkt aan de vorming van de derde cyclus in het hoger beroepsonderwijs, de professional doctorate. Deze derde cyclus geldt als de hbo-evenknie van de promotieonderzoeken in het wetenschappelijke universitaire onderwijs. De Vereniging Hogescholen heeft een PD-programmaraad ingesteld die als regisseur optreedt bij de ontwikkeling van de PD voor zeven domeinen. BUAs participeert in twee domeinen: Leisure, Tourism & Hospitality en Creative Arts.

In het domein Leisure, Tourism & Hospitality werken lectoren en beleidsmedewerkers van BUAs samen met zes andere hogescholen, onder leiding van het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) aan de inhoud van het PD-programma voor dit domein. Het ontwikkeltraject loopt door in 2022 en naar verwachting zullen begin 2023 de eerste Professional Doctorate-trajecten starten.

Binnen het domein Creative Arts werken lectoren, onderzoekers en beleidsmedewerkers van BUAs samen met collega's van andere hogescholen aan de vormgeving van een professional doctorate op het gebied van creative arts. Wanneer de eerste professional doctorate-trajecten kunnen starten op dit onderwerp is vooralsnog onbekend.

Centres of Expertise

Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)

Het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) is een samenwerkingsverband tussen partnerhogescholen BUAs, HZ University of Applied Sciences en NHL Stenden. Als Centre of Expertise werkt CELTH samen met nationale en internationale werkveldpartners. De ambitie is om in 2025 structureel onderdeel te zijn van de kennisinfrastructuur in het domein LTH op nationaal en internationaal niveau, waarbij CELTH met een inhoudelijke agenda onderzoek en onderwijs mede vormgeeft en stuurt. CELTH is zo door haar bundelende rol en inzet op vernieuwend onderzoek van meerwaarde voor zowel de sector als het onderwijs. Op dit moment ontwikkelt CELTH de Agenda Bewuste Bestemmingen, die begin 2022 wordt gelanceerd; deze biedt het raamwerk voor alle activiteiten van CELTH.

De netwerkfunctie van CELTH focust zich op nationaal niveau door de positie in de Taskforce Gastvrijheidssector, waarin samengewerkt wordt aan een duurzame bestemming en sector met een grote groep partnerorganisaties. Tijdens de Toerisme Top 2021 heeft de Taskforce Gastvrijheidssector de actieagenda perspectief 2030

gelanceerd. CELTH heeft de leiding in diverse relevante onderzoeksprojecten, o.a. naar de maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie en de ontwikkeling van een Onderzoeksagenda Duurzaamheid.

Op 4 november heeft CELTH als launch partner de Glasgow Declaration on Climate Action in Tourism ondertekend. Om te komen tot een Actieplan hieromtrent hebben NBTC en CELTH het initiatief genomen tot de ontwikkeling van een Roadmap Duurzame Bestemming Nederland, die de concretisering van de Onderzoeksagenda Duurzaamheid vormt. De ambitie is om de Roadmap in 2022 te presenteren.

CELTH fungeert ook als bundelaar van de zeven hogescholen in het domein bij de ontwikkeling van de Professional Doctorate domein Leisure, Tourism & Hospitality. De boogde start van de Professional Doctorate LTH is januari 2023.

Op internationaal niveau heeft CELTH op podia van partners zoals de OECD en European Cities Marketing haar expertise gedeeld. Daarnaast is bijgedragen aan het EU Tourism Pathway-traject, hetgeen dient te leiden tot de ontwikkeling van een integrale strategie voor toerisme.

Binnen het Living Lab Lake Toba, dat door CELTH met Nuffic Indonesia en de Nederlandse ambassade in Jakarta wordt vormgegeven, is een zesdaagse training duurzaam toerisme gegeven. CELTH heeft in samenwerking met de Universitas Gadjah Mada in Yogyakarta een serie van webinars georganiseerd over toerisme na de Covid-pandemie.

Centre of Expertise Logistiek

In het CoE Logistiek werkt BUas samen met de Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogeschool, Hogeschool Arnhem Nijmegen, HZ University of Applied Sciences, NHL Stenden en 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. Het CoE Logistiek is direct gelieerd aan de topsector Logistiek. Logistics Community Brabant is een belangrijke partner.

2021 heeft voor het CoE Logistiek in het teken gestaan van de mogelijkheden om een doorstart te kunnen maken met een Kennisdistributiecentrum 2.0 op basis van nieuwe afspraken met de topsector Logistiek. Gekozen is voor een nieuwe organisatiestructuur van het CoE. Voor BUas betekent dit dat zij haar KDC-activiteiten met name bij Logistics Community Brabant zal onderbrengen, waarbij de binding met andere hogeronderwijsinstellingen geborgd blijft.

BUas heeft in 2021 gewerkt aan de eerste aanzet voor een learning community Logistiek in de Leefbare Stad (LiLS), samen met KDC-partners HAN, HR, HU en Fontys en HZ. De Learning Community LiLS wordt de eerste learning community vanuit het CoE KDC Logistiek. Het is de bedoeling dat meerdere learning communities volgen. Het doel van dit project is als volgt: het opbouwen van de Learning Community LiLS door bestaande initiatieven te inventariseren, te verbinden en voorstellen doen om deze uit te bouwen tot de CoE KDC Logistiek learning community. In 2021 hebben we deze aanpak gevolgd, namelijk: inventariseren, verbinden en uitbouwen. De aanpak die wordt ontwikkeld in de Learning Community LiLS kan als werkwijze overgenomen worden door andere thema's.

My+

'Our Innovation Square distinctly embodies our Research & Development plus – it is where the experimenting nature of education and continuous interaction among students, industry and research come to life.'

**Liliya Terzieva from Bulgaria,
Lecturer and researcher at BUas**



Onderzoeksoutput

Ondanks de voortdurende pandemie in 2021, hebben de BUAs- onderzoekers hun output sterk hersteld en is met name de externe output weer op het niveau van 2019. De externe activiteiten zijn nog achtergebleven, mede omdat conferenties en meetings niet konden plaatsvinden.

| Exposure | 2021 | 2020 | 2019 |
|------------------------------|------|------|------|
| Onderzoeksoutput | 308 | 225 | 322 |
| Externe activiteiten | 344 | 275 | 429 |
| Pers en media-exposure | 148 | 214 | 148 |
| Toegekende onderzoeksprijzen | 1 | 1 | 3 |

Een specificatie van de onderzoeksoutput is opgenomen in bijlage 12 van dit document

De totale realisatie van externe middelen (€6,7M) overtrof sterk de begroting van €5,7M en lag ook ruim boven de realisatie van 2020, waarmee de stijgende lijn opnieuw is ingezet.

| Contract activiteiten | realisatie 2021 EUR | budget 2021 EUR | realisatie 2020 EUR |
|-------------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| 8240 Opbrengsten uit contractactiviteiten | 1.430.300 | 1.168.000 | 1.190.615 |
| 8241 Opbrengsten uit externe opdrachten | 29.751 | - | 22.142 |
| 8250 Opbrengsten uit subsidie projecten | 5.272.521 | 4.576.111 | 3.616.281 |
| 8453 Opbrengsten uit evenementen | 7.950 | 17.000 | 1.816 |
| Totale opbrengsten | 6.740.522 | 5.761.111 | 4.830.854 |

1.4 Verbinding met het werkveld en externe partners

BUAs ontleent haar succes mede aan de waardering van het werkveld voor onze afgestudeerden. We staan voor kennisontwikkeling en ontwikkelingen van vaardigheden die aansluiten bij de ontwikkelingen en behoeften van de (internationale) arbeidsmarkt en de maatschappij.

Om deze doelstellingen kracht bij te zetten, heeft BUAs de Connection to the Industry Committee (CIC) ingesteld met daarin een vertegenwoordiging van elke academie. De commissie draagt zorg voor het initiëren van projecten en er wordt gewerkt aan de verbetering van de verbinding met relevante industriepartners.

In 2021 is de Partnership proposition canvas opgesteld, een discussiedocument waarin de uitgangspunten ten aanzien van de relatie van BUAs met het bedrijfsleven beschreven worden. Dit draagt bij aan een uniforme werkwijze. Voor iedere academie is een top-5 van industry partners opgesteld.

Het CRM-systeem is geëvalueerd en wordt inmiddels door alle academies gebruikt voor stage- en afstudeeropdrachten.

Een online systeem voor samenwerkingsverzoeken en aanvragen voor gebruik van het Innovation Square is in gebruik genomen. Een multidisciplinair team vanuit de verschillende domeinen heeft hiermee direct toegang tot de centraal binnengekomen aanvragen.

Innovation Square

Dit jaar is BUAs Startup Support (BUSS) nauwer geworteld in onze organisatie. Het begeleiden van ondernemende studenten, de kennis- en netwerkevenementen en de huisvesting van zowel het hoofdkantoor van BUSS als samenwerkingspartner Braventure bevinden zich allemaal op het Innovation Square.

De projectgroep Connection to Industry (CIC) is ook gehuisvest op het Innovation Square en is samen met ABEL aangesloten bij Curio, Avans en Gemeente Breda bij de ontwikkeling van de 'digitale werkplaats', die in januari 2022 van start gaat. Dit is de plek waar studenten, docenten en bedrijven samenwerken aan

digitaliseringsvraagstukken van het MKB.

Ondanks de beperkende Covid-maatregelen konden verschillende interne evenementen plaatsvinden op Innovation Square, zoals hackathons, Blokko voor onze opleiding Logistiek, externe evenementen voor bijvoorbeeld Surplus en voor logistieke partners van LCB en tussen Gemeente Breda en BUAs m.b.t. e-sports. Daarnaast zijn alle kantoorunits verhuurd aan bedrijven, voornamelijk uit de game-industrie en logistieke sector.

Samenwerkingen en partners

BUAs is aangesloten bij tal van samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland. Voor dit jaarverslag beperken we ons tot het vernoemen van de belangrijkste:

- > 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 EBWB zijn afspraken gemaakt om kennisinfrastructuur te ontwikkelen rondom de thema's toegepaste technologie en creativiteit gericht op artificial intelligence en gaming, en resiliënt region, waaraan BUAs een bijdrage kan leveren met haar kennis van smart logistics.
- > Logistics Community Brabant (LCB) is een samenwerking tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, Nederlandse Defensie Academie en BUAs, brengt ondernemers, onderwijs, overheid en onderzoek bij elkaar om te komen tot logistieke innovaties in Noord-Brabant. Daarnaast wordt er regionaal samengewerkt met REWIN, Midpoint Brabant, Vijfsterren Logistiek en Supply Chain Platform Zuid-Oost Brabant. LCB wordt ondersteund door de gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant. In 2021 zijn nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkeld in het lidmaatschapsmodel, namelijk het Living Innovation Lab en de Community of Practice. Het Living Innovation Lab is een in-company 'learning community' waarbij door structurele samenwerking met LCB slimme en efficiënte innovaties worden ontwikkeld. Een Community of Practice is een samenwerking van meerdere organisaties met een logistieke inslag of onderzoeksgebied. ASML is hierin voorloper. Onderzocht wordt of dit voor alle LCB-thema's ingezet kan worden. In 2021 zijn verschillende extern gefinancierde projecten gestart. De eerste is het OP-zuidproject Digital Data Square Zuid-Nederland (DDSZ). DDSZ wil door middel van vier proeftuinen de digitaliseringsgraad van het Supply Chain-werkveld in Zuid-Nederland verhogen. Ook startte in 2021 de Regiodeal, waarin de LCB-projecten 'Medicatie-retouren' en 'Atlas Leefbare Stad' zichzelf kunnen ontwikkelen. Tot slot wordt in het O&O-project Smart Logistics Connected gewerkt aan het toekomstbestendig maken van de logistiek in West-Brabant. In het oog springende uitvoeringsprojecten waren in 2021 de samenwerking met Fieldlab Evenementen, de ontwikkeling van het LCB-Zorgplein, de overdracht van de Logistieke Agenda Brabant en diverse uitzendingen bij RTL Transportwereld. In 2021 zijn nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkeld in het lidmaatschapsmodel, namelijk het Living Innovation Lab en de Community of Practice. Het Living Innovation Lab is een in-company 'learning community' waarbij door structurele samenwerking met LCB slimme en efficiënte innovaties worden ontwikkeld. Een Community of Practice is een samenwerking van meerdere organisaties met een logistieke inslag of onderzoeksgebied. ASML is hierin voorloper. Onderzocht wordt of dit voor alle LCB-thema's ingezet kan worden. In 2021 zijn verschillende extern gefinancierde projecten gestart. De eerste is het OP-zuidproject Digital Data Square Zuid-Nederland (DDSZ). DDSZ wil door middel van vier proeftuinen de digitaliseringsgraad van het Supply Chain-werkveld in Zuid-Nederland verhogen. Ook startte in 2021 de Regiodeal, waarin de LCB-projecten 'Medicatie-retouren' en 'Atlas Leefbare Stad' zichzelf kunnen ontwikkelen. Tot slot wordt in het O&O-project Smart Logistics Connected gewerkt aan het toekomstbestendig maken van de logistiek in West-Brabant. In het oog springende uitvoeringsprojecten waren in 2021 de samenwerking met Fieldlab Evenementen, de ontwikkeling van het LCB-Zorgplein, de overdracht van de Logistieke Agenda Brabant en diverse uitzendingen bij RTL Transportwereld.
- > Stichting Brabant Startup Alliance (ofwel Braventure), is een samenwerkingsverband van zes hogeronderwijs instellingen en ontwikkelingsmaatschappijen in Noord-Brabant om startups te versnellen van idee tot en met product-markt-fit. Op dit moment telt de actieve startup-community ruim 120 BUAs-startups, die middels extracurriculair georganiseerde activiteiten ondersteund worden bij het valideren van hun bedrijfsconcept

en/of het opzetten van hun bedrijf. Dit wordt gedaan onder begeleiding van het door Braventure getrainde BUAs Startup Support Team met gebruik van o.a. de entrepreneurial tools die online beschikbaar zijn bij Braventure, en de cursussen die met regelmaat gehouden worden via Braventure voor onze startups (Validation Programs, intervisiesessies etc.).

- > Met de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst op 8 januari 2021 is BUAs strategisch partner geworden van de vereniging MindLabs.. De kennis en expertise van BUAs op het gebied van entertainment games, serious games, digital humans, digital twins, virtual productions en digital media (VR/AR) en de toepassingen daarvan in de specifieke BUAs-domeinen zijn een waardevolle aanvulling op het Mindlabs innovatieprogramma, en uiteraard ook andersom. Het CvB neemt deel in het strategisch partnerberaad, terwijl de coördinerende lector deelneemt aan de expertgroep. Een belangrijk resultaat is de toekenning van een vierjarige SIA SPRONG-subsidie voor het voorstel DIGIREAL^{XL} aan een consortium onder leiding van BUAs, FONTYS, MINDLABS en TiU. Daarmee zal de positie van de hogescholen in de relevante innovatie-ecosystemen de komende jaren worden versterkt.
- > In 2021 is BUAs lid geworden van CHRONOSPHERE, een onderzoeksprogramma met ondersteuning van Metropoolregio Eindhoven en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland op het gebied van innovatieve technologie voor het maken van Digitale Mensen (3D). Als enige hogeschool in Nederland is BUAs partner in het kennisconsortium DIGISHAPE, een open innovatieplatform van bedrijven, kennisinstellingen en overheden die de potentie van data, AI en interactieve technologie voor de watersector willen benutten. BUAs profileert zich in dit netwerk op het thema Digital Twins voor de (Noord)zee.
- > Onder de vlag van City Deal Kennis Maken is ook in 2021 samengewerkt door BUAs, Avans Hogeschool, ROC De Rooi Pannen, Curio, de Nederlandse Defensie Academie en Gemeente Breda aan het oplossen van vraagstukken uit de stad. Vanuit het gekozen thema Vitaliteit werden gezamenlijke activiteiten ontwikkeld, bijvoorbeeld rond het NK Atletiek, dat in 2021 in Breda werd gehouden. Ook heeft de Amphibia Challenge plaatsgevonden, waarbij studenten van Avans en BUAs op verzoek van het Amphibia Ziekenhuis een bewustwordingscampagne hebben ontwikkeld rondom de werkhervatting van (ex-)kankerpatiënten. Met een nieuwe subsidieaanvraag wordt ingezet op het verder versterken van de samenwerking binnen het Urban Living Lab Breda (ULLB). ULLB zal het 'basiskamp' worden voor stadsbrede strategische samenwerking. Met de partners is eind 2021 gekozen voor structurele samenwerking binnen het ULLB en het vergroten van de impact op de gezamenlijke strategische thema's 'inclusieve samenleving & gezondheid', 'digitalisering en slimme technologie', 'energietransitie & duurzaamheid' en 'slimme mobiliteit & logistiek'.

1.5 Internationalisation

Internationalisation@Home

Internationalisering bij BUAs behelst alle activiteiten die we ondernemen om studenten en medewerkers internationale leer- en werkervaringen mee te geven. We doen dit in een internationale en interculturele omgeving en in samenwerking met internationale partners. Mede onder invloed van de Covid-pandemie is in 2020 een plan ontwikkeld om - naast uitgaande mobiliteit - meer aandacht te gaan besteden aan Internationalisation@Home. In 2021 is gewerkt aan de vijf prioriteitsgebieden door BUAs-brede teams. Dit heeft geresulteerd in een advies aan de Executive Board met een aantal concrete interventies die het studeerklimaat op de BUAs-campus ten goede moeten komen. Ook is een vernieuwde versie van de 'Principles en Practices in the Intercultural Classroom' tot stand gekomen. Dit boekje biedt heldere uitgangspunten en handvatten voor studenten en docenten om daadwerkelijk vorm te geven aan de strategische ambitie van BUAs om studenten een 'global mindset' mee te geven. In verband daarmee hebben in 2021 alle academies verder geëxperimenteerd met het toepassen van de Global Mind Monitor teneinde de internationale en interculturele vaardigheden van studenten en docenten te kunnen meten. Tot slot is ook verder gewerkt aan het inpassen van virtuele samenwerkingsprojecten in de bestaande BUAs-partnerships.

Internationale studenten en medewerkers

Ondanks de reisbeperkingen die veroorzaakt werden door de pandemie was het totaal aantal internationale studenten bij BUAs in 2021 hoger dan ooit, in zowel absolute aantallen (1.466) als percentage (20.9%). Ook begon een recordaantal nieuwe internationale studenten in 2021: 492, oftewel 29% van alle nieuwe studenten. Het aandeel internationale medewerkers bedroeg in het verslagjaar 163 (19,4% van het totaal).

De grote groep internationale studenten en medewerkers draagt in belangrijke mate bij aan het internationale karakter van onze campus community, de international classroom en de crossculturele en internationale ervaringen voor de BUAs-studentenpopulatie.

Exchange

De reisbeperkingen die in 2021 van kracht waren hebben wederom een grote impact gehad op het aantal inkomende en uitgaande uitwisselingsstudenten. Over het academisch jaar 2020-2021 daalde het aantal uitgaande uitwisselingsstudenten met 80% ten opzichte van het laatste pre-Covid jaar 2018-2019. Ook het percentage inkomende uitwisselingsstudenten zakte met 55%. Deze ontwikkelingen staan haaks op onze ambities om meer inkomende uitwisselingsstudenten te verwelkomen en het aantal studenten te verhogen dat bij afstuderen minimaal 20 EC in het buitenland heeft behaald. De verwachting is dat voor het komende studiejaar 2022-2023 de uitwisselingscijfers weer zullen aantrekken tot op of boven het niveau van 2018-2019.

Stages

De Covid-19-pandemie heeft ook in 2021 grote invloed gehad op de mogelijkheden voor studenten om voor stage naar het buitenland te gaan. Studenten hebben in het voorjaar soms wel bij buitenlandse bedrijven stagegelopen, maar dan in een online vorm of in hun thuisland. Vanaf juli 2021 werd het voor studenten weer toegestaan om stage te lopen in code oranje-landen binnen de Europese Unie, het VK en een aantal eilanden in het Caribisch gebied. Dit heeft een duidelijke toename laten zien in het aantal buitenlandstages.

1.6 Community-organisatie

Professionalisering en personele ontwikkeling

BUAs hecht veel waarde aan de continue professionalisering van haar medewerkers. Dit draagt enerzijds bij aan de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers. Anderzijds draagt deze continue professionalisering bij aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

Een aantal grote thema's waar qua professionalisering en personele ontwikkeling in 2021 op is ingezet betreffen de digitalisering van het onderwijs, de intercultural classroom en de learning communities. Kenmerkend binnen deze thema's is in toenemende mate de BUAs-brede samenwerking en kennisuitwisseling. Op het gebied van learning communities is in 2021 gewerkt aan kennisuitwisseling over de academiegrenzen heen en de ontwikkeling van een breed ontwikkelprogramma waarin het leren van en met elkaar centraal staat. Op het gebied van digitalisering zijn docenten geschoold in het gebruik van digitale leermiddelen en in didactische vaardigheden om online kwalitatief onderwijs aan te kunnen bieden. Een goed voorbeeld hiervan is de jaarlijkse Edex-conferentie. Op het gebied van de intercultural classroom is een stap gemaakt in het identificeren van de gewenste competenties, wat de basis is voor verdere professionalisering. Daarnaast wordt frequent kennis uitgewisseld over thema's zoals cultural awareness, cultural competency en het gebruik van (inclusieve) taal. In het verslagjaar zijn doorlopend trainingen georganiseerd om de Engelse taalvaardigheid van docenten en ondersteunend personeel te optimaliseren. Dit betreft naast de spreek- en schrijfvaardigheid ook de uitdrukkingsvaardigheid en het vergroten van het zelfvertrouwen in het gebruik van Engels voor de klas.

Andere thema's binnen het professionaliseringprogramma in het verslagjaar waren studentwelzijn en training op het gebied van didactiek, BKE en SKE. Vanuit het project studentwelzijn heeft een rolbeschrijving plaatsgevonden gedurende de tweede helft van 2021. Deze rollen vormen de basis voor een professionaliseringsplan op het gebied van studentwelzijn voor de komende jaren, wat begin 2022 verder zal worden uitgewerkt en in werking gezet. Op het gebied van didactiek en BKE wordt voor alle nieuwe docenten een programma aangeboden. Daarnaast zijn in 2021 refresher courses aangeboden als onderdeel van een continu professionaliseringsproces op dit gebied.

Management development

In het afgelopen jaar is op verschillende manieren uitvoering gegeven aan management development. Eind 2021 is voor de deelnemers van het EB een programma gestart gericht op de ontwikkeling van het EB als team en ter ondersteuning bij het behalen van de strategische doelstellingen. Dit managementprogramma wordt gefaciliteerd door TIAS business school en zal een verder vervolg krijgen in 2022.

Daarnaast zijn gedurende het jaar een aantal management development-bijeenkomsten in verschillende vormen georganiseerd voor de totale managementgroep. De rode draad van de bijeenkomsten was team-based werken en leidinggeven aan teams. Gedurende de bijeenkomsten is verdiept op de onderwerpen leidinggeven aan teams, een andere HRM-cyclus, de ervaringen binnen de pilots van de community-organisatie en de uitdagingen die horen bij leidinggeven in tijden van Covid en thuiswerken. Ook is een podcastbijeenkomst uitgevoerd door docenten, gericht op het samen leren van de ontwikkeling van het team-based werken.

Organisatieontwikkeling en Community Organisatie

Net als in de voorgaande jaren is in het verslagjaar aandacht besteed aan organisatieontwikkeling, vanaf 2020 onder de werknaam Community Organisatie. De Community Organisatie heeft als doel de professionele autonomie te vergroten en moet leiden tot een versterking van de flexibiliteit en innovatiekracht van de BUas-organisatie. Waar in 2020 overeenstemming is bereikt over een aantal kernprincipes en inrichtingsprincipes voor onze organisatieontwikkeling, zijn deze principes in het verslagjaar geborgd in de BUas-strategie 2022-2025. In 2021 zijn de zes gestarte pilots voortgezet en uitgebreid met een zevende pilot:

- > Pilot Academy for Tourism
- > Pilot Academy for Built Environment and Logistics
- > Pilot Educational Office
- > Pilot expert group Project Based Working
- > Pilot expert group Information Management
- > Pilot guild ED factory
- > Pilot guild Internationalisering

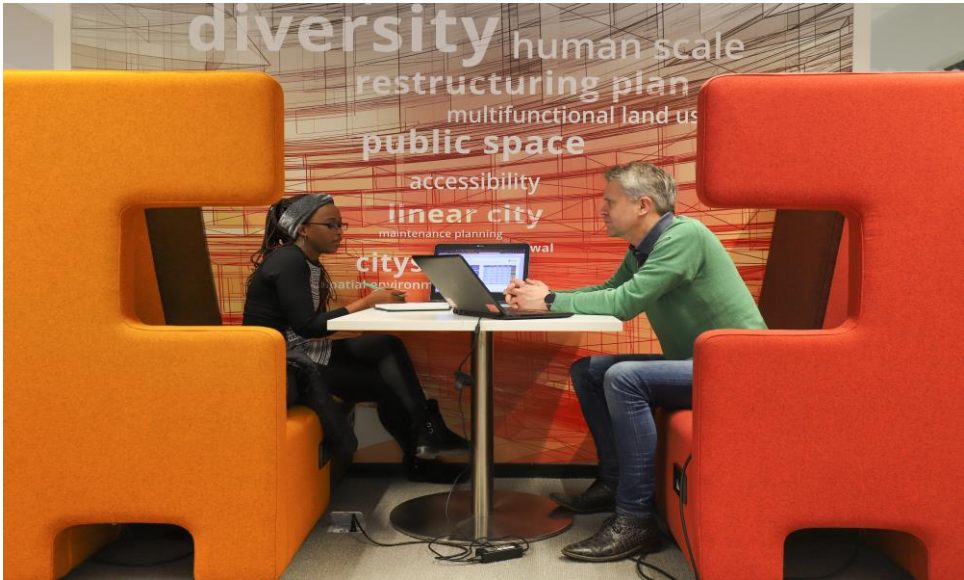
De pilots richten zich op het lager leggen van verantwoordelijkheden middels het starten van team-based werken, het ontwikkelen van faciliterend en situationeel leiderschap en in het geval van de academies het vormgeven van een gerichte ondersteuningsorganisatie. Wederzijds vertrouwen is het uitgangspunt geworden van ons handelen, waardoor verantwoordelijkheden lager kunnen worden gelegd. Dit heeft een directe relatie met de wens de ervaren werkdruk te verlagen. Teamontwikkeling wordt hierbij begeleid door een ontwikkeltraject dat wordt aangeboden in samenwerking met een externe partij met de gewenste expertise op dit vlak. De pilots met de expert groups en guilds richten zich op het ervaring opdoen met nieuwe, flexibele organisatievormen en samenwerken over afdelingsgrenzen heen. De opgedane ervaringen zijn in december 2021 voor het eerst geëvalueerd en dragen bij aan de verdere ontwikkeling van onze community organisatie. Begin 2022 zal een officiële evaluatie plaatsvinden; de belangrijkste lessen hieruit vormen de basis voor het op te starten organisatieprogramma gericht op verdere ontwikkeling.

Ter ondersteuning van en op basis van deze pilots is gewerkt aan de ontwikkeling en/of implementatie van flankerend beleid in de vorm van een framework-document voor team-based werken, een hernieuwd (concept) taakbeleid, de ontwikkeling van docentrollen en een andere invulling van de HRM-cyclus. Dit beleid heeft als doel professionals te faciliteren bij het nemen van de professionele ruimte en autonomie.

SERVE

2021 was het laatste jaar van het strategisch programma SERVE. SERVE had als doel uitvoering te geven aan het dienstverleningsconcept, waarin onderwijs en onderzoek optimaal ondersteund en ontzorgd worden. Kenmerken van de gewenste ondersteuning zijn slim, slank, efficiënt en waar mogelijk hybride georganiseerd. In 2021 is een slag gemaakt in het verder hybride organiseren van ondersteunende processen. SERVE heeft als programma bijgedragen aan het verkleinen van de tegenstelling tussen centraal en decentraal, door als organisatievorm tussen beide georganiseerd te zijn en daarmee te verbinden. De nadruk zal de komende jaren

liggen op het borgen van de hybride werkwijze in de lijn en hiermee het duurzaam ontzorgen van academies op het gebied van onderwijs- en onderzoekondersteuning.



2 Kwaliteitsafspraken

2.1 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 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' en ons strategisch plan 2022-2025. De studievoorschotmiddelen stellen ons in staat een extra impuls te geven aan de kwaliteit van ons onderwijs.

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

In 2020 heeft de NVAO het kwaliteitsafsprakenplan van BUAs positief beoordeeld.

Uitwerking 2021

De doelstellingen zoals geformuleerd in het BUAs-kwaliteitsafsprakenplan zijn voor 2020-2022 gedetailleerd, en voor 2023-2024 op hoofdlijnen uitgewerkt in centrale en decentrale projectplannen. Conform de afgesproken werkwijze is voor de centrale projectplannen overleg gevoerd met en instemming verleend door de centrale medezeggenschap. Voor de decentrale plannen heeft dit proces op academieniveau plaatsgevonden, in samenwerking met de deelraden. Onbestede kwaliteitsafsprakenbudget uit 2020 is in overleg met de medezeggenschap toegevoegd aan de budgetten voor 2021 en 2022.

De gewijzigde situatie ten gevolge van de Covid-19-pandemie heeft ook in 2021 een flinke impact gehad op de uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Gedurende het jaar zijn, inspelend op de gewijzigde omstandigheden en veranderende vraag, koerswijzigingen doorgevoerd. Enkele vooraf gestelde doelen zijn uitgesteld of hebben een andere invulling gekregen. Voorbeelden hiervan zijn het opdoen van internationale ervaring door docenten en het organiseren van extracurriculaire activiteiten, hetgeen bemoeilijkt werd door reisbeperkingen en lockdowns. Andere thema's, bijvoorbeeld digitalisering van het onderwijs, zijn in een stroomversnelling beland. Deze verschuiving van focus, ingegeven door de Covid-19-restricties, is in goed overleg met de Medezeggenschapsraad tot stand gekomen.

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in paragraaf 2.2 per thema weergegeven.

Vorbereiding 2022

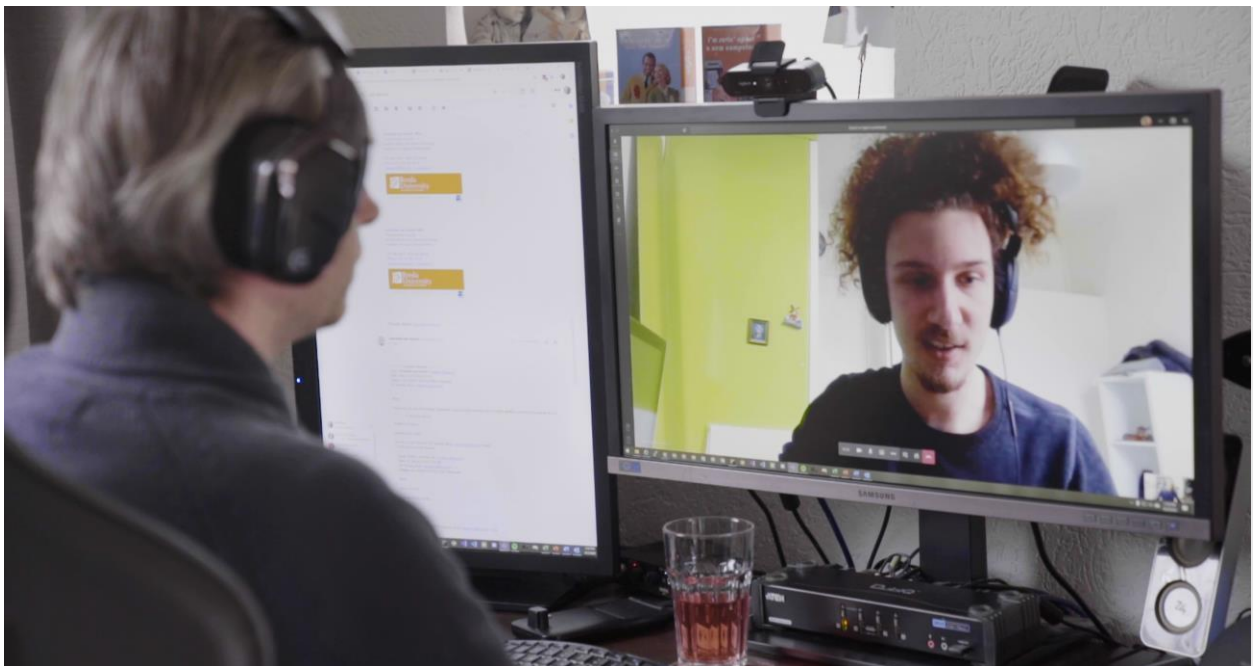
In het najaar van 2021 is middels een enquête en brainstormsessies input opgehaald onder studenten en medewerkers voor de focuspunten van 2022. De input is verwerkt in de uitwerking van de kwaliteitsafspraken voor 2022 en in de begroting voor 2022 weergegeven. Hiermee monitoren we in samenwerking met de medezeggenschapsraad of we nog steeds aan de juiste thema's werken. Onder invloed van Covid-19 maatregelen heeft er een aandachtsverschuiving plaatsgevonden binnen de thema's, en met de medezeggenschapsraad is afgesproken dat het thema sustainability wordt toegevoegd. De input van studenten en medewerkers is verwerkt in de uitwerking van de kwaliteitsafspraken voor 2022 en in de begroting voor 2022 weergegeven.

Voortgang en monitoring

In 2021 zijn onder de genoemde thema's centrale kwaliteitsafsprakenprojecten geformuleerd. Voor twee thema's, de ontwikkeling van learning communities en het vergroten van internationale ervaring van docenten, zijn daarnaast projecten per academie gestart. Monitoring van deze projecten vindt zoveel mogelijk plaats binnen de bestaande planning- en controlcyclus, waarin ook monitoring van de voortgang van de genoemde strategische programma's is ingebed. Voor de decentrale kwaliteitsafsprakenprojecten geldt daarnaast dat deze als vast agendapunt zijn opgenomen in de overleggen tussen academiedirecteur en de decentrale medezeggenschap. Voortgang, monitoring en waar nodig bijsturing van projecten worden hier besproken.

Inzet en resultaat in 2021 worden op de volgende pagina's per BUas-thema weergegeven. Het College van Bestuur bedankt de Medezeggenschapsraad voor haar inbreng, de constructieve samenwerking en de benodigde flexibiliteit bij de koerswijziging ten gevolge van Covid-19. De Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur hebben nadere afspraken gemaakt over de (verdere) verbetering van het volgen van de resultaten en de projectplannen rond de kwaliteitsafspraken, bijvoorbeeld over de frequentie van monitoring, en de manier waarop monitoringsinformatie wordt aangeboden.

De reflectie op de Kwaliteitsafspraken vanuit de Medezeggenschapsraad staat in bijlage 2 van dit verslag.



2.2 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

| Beoogde resultaten | |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgangspositie 2018 | Uitbreiden van de learning communities en opleiden van docenten voor hun rol in deze communities. Er zijn verschillende learning communities die verder ontwikkeld kunnen worden. |
| Realisatie 2019 | Alle academies zijn met een of meerdere nieuwe learning communities begonnen: de betrokkenheid van het werkveld groeit. Een gedeelde visie op de learning communities is ontwikkeld. Tijdens het BUAs Congresstival in januari 2020 is deze visie met de organisatie gedeeld. Trainingen en coachingstrajecten worden georganiseerd voor docenten om hen toe te rusten voor hun nieuwe rol binnen de learning communities. Ook 'sharing cafés' die regelmatig georganiseerd worden dragen bij aan de professionalisering van docenten alsmede de ontwikkeling van learning communities. |
| Realisatie 2020 | De verdere ontwikkeling van de learning communities heeft zowel in fysieke vorm (met name de eerste maanden van het jaar) als in een digitale variant vorm gekregen. Het integreren van de learning communities in de curricula is verbeterd. Daarnaast is ook de organisatievorm verder geprofessionaliseerd. Zo zijn voorbereidingen getroffen voor het inbedden van verschillende specialisaties vanaf september 2021. Docenten worden voortdurend getraind en gecoacht in hun gewijzigde rol binnen de learning communities, die in 2020 vooral online vormkregen. Initiatieven voor nieuwe learning communities staan bij alle academies in de steigers. |
| Realisatie 2021 | De academies zijn gestart met nieuwe learning communities, variërend van minoren tot learning communities op vakniveau. Daarnaast continueren de academies de ontwikkeling van onderwijs in learning communities. Tijdens bijeenkomsten met alle stakeholders worden ervaringen gedeeld en ontstaan nieuwe ideeën. Tevens heeft een inventarisatie plaatsgevonden van wat de succesfactoren zijn van learning communities in het onderwijs en welke scholingsbehoefte er bestaat bij de academies. Dit betreft bijvoorbeeld de didactiek bij de begeleiding van learning communities. |
| Doel 2024 | Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en uitgevoerd. |
| Verdere digitalisering van het onderwijs | |
| Uitgangspositie 2018 | Verschiedende studieopties zijn ingebouwd in alle opleidingen, zoals specialisaties en minoren, en er zijn voorbeelden van gepersonaliseerd onderwijs geschetst. De ingezette digitalisering van lesmateriaal gaat verder. Door de hele instelling heen wordt van bestaande expertise gebruikgemaakt. |
| Realisatie 2019 | Alle academies hebben belangrijke stappen gezet in het digitaliseren van hun opleidingen. Vijf modules zijn gedigitaliseerd en het gebruik van een online tool zoals MS Teams om de learning communities te ondersteunen is gestegen. HUB werd gelanceerd om de creatie en publicatie van digitale media te ondersteunen voor alle opleidingen van BUAs, door deze een vaste plek te geven. De studio en andere ondersteunende faciliteiten zijn verder geprofessionaliseerd en bieden complete service voor kennisclip en randzaken. |
| Realisatie 2020 | De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het blended learning-principe raakte door de Covid-19-pandemie in een |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Realisatie 2021</p> <p>Doel 2024</p> | <p>stroomversnelling. Docenten zijn door het BUAs Education Innovation Team (EIT) in versneld tempo getraind in het gebruik van digitale leermiddelen en in de benodigde vaardigheden om online te presenteren en studenten te bereiken en begeleiden. Vele docenten en staf werden onderdeel van een groeiend aanbod peer-trainers en -instructors. Deze beweging ondersteunen is wenselijk op lange termijn; daarom ondersteunt EIT het 'gild'-principe, onder de naam EdFactory. Een 'digital assessment team' met experts heeft in samenwerking met de examencommissies een methodiek en protocollen om digitaal te toetsen gerealiseerd, onder andere door inzet van tools zoals Proctoring en Testvision. BUAs-brede inspraak en ondersteuning hebben geleid tot snelle ontwikkeling en invoering hiervan, zodat er nauwelijks studievertraging optrad. In de zomer van 2020 is in overleg met de Medezeggenschapsraad besloten om extra kwaliteitsafsprakenbudget op dit thema in te zetten om de kwaliteit van het (online ondersteunde) onderwijs hoog te houden.</p> <p>De behoefte om IT te integreren in het onderwijs blijft groeien. Digitalisering van lesmateriaal wordt steeds meer het nieuwe normaal en blended learning wordt in alle opleidingen in zekere mate toegepast. Grootschalige training rondom onderwijsontwerp vanuit een blended learning mindset is georganiseerd voor de hele community. Zo hebben aan twee edities van Education Design Expeditions (EDEX) in totaal 110 docenten deelgenomen, en een volgende editie staat gepland voor het voorjaar van 2022.</p> <p>Livestreaming is door de bestaande studiofaciliteiten en hardware in de leslokalen toegevoegd aan het serviceaanbod. Studenten hebben meer mogelijkheden voor tijd- en plaatsonafhankelijk leren.</p> <p>Tempo, Plaats en Tijd zijn dimensies die omarmd worden om verder te realiseren op het gebied van flexibiliseren. Blended learning blijft het middel om dat te bereiken en verdere training wordt georganiseerd.</p> <p>Verdere stijging van studenttevredenheidsscores in het NSE-onderzoek wat betreft toegepaste onderwijsmethoden is te zien. Een heldere en gedeelde visie op de 'soorten' onderwijs die bij BUAs worden aangeboden is geformuleerd. Studenten zijn eigenaar van hun leren en kiezen – waar nodig en waar ze willen – hun weg (ook buiten gebaande paden) binnen BUAs. Leerdoelen staan centraal en learning communities als onderwijsvorm floreren op de snijvlakken van de domeinen. De community vindt een balans tussen domeinspecifieke leeractiviteiten en het werken met en in andere domeinen.</p> |
| <p>Uitgangspositie 2018</p> <p>Realisatie 2019</p> <p>Realisatie 2020</p> | <p>Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning</p> <p>Bepaalde afstemming van de verschillende bacheloropleidingen.</p> <p>BUAs heeft zich aangesloten bij Kies op Maat, als gevolg waarvan een grotere keuze aan minoren beschikbaar kwam voor onze studenten, zonder extra kosten voor hen. Ook konden studenten van andere hogeronderwijsinstellingen aan BUAs-minoren deelnemen. De Academy for Built Environment & Logistics herstructureert haar bacheloropleidingen richting een semesterstructuur.</p> <p>Voor deze activiteiten is in 2019 geen kwaliteitsafsprakenbudget ingezet.</p> <p>Omdat de focus in het afgelopen jaar elders lag, is slechts beperkt aandacht geweest voor de organisatorische afstemming tussen en uniformiteit van de verschillende bacheloropleidingen. Hier is ook geen kwaliteitsafsprakenbudget aan besteed. In het verslagjaar is, gerelateerd aan dit thema, gestart met het ontwikkelen van een visie gericht</p> |

| | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>op flexibilisering van het onderwijs. Komend jaar wordt hier bij het actualiseren van de langetermijnstrategie en -ambities verder vorm aan gegeven. Het project minor support organisation is gestart. Het openstellen van een groter aantal minoren voor studenten van andere academies en collega hogeronderwijsinstellingen (via Kies op Maat), het opstellen van een minoren-catalogus en verbeterde interne afstemming zijn gerealiseerde verbeterlagen.</p> |
| Realisatie 2021 | <p>Het project minor supportorganisatie is succesvol afgerond. Soepele samenwerking tussen de minorcoördinatoren en de minordesk is gerealiseerd en werkafspraken zijn vastgelegd. Inmiddels zijn vrijwel alle BUAs-minoren toegankelijk voor zowel alle BUAs-studenten als voor externe studenten; in toenemende mate volgen studenten buiten hun eigen academie een minor, ook buiten BUAs. Het aantal studenten van andere hogescholen dat zich inschrijft voor een minor bij BUAs neemt gestaag toe. Ook is verkennend onderzoek gedaan naar de mogelijkheid voor studenten tot het volgen van een internationale uitwisseling gedurende het eerste semester van het laatste studiejaar.</p> |
| Doel 2024 | <p>Het kunnen aanbieden van een variëteit aan minoren, passend bij BUAs' profiel, wat een keus aan verdiepings- en verbredingsmogelijkheden biedt aan de studenten van BUAs en andere hogescholen. Door goede afstemming en samenwerking kiezen studenten vaker een minor buiten hun eigen academie, wat ten goede komt aan onze doelstelling ons onderwijs te flexibiliseren en personaliseren.</p> |

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

| Beoogde resultaten | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgangspositie 2018 | <p>Meer docenten beschikbaar voor het onderwijs Zoveel mogelijk middelen voor het primair proces is bestaand beleid.</p> |
| Realisatie 2019 | <p>De aanstelling van de 5 fte extra docenten die in 2018 zijn aangenomen is verlengd. De student/docent-ratio is verbeterd.</p> |
| Realisatie 2020 | <p>Na de realisatie van 5 fte extra docenten vanaf 2018 heeft BUAs in 2020 bovenop de extra 4 fte conform de kwaliteitsafspraken nog extra fte ingezet ten behoeve van het primaire proces. Deze gelden zijn toegevoegd aan het personeelsbudget van de academies. Het vrijmaken en inzetten van extra financiële middelen voor het primair proces sluit aan bij onze doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs. In bijlage 3 van dit jaarverslag is een uitgebreide weergave van de ontwikkeling van de student/docentratio opgenomen.</p> |
| Realisatie 2021 | <p>Bovenop de hierboven genoemde aantallen zijn in 2021 conform afspraak en planning nog eens 6 extra fte aan docerend personeel aangesteld, verspreid over alle academies.</p> |
| Doel 2024 | <p>Bovenop de genoemde 15 fte zullen in 2022 nog eens 8 extra fte in het onderwijs worden aangesteld, verspreid over alle academies. Na 2022 zullen we het effect van de gerealiseerde kleinschalige onderwijsomgeving en versterkte coaching evalueren, en beslissen hoe we onze inzet voor het verbeteren van de student/docentratio in de volgende jaren gaan voortzetten.</p> |

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

| Beoogde resultaten | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgangspositie 2018 | <p>Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (op basis van recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid).</p> <p>Er zijn docenten die geen enkele internationale ervaring hebben. Cursussen Engelse taalvaardigheid worden aangeboden en docenten zonder enige internationale ervaring worden aangemoedigd om te werken aan deze kwestie. De meeste opleidingen faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.</p> |
| Realisatie 2019 | <p>In alle academies zijn er docenten die minder internationale ervaring hadden naar het buitenland gegaan om meer internationale ervaring op te doen en hun internationale netwerk te vergroten. Ervaringen worden op natuurlijke wijze verwerkt in hun lessen, wat ten goede komt aan de 'international classroom' en de mondiale inzetbaarheid van studenten. Meer internationale stagemogelijkheden en afstudeeronderzoeksprojecten kwamen beschikbaar.</p> |
| Realisatie 2020 | <p>2020 was geen eenvoudig jaar qua internationale docentstages, guest lectures en fysieke uitwisseling van onderzoekers en docenten. Gezien de geldende reisbeperkingen zijn veel initiatieven online gestart dan wel online verder uitgevoerd, zoals deelname aan online samenwerkingen, ontmoetingen en congressen en het leggen van contacten die hopelijk snel opvolging krijgen als we elkaar vaker fysiek kunnen ontmoeten. Mogelijkheden om de communicatie over internationale uitwisseling van docenten en onderzoekers beter te faciliteren zijn onderzocht.</p> |
| Realisatie 2021 | <p>Ook in 2021 beperkten de Covid-reismaatregelen de internationale mobiliteit van docenten. Dankzij inspanningen op het gebied van Internationalisation@Home zijn de mogelijkheden voor docenten om internationaal actief te worden wel toegenomen. Tevens is in juni 2021 een communication site ('Get involved internationally', als onderdeel van de Employee portal) gelanceerd, waarop docenten worden gestimuleerd om mee te doen aan internationale activiteiten. De voorgenomen conferentie met internationale partnerinstellingen is vanwege de pandemie doorgeschoven naar het najaar van 2022. Daarnaast zijn meer docenten betrokken bij virtuele vormen van internationale samenwerking.</p> |
| Doel 2024 | <p>De Engelse taalvaardigheid van alle docenten binnen Engelstalige opleidingen is minimaal op C1-niveau (Cambridge level). Alle docenten hebben een internationaal netwerk (bedrijven en/of kennisinstututen) en faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.</p> |
| Uitgangspositie 2018 | <p>Extra begeleiding van studenten</p> <p>BEST (BEtter STudying)-trainingen worden aangeboden. Decanen onderhouden contacten met externe zorgaanbieders en indien nodig verwijzen ze studenten naar deze externe zorgaanbieders.</p> |
| Realisatie 2019 | <p>Een psycholoog is aangesteld om studenten met complexere problemen beter te helpen of te verwijzen en docenten op dit gebied te ondersteunen. De bredere zorgketen is uitgezet en gestroomlijnd en in overleg met decanen is de coaching van studenten met mentale problemen verbeterd. Het aantal aangeboden BEST-trainingen is gestegen, met een specifieke focus op internationale studenten en Engelstalige opleidingen. Ook hebben de Ucademy-cursussen en -workshops die aangeboden worden als extracurriculaire activiteiten onze studenten training en ondersteuning geboden bij een breed scala van vaardigheden en onderwerpen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.</p> |

| | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realisatie 2020 | <p>De gevolgen van de pandemie hebben een grote impact gehad op het welzijn van studenten. Het bestaande Duty of Care Framework is uitgebreid met een derde pijler: mentale gezondheid. De decanen en de BUAs-psycholoog bieden hierbij hulp en advies aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campusituatie. Een beperkte groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren. Dit jaar zijn diverse trainingen en workshops online aangeboden, zoals Mirro-zelfhulpmodules, studievaardigheidstrainingen en een high sensitivity-training. Naast het vergroten van het aantal trainingen en verhoogde aandacht vanuit de decanen, heeft dit er ook toe geleid dat een aanvang is gemaakt met het opstellen van een BUAs-breed beleidsplan "Student Wellbeing", dat medio april 2021 gereed zal zijn. Communicatie over de BEST-trainingen richting studenten is verbeterd. Zo is het BEST-aanbod op de startpagina van de studentenportal geplaatst, inclusief directe toegang tot o.a. decanen, de BUAs psycholoog en registratiemogelijkheden voor de aangeboden trainingen.</p> |
| Realisatie 2021 | <p>Gebleken is dat de aanstelling van een psycholoog daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het vergroten van het welzijn van studenten; het hebben van psychologische ondersteuning dichtbij betekent dat er door studenten minder drempels en wachttijden wordt ervaren, en dat signalering en advies richting decanen soepel verloopt. Vanaf 1 februari 2022 wordt een tweede studentpsycholoog (uit NPO budget) aangesteld ter ondersteuning van de huidige psycholoog.</p> <p>Nieuwe, specifieke trainingen zijn ontwikkeld om bepaalde groepen studenten te ondersteunen in hun studie, zoals Effectief studeren met ADHD, Assertiviteit en Climate anxiety. Daarbij heeft BEST-training een nieuw format geïntroduceerd, de BUAs college tour. In deze bijeenkomsten wordt een spreker (vaak een externe expert) over een bepaald onderzoek geïnterviewd en kunnen studenten vragen stellen.</p> <p>De diversiteit aan BEST-trainingen wordt dus steeds groter. Daarbij hebben de studenten ook een zekere invloed: voorstellen voor trainingsonderwerpen worden serieus onderzocht en indien mogelijk ook aangeboden de door studenten voorgestelde trainingsonderwerpen worden serieus onderzocht en indien mogelijk ook aangeboden. De samenwerking met Ucademy heeft een andere vorm gekregen. In plaats van het eerdere vaste aanbod kunnen interessante trainingen van Ucademy nu worden ingekocht als BEST-training. Een succesvol voorbeeld hiervan is de wekelijkse yin yoga-sessie. Vanaf medio januari 2022 zal deze training worden uitgebreid met extra sessies.</p> <p>Een belangrijk doel voor 2022 is de intensivering van communicatie over de BEST-trainingen. We streven ernaar dat alle stakeholders binnen BUAs studenten kunnen verwijzen naar de BEST-trainingen.</p> |
| Doel 2024 | <p>BESTtraining heeft zich bewezen belangrijk te zijn voor het welzijn van alle BUAs studenten. Medewerkers en studenten zijn bekend met BESTtraining en het wordt gezien als een extra curriculaire activiteit die verrijkend of helpend kan zijn voor de student.</p> |

Studiesucces

| Beoogde resultaten | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgangspositie 2018 | <p>Voortdurend verbeteren van matching- en & selectie-instrumenten</p> <p>De afgelopen jaren zijn investeringen gedaan in en pilots uitgevoerd gericht op matching & selectie. Dit helpt ons om te waarborgen dat de juiste studenten instromen in onze opleidingen en om grip te krijgen en te houden op de studentenaantallen.</p> |

| | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realisatie 2019 | De eerste deelnemers aan de matchingactiviteiten van de betrokken opleidingen zijn gevraagd feedback te geven via een online vragenlijst. 80% van de respondenten was positief over de aangeboden activiteiten en de informatie. Het adviestraject voor studiekezers is vereenvoudigd. De online testen en informatie zijn verbeterd. In de vragenlijst kunnen studenten toestemming geven aan BUAs om hun testresultaten te gebruiken voor coaching tijdens hun studietijd, zodat coaching en begeleiding sneller opgestart worden en beter afgestemd kunnen worden op de specifieke behoeften van de student. |
| Realisatie 2020 | <p>Matching- en selectieactiviteiten hebben dit jaar zowel online als op de campus plaatsgevonden, passend bij de geldende Covid-richtlijnen. Naast veel webinars (zie hiervoor ook par. 1.2) zijn ook voorlichtingsactiviteiten, meelooplessen en selectiegesprekken online georganiseerd.</p> <p>Mogelijkheden om een andere Engelse test te gebruiken en het al dan niet verdergaan met Seedlink worden onderzocht. De communicatie richting aspirant-studenten is verder geoptimaliseerd, waarbij betrokkenheid, community building en de customer journey, centraal stonden.</p> |
| Realisatie 2021 | In 2021 is in toenemende mate gebruik gemaakt van nurturing, waarbij enthousiaste aanmelders gevoed worden met regelmatige informatie en actualiteiten omtrent hun studieonderwerp, aangevuld met regelmatig contact met BUAs. Op deze manier houden we de aanmelder enthousiast en aangehaakt bij de BUAs community. Ook in 2021 zijn dezelfde matching- en selectie-instrumenten ingezet als in 2020, omdat het niet altijd mogelijk bleek om de selectie op de campus te laten plaatsvinden. |
| Doel 2024 | Onze instroom van studenten bestaat uit betere en goedgemotiveerde studenten, wat zich uit in een daling van het uitvalpercentage uit het eerste studiejaar tot maximaal 26% (zonder uitgesteld BSA in verband met Covid-19) en een stijging van het bachelorrendement tot minimaal 75%. |
| Uitgangspositie 2018 | <p>Bredere toepassing van student and learning analytics Basiskennis is aanwezig.</p> |
| Realisatie 2019 | In de zomer van 2019 gaven grotere beschikbaarheid en kennis van student and learning analytics en nieuw ontwikkelde Power BI-rapporten inzicht in de knelpunten in onze curricula. Daarnaast werd inzichtelijk of bepaalde groepen studenten moeite hebben met bepaalde vakken. Op basis van deze informatie hebben we maatregelen voor uitvalvermindering voor elke bacheloropleiding opgesteld. De interventies worden vanaf september 2019 uitgevoerd. Basisinformatie over studievoortgang kwam breder beschikbaar. Een governancestructuur, het verzamelen van informatie voor visie en beleid en het vergroten van kennis over ontwikkelen van analyses zullen de kennis over en het gebruik van student and learning analytics verder versterken. |
| Realisatie 2020 | De beschikbare databronnen zijn vrijwel volledig in kaart gebracht. Op basis hiervan kan worden gekeken welke data we hier vanuit strategisch oogpunt aan toe wensen te voegen. Doordat de nieuw aangestelde data-engineer nog niet volledig beschikbaar was, is enige vertraging opgetreden bij dit deelproject. Meer data rondom de minoren en rondom studievoortgang worden onder andere op dit moment nog toegevoegd aan de set. In 2020 zijn nieuwe rapporten opgeleverd aan de organisatie, zoals gegevens rondom instroom, uitval, internationalisering en onderzoek. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Realisatie 2021</p> <p>Doel 2024</p> | <p>In 2021 is een viertal rapportages opgeleverd die BUAs-breed meer inzicht geven in verschillende aspecten van het onderwijs, zoals studenten- en docentenwelzijn en de inhoud en organisatie van opleidingen. Door gezamenlijk met collega's deze rapportages te analyseren, zijn voor alle opleidingen verbeterpunten geformuleerd. Daarnaast is ingezet op het werken met deze rapportages, zodat medewerkers zelf data-analyses kunnen maken over hun eigen opleiding. Medewerkers zijn gestart met scholing in het gebruik van de rapporten en interne data-engineers hebben een gevorderde training gevolgd gericht op het ontwikkelen van nieuwe rapporten en data-analyse.</p> <p>Het met behulp van data bieden van inzicht ter ondersteuning van beslissingen, zodat goed onderbouwde keuzes worden gemaakt die leiden tot realisatie van de doelstellingen van BUAs, zoals aantoonbare verdere verbetering van studiesucces en verlaging van het aantal drop-outs.</p> |
| <p>Uitgangspositie 2018</p> <p>Realisatie 2019</p> <p>Realisatie 2020</p> <p>Realisatie 2021</p> | <p>Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building</p> <p>De nieuwe campus kan in september 2019 in gebruik worden genomen.</p> <p>Vanwege een vertraging in de realisering van de volledige campus liep de uitvoering van extracurriculaire activiteiten ook vertraging op en was het totaal aantal gerealiseerde activiteiten lager dan de bedoeling was. Wel zijn verschillende extracurriculaire activiteiten zijn gestart onder de naam Clubs@BUAs. De activiteiten zijn vanuit de organisatie ontstaan, op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers. Momenteel zijn er 20 geregistreerde clubs, waarvan er 11 regelmatig actief zijn. Een kookclub, boekenclub, LGBTQ+ club, bordspelclub en verschillende sportevenementen zijn enkele succesvolle voorbeelden. Ook zijn Ucademy-trainingen in een breed scala van 'soft skills' en persoonlijke ontwikkeling aangeboden. Deze trainingen worden voor en door studenten gegeven. Een pilot voor een door studenten geleid Filosofie Theater is ontwikkeld.</p> <p>Door de geldende beperkingen als gevolg van de Covid-19-pandemie zijn diverse geplande activiteiten en initiatieven omgezet van een on-campus naar een online alternatief. De samenwerking tussen de projectgroep extracurriculaire activiteiten en de Performatory en de SDG Taskforce is in het afgelopen jaar geïntensiveerd. De laatste samenwerking heeft onder andere geleid tot de aanleg van de Community Garden en de start van het Green Office. Het in 2020 ontwikkelde communityforum helpt studenten van de verschillende opleidingen elkaar beter te vinden en communicatie te vereenvoudigen. Voor de sportclubs binnen de BUAs community zijn op verzoek van de studenten extra fitnessmaterialen aangeschaft. In het afgelopen jaar zijn meerdere brainstormsessies gehouden met studenten. Hier zijn nieuwe ideeën met betrekking tot versterking van de campuscommunity opgehaald en wordt besproken hoe hier invulling aan gegeven kan worden.</p> <p>Ook dit jaar hebben Covid-19-restricties roet in het eten gegooid van extracurriculaire activiteiten op de campus. Er is nauw samengewerkt met collega's van het team studentenwelzijn, inclusief de coördinator BEST-trainingen, om gezamenlijk aan het welzijn van de studenten te werken. Zo is voorjaar 2021 gezamenlijk een online Community Week georganiseerd, waarin een mix aan activiteiten heeft plaatsgevonden, van een yogales tot een masterclass Geluk van Guido Weijers.</p> <p>Er was echter ook veel behoefte aan ontmoeting op de campus. De Clubs@BUAs zijn, op de momenten dat het kon, doorgedaan met hun bijeenkomsten op de campus. Eind 2021 waren er 15 actieve clubs. Met het ontwikkelen van de communitypagina op de portal is</p> |

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel 2024 | <p>gewerkt aan de promotie van de clubs en community-activiteiten. Communicatie was erop gericht de clubs bij studenten van alle academies onder de aandacht te brengen.</p> <p>De samenwerking tussen het Community Team en team Studentenwelzijn kreeg najaar 2021 een vervolg. Tijdens de door het Community Team georganiseerde Speed Friending-activiteiten konden studenten op een leuke manier met elkaar in contact komen en daar was veel behoefte aan. In samenwerking met de Gemeente Breda, Avans, De Rooi Pannen en Curio is het evenement Good Mood georganiseerd. Tijdens dit acht8-daagse evenement is een grote variëteit aan kleinschalige activiteiten georganiseerd voor alle studenten (mbo en hbo) in Breda. BUAs heeft zelf, in samenwerking met de studenten van het Community Team en de Clubs, ook een aantal deelactiviteiten georganiseerd. Gelukkig konden de activiteiten fysiek plaatsvinden en was er veel ruimte voor ontmoeting. Ruim 800 BUAs-studenten hebben deelgenomen aan dit evenement.</p> <p>Door de verbinding met de BEST-trainingen zijn signalen van studenten daadwerkelijk omgezet in relevante trainingen en workshops. Zie hiervoor ook het thema 'Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten'.</p> <p>De Green Office is actief en werkt samen met de Sustainable Development Goals-taskforce. De Community Garden met kas is in gebruik en wordt onderhouden door de Gardening Club.</p> <p>Extracurriculaire activiteiten worden aangeboden die gerelateerd zijn aan vakinhoud, en sociale en culturele activiteiten vinden plaats op initiatief van studenten en gefaciliteerd door BUAs. We zien een verbeterde algemene studenttevredenheid in de Nationale Studenten Enquête (NSE).</p> |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2.3 Inzet studievoorschotmiddelen

| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Budget | Budget | Budget | Actual | Actual | Actual |
| | k€ | k€ | k€ | k€ | k€ | k€ |
| <i>Learning communities and further personalization of education</i> | 1.187 | 956 | 958 | 1.274 | 735 | 436 |
| <i>More lecturers available for education</i> | 2.700 | 2.600 | 2.500 | 1.600 | 900 | 500 |
| <i>Connecting teachers to international industry</i> | 550 | 450 | 300 | 207 | 299 | 275 |
| <i>Student well-being</i> | 500 | 400 | 350 | 197 | 134 | 63 |
| <i>Study success</i> | 400 | 300 | 350 | 209 | 295 | 230 |
| <i>Sustainability</i> | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Process Support</i> | 85 | 85 | 85 | 68 | 0 | 0 |
| <i>To be determined</i> | 325 | 176 | 69 | 0 | 0 | 0 |
| Breda University of applied sciences | 5.847 | 5.067 | 4.712 | 3.556 | 2.362 | 1.504 |
| <i>Quality Agreement funds</i> | 5.847 | 5.067 | 4.712 | 3.706 | 2.258 | 1.891 |
| Addition (+) or withdrawal (-/-) designated reserve | 0 | 0 | 0 | 150 | -104 | 387 |

Het in 2019 niet bestede resterend deel van het kwaliteitsafsprakenbudget ad € 387 is in 2019 in overleg met de Medezeggenschapsraad toegevoegd aan de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken en vervolgens toebedeeld aan de budgetten tot en met 2024. Na een onttrekking ad € 104 (2020) en een dotatie ad € 150 (2021) is er € 433 bestemd voor de komende jaren. Een gedetailleerde weergave van begrote en gerealiseerde uitgaven per thema over de jaren 2019-2024 is opgenomen in bijlage 4.

3 Covid-19 en inzet middelen Nationaal Programma Onderwijs

3.1 Inleiding

Sinds maart 2020 vindt het onderwijs en onderzoek onder steeds veranderende, moeilijke omstandigheden plaats. De ontwikkeling van de Covid-pandemie is ook in 2021 grillig gebleken.

De pandemie en de bijbehorende landelijke maatregelen zoals lockdowns, isolatie en thuisstudie/thuiswerken hebben een grote impact gehad op het mentale welzijn van onze studenten en medewerkers, op het communitygevoel en op de studiemotivatie van onze studenten. Via coronasteunmaatregelen en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) wordt geprobeerd de gevolgen van de landelijke coronamaatregelen zoveel mogelijk weg te nemen.

Onderwijsinstellingen hebben het vertrouwen gekregen om de inzet van een groot deel van de NPO-middelen, met instemming van de medezeggenschap, af te stemmen op hun eigen situatie. Binnen BUAs is besloten deze middelen bij de start van het nieuwe collegejaar 2021-2022 in te zetten conform het NPO-bestedingsplan dat met de medezeggenschap afgesproken is.

3.2 Impact Covid-pandemie

Onderwijs op afstand

Vanwege door de overheid ingestelde lockdowns heeft BUAs in 2021 twee perioden enkel online onderwijs kunnen verzorgen. Hoewel studenten en docenten ook in 2020 online onderwijs aangeboden kregen en BUAs de omschakeling snel en voortvarend heeft kunnen maken, is online onderwijs als enige optie niet voor alle onderwijsvormen de beste didactiek.

Onderwijs op onze campus

Ook toen on-campus onderwijs weer mogelijk was, hadden de Covid-maatregelen impact op onze community. Medewerkers moesten thuisblijven wanneer ze positief getest waren en moesten soms thuiswerken terwijl ook hun kinderen thuisonderwijs kregen, of een gezinslid ziek thuis was en zorg behoefde. Studenten met een positief geteste huisgenoot moesten in quarantaine en konden hierdoor ook buiten lockdowns niet altijd on-campus onderwijs genieten. Door het aanbieden van zowel online als on-campus onderwijs, dan wel door snel te schakelen tussen beide varianten, hebben alle lessen doorgang kunnen vinden.

De maatregelen hadden impact op de capaciteit van onze campus, bijvoorbeeld door de 1,5-meterregel, de regels over groepsvorming, doorstroom en scheiding van groepen en het maximumaantal studenten per ruimte. BUAs heeft afspraken gemaakt met openbaarvervoersbedrijven en andere onderwijsinstellingen om tot zoveel mogelijk gescheiden vervoersstromen te komen, bijvoorbeeld door getrapte roostering. Op de campus zijn looproutes uitgezet, is extra schoonmaak ingezet en is erop toegezien dat de ventilatie in alle ruimtes in orde is. Door de inzet van coronacoaches bij de ingangen is mondkapjesgebruik en handontsmetting gestimuleerd.

Internationalisering

Omdat uitgaande internationale mobiliteit niet altijd mogelijk was, is extra ingezet op internationalisation@home en is er verder gewerkt aan het inpassen van virtuele samenwerkingsprojecten in ons onderwijs. Veel van onze studenten kiezen heel bewust voor BUAs als onderwijsinstelling vanwege de internationale stage- en studiemogelijkheden. BUAs heeft getracht om zo veel mogelijk mobiliteit te kunnen realiseren binnen de geldende reisbeperkingen, om daarmee onze studenten een internationale ervaring te bieden en studievertraging zo veel mogelijk te voorkomen.

Studentenwelzijn en community building

Aspecten die studiesucces kunnen bevorderen, zoals community building, fysieke nabijheid en een gevoel van betrokkenheid, kwamen in 2021 opnieuw onder druk te staan vanwege de corona-maatregelen. BUAs heeft alle mogelijkheden benut om studenten zoveel mogelijk on-campus te ontvangen en on-campus onderwijs te laten plaatsvinden, en heeft extra aandacht gehad voor studiesucces en studentenwelzijn wanneer online onderwijs noodzakelijk was.

Binnen het Duty of Care Framework hebben de decanen en de BUAs-psycholoog hulp en advies gegeven aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campusituatie. Een beperkte groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren. Er is een intensief traject opgezet om studenten meer te monitoren en te begeleiden in het kader van hun welzijn. Er is onder andere geïnvesteerd in meer coachingcapaciteit en een extra psycholoog is aangesteld.

De coronagerelateerde maatregelen hebben in dit verslagjaar opnieuw een grote impact gehad op het aanbod van extracurriculaire activiteiten voor en door studenten. Hier hebben onze community building-activiteiten onder geleden, terwijl hieraan juist veel behoefte was onder studenten. Een aantal activiteiten zijn in digitale vorm aangeboden. Hoewel dit uiteraard beter is dan niets aanbieden, werd de fysieke nabijheid hier toch echt als een gemis ervaren.

3.3 Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) helpt ons de hierboven beschreven negatieve gevolgen van corona(maatregelen) zoveel mogelijk weg te nemen.

Plan besteding corona-enveloppe: proces

In 2021 is in samenspraak met de medezeggenschapsraad een NPO-budgetplan tot stand gekomen. Dit plan is gedeeld met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en is ongewijzigd van kracht.

De koepelorganisaties Universiteiten van Nederland en Vereniging Hogescholen en het ministerie van OCW zijn overeengekomen dat voor het proces zo veel mogelijk aangesloten wordt bij de werkwijze en systematiek van de kwaliteitsafspraken. In zowel proces als inhoud hebben wij hier gehoor aan gegeven. Aan de vijf academies is gevraagd waar zij de grootste impact van de Covid-19 pandemie bij hun studenten zagen. Deze input is gebundeld en in overleg met de centrale Medezeggenschapsraad is gekomen tot een budgetplan voor 2021 en 2022. Gezien het feit dat het bestuursakkoord, de budgetten en de plannen pas halverwege 2021 bekend waren, maken we gebruik van de in het bestuursakkoord aangegeven mogelijkheid om een deel van de middelen te besteden in 2023. We gaan uit van een doorlooptijd van de verschillende plannen en bijbehorende besteding van de middelen in de collegejaren 2021-2022 en 2022-2023.

De Medezeggenschapsraad heeft op 6 juli 2021 ingestemd met de voorgenomen budgetbesteding.

Omdat de werkwijze en thematiek overeenkomen met de processen en deels ook met de inhoud van onze kwaliteitsafspraken, sluiten we hier ook wat betreft monitoring en verantwoording zoveel mogelijk bij aan. We gebruiken een overzichtelijk en eenduidig budget- en verantwoordingsproces, waarbij binnen de reguliere Planning- en Controlcyclus driemaal per jaar gereflecteerd wordt op voortgang en ontwikkeling van de overeengekomen plannen. Tweemaal per jaar wordt de voortgang geagendeerd bij de Raad van Toezicht en bij de Medezeggenschapsraad. Eventuele bijsturing of aanpassing van plannen wordt gedaan in overleg met de Medezeggenschapsraad.

Plan besteding corona-enveloppe

Voor een doelmatige besteding is besloten het budget in te zetten per collegejaar. Het wordt ingezet op de thema's:

- > Soepele in- en doorstroom;
- > Bevorderen welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
- > Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages.

Hierbij zijn de volgende bestedingsdoelen vastgesteld:

| NPO3 Resource | 2021 | 2022 | 2021 |
|-------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| | Actual | Budget | Budget |
| | k € | k € | k € |
| Optimise start of the studies and student life | 42 | 50 | 50 |
| Improved quality of blended learning | 0 | 400 | 200 |
| Prevention of dropouts and study delay | 0 | 150 | 150 |
| Supporting further professionalization of Study Coaches and | 182 | 531 | 557 |
| Professionalisation coaching & Student support | 1 | 40 | 0 |
| Execution Student well being plan | 63 | 485 | 110 |
| Back-to-Buas festivities | 0 | 0 | 50 |
| Summer activities on Campus | 0 | 0 | 15 |
| Increased involvement and social engagement from students | 17 | 35 | 35 |
| Invest more time (fte) in industry contacts | 23 | 127 | 100 |
| Proces coördinator NPO | 10 | 50 | 25 |
| Breda University of Applied Sciences | 338 | 1.873 | 1.292 |

In de bovenstaande tabel staan de verschillende deelplannen voor NPO3-budget vermeld conform het NPO-budgetplan, met daarbij de gebudgetteerde bedragen voor de verslagjaren 2021 en 2022. Omdat BUAs besloten heeft de budgetten in te zetten per collegejaar, werd voor 2021 een besteding verwacht van 4/12 deel van 1.292 oftewel 430. Hiervan is 338 besteed, met name omdat sommige acties nog niet mogelijk waren vanwege de geldende Covid-maatregelen. Resterende middelen worden doorgeschoven naar (collegejaar) 2022.

Realisatie per bestedingsdoel

1. Soepele in- en doorstroom; het optimaliseren van de (her)connectie van studenten met BUAs, en het voorkomen of verlagen van studievertraging.

Oorspronkelijke voornemens uit het NPO-budgetplan

- > Het optimaliseren van de start van de studie en het studentenleven door het geven van een *soft landing* voor nieuwe eerstejaarsstudenten die tijdens hun vooropleiding de negatieve impact van Covid-19 hebben ervaren.
- > Het verhogen van de kwaliteit van blended learning om zo een verhoging van de kwaliteit op de lange termijn te garanderen, teneinde studievoortgang te verbeteren.
- > Het voorkomen van dropout en studievertraging door de inzet van interventies die op data gebaseerd zijn.

Deze voornemens zijn niet bijgesteld en blijven onverminderd van kracht.

Voortgang van de uitvoering

Tussen september en december 2021 is onderzoek gedaan naar het beste ontwerp van een soft landing-programma voor een optimale start van de studie en het studentenleven. Deze verkenning is gedaan met studenten, docenten en experts van (internationale) universiteiten en hogescholen, en het (internationale) werkveld. In het ontwerp van het soft landing-programma is opgenomen dat de studiekeuzetijd voor studenten verlengd wordt en is versterkte aandacht voor sociale binding en community building opgenomen. We verwachten dat dit in hoge mate zal bijdragen aan een soepele instroom, vermindering van studievertraging en daarmee een positief effect op het verdere verloop van de studie. Voor de verkenning van het 100-day soft landing programme was in 2021 een budget van k€50 voorzien uit NPO3-budget; hiervan is k€42 uitgegeven. In december zijn de resultaten van deze verkenning voorgelegd aan de Executive Board en Medezeggenschapsraad. Beide gremia hebben positief besloten over dan wel ingestemd met de plannen. De ontwikkeling van dit soft landing-programma is inmiddels gestart.

In de tweede helft van collegejaar 2021-2022 zal worden gewerkt aan het ontwikkelen van drie blended learning courses als onderdeel van het soft landing-programma, zoals gepland in het NPO-budgetplan. Deze zullen worden ontwikkeld in samenwerking met experts van andere hogescholen, universiteiten en het werkveld. Hiermee hopen we een inspirerend voorbeeld te geven aan heel BUAs. Het NPO3-budget van €200 uit 2021, en €400 uit 2022 dat hiervoor gereserveerd was zal aangesproken worden tussen januari 2022 en september 2023. Op deze manier kan het soft landing-programma stapsgewijs ingevoerd worden en in september 2023 volledig geïmplementeerd zijn.

Tussen september en december 2021 is het gelukt vier nieuwe rapportages op te leveren, waarmee het mogelijk is om op verschillende modules en programma-aspecten de effecten van pandemie op studenten te monitoren. Om docenten en stafmedewerkers niet extra te belasten, was voorzien een deel van deze rapporten extern te laten ontwikkelen. Bij implementatie bleek dat dit toch duurzamer kon worden ontwikkeld door een extra data-analist aan te nemen. Deze persoon is begonnen in januari 2022; daarom is van het begrote NPO3-budget van €150 nog niets uitgegeven in 2021.

Verdere planning en verwachte besteding in de nog resterende jaren van het NPO zijn conform het budgetplan.

2. Studentenwelzijn en sociale binding met de studie, de academie en met BUAs

Oorspronkelijke voornemens uit het NPO-budgetplan

- > Het intensiveren van coaching en ondersteuning voor alle studenten, met een speciale focus op
 - internationale studenten
 - nieuwe eerstejaarsstudenten
 - huidige eerste- en tweedejaarsstudenten die achterstand opgelopen hebben in verband met het uitgestelde BSA
 - huidige derde- en vierdejaarsstudenten die achterstand opgelopen hebben in verband met het moeilijke vinden van een stage in onze werkveldsectoren (die onevenredig door Covid-19 getroffen zijn)
 - huidige hogerejaarsstudenten die problemen ondervonden hebben in het afstuderen door Covid-19-restricties.
- > Het hernieuwd connectie vinden met studenten na twee jaren van deels thuisstudie.
- > Het creëren van betrokkenheid en community building, zodat studenten weer onderdeel worden van de BUAs community.

Deze voornemens zijn niet bijgesteld en blijven onverminderd van kracht.

Voortgang van de uitvoering

BUas heeft zichzelf ten doel gesteld om extra fte beschikbaar te stellen voor coaching en studentensupport, wat moet leiden tot een verbeterd studentenwelzijn en een verlaagde dropout. Het budget hiervoor is verdeeld over de vijf academies. Van het begrote totaal (€557) van NPO3-budget voor collegejaar 2021-2022 valt 4/12 (€186) binnen het kalenderjaar 2021. BUas heeft in de eerste 4 maanden €182 van de begrote €186 uitgegeven aan extra fte voor coaching en studentensupport.

De groei van het aantal fte aan student counsellors en tutoren vanaf zomer 2021 is gefinancierd met NPO3-budget.

| Projectnummer | Jan-21 | Feb-21 | Mar-21 | Apr-21 | May-21 | Jun-21 | Jul-21 | Aug-21 | Sep-21 | Oct-21 | Nov-21 | Dec-21 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 600004 | | | | | | | | | | | | |
| Student counsellors | 4.8 | 4.8 | 5.4 | 5.5 | 5.9 | 5.9 | 5.9 | 5.8 | 5.9 | 6.0 | 6.3 | 6.3 |
| Tutors | 8.4 | 8.4 | 8.4 | 8.4 | 8.4 | 8.4 | 9.4 | 12.4 | 14.2 | 14.1 | 13.9 | 13.9 |
| Total FTE | 13.2 | 13.2 | 13.8 | 13.9 | 14.3 | 14.3 | 15.3 | 18.2 | 20.1 | 20.1 | 20.1 | 20.2 |

Student wellbeing verdient onze voortdurende aandacht. De Covid-pandemie heeft dit eens te meer duidelijk gemaakt en heeft ons doen besluiten de inzet hierop te intensiveren en te versnellen. De uitvoer van dit plan ligt voor op schema. Voor collegejaar 2021-2022 was €110 begroot, waarvan in €37 in 2021 gebudgetteerd was. Om tegemoet te komen aan de verhoogde vraag is aan dit thema €63 besteed.

In september 2021 zijn drie aanjagers studentenwelzijn gestart. Zij dragen zorg voor de uitvoering van het beleidsplan studentenwelzijn en fungeren als centraal aanspreekpunt op dit thema. Drie projecten zijn gestart op het gebied van communicatie en informatievoorziening, de zorgstructuur en professionalisering van medewerkers. Daarnaast zijn ambassadeurs studentenwelzijn geworven onder studenten en medewerkers, is een plan van aanpak geschreven rondom het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en zijn we begonnen met de implementatie van deze plannen.

| Projectnummer | Jan-21 | Feb-21 | Mar-21 | Apr-21 | May-21 | Jun-21 | Jul-21 | Aug-21 | Sep-21 | Oct-21 | Nov-21 | Dec-21 |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 600006 | | | | | | | | | | | | |
| project member 1 | | | | | | | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| project member 2 | | | | | | | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| project member 3 | | | | | | | | | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| Total deployment project members FTE | | | | | | | 0.8 | 0.8 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |

Om een hernieuwde connectie te maken met en tussen studenten was voor het najaar van 2021 voorzien in campusfestiviteiten en evenementen om studenten opnieuw te binden aan elkaar en aan onze community. Hiervoor was €50+ €15 gebudgetteerd van NPO3-budget. Er is echter niets uitgegeven omdat de geldende landelijke coronamaatregelen festiviteiten en extracurriculaire activiteiten nog niet toelieten. De festiviteiten zijn opnieuw gepland, ditmaal voor mei 2022. Extracurriculaire activiteiten zijn aangevangen in februari 2022, toen de coronamaatregelen versoepeld werden.

We zijn begonnen met het organiseren van student-betrokkenheid op regelmatige basis aangaande BUas-brede ontwikkelingen en (strategische) keuzes. Een van de onderdelen hiervan is de introductie van Circlelytics, een applicatie bedoeld om input op te halen van de gehele community. In 2021 is Circlelytics ingezet om input te vragen over de inzet van onze kwaliteitsafsprakenbudgetten in 2022.

In het proces van de totstandkoming van de nieuwe strategische richting voor 2022-2025 is op een drietal speerpunten – educational innovation, research & development en community & organisation - breed input opgehaald bij zowel studenten als medewerkers.

Voor het collegejaar 2021-2022 was vanuit NPO3-budget €35 voorzien, waarvan €12 voor kalenderjaar 2021 is uitgegeven.

Verdere planning en verwachte besteding in de nog resterende jaren van het NPO zijn conform het NPO-budgetplan.

3. Ondersteuning en begeleiding van stages

Oorspronkelijke voornemens uit het NPO-budgetplan

De coronapandemie heeft een sterke impact gehad op verschillende sectoren waartoe wij opleiden: de toerisme-, evenementen- en hotelsectoren. De economische impact heeft geleid tot het verlies van banen en stageplaatsen, ook internationaal.

- > BUas investeert meer tijd (fte) in contacten met het (internationale) werkveld en hernieuwt relaties, leidend tot een breder / toegenomen stage-aanbod.

Voortgang van de uitvoering

Door contacten met onze (internationale) relaties te intensiveren en relaties te herbekrachtigen, is het gelukt om het aantal beschikbare stageplekken in het buitenland deels te vergroten. Helaas was het voor studenten door reisrestricties ten gevolge van de pandemie nog niet altijd mogelijk om naar bepaalde landen af te reizen. Wanneer reizen wel mogelijk bleek in 2021, had BUas een gevarieerd aanbod (internationale) stages. Dit wordt bevestigd door het feit dat alle stagezoekende studenten een geschikte stageplek hebben bemachtigd, ondanks het feit dat enkele van onze werkveldsectoren bijzonder hard zijn geraakt door de coronapandemie.

Voor collegejaar 2021-22 was vanuit NPO3-budget €100 begroot, waarvan voor kalenderjaar 2021 €33. Hiervan is €23 uitgegeven.

Verdere planning en verwachte besteding in de nog resterende jaren van het NPO zijn conform NPO-bestedingsplan.

Vooruitblik

In samenwerking met de Medezeggenschapsraad is veel aandacht besteed in het ontwikkelen van het NPO-budgetplan (bijlage 11). Het is een samenhangend pakket aan maatregelen om de negatieve impact van de coronapandemie en -maatregelen op studenten en op het onderwijs zoveel mogelijk teniet te doen. BUas heeft besloten dit plan te initiëren met de start van het collegejaar 2021-2022, hetgeen betekent dat teruggekeken wordt op vier maanden besteding van NPO3-budgetten in 2021.

In deze implementatieperiode is niet gebleken dat aanpassing van het NPO-budgetplan nodig is. De versoepeling van de coronamaatregelen in februari 2022 maakt het mogelijk om meer delen van dit plan effectief te implementeren, waarmee de samenhang tussen de verschillende elementen duidelijker zichtbaar zal worden. Daarom handhaven we de hoofdlijnen van ons NPO-budgetplan de komende periode ongewijzigd.

4 Governance

4.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Algemeen

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur 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 en onderzoek. Dit alles binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. De Raad heeft verschillende rollen o.a. als werkgever en klankbord. We hebben in 2021 wederom op een constructieve wijze samengewerkt met het College van Bestuur.

De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren, onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. In bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad op 31 december 2021, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht zijn tevens de samenstellingen van de commissies opgenomen.

Over het verslagjaar

Als Raad van Toezicht hebben we ons gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur laten informeren over de ontwikkelingen rond de kerntaken en is meerdere malen intensief gesproken over het opstellen van de nieuwe strategische richting voor 2022-2025. Ook is er voortdurend contact geweest over de effecten en ontwikkeling van de coronapandemie. Zowel de impact hiervan op tal van processen binnen BUAs alsook binnen de industrie waarvoor wij opleiden. De Raad van Toezicht is blij om te zien dat ook in 2021 de gehele BUAs gemeenschap flexibel omgegaan is met de steeds weer veranderende omstandigheden in directe relatie tot de pandemie. Zo is zichtbaar dat de organisatie enerzijds een flinke slag gemaakt heeft met het digitaliseren van het onderwijs en anderzijds is er, o.a. door de inzet van NPO-gelden, veel -blijvende- aandacht voor student wellbeing. Relevante interne en externe informatie inzake de pandemie is gedeeld, ook tussentijds, en tijdens de vergaderingen zijn we uitgebreid door het College van Bestuur geïnformeerd.

Naast het uitvoerig bespreken van de strategische ambities en langetermijnontwikkelingen, zijn we als Raad van Toezicht gedurende het jaar meerdere malen geïnformeerd over ontwikkelingen en voortgang ten aanzien van de BUAs Kwaliteitsafspraken. Door meerdere periodes van volledig online onderwijs is flexibel geacteerd ten aanzien van plannen en is soms noodgedwongen uitgeweken naar digitale alternatieven. Professionalisering van docenten en werken aan binden en vergroten van betrokkenheid van studenten zijn hier voorbeelden van. De Raad is hierover bijgepraat door het College van Bestuur en constateert dat de behoefte van de studenten continu het uitgangspunt is geweest.

Tijdens de vergaderingen van de Raad zijn daarnaast de volgende thema's aan de orde geweest: De opvolging vertrekkend lid RvT, introductie van NPO-afspraken en de follow-up daarvan. Ook hebben we met het College van Bestuur verder intensief gesproken over de acties om het studiesucces te verhogen, de meerjarenramingen inclusief bijbehorende risicoanalyses en de mogelijke corona-impact, over de plannen rondom de aanpassingen in de organisatie en de verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan. Doelmatigheid is hierbij uiteraard continu onderwerp van gesprek geweest.

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2020 en de begroting 2022 goedgekeurd. Ook zijn de kaderbrief, de managementletter en het accountantsverslag besproken. De raad heeft erop toegezien dat de door BUAs ontvangen rijksbijdragen doelmatig zijn aangewend.

In het verslagjaar heeft een wisseling in de samenstelling van de Raad plaatsgevonden. Mevrouw Dr. A.A. (Angelien) Sanderman is per 1 juli 2021 tussentijds vertrokken wegens het onvereenigbaar zijn met de per die datum door haar geaccepteerde functie van voorzitter van het CvB van de Leidse Hogeschool. De Raad van Toezicht is via een door Wesselo en Partners verrichte search blij dat tijdens de december vergadering besloten is mevrouw prof. dr. E.A (Liesbet) van Zoonen per 1 januari 2022 te benoemen tot nieuw RvT-lid. Zij is momenteel werkzaam voor de Erasmus Universiteit als hoogleraar Sociale Wetenschappen en als decaan van de Graduate School Social Sciences and Humanities.

Voor de samenstelling van de commissies heeft e.e.a. het volgende betekend:

De samenstelling van de Commissie OOV (onderwijs, onderzoek en valorisatie) is derhalve per 1 juli gewijzigd. De heer P.C.J. (Peter) van Grinsven MA heeft tot 1 januari de honneurs waargenomen.

De heer van Grinsven (voorzitter) en mevrouw Sandeman vormden samen de Remuneratiecommissie, de heer E. (Erwin) van Lambaart heeft de rol van mevrouw Sanderman per 1 juli 2021 overgenomen.

De heer van Grinsven heeft tijdens het gehele verslagjaar gefunctioneerd als contactpersoon voor de BUAs Medezeggenschapsraad.

De heer W. (Wicher) Meijer heeft het gehele verslagjaar als secretaris van de Raad van Toezicht gefunctioneerd.

Na een aantal jaar geen aanpassing van de vergoeding van de leden van de Raad te hebben doorgevoerd, is eind 2020 besloten om deze vanaf 2021 periodiek licht te laten stijgen, dit ruim binnen de gestelde maximale bedragen behorende bij de bezoldigingsklasse in relatie tot de WNT.

Als Raad van Toezicht zijn wij alle medewerkers van BUAs erkentelijk voor de getoonde flexibiliteit en grote inzet in een zeer bijzonder en complex jaar. Tevens bedanken we als Raad van Toezicht de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur voor de constructieve en plezierige samenwerking gedurende het verslagjaar.

Vergaderingen

In 2021 is vijfmaal regulier met het College van Bestuur vergaderd. Tweemaal is er formeel regulier overleg geweest tussen de Raad en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. Daarbij is de uitvoering van de lopende strategie inclusief de inzet van de QA/NPO-middelen, organisatieontwikkeling en formulering van de nieuwe strategie 2022-2025 uitvoerig aan de orde geweest. De heer Van Grinsven heeft namens de Raad als toehoorder een vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond. Ook is er een informele ontmoeting met studenten van de verschillende programma's en de Raad geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur. Voor de Raad van Toezicht was dit een inspirerende en zeer informatieve bijeenkomst.

De Raad heeft tevens een prettige en informele bijeenkomst met studenten gehad.

De Raad heeft de externe evaluatie door de Governance University, die voor december op 2021 op de rol stond, verschoven naar het voorjaar 2022 om ook het nieuw aangetreden lid te kunnen laten participeren.

Een beperkt deel van de Raad van Toezicht-vergaderingen en ook de commissievergaderingen hebben vanwege de geldende beperkingen ten gevolge van de Covid-19 pandemie digitaal plaatsgevonden. Mede door de pandemie hebben de RvT-leden zich ook moeten beperken in het bijwonen van externe events en/of sociale events op de hogeschool voor zover die daadwerkelijk plaats konden vinden.

Auditcommissie

De commissie heeft viermaal overlegd in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur en de concerncontroller. De externe accountant was aanwezig bij de vergaderingen over de jaarrekening en de managementletter. De commissie heeft de Raad positief geadviseerd over het Bestuursverslag 2020 inclusief de geconsolideerde jaarrekening en het financieel verslag.

De kaderbrief 2022 is door de commissie besproken en van positief advies voorzien voor de Raad van Toezicht. De commissie heeft de Raad eveneens positief geadviseerd over de begroting 2022. De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie op diverse terreinen. Daarnaast is -wederom- stilgestaan bij de ICT-beveiliging binnen BUAs naar aanleiding van ontwikkelingen in de maatschappij en de antwoorden van de Hogescholen daarop. Tenslotte is de voorgenomen verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan voorbesproken en met een positief advies richting de Raad van Toezicht gegaan.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie heeft viermaal vergaderd in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en de secretaris, tevens hoofd van het bureau Educational Office en verantwoordelijk voor onder andere onderwijsinnovatie. In deze vergaderingen zijn actuele thema's besproken zoals de ontwikkelingen in studentaantallen, beschikbaarheid (internationale)stages in corona-tijd,

resultaten NSE en Keuzegids, de inzet van selectie/matching, acties om de verhoging van het studierendement te bewerkstelligen en de vormgeving van de mogelijk nieuwe hbo-bacheloropleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence. Ook heeft de commissie de aanpassingen in het onderwijs en de toetsing als gevolg van de impact van de Covid-pandemie actief gevolgd.

De commissie heeft de Raad positief geadviseerd over de relevante hoofdstukken in het bestuursverslag 2020. Ook heeft de commissie een positief advies aan de Raad uitgebracht over de betreffende thema's in de begroting 2022.

Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Na het horen van een aantal relevante interne stakeholders en een intern overleg van de commissie heeft in november een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het College van Bestuur, met het lid College van Bestuur en vervolgens met het gehele College. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2021 zoals vastgelegd in de strategy map en het door het College aangeleverde evaluatieverslag. Er is door de commissie veel waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Er zijn nieuwe afspraken gemaakt over de te behalen resultaten in 2022. Naar aanleiding van de normering binnen de WNT-2 is door de Raad van Toezicht de hoogte van de bezoldiging van het College van Bestuur vastgesteld in klasse E., dit alles binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. Ook fungeert de Raad als klankbord. In 2021 heeft de Raad wederom op een constructieve wijze samengewerkt met het College van Bestuur. De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren, onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar.

Tot slot

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2020 en de begroting 2022 goedgekeurd. Ook zijn de kaderbrief, de managementletter en het accountantsverslag besproken. Middels de hierbovengenoemde werkwijze heeft de raad heeft erop toegezien dat de door BUAs ontvangen rijksbijdragen doelmatig zijn aangewend.

4.2 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 uit twee leden.

| Dr. J.K. (Jorrit) Snijder, 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 en organisatieontwikkeling > Governance > Externe (internationale) betrekkingen > Onderwijs (hbo en wo) > Onderzoek > Internationalisering > Kennisontwikkeling, valorisatie en innovatie > Kwaliteit > Marketing en communicatie > Alumni | <ul style="list-style-type: none"> > Governance > Externe (internationale) betrekkingen > Bedrijfsvoering algemeen > Financiën en planning & control > Human resource management > Educational office > Huisvesting (campusontwikkeling), facilitaire zaken en evenementen > Studentzaken > Mediatheek |

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 5. Het declaratieoverzicht is opgenomen in hoofdstuk 8 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT.

Het College van Bestuur is in het verslagjaar ondersteund door de heer Lucas Peters.

4.3 Good Governance

Branchecode goed bestuur hogescholen

BUAs hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen. De gehanteerde principes zijn vastgelegd in reglementen en tot uitvoering gebracht. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat BUAs 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 afvaardigingen van studenten en organiseert het overleg met (groepen van) medewerkers.

Als kennisinstelling die een maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoeken we voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Daarnaast is er periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hogeronderwijsinstellingen in de regio.

Wetenschappelijke integriteit

Het College van Bestuur heeft een Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit (WI) benoemd en heeft team Legal een coördinerende taak toegewezen bij procedures in het kader van de klachtenregeling. Voor de uitvoering van de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit is de samenwerking gezocht met andere hbo-instellingen: Fontys, Avans Hogeschool en Hogeschool Zeeland. Door het delen en verenigen van kennis en expertise met betrekking tot wetenschappelijke integriteit is de verwachting dat deze kennis optimaal kan worden geborgd. In eerste instantie streven de instellingen naar de benoeming van een gezamenlijke commissie voor de behandeling van WI-klachten. Deze samenwerking heeft geresulteerd in een concept-samenwerkingsovereenkomst, een aangepaste klachtenregeling en profielschetsen voor de leden van de klachtencommissie en de Vertrouwenspersoon. Verder verkennen de instellingen de mogelijkheden de samenwerking te betrekken op het gebied van ethische toetsing van onderzoek. Intern loopt het project Research Data Management met als doel het optimaliseren van de ondersteuning van onderzoekers.

4.4 Risicomanagement

BUAs 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. Tevens wordt eenmaal per jaar het thema geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

Terugblik op 2021

Evenals in 2020 heeft Covid-19 opnieuw een behoorlijke impact gehad op ons onderwijs, onderzoek, personeel en niet in de laatste plaats onze studenten. Alle hieronder genoemde risico's inclusief getroffen maatregelen zijn in dat licht te bezien, waarbij de maatregelen gericht waren op het maximaal terugbrengen van de impact van Covid-19.

Covid-19 heeft op onder meer de volgende risico's impact gehad in 2021:

Studiesucces, als kans én risico, was afgelopen jaren een topprioriteit van onze instelling. Dit blijft onveranderd. Door de gevolgen van de pandemie zullen (financiële) consequenties echter niet uitblijven waar het gaat om studiesucces. Zo verwachten we dat - hoewel afstandsonderwijs mogelijk was -, de uitval in het 2e jaar als gevolg van het uitgestelde BSA groter zal zijn, het cohort 2019-2020 niet "het beste cohort" zal zijn, deze groep studenten mogelijk studievertraging oploopt en dat mede als gevolg daarvan mogelijk het aantal langstudeerders zal toenemen. Daartegenover staat dat bij het wederom volledig afschaffen van de BSA de uitval in het 1e jaar sterk zal dalen ten opzichte van de uitval voor Covid-19 en dat het studiesucces wellicht niet zeer verslechtert, omdat studenten tijdens de pandemie meer tijd hadden om te studeren. De afstudeercijfers aan het eind van het collegejaar 2020-2021 waren goed te noemen en weken nauwelijks af van de afstudeercijfers van het collegejaar 2019-2020. Daarnaast zal het BUAs-brede 100-day soft landing programme bijdragen aan het terugdringen van de uitval.

Een flinke fluctuatie in *studentaantallen* betekent een risico voor onze onderwijsinstelling. Zowel een toename als een daling van aantallen kan als gevolg hebben dat druk op de kwaliteit van het onderwijs toeneemt en in financiële zin krijgt de onderwijsinstelling te maken met fluctuaties in de bekostiging. Bij zowel de Academy for Leisure als de Academy for Tourism heeft een daling in studentaantallen plaatsgevonden in het huidige collegejaar 2021-2022, in tegenstelling tot voorgaand collegejaar, toen de impact op de studentaantallen beperkt bleef. Naast geïntensiveerde en gerichte werving van nieuwe studenten op basis van ons marketing- en communicatieplan, met een extra focus op vwo'ers en internationale studenten, worden tevens data-analyses uitgevoerd om nog preciezer te kunnen acteren om onze studentenpopulatie stabiel te houden. Verbetering van het studiesucces maakt ons bovendien weerbaarder om fluctuaties in aantallen op te kunnen vangen.

Voor onze *internationaliseringsdoelstellingen* hebben we voor de uitdaging gestaan dat landen over de gehele wereld 'dicht' waren en er per land andere regels en restricties golden. Hierdoor was het voor onze internationale partners moeilijk om uitwisselingen of samenwerkingen aan te gaan, wat de internationale uitwisseling van onze studenten en medewerkers beperkt. Om deze reden hebben we versterkt ingezet op Internationalisation@home. Digitale samenwerkingen met onderwijsinstellingen in het buitenland worden aangeboden (Collaborative Online International Learning) en nog meer internationale casuïstieken in de curricula ingebed. Het aandeel studenten dat bij afstuderen tenminste 20EC in het buitenland behaald heeft staat hierdoor weliswaar onder druk, maar de global readiness is niet in het gedrang. Wij verwachten nog wel een inhaalslag rond buitenlandse stages met wellicht ook daardoor studievertraging.

Het bouwen aan de *campus community* is een risico en kans tegelijkertijd. Zo was de maximale bezetting van de campus sterk gelimiteerd door de Covid-maatregelen. Tegelijkertijd was het betrekken van studenten belangrijker dan ooit, ook omdat de mate van betrokkenheid een voorspeller is van studiesucces. Binnen de geldende maatregelen vanwege Covid-19 is gewerkt aan community building, juist om de student op elke mogelijke manier anders dan 'offline' te betrekken. De inzet van digitale ontmoetingen en activiteiten was in het verslagjaar moeilijker dan in 2020, als gevolg van 'digitale vermoeidheid'. Ondanks de verdere verankering van blended learning binnen alle opleidingen draagt het fysiek samenzijn op de campus ook bij aan het welzijn van zowel student als medewerker. Vanwege de Covid-maatregelen is dat niet altijd mogelijk geweest. Het management van BUAs heeft door actieve communicatie getracht zowel studenten als medewerkers verbonden te houden; studenten door hen veelvuldig te informeren over alle mogelijkheden die BUAs biedt (waaronder de aanwezigheid van studentpsychologen) en de medewerkers door het bieden van adequate thuiswerkapparatuur en zo nu en dan een stimulans in de vorm van een presentje om gezond te blijven.

Zoals hierboven benoemd hebben we de geplande beweging naar blended learning grootschaliger aangepakt. Juist in deze periode, waarin we niet al het onderwijs op de campus konden geven, was het didactisch belangrijk om studenten de leerstof aan te bieden in hun eigen leerstijl. Blended learning is een passende manier om leerstof aan te bieden in verschillende leerstijlen.

Vooruitkijkend naar 2022 en verder

In lijn met voorgaande jaren bestendigen we in 2022 de trend meer ruimte en verantwoordelijkheid te beleggen bij onze professionals. Dit impliceert dat niet alleen kennis over de corporate doelstellingen en strategie, maar ook risico's en kansen met bijbehorende beheersmaatregelen breed in de organisatie gekend en ervaren moeten worden. Dit bereiken we met een flexibele en open mindset en een cultuur waarin informatie en kennis gedeeld worden.

Het grootste risico voor BUAs in 2022 is nog steeds (de nasleep van) de Covid-pandemie. Voor alle onderstaande onderwerpen moet deze achtergrond in gedachten worden gehouden.

De snellere en grootschaligere beweging naar *blended learning* blijft van kracht. Dit verdient daarom blijvende aandacht en verdere ontwikkeling, ook omdat het aanbod van online onderwijs door zowel publieke onderwijsorganisaties als private ondernemingen groeit. Het onderwijs verandert niet enkel op inhoud maar ook in vorm/wijze van aanbieden en wijze van percipiëren door studenten. Het risico bestaat dat we worden ingehaald door onderwijsprogramma's en onderwijsaanbod van andere partijen (zoals private ondernemingen). De gemaakte strategische keuzes kunnen opgevat worden als 'maatregel' op dit risico. Tenslotte zal in de komende tijd pas duidelijk worden wat de effecten zijn voor de studenten van het langdurig volledig volgen van online onderwijs en minder fysieke betrokkenheid bij de opleiding. Ten aanzien van student wellbeing wordt extra geïnvesteerd vanuit de NPO-middelen om de negatieve effecten van de Covid-pandemie terug te dringen en te herstellen.

De *studentaantallen* zijn lager (als gevolg van lagere eerstejaarsinstroom) dan waar BUAs van uitging in haar Meerjarenkader (hierna 'MJK'). Vanwege additionele middelen in 2022, zoals de NPO-middelen, en het gecombineerde effect van de hogere bekostiging (T-2 systematiek) en de lagere studentaantallen, is het budget voor 2022 incidenteel hoger dan voorgaande jaren. Echter, vanaf 2023 vervallen de NPO3-middelen en zullen we lagere bekostiging hebben als gevolg van diezelfde T-2 systematiek. Dat betekent een impact op het totale budget van BUAs na inzet van de bestemmingsreserve van ongeveer € 1 miljoen in 2023. Met die kennis is kritisch gekeken naar de begrote formatie van ieder bedrijfsonderdeel en beoordeeld of voldoende flexibilisering is betracht. Dit dient twee doelen: enerzijds willen we het financiële risico voldoende afdekken, anderzijds willen we grip houden op de tijdelijke inzet van (nieuwe) medewerkers ter vervanging van medewerkers die naar tijdelijke projecten gedetacheerd zijn.

Daarnaast wordt voortdurend aandacht besteed aan de *kwalificaties van medewerkers* en het up to date houden hiervan. Immers, voortdurende professionalisering en een leven lang ontwikkelen zijn essentieel voor een goede kwaliteit van het onderwijs. Een verdere optimalisering van de supportprocessen (hybride werken) voor onderwijs, onderzoek en onze studenten zal ons helpen bij het ontlasten van medewerkers in het primaire proces, waardoor voor deze groep medewerkers tijd en ruimte vrijkomt om zich (nog) meer te focussen op hun kerntaken en zich verder te professionaliseren.

Tot slot wijzen wij op een tweetal recente ontwikkelingen. Enerzijds betreft dat de politieke onzekerheid van het pas aangetreden kabinet Rutte-IV. Het wel of niet herinvoeren van de basisbeurs (en zo ja, met welke ingangsdatum) en mogelijke veranderingen in over de financiering van het hoger onderwijs (uitbreiding vaste voet, onderzoeksbekostiging) kunnen in de toekomst mogelijk budgettaire effecten hebben.

Ook kan de recente oorlog die Rusland gestart is tegen Oekraïne als gevolg hebben dat onze studenten minder snel de keuze maken om in het buitenland stage te lopen of voor een bepaalde periode te gaan reizen. Het kan

ook zo zijn dat potentiële studenten uit Oekraïne en omliggende landen er uit veiligheidsoverwegingen voor kiezen om hier te komen studeren in plaats van in hun eigen land.

4.5 Medezeggenschap

BUAs heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau. Daarnaast hebben de vijf academies een academieraad en één of twee opleidingscommissies. Een zesde deelraad vertegenwoordigt het personeel van de ondersteunende diensten.

Overlegstructuur

De vergadercyclus van vijf weken is in 2021 viermaal doorlopen. Gedurende iedere cyclus was minimaal driemaal contact met het College van Bestuur en eenmaal overleg met vertegenwoordigers van de deelraden. Vanaf 1 november is maandelijks een overleg met het College van Bestuur gepland en eens per twee maanden met de deelraden. De MR heeft geen structureel overleg met de opleidingscommissies.

In overeenstemming met de wet- en regelgeving vond tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad. Afgelopen jaar is hierbij gesproken over het Engels als onderwijstaal, de invulling van de strategische periode 2022-2025, de organisatieontwikkeling en de gevolgen van de pandemie voor studenten en medewerkers.

De MR is vertegenwoordigd bij het Operational Committee Arbo en is als toehoorder aanwezig bij het Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden (AVO).

Herstructurering en veranderde werkwijze

In 2021 is de Medezeggenschapsraad een verandertraject gestart om beter aan te sluiten bij moderne organisatieontwikkelingen zoals die ook binnen BUAs worden geïmplementeerd. Het betreft zaken zoals de professionals meer verantwoordelijkheid geven en nemen, meer aanspreken op houding en gedrag, werken in teams en netwerken, transparantie etc. Het College van Bestuur ondersteunt dit veranderproces. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- > De MR verkleinen van 24 naar 12 leden (6 medewerkers en 6 studenten).
- > Meer inzetten op teambuilding en scholing om verder te professionaliseren en het lidmaatschap aantrekkelijker te maken.
- > Bouwen aan een flexibele schil van deskundigen, belanghebbenden en belangstellenden.
- > Binding met de achterban versterken door meer en beter gebruik te maken van communicatiekanalen en het organiseren van events en bijeenkomsten.
- > Het Nederlands was tot het najaar van 2021 hoofdzakelijk de voertaal binnen de MR. In het kader van inclusiviteit voor de Engelstalige achterban is nu Engels de belangrijkste voertaal. Het is een uitdaging om de achterban die het Engels in mindere mate beheerst te blijven betrekken.

Scholing

De MR heeft zich geschoold op het gebied van een moderne invulling van medezeggenschap en verandermanagement. Binnen verandermanagement lag het accent op medezeggenschap bij organisch veranderen.

Als onderdeel van het professionaliseringstraject van een deel van de MR bij Nyenrode Business Universiteit heeft een drieradenoverleg plaatsgevonden tussen de Medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, waarbij afspraken gemaakt zijn ten aanzien van moderne medezeggenschap.

Op financieel gebied wordt gebruik gemaakt van interne expertise om de MR te ondersteunen.

Studenten en medewerkers zijn geattendeerd op het groeiende online aanbod van bijvoorbeeld Zestor en de studentenorganisaties. Tijdens de pandemie vormde dit aanbod een goed alternatief en na de pandemie een goede aanvulling.

Onderwerpen

De MR heeft zich in 2021 onder andere over onderstaande dossiers gebogen:

- > De invulling van de strategische periode 2022-2025.

- > Meerdere jaarlijks terugkerende dossiers zoals de meerjarenbegroting, de kaderbrief, de begroting en de raamregelingen voor de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en).
- > Community building, werkdruk, student wellbeing en online onderwijs en toetsing zijn meerdere malen besproken. Gegeven de pandemie vroegen deze onderwerpen extra aandacht.
- > Op de Kwaliteitsafspraken reflecteert de raad in bijlage 2 van dit jaarverslag.

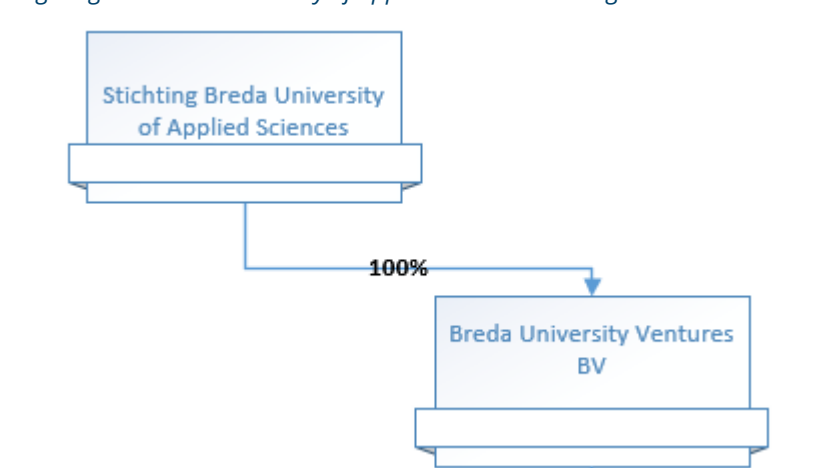
Focus 2022

De focus van de MR ligt in 2022 op de verdere implementatie van de interne werkwijze en het verder uitbouwen van de verbinding met de stakeholders.

4.6 Publiek - privaat

BUas Ventures B.V. is in 2013 opgericht om de sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek te bekrachtigen. Hierin zijn geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten. Omdat de omzet en resultaat dalende waren de laatste jaren, is eerder besloten voor 2021 geen begroting op te stellen. De activiteiten binnen BUas Ventures B.V. waren in 2021 nihil.

Organogram Breda University of Applied Sciences Holding 2021



4.7 Human Resource Management

Het van de strategie afgeleide HRM-beleidskader geeft voor de langere termijn richting aan de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van het HRM-beleid dat bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen en langetermijnpositionering van de organisatie. Het beleidskader is gefocust op drie HRM-terreinen: personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling en goed werkgeverschap. Samenhang en evenwicht tussen deze drie terreinen is belangrijk. Vanzelfsprekend bestaat een overlap tussen de in eerdere paragrafen beschreven strategische voortgang en de voortgang bij de uitvoering van het HRM-beleidskader. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een verdere toelichting gegeven op de uitvoering van het HRM-beleidskader in 2021, zonder de inhoud van hoofdstuk 2 te herhalen.

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 en de gewenste langetermijnpositie van de organisatie. Uitgangspunten bij organisatieontwikkeling zijn het lager beleggen van verantwoordelijkheden bij de professionals, op een andere manier leidinggeven en een optimale verbinding en afstemming creëren tussen de onderzoeks- en onderwijswereld en de ondersteuning. De ontwikkelingen op dit gebied kennen een sterke samenhang met de strategische ontwikkelingen en zijn in hoofdstuk 2 reeds uiteengezet.

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 feedforward en de professionele dialoog uitgangspunten. Net als bij organisatieontwikkeling is op het gebied van personele ontwikkeling (professionalisering) in de vorige hoofdstukken al veel geschreven in relatie tot de uitvoering van de strategie.

Net als in eerdere jaren lag in het verslagjaar veel nadruk op het organiseren van interne flexibiliteit en daarmee het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit biedt ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers, biedt mogelijkheden waar externe flexibiliteit lastiger is te organiseren en helpt BUAs in een steeds krappere arbeidsmarkt. Intern betekende dit in 2021 een doorontwikkeling van Bureau Future, die medewerkers helpt met interne mobiliteit. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kennis van onze externe samenwerkingspartners, zoals bijvoorbeeld Randstad Nederland.

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. Op het gebied van goed werkgeverschap heeft Covid-19 in 2021 tot uitdagingen geleid, die samen met de aanpak ervan in de vorige hoofdstukken zijn beschreven

Ter voorbereiding op de periode na de Covid-pandemie is in 2021 gewerkt aan de voorbereiding van een (concept) thuiswerkregeling die medewerkers de mogelijkheid biedt om de voordelen van de BUAs-campus en het door Covid-19 verplichte thuiswerken te combineren. Door deze voorbereidingen hopen we in 2022, in afstemming met medezeggenschap, snel te kunnen schakelen naar een situatie waarin zowel thuis als op de campus werken op een gezonde manier kan plaatsvinden.

BUAs heeft in 2021 gewerkt aan een hernieuwde (concept-)regeling met betrekking tot de HRM-cyclus, die in 2022 ter besluitvorming zal worden aangeboden en ter instemming aan medezeggenschap en vakbonden zal worden voorgelegd. Daarnaast is het sociaal statuut in overleg met de werknemersorganisaties hernieuwd.

Verder is uitvoering gegeven aan de in 2019 vastgestelde werkdrukaanpak. In 2021 zijn daarnaast voorbereidingen getroffen om het werkdrukbeleid conform de nieuwe cao aan te scherpen.

In april is de inspectie SZW op bezoek geweest met als doel afstemming over het huidige beleid m.b.t. psychosociale arbeidsbelasting als gevolg van ongewenst gedrag op de werkvloer. Op basis van de terugkoppeling van SZW blijkt dat het beleid binnen BUAs goed op orde is, maar dat op een aantal punten nog mogelijkheid tot verbetering bestaat. Deze verbeterpunten zijn in 2021 opgepakt. Tevens is in 2021 gestart met de ontwikkeling van een beleidsplan gericht op diversiteit en inclusie, hetgeen begin 2022 afgerond zal zijn.

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 partijen over de begeleiding van (ex-)medewerkers.

4.8 Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2021 waren 895 medewerkers in dienst met een totale omvang van 656,6 fte. Deze groep omvat 56 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-urencontract (42 medewerkers) of een min-maxcontract (14 medewerkers). In de rapportage wordt deze groep vanwege het afwijkende karakter van de arbeidsovereenkomst apart beschreven in de paragraaf '0-uren en min-maxcontracten'. In de overige rapportages van kengetallen worden de studentmedewerkers buiten beschouwing gelaten en worden de kenmerken van de 839 reguliere medewerkers getoond.

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2020 met 40 toegenomen (+27,7 fte). De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2020 licht gedaald: 36% (2020: 37%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 64% (2020: 63%) een parttime dienstverband.

De *gemiddelde* bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 641,9 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is gemiddeld 630,4 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 19,9 fte gemiddeld meer ingezet is (met name veroorzaakt door de extra NPO-gelden die gedurende het jaar beschikbaar kwamen) dan begroot voor het jaar (610,5 fte). Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat een deel van de inzet niet in fte maar in €'s begroot is, namelijk 4 fte participatiemedewerkers, 0,4 fte studentinzet en 2.8 fte inzet Logistics Community Brabant, waardoor het verschil ten opzichte van de begroting na de hiervoor genoemde groepen 12,7 fte bedraagt.

| Aantal medewerkers en Fte's (ultimo 2021) | | | | | | | | |
|-------------------------------------------|-------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | Medewerkers | | | | Fte's | | | |
| | 31/12/2021 | | 31/12/2020 | | 31/12/2021 | | 31/12/2020 | |
| | Aantal | % | Aantal | % | Aantal | % | Aantal | % |
| Totaal | 839 | | 799 | | 656,5 | | 628,8 | |
| Man | 381 | 45,4% | 361 | 45,2% | 320,2 | 48,8% | 308,8 | 49,1% |
| Vrouw | 458 | 54,6% | 438 | 54,8% | 336,3 | 51,2% | 320,1 | 50,9% |

Verdeling vast/tijdelijk

Eind 2021 had 84,8% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 556,6 fte (2020: 88,1%).

| | Verdeling vast / tijdelijk | | | | | | | |
|-----------------|----------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Medewerkers | | | | Fte's | | | |
| | 2021 | | 2020 | | 2021 | | 2020 | |
| | Aantal | % | Aantal | % | Aantal | % | Aantal | % |
| Totaal | 839,0 | | 799 | | 656,5 | | 628,8 | |
| Onbepaalde tijd | 682 | 81,3% | 679 | 85,0% | 556,6 | 84,8% | 554,0 | 88,1% |
| Bepaalde tijd | 156 | 18,6% | 120 | 15,0% | 99,9 | 15,2% | 74,8 | 11,9% |

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte in het primaire proces is gestegen ten opzichte van 2020 en bedraagt 68,2%. Het aandeel in het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gedaald en bedraagt gezamenlijk 31,8%. Deze ontwikkeling in verdeling tussen de verschillende personeelscategorieën verdient een toelichting. Ten eerste is in 2018 door de grotere focus op participatiebanen het aantal fte 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 personeel dat tot de bedrijfsvoeringscategorie worden gerekend. Deze twee ontwikkelingen hebben een effect van 15,2 fte. In onderstaande tabel is de ontwikkeling exclusief deze groep weergegeven. De toename van het aandeel personeel in het primaire proces is hier groter dan op basis van de totaalcijfers.

| | Aantal fte's per proces | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------|-------|
| | 2021 | | 2020 | |
| | Aantal fte's | % | Aantal fte's | % |
| Primair proces | 447,9 | | 424,3 | |
| <i>P-OP</i> | 334,7 | 74,7% | 320,2 | 75,5% |
| <i>P-OBP</i> | 101,2 | 22,6% | 91,1 | 21,5% |
| <i>P-MT</i> | 12,0 | 2,7% | 13,0 | 3,0% |
| Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) | 194,0 | 43,3% | 190,9 | 45,2% |
| Managementproces (M-MT) | 14,6 | 3,3% | 13,7 | 3,3% |
| | 2021 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018 | | 2020 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018 | |
| Primair proces | 445,3 | | 417,8 | |
| <i>P-OP</i> | 332,3 | 74,6% | 317,7 | 76,0% |
| <i>P-OBP</i> | 101,2 | 22,7% | 90,5 | 21,7% |
| <i>P-MT</i> | 11,8 | 2,7% | 12,8 | 3,1% |
| Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) | 182,8 | 41,0% | 176,7 | 42,3% |
| Managementproces (M-MT) | 13,8 | 3,1% | 12,9 | 3,1% |

Ratio's

De verschillende ratio's³, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn gedaald (en daarmee gunstiger geworden) ten opzichte van 2020. De daling van de ratio's wordt enerzijds veroorzaakt door een stijging van de bezetting van de categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel door onder andere extra inzet van QA-middelen en NPO-middelen, die ingezet worden in het onderwijs. Anderzijds is het aantal studenten afgenomen, wat bij gelijkblijvende of stijgende personele bezetting een gunstige werking heeft op de student-docentratio. Gelet op de kwaliteitsafspraken met betrekking tot het inzetten van meer docenten, is in overleg met de Medezeggenschapsraad besloten om de voortgang met betrekking tot deze afspraak te laten zien vanaf het jaar 2017. Dit is te zien in bijlage 3.

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

| | Ratio's | | | |
|--------------------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| | 2021 | | 2020 | |
| | Aantal | Ratio | Aantal | Ratio |
| Aantal studenten ¹ ³ | | 7008 | | 7285 |
| Student-medewerker ratio | | | 10,7 | 11,6 |
| Student-docent ratio | | | 20,9 | 22,8 |
| Student-primair procesratio ² | | | 15,6 | 17,2 |

Participatiebanen

In 2018 heeft BUas besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is ook in 2021 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2021 geleid tot de inzet van elf medewerkers met een omvang van 7,8 fte (wat omgerekend 12,2 participatiebanen betekent). BUas tracht structurele arbeidsplaatsen te realiseren. Het is in 2021 gelukt om voor drie participatiekandidaten te komen tot een structurele arbeidsplek, naast de drie bestaande structurele arbeidsplekken. Ondanks dit resultaat blijkt het lastig om deze structurele plekken te vormen. In aanbestedingstrajecten wordt de mogelijkheid onderzocht om met de private sector samen te werken. Ondanks inspanning en behaalde resultaten lijkt het een lastige opgave om de eerder gestelde doelstelling van 24 participatiekandidaten per 2024 te bereiken.

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 145 medewerkers in dienst getreden en van 105 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2020 was dit respectievelijk 99 en 102. Van negen medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel het gebruik maken van de optie van vervroegde pensionering. In 42 gevallen betrof het een beëindiging vanwege het bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst of van een medewerker in proeftijd. In 36 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In vijf gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst. Voor één medewerker geldt dat de arbeidsovereenkomst is geëindigd in verband met overlijden.

In het verslagjaar zijn 50 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. Dit is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2020 (48). Van de 50 wisselingen betrof het 38 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie; daarnaast zijn 12 medewerkers van functie gewisseld en van functiecategorie.

Medewerkers en fte per functieschaal

Ten opzichte van 2020 heeft een aantal kleine wijzigingen plaatsgevonden in de verdeling tussen de verschillende functieschalen (zie bijlage 10). De grootste verschuiving is zichtbaar in schaal 9 (+2,1%); dit kan verklaard worden enerzijds doordat vanaf september 2021 een groter aantal instructeurs en studiebegeleiders dat is ingezet vanaf september 2021 enerzijds en anderzijds door toename in bedrijfsvoeringsfuncties op dit niveau. Daarnaast is het aandeel schaal 12 (-0,6%), schaal 10 (-0,5%) en schaal 7 (-0,6%) zeer licht gekrompen en is een kleine stijging zichtbaar in schaal 13 (+0,3%).

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10 jaar, een daling van 1 jaar ten opzichte van eind 2020.

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gedaald ten opzichte van 2020 en was aan het einde van het verslagjaar 46 jaar (2020: 46,6 jaar). De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 47,2 jaar hoger dan bij de vrouwen: 45 jaar.

Flexibele interne arbeidsovereenkomsten

BUas maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-hbo zijn gedefinieerd. In de cao zijn afspraken gemaakt over het inzetten van flexibele arbeidsovereenkomsten. BUas heeft met instemming van de

Medezeggenschapsraad een bovengrens en werkwijze vastgesteld waarmee getracht wordt de cao-bepaling zo transparant mogelijk uit te voeren.

Eind 2021 was 16,5% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 108,2 fte, een stijging ten opzichte van eind 2020 (85,5 fte, 13,6%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 99,2 fte (15,1%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 8,9 fte (1,4%) tijdelijke uitbreidingen.

Min-maxcontracten en nul-urencontracten

In 2017 is gestart met het werken met 0-urencontracten en min-maxcontracten voor het inzetten van studenten bij wervingswerkzaamheden. Ultimo 2021 zijn 42 studenten in dienst op basis van een 0-urencontract en 14 studenten op basis van een min-maxcontract.

Daarnaast worden ultimo 2021 binnen de reguliere inzet 14 medewerkers ingezet op basis van een 0-urencontract. Het betreft in dit geval incidentele inzet van studentassistenten van wie de inzet vooraf moeilijk te bepalen is, inzet ter vervanging van ziekte en inzet bij piekwerkzaamheden.

Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van inhuur van derden. Dit omvat inhuur op basis van detachering, uitzendcontract, incidentele inhuur (IB47) en overeenkomst van opdracht.

In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 2.964. Dit is een stijging ten opzichte van 2020 (€ 2.117). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt

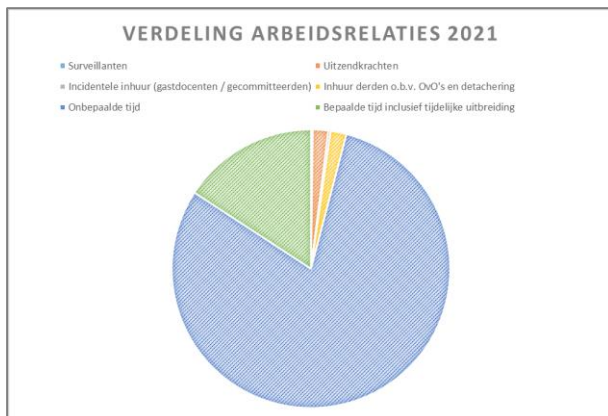
in naastgelegen tabel getoond. De stijging is met name te verklaren door een grotere inzet van uitzendkrachten in verband met het handhaven van coronaregels (corona coaches), extra tijdelijke inkoopcapaciteit en inhuur voor de BUAs-catering (die voorheen via de cateringaanbieder verliep). Daarnaast is een toename te zien voor inhuur ten behoeve van tweede en derde geldstroomprojecten. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een grotere inzet bij het onderdeel Logistics Community Brabant. Op andere categorieën zoals inhuur ten behoeve primair proces en inhuur ten behoeve van support is een daling waarneembaar wat aansluit bij de cao-doelstelling om zoveel als mogelijk structureel werk binnen de werkingssfeer van de cao te organiseren.

| Soort arbeidsrelatie | 2021 |
|----------------------------------------------------|--------------|
| Surveillanten | 88 |
| Uitzendkrachten | 682 |
| Stagiairs | 149 |
| Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden) | 140 |
| Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering | 1.905 |
| Totaal | 2.964 |

| Soort arbeidsrelatie | 2021 | |
|----------------------------------------------------|-------|-------|
| | Fte | % |
| Surveillanten | 1,5 | 0,2% |
| Uitzendkrachten | 12,2 | 1,8% |
| Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden) | 1,9 | 0,3% |
| Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering | 12,6 | 1,8% |
| Onbepaalde tijd | 548,3 | 80,1% |
| Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding | 108,1 | 15,8% |

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 80,1% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 15,8% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-urencontracten en min-max contracten).

Zoals eerder vermeld is di een stijging ten opzichte van voorgaand jaar en dit is met name te verklaren door de extra (tijdelijke) NPO-middelen die vanaf medio 2021 ingezet worden en de behoefte aan flexibiliteit om te kunnen schakelen bij mogelijke dalende studentaantallen.



De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 4,1% van de totale bezetting. Dit is een stijging in het aandeel van diverse soorten arbeidsrelaties en wijken af van de eerder ingezette weg van 2019 en 2020. Deze beweging is te verklaren door de eerder benoemde verklaringen uit de vorige paragraaf.

Stagiair(e)s

In het verslagjaar hebben in totaal 127 studenten, met een omvang van 106,8 fte, stagegelopen bij BUAs. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 40 stagiair(e)s actief.

| Stagiair(e)s | | |
|-------------------|--------|-------|
| | aantal | fte |
| aantal 01-01-2021 | 32 | 25,4 |
| instroom | 95 | 81,4 |
| | | 106,8 |
| uitstroom | 87 | 76,4 |
| stand 31-12-2021 | 40 | 30,4 |

Verlofvormen

In het verslagjaar maakte in totaal nog één medewerker gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP), van wie de regeling gedurende het verslagjaar is afgelopen. In 2021 hebben 39 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen bedraagt 23. In het verslagjaar hebben 19 medewerkers onbetaald verlof opgenomen.

| | verlofvormen | | | aantal 31-12-2021 | Fte 31-12-2021 |
|-------------------|----------------------|-----|----|----------------------|-------------------|
| | aantal 31-12-2020 | bij | af | | |
| SOP | 1 | | 1 | 0 | 0,0 |
| WS | 34 | 5 | 6 | 33 | 5,6 |
| Ouderschapsverlof | 17 | 6 | 8 | 15 | -2,0 |
| Onbetaald verlof | 12 | 7 | 11 | 8 | 1,7 |

Opleidingsniveau

Op 31 december 2021 beschikte 84,3% van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) in loondienst over een master's degree of hoger (master's degree of PhD). Dit is een stijging ten opzichte van 2020 (80,8%).

| | Opleidingsniveau 2021 | | | 2020 | | |
|---------------|--------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|
| | P-OP | P-MT | Totaal | P-OP | P-MT | Totaal |
| Master (+) | 84,3% | 84,6% | 84,3% | 80,6% | 85,7% | 80,8% |
| % PhD holders | 15,0% | 15,4% | 15,0% | 3,8% | 14,3% | 12,8% |

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, waarin hen gevraagd wordt een master's degree te behalen. Deze weg is eerder ingezet en wordt de komende jaren gecontinueerd. Wanneer gecorrigeerd wordt voor docent-trainees, bedraagt het percentage onderwijs- en onderzoekspersoneel met minimaal een master's degree 90,7%.

Gesprekkencyclus

In 2021 is, net als in 2020, zoveel mogelijk getracht in gesprek te zijn met onze medewerkers en waar mogelijk dan wel gewenst is de cyclus uitgevoerd. In overleg met medezeggenschap is medio 2020, in verband met Covid-19, besloten om het beoordelingsgesprek vanaf 1 maart 2020 tijdelijk niet verplicht te maken, tenzij hier aanleiding toe was of het gewenst was. Het uitgangspunt hierbij was dat iedereen goed functioneert. Om deze reden is het voor dit verslagjaar niet mogelijk om de HRM-cyclus cijfermatig te onderbouwen.

Daarnaast is de bredere ontwikkeling ingezet richting een modernere HRM-cyclus, waarin het goede gesprek en de dialoog centraal staan.

Funcctiegebouw

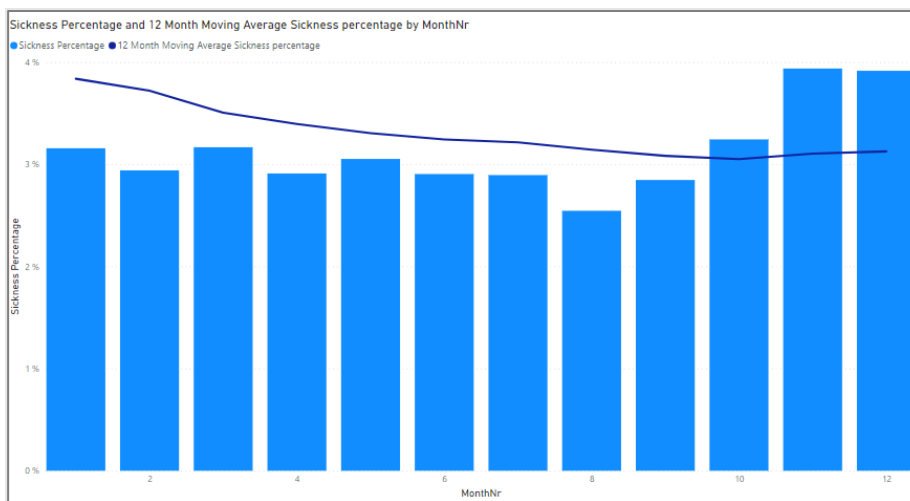
In het verslagjaar zijn de volgende nieuwe functies ontwikkeld: medewerker Participatiebaan, Algemeen medewerker, Student ambassadeur (en tevens de rol Coördinator student ambassadeur). Daarnaast is de reeks Docent herijkt met rollen. Voor 2022 staat een update gepland m.b.t. de ontwikkeling/herijking van een zestal functies.

Arbeidsmarkttoelage

Eind 2021 ontvingen 35 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een beperkte toename van het aantal toelages ten opzichte van eind 2020 (33).

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUAs totaal is in 2021 uitgekomen op 3,1% (t.o.v. 3,9% in 2020 en 3,6% in 2019). Het verzuim was redelijk gelijkmatig in 2021, met een stijging in het laatste kwartaal. De verzuimfrequentie maakt een soortgelijke ontwikkeling door in 2021: redelijk stabiel en laag gedurende het jaar en een stijging in het vierde kwartaal. Voor heel 2020 komt de frequentie uit op 0,3 (t.o.v. 0,4 in 2020 en 0,75 in 2019). Bij deze lage verzuimfrequentie past ook het (veronderstelde) beeld dat minder mensen zich hebben ziekgemeld in 2021: van de medewerkers heeft 73,6% zich nul keer ziekgemeld en 19,3% één keer. Het beeld hierbij is dat thuiswerken meer mogelijkheid biedt het werk zelf in te delen, waardoor minder snel tot ziekmelding wordt overgegaan. Enerzijds is dit een verklaarbare ontwikkeling, anderzijds acht BUAs het belangrijk dat medewerkers de tijd en ruimte nemen die nodig is om te herstellen van ziekte; immers, uitstellen van kort verzuim is een voorspeller voor lang verzuim. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij slechts 1,9% van de medewerkers. Daar staat tegenover dat de gemiddelde verzuimduur wel is toegenomen in 2021. Van het verzuim was 61,8% korter dan een week, 19,7% tussen één en zes weken en 14,8% tussen zes weken en één jaar.



Per 1 januari 2021 heeft BUAs een nieuwe bedrijfsarts. Na dit eerste jaar omschrijft deze de cultuur als informeel en niet of weinig hiërarchisch. Er is veel ruimte voor eigen inbreng en interpretatie van medewerkers; enerzijds een groot goed, anderzijds is het in een aantal situaties wel gewenst duidelijker te sturen en kaders aan te geven om te zorgen dat re-integratie ook echt voortgang vindt. Gedurende dit jaar wisten meer medewerkers de weg naar de bedrijfsarts te vinden om preventief gezondheidsadvies te vragen.

Langer durend verzuim is in zeker meer dan de helft van de gevallen met name mentaal/psychisch, waarbij circa 25% werkgerelateerd. Oorzaken zijn vooral: te veel werk, het werk niet goed los kunnen laten, problemen in de samenwerking en niet (meer) passend werk. Dit percentage is vrijwel gelijk aan 2020. De invloed van de Covid-

maatregelen deed zich ook gelden: grotere afstand tot de werkvloer, collega's missen, moeite werk en privé te scheiden en in een aantal gevallen ook fysieke klachten door een minder goede ergonomie op de thuiswerkplek, iets waar BUAs overigens heel proactief mee om is gegaan. Zeker 20-25% van het langduriger verzuim kent zijn oorzaak in niet-werkgerelateerde zaken (privé). De niet-mentale oorzaken voor verzuim zijn met name problemen met houdings- en bewegingsapparaat (rug- en nekklachten of -letsel) en andere ziektes.

Reisbeleid woon-werk

Op 1 januari 2021 zijn de eerder gemaakte keuzes voor het "what you travel is what you get" mobiliteitsbeleid daadwerkelijk ingevoerd, nadat dit door de Covid-pandemie was vertraagd. Vanaf dat moment ontvingen de medewerkers geen vaste maandelijkse vergoedingen meer voor woon-werkverkeer, maar wordt de vergoeding bepaald op basis van het aantal keren dat, en het vervoermiddel waarmee, naar de campus wordt gereisd.

Autogebruik wordt door een lage vergoeding voor woon-werkverkeer ontmoedigd. Gebruik van OV wordt 100% vergoed bij gebruik van de NS Business Card, mits de medewerker de reis en de eventuele deur tot deur-dienst, zoals OV-fiets, op tijd markeert als woon-werkverkeer. Fietsers ontvangen voor hun geregistreerde reizen een relatief hoge vergoeding.

Daarnaast is er voor medewerkers een financieel aantrekkelijke fietsregeling. Door de differentiatie in vergoeding per modaliteit wordt duurzaam reizen naar de campus gestimuleerd. Ook biedt het "what you travel is what you get" mobiliteitsbeleid een hoge mate van flexibiliteit.

Medewerkers blijken, mede hierdoor, bewuste keuzes te maken over de wijze waarop zij naar de campus reizen. Populair zijn combinaties van OV en eigen vervoer. Voor de laatste kilometers van het station naar de campus wordt er vaak gebruik gemaakt van de OV-fiets.

Naast het beleid met betrekking tot woon-werkverkeer is gedurende het kalenderjaar 2021 een onbelaste internetvergoeding uitbetaald in verband met de thuiswerksituatie veroorzaakt door Covid-19.

NS Business Card

Vanwege van de Covid-pandemie en de lockdowns in 2021 hadden slechts acht medewerkers een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Een reële vergelijking van het gebruik van de NS Business Card met voorgaande jaren is vanwege de Covid-pandemie niet te maken. In 2021 is met de NS Business Card in totaal 725.700 km met de trein gereisd. In het vorige coronajaar 2020 werden in totaal 706.711 km per trein afgelegd met de NS Business Card. In 2019 waren dat totaal 2.142.709 treinkilometers.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.233) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college- en leselden), cursussen en 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 € 910 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 73,9 % van het budget. Dit is ten opzichte van het budget en ten opzichte van voorgaande jaren minder. Deze daling kan voor een groot deel verklaard worden door het uitstellen van opleidingen vanwege Covid-19. Desondanks is gedurende het jaar veel aandacht geweest voor de professionalisering van docenten met betrekking tot het verzorgen van blended vormen van onderwijs. Deze onderbesteding is in lijn met de onderbesteding in 2020, maar een uitzondering gelet op de jaren post Covid waarin ieder jaar de bestedingsdoelstelling nagenoeg gehaald werd. BUAs heeft aandacht voor deze ontwikkeling in het komend jaar en zet net als in voorgaande jaren stevig in op ruimte en middelen voor continue professionalisering van de professionals wat zich onder andere uit in het verdubbelen van de door de cao verplichte professionaliseringsuren met een extra 40 professionaliseringsuren.

In het verslagjaar is € 127 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 39 fte en € 3.235.

| Kennisontwikkeling en scholing | Gerealiseerd k€ | Beschikbare middelen k€ |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten | 911 | |
| Budget BUAs CAO-afspraken out-of-pocket costs | | 1.233 |
| Vershil realisatie tov beschikbare middelen | | -322 |
| Uren | Gerealiseerd k€ | Beschikbare middelen k€ |
| Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend) | 3.235 | |
| Budget BUAs CAO-afspraken basisrecht in uren | | 1.233 |
| Lerarenbeurs | | 127 |
| Vershil realisatie tov beschikbare middelen | | 1.874 |

Eind 2021 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 80%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2020 (81%). 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 90,3% van het aantal werknemers waarvan het niveau Engels geregistreerd is. Komend verslagjaar wordt inspanning op de 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 79%. Dit is een stijging ten opzichte van 2020 (77%). Daarnaast hebben acht medewerkers een SKE-certificering afgerond.

Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

Jaarlijks vindt op lokaal niveau overleg plaats met de vakorganisaties. In het verslagjaar heeft dit overleg viermaal plaatsgevonden. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde zijn onder andere de organisatieontwikkeling, het arbeidsvoorwaarden-, werkgelegenheids- en personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM). In het bijzonder is gesproken over de gevolgen van de Covid-pandemiecrisis op de woon-werkvergoedingen. De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de verantwoording van de besteding van de DAM-gelden 2021 en met de begroting van de DAM-gelden 2022.

Tijdens de vergaderingen is regelmatig de stand van zaken rondom de organisatieontwikkeling besproken. Terugkerende onderwerpen daarbij zijn geweest de organisatieontwikkeling BUAs-breed, waaronder de nieuwe strategieperiode en de community-organisatie, de organisatieontwikkeling bij de Academy for Tourism, ontwikkelingen rondom de ondersteunde processen (SERVE, hybride werken) en team-based werken en de in dit kader gestarte pilots. In de laatste vergadering van het verslagjaar is aangekondigd dat BUAs voornemens is de structuur van de ondersteunende diensten te veranderen. Het aantal diensten zal daardoor worden teruggebracht van zes naar vier. Nadrukkelijk is met de vakorganisaties besproken dat dit zal gebeuren zonder arbeidsvoorwaardelijke consequenties voor de medewerkers. BUAs hanteert daarbij de Sociale leidraad bij organisatieontwikkeling.

Verder is in het verslagjaar met de vakorganisaties gesproken over het Sociaal statuut en de eerder vastgestelde en nog steeds van toepassing zijnde Sociale leidraad bij organisatieontwikkeling. Het Sociaal statuut zal in begin 2022 ter definitieve vaststelling wordt geagendeerd.

Ook is in het verslagjaar tijdens de vergaderingen nadrukkelijk aandacht besteed aan de gevolgen voor zowel medewerkers als studenten van de voortdurende Covid-pandemie en de wijze waarop BUAs hierover heeft gecommuniceerd en hierin medewerkers heeft begeleid.

4.9 Huisvesting, facilitaire zaken en planning

Huisvesting

Alle academies en corporate services zijn gevestigd op de BUas Campus aan de Mgr. Hopmansstraat. De huidige locaties zijn eigendom van BUas. De locatie Sibeliusslaan is eind 2021 verkocht aan een andere onderwijsinstelling. Op de campus is aandacht besteedt aan het integreren van duurzaamheidsvraagstukken in de meer-jaren onderhoudsplanningen, zodat investeringen straks samenlopen met de duurzaamheidsdoelstellingen van BUas.

| BUas gebouwen per 31-12-2020 | 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 |
| Totaal | 30.948 m² |

* Bruto vloeroppervlak

Covid-19 maatregelen

Zoals al meerdere malen in dit jaarverslag is aangegeven, heeft de Covid-19 pandemie ook bij BUas grote impact gehad op studenten, medewerkers en de organisatie. Om het onderwijs zo goed mogelijk door te laten gaan hebben we - naast het opvolgen van de RIVM richtlijnen - verschillende maatregelen getroffen. We noemen er een aantal.

- > Veel zorg is besteed aan communicatie vanuit het crisisteam naar medewerkers en studenten. Er is veel aandacht geweest voor het online ontmoeten, bijpraten en informeren van iedereen;
- > Met het weer gedeeltelijk opengaan van de campus in 2021 is veel aandacht besteed aan het communiceren van de Covid-19 maatregelen. Ook zijn alle studenten en medewerkers voorzien van een BUas-mondkapje, is de routing in onze gebouwen aangepast en is aangegeven van welke studie- en werkplekken, stoelen en tafels wel en waar geen gebruik kon worden gemaakt, om de 1,5 m afstand overal te garanderen;
- > De schoonmaak en ventilatiecapaciteit in de gebouwen is geïntensiveerd;
- > In nauw overleg met de veiligheidsregio, de GGD en de vervoersbedrijven zijn afspraken gemaakt over spreiding. In het onderwijs zijn ochtend-, middag- en avondshifts ingevoerd die dakpanwegwijs startten en eindigden;
- > Er is extra zorg uitgegaan naar kwetsbare studenten en medewerkers. In nauw overleg met de decanen en leidinggevendenden zijn protocollen en uitzonderingsituaties benoemd voor hen die problemen ervoeren met thuis studeren of werken;
- > Iedere medewerker is in de gelegenheid gesteld voor de thuiswerkplek faciliteiten aan te vragen, zoals een beeldscherm, bureaustoel, sta-zitbureau of noise cancelling headset. Daarnaast ontvangt iedere medewerker een maandelijkse vergoeding voor extra gemaakte internetkosten;
- > Verschillende online communityactiviteiten zijn georganiseerd, zoals de Isolation Show (radio), pubquizen, podcasts, koken met de chefkok van het Sibelicious leerbedrijf en wijnproeverijen. Deze werden met veel enthousiasme ontvangen.

5 Financiën

5.1 Treasurybeleid

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

De doelstelling van het treasurybeleid is primair 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 en een overzicht van de aangetrokken leningen wordt verwezen naar het volgende overzicht zoals ook opgenomen is in hoofdstuk 6, paragraaf 7 langlopende schulden:

| | Bedrag lening 31-12-2020 | Aangegeve leningen o/g 2021 | Aflossingen 2021 | Vrijval 2021 | Boekwaarde 31-12-2021 | Langlopend deel | Kortlopend deel |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|--------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | € | € | € | € | € | € | € |
| Lening BNG | 16.420 | - | 1.100 | - | 15.320 | 10.380 | 4.940 |
| Schatkistbankieren lening | 9.346 | - | 334 | - | 9.012 | 8.678 | 334 |
| Totaal langlopende schulden | 25.766 | - | 1.434 | - | 24.332 | 19.058 | 5.274 |

Van het langlopende deel van € 19.058 betreft € 8.415 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 10.643 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van 1,2. In 2021 komt de DSCR uit op 1,88 wat ruimschoots boven de vastgestelde ratio van BNG is.

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, Fitch en Moody's (zie tevens www.bngbank.com/ratings). Het restant van de hoofdsom is per eind 2021 € 15.320.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2021 € 9.012.

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.

5.2 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 leverden aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs. De activiteiten van Breda University Ventures B.V. liggen in lijn met de publieke taak van BUas en worden gescheiden gehouden van die van Stichting BUas. In 2021 zijn geen activiteiten ontplooid binnen Breda University Ventures B.V.

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 collegejaar 2020-2021 waren dit 71 inkomende uitwisselingsstudenten, tegenover 49 uitgaande uitwisselingsstudenten in dezelfde periode. Dit betreft een forse daling ten opzichte van voorgaande collegejaren. Deze daling is een van de gevolgen van de reisbeperkingen als onderdeel van de Covid-maatregelen. De meeste inkomende uitwisselingsstudenten komen uit Duitsland, Spanje en Finland. Het aantal inkomende en uitgaande studenten zijn verspreid over meerdere instellingen. De instelling waar de meeste studenten mee uitgewisseld worden is Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu in Helsinki.

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 worden maatwerktrajecten genoemd, waarbij de term maatwerktraject in dit geval een marketingnaam betreft.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

BUas kent geen kunstonderwijs.

5.3 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarencader (MJK) 2022-2026 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2021, begroting 2022 en tot stand gekomen middels het, in 2021 vastgestelde, strategisch plan 2022-2025 'BUas+'.

Scenario's

| Scenario's | 1. Strategie vanaf nu | 2. Alles blijft zoals het is | 3. Instroom +, uitval - | 4. Alles blijft zoals het is, maar instroom doelstelling wordt behaald | 5. Worst case |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Eerstejaars instroom | 2.165 | 1.720 | 1.904 | 2.067 | 1.562 |
| Uitval | Jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24. Totdat doelstelling behaald is | Conform 2018-2019 | Jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24. Totdat doelstelling behaald is | Conform 2018-2019 | Stijgt met 2% t.o.v. 18-19 |
| Studiesucces | Volgens strategie (behoud afgelopen jaar percentage behaald) | Conform 2021-2022 | Volgens strategie (behoud afgelopen jaar percentage behaald). Maar zakt na 3 jaar ivm doorstromers zonder Propedeuse. | Conform 2021-2022 | Daalt met 2% t.o.v. 18-19 |

In dit MJK zijn vijf scenario's uitgewerkt, die hieronder kort worden omschreven:

> Lichtblauw

In dit scenario worden de instroomdoelstellingen en het uitval- en studiesuccespercentage behaald volgens de strategie van BUas. In collegejaar 2021/2022 is het uitvalpercentage wederom lager in verband met het uitgestelde BSA als gevolg van de Covid-pandemie. Verwachting is dat het uitvalpercentage in het collegejaar 2022/2023 zal toenemen, maar de strategische doelstelling behaald wordt.

> Oranje

In dit scenario blijft alles zoals het was: de instroom (niveau 2021), het uitval- en studiesuccespercentage zijn gelijk aan die op 1 september 2020. In collegejaar 2021/2022 is het uitvalpercentage wederom lager in verband met het uitgestelde BSA.

> Grijs

De basis voor dit scenario is het **lichtblauwe** scenario (strategische doelstellingen v.w.b. uitval- en studiesuccespercentage worden behaald). Wel zal door het uitgestelde studieadvies het studiesuccespercentage tijdelijk (3 jaar) dalen. De internationale instroom zal met 20% toenemen ten opzichte van vorig collegejaar 2021-2022 (net als afgelopen jaar). Tevens wordt de instroomdoelstelling van 100 studenten voor de nieuwe opleiding Data Science & AI behaald. De totale instroom zal in dit scenario toenemen ten opzichte van collegejaar 2021-2022, alhoewel de instroomdoelstelling van het **lichtblauwe** scenario niet zal worden behaald.

> Groen

De basis voor dit scenario is het **oranje** scenario (het uitval- en studiesuccespercentage zijn gelijk aan die op 1 september 2020). De instroom ligt in dit scenario hoger. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de instroomdoelstelling voor collegejaar 2022/2023 wordt behaald en de instroom op dit niveau blijft.

> Rood

Dit betreft een worstcasescenario. Hier is de verwachting dat de instroom als gevolg van Covid behoorlijk afneemt. Daarnaast verslechteren het uitval- en studiesuccespercentage structureel. In collegejaar 2021/2022 is het uitvalpercentage wederom lager in verband met het uitgestelde BSA.

Voor **alle** scenario's gelden generiek de volgende uitgangspunten:

- > Om de scenario's vergelijkbaar te houden is er in dit MJK voor gekozen om de student/docent-ratio in alle scenario's gelijk te houden en niet aan te passen ter correctie van het financiële resultaat;
- > De student/docent-ratio van 2022, in combinatie met de verwachte totale studentaantallen van ieder scenario, leiden tot bepaling van de OP-formatie;
- > Vanwege tijdelijk beschikbare NPO3-middelen zullen in de ondersteunende personeelscategorieën in 2022 en 2023 meer fte beschikbaar zijn dan in de overige jaren;
- > Investerings zijn gebaseerd het Meerjaren Onderhouds Plan (MOP) en gericht op verdere verduurzaming van de campus.

In de volgende paragrafen wordt uitgegaan van het **lichtblauwe** strategische scenario.

A1 Aantallen studenten

| | 2021 Actual | 2022 Budget | 2023 Budget | 2024 Budget | 2025 Budget | 2026 Budget |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Totaal inschrijvingen BUAs | 7.012 | 7.445 | 7.531 | 7.355 | 7.353 | 7.341 |
| Totaal inschrijvingen bachelors | 6.431 | 6.805 | 6.857 | 6.692 | 6.688 | 6.677 |
| Totaal inschrijvingen masters | 271 | 327 | 360 | 372 | 375 | 376 |
| Totaal inschrijvingen joint degree | 104 | 88 | 73 | 68 | 63 | 60 |
| Totaal inschrijvingen associate degree | 206 | 225 | 241 | 223 | 227 | 228 |

In bovenstaande tabel zijn de totale studentenaantallen per 1 oktober van ieder jaar te zien waarmee rekening is gehouden, als gevolg van de eerstejaars instroom (2.165), uitval (25,8%), doorstroom en het studiesucces (76%) van studenten.

A1 Personele bezetting in gemiddelde fte

BUAs wendt de kwaliteitsmiddelen onder andere aan om kleinschaliger onderwijs te bieden. Een groot gedeelte van deze middelen komt dan ook rechtstreeks ten goede aan meer docenten voor de klas. Het aantal extra fte P-OP loopt op tot en met 2022, conform onderstaande tabel.

| Inzet extra docenten | 2019 Actual fte | 2020 Actual fte | 2021 Actual fte | 2022 Budget fte | 2023 Budget fte | 2024 Budget fte | 2025 Budget fte |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Breda University of applied sciences | 5,0 | 9,0 | 15,0 | 23,0 | 23,0 | 23,0 | 23,0 |

Deze (extra) inzet heeft de afgelopen jaar tot een verbetering van de student/docentratio geleid. Voor de bepaling van de OP-formatie in het MJK gaan we uit de student/docentratio in 2022 en de verwachte studentaantallen voor de komende jaren. Voor de overige, ondersteunende categorieën gaan we ervan uit dat er in 2022 en 2023 vanwege tijdelijke middelen meer fte beschikbaar zijn dan de overige jaren. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

| | 2021 Actual fte | 2022 Budget fte | 2023 Budget fte | 2024 Budget fte | 2025 Budget fte | 2026 Budget fte |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| P-OP | 321,0 | 332,0 | 347,5 | 347,9 | 342,9 | 342,8 |
| P-OBP | 92,7 | 101,6 | 101,6 | 94,1 | 94,1 | 94,1 |
| P-MT | 12,5 | 13,3 | 13,3 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| B-OBP | 190,1 | 192,9 | 192,9 | 180,9 | 180,9 | 180,9 |
| M-MT | 13,7 | 16,5 | 16,5 | 15,9 | 15,9 | 15,9 |
| Breda University of applied sciences | 630,1 | 656,2 | 671,7 | 651,3 | 646,4 | 646,2 |

A2 Geconsolideerde meerjarenbalans

| Geconsolideerde meerjaren balans | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Actual k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € |
| Activa | 76.847 | 68.928 | 64.260 | 58.760 | 56.646 | 56.071 |
| <i>Vaste Activa</i> | 55.221 | 52.186 | 49.964 | 48.382 | 46.807 | 45.258 |
| Materiële vaste activa | 55.176 | 52.161 | 49.958 | 48.382 | 46.807 | 45.258 |
| Financiële vaste activa | 45 | 25 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Vlottende activa</i> | 21.626 | 16.742 | 14.296 | 10.378 | 9.839 | 10.813 |
| Voorraden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vorderingen | 2.192 | 2.192 | 2.192 | 2.192 | 2.192 | 2.192 |
| Liquide middelen | 19.434 | 14.550 | 12.104 | 8.185 | 7.647 | 8.621 |
| Passiva | 76.847 | 68.928 | 64.260 | 58.760 | 56.646 | 56.071 |
| <i>Eigen vermogen</i> | 29.824 | 27.282 | 26.422 | 23.695 | 23.015 | 23.874 |
| Algemene reserve | 17.515 | 14.973 | 13.978 | 12.628 | 12.628 | 13.487 |
| Bestemmingsreserves | 12.309 | 12.309 | 12.443 | 11.067 | 10.387 | 10.387 |
| Voorzieningen | 5.090 | 5.091 | 5.091 | 5.091 | 5.091 | 5.091 |
| Langlopende schulden | 19.058 | 16.285 | 13.511 | 12.077 | 10.643 | 9.210 |
| Kortlopende schulden | 22.875 | 20.270 | 19.236 | 17.896 | 17.896 | 17.896 |

Zoals in de volgende paragraaf verder uiteengezet wordt, zullen de jaren 2023 tot en met 2025, vóór de inzet van bestemmingsreserves, een negatief financieel resultaat laten zien. Mede als gevolg hiervan daalt het eigen vermogen naar ongeveer het niveau van ultimo 2020. Het behaalde resultaat in 2021 wordt derhalve de komende jaren weer geïnvesteerd in het onderwijs.

Door aflossingen van de hypothecaire leningen dalen de langetermijnschulden en ook de hoeveelheid beschikbare liquide middelen.

A2 Geconsolideerde meerjarenstaat van baten en lasten

| Geconsolideerde meerjarenstaat van baten en lasten | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Actual k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € | Budget k € |
| Baten | 83.193 | 86.630 | 87.072 | 86.829 | 88.812 | 92.590 |
| <i>Rijksbijdragen OCW</i> | 59.751 | 65.140 | 59.920 | 59.147 | 60.814 | 64.028 |
| <i>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</i> | 5.526 | 5.803 | 5.893 | 5.929 | 6.048 | 6.169 |
| <i>College-, cursus-, les- en examengeld</i> | 11.971 | 10.032 | 15.492 | 15.871 | 15.950 | 16.273 |
| <i>Baten werk in opdracht van derden</i> | 1.613 | 1.405 | 1.433 | 1.462 | 1.491 | 1.521 |
| <i>Overige baten</i> | 4.333 | 4.249 | 4.334 | 4.421 | 4.509 | 4.599 |
| Lasten | 76.353 | 86.368 | 86.725 | 88.054 | 89.382 | 91.662 |
| <i>Personeelslasten</i> | 60.265 | 67.556 | 67.939 | 67.693 | 68.537 | 69.889 |
| <i>Afschrijvingskosten</i> | 4.178 | 3.914 | 4.153 | 3.902 | 3.549 | 3.592 |
| <i>Huisvestingslasten</i> | 2.142 | 2.194 | 2.237 | 2.282 | 2.328 | 2.374 |
| <i>Overige lasten</i> | 9.768 | 12.705 | 12.395 | 14.176 | 14.967 | 15.807 |
| Saldo baten en lasten | 6.840 | 262 | 347 | -1.225 | -570 | 928 |
| <i>Financiële baten en lasten</i> | -343 | -262 | -212 | -152 | -110 | -69 |
| Resultaat | 6.497 | 0 | 134 | -1.376 | -680 | 859 |
| <i>Resultaat deelnemingen</i> | -14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Netto resultaat | 6.482 | 0 | 134 | -1.376 | -680 | 859 |
| <i>Bestemmingsreserves</i> | -2.232 | 0 | -134 | 1.376 | 680 | 0 |
| Netto resultaat na gebruik bestemmingsreserves | 4.250 | 0 | 0 | 0 | 0 | 859 |

Persoonlijk en kleinschalig onderwijs is en blijft een van de belangrijkste kenmerken van BUAs. Daarom kiezen we er bewust voor om de verbeterde student/docent-ratio van de afgelopen jaren door te trekken naar de toekomst. De jaren 2023 tot en met 2025 zullen derhalve, voor inzet van bestemmingsreserves, een negatief financieel resultaat laten zien. Dit mede als gevolg van de lagere studenteninstroom in 2021 en het vertragende

tijdeffect (T-2) van de Rijksbijdrage. BUAs kan deze relatief kleine tekorten opvangen middels inzet van hiervoor ultimo 2021 (speciaal) gevormde bestemmingsreserve en de NPO3- gelden.

Verder is rekening gehouden met het Meerjaren Onderhouds Plan (MOP) en investeringen met betrekking tot ICT en verdere verduurzaming van de campus.

BUAs kan deze relatief kleine tekorten opvangen middels inzet van hiervoor (speciaal) gevormde bestemmingsreserves. Vanaf 2026 zal het financieel resultaat weer positief zijn.

A2 Meerjaren kengetallen

| | 2021 Actual | 2022 Budget | 2023 Budget | 2024 Budget | 2025 Budget | 2026 Budget | Signaleringswaarde |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------------------|
| Solvabiliteit II | 0,45 | 0,47 | 0,49 | 0,49 | 0,50 | 0,52 | 0,30 |
| Liquiditeit | 0,95 | 0,83 | 0,74 | 0,58 | 0,55 | 0,60 | <0,75 |
| Huisvestingsratio | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,15 |
| Weerstandsvermogen | 0,36 | 0,31 | 0,31 | 0,27 | 0,26 | 0,26 | 0,05 |
| Rentabiliteit | 0,08 | 0,00 | -0,01 | -0,02 | -0,01 | 0,01 | 3-jarig < 0, 2-jarig < -0,05 en 1-jarig < -0,10 |
| Absolute omvang liquide middelen | EUR 19,4 miljoen | EUR 14,5 miljoen | EUR 12,1 miljoen | EUR 8,2 miljoen | EUR 7,6 miljoen | EUR 8,6 miljoen | EUR < 2 miljoen |

De meeste kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. De signaleringswaarden voor de huisvestingsratio, weerstandsvermogen en rentabiliteit zijn vanuit de Inspectie van het Onderwijs over 2020.

De ratio van het eigen vermogen is 0,09 en dit is beneden de signaleringswaarde voor het bovenmatig eigen vermogen. De liquiditeit komt zoals het er nu naar uitziet vanaf 2024 onder de nieuwe signaleringswaarde van 0,75 (voorheen 0,50). De nieuwe signaleringswaarde is vooraf niet afgestemd met de instellingen of de Vereniging Hogescholen en kwam derhalve als een verrassing. We nemen bewust de keuze om de komende jaren, conform planning, te blijven investeren in onze strategie en te blijven voldoen aan onze aflossingsverplichtingen, zoals te zien in onderstaande tabel.

| | 2020 k € | 2021 k € | 2022 k € | 2023 k € | 2024 k € | 2025 k € | 2026 k € | 2027 k € | 2028 k € | 2029 k € | 2030 k € |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Repayments of debts | 2.774 | 5.274 | 5.274 | 2.774 | 2.774 | 1.434 | 1.434 | 1.434 | 1.434 | 1.434 | 334 |

Vervolgens zal vanaf 2026 de liquiditeit de komende jaren weer gestaag stijgen tot boven deze nieuwe signaleringswaarde. Er worden de komende jaren geen problemen voorzien met het voldoen aan onze financiële verplichtingen jegens BNG en het Ministerie van Financiën.

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 2021 zijn de volgende beheersmaatregelen vastgesteld:

- > Op het risico "instabiliteit studentenaantallen": voor de lange termijn wordt ingezet op studiesucces. Verbetering van het studiesucces maakt ons immers weerbaarder. Er wordt gebruikgemaakt van data-analyse en student and learning analytics om gerichte en tijdige interventies mogelijk te maken. Daarnaast vindt geïntensiveerde en gerichte werving van nieuwe studenten op basis van ons marketing- en communicatieplan plaats, met een extra focus op vwo'ers en internationale studenten.
- > Op het risico (én kans) "campus community": het betrekken van studenten is belangrijker dan ooit in tijden van een pandemie, ook omdat de mate van betrokkenheid een voorspeller is van studiesucces. Doordat 2021 het tweede jaar betrof waarin we te maken hadden met Covid-19 en bijbehorende strenge maatregelen, heeft blended learning een vlucht genomen binnen onze onderwijsinstelling. Daartegenover stond dat ook digitale vermoeidheid optrad bij zowel student als medewerker. Door actieve communicatie door het management van BUAs is getracht zowel studenten als medewerkers verbonden te houden. Daarbij zijn alle mogelijkheden

die het fysiek aanwezig zijn op de campus mogelijk maakten, maximaal benut (binnen de geldende maatregelen).

Voor meer toelichting op de andere risico's voor 2021 en een vooruitblik naar 2022 wordt verwezen naar paragraaf 4.4.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van het MJK is rekening gehouden met de genoemde risico's en de toelichting daarop in paragraaf 4.4. In paragraaf 5.3 worden de verschillende scenario's genoemd en wordt toegelicht van welk scenario we uitgaan, inclusief de mogelijkheden die dat scenario biedt.

B3 Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Voor de invulling van de verantwoordelijkheden door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 4.1.



Jaarrekening 2021

mei 2022

6 Geconsolideerde jaarrekening 2021

6.1 Geconsolideerde balans per 31-12-2021⁴

(na resultaatbestemming x € 1.000)

| | | 31-12-21 | | 31-12-20 |
|-----------------------------|---|----------|---------------------------|---------------------------|
| | | € | | € |
| Activa | | | | |
| Vaste activa | | | | |
| Materiële vaste activa | 1 | 55.176 | | 61.895 |
| Financiële vaste activa | 2 | 45 | | 59 |
| | | <hr/> | 55.221 | <hr/> 61.954 |
| Vlottende activa | | | | |
| Vorderingen | 3 | 2.192 | | 3.277 |
| Liquide middelen | 4 | 19.434 | | 7.338 |
| | | <hr/> | 21.626 | <hr/> 10.615 |
| | | | <hr/> 76.847 <hr/> | <hr/> 72.569 <hr/> |
| | | | | |
| | | 31-12-21 | | 31-12-20 |
| | | € | | € |
| Passiva | | | | |
| Eigen vermogen | 5 | 29.824 | | 23.340 |
| Vorzieningen | 6 | 5.090 | | 4.559 |
| Langlopende schulden | 7 | 19.058 | | 24.332 |
| Kortlopende schulden | 8 | 22.875 | | 20.338 |
| | | | <hr/> 76.847 <hr/> | <hr/> 72.569 <hr/> |

⁴ Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

6.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten per 31-12-2021

(x € 1.000)

| | | Realisatie 2021 | Begroting 2021 | Realisatie 2020 |
|------------------------------------------|----|-----------------|----------------|-----------------|
| | | € | € | € |
| Baten | | | | |
| Rijksbijdragen OCW | 9 | 59.751 | 53.536 | 50.653 |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies | 10 | 5.526 | 4.797 | 3.902 |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 11 | 11.971 | 13.739 | 13.896 |
| Baten werk in opdracht van derden | 12 | 1.613 | 1.615 | 1.285 |
| Overige baten | 13 | 1.930 | 3.275 | 1.413 |
| Totaal baten | | 80.791 | 76.962 | 71.149 |
| Lasten | | | | |
| Personeelslasten | 14 | 58.406 | 60.802 | 56.001 |
| Afschrijvingen | 15 | 4.178 | 3.954 | 4.125 |
| Huisvestingslasten | 16 | 2.143 | 1.804 | 2.281 |
| Overige lasten | 17 | 9.237 | 9.754 | 9.559 |
| Totaal lasten | | 73.964 | 76.316 | 71.966 |
| Saldo baten en lasten | | 6.827 | 646 | 817 |
| Financiële baten en lasten | 18 | 344- | 336- | 303- |
| Resultaat | | 6.483 | 311 | 1.120- |
| Resultaat deelnemingen | | - | - | - |
| Nettoresultaat | | 6.483 | 311 | 1.120- |

6.3 Kasstroomoverzicht

| (x € 1.000) | 2021 | | 2020 | |
|-------------------------------------------------------------|------|--------|---------------|---------------|
| | € | | € | |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | | | |
| Saldo baten en lasten | | | 6.827 | 817- |
| <i>Aanpassingen voor:</i> | | | | |
| Afschrijvingen | 15 | 4.178 | | 4.125 |
| Mutaties voorzieningen | 6 | 532 | | 544 |
| | | | 4.710 | 4.668 |
| <i>Verandering in werkkapitaal:</i> | | | | |
| Vorderingen | 3 | 1.085 | | 565 |
| Kortlopende schulden | 8 | 2.537 | | 118 |
| | | | 3.622 | 683 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties | | | 15.159 | 4.534 |
| Betaalde interest | 18 | 344- | 344- | 303- |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | | |
| Investerings in materiële vaste activa | 1 | 895- | | 2.016- |
| Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa | 2 | 12 | | 12 |
| Desinvesterings in materiële vaste activa | 1 | 3.438 | | - |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | 2.555 | 2.004- |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | |
| Aflossing langlopende schulden | 8 | 5.274- | | 5.274- |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | 5.274- | 7.581- |
| Mutatie liquide middelen | | | 12.096 | 5.051- |

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2021 met € 12.096 toegenomen waardoor de eindstand uitkomt op €19.434.

6.4 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 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 jaarrekening is opgemaakt op 2 mei 2022.

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 enige 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 genoemde instelling is Breda University Ventures B.V.

Breda University Ventures 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 spin-offs van Breda University Ventures B.V., zijnde NHTV Incubator B.V., NHTV Next B.V. en Breda Business School B.V., zijn in 2021 opgeheven.

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.

6.5 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. Er wordt rekening 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.

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. De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. 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 waarderingsgrondslagen 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 de 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.

6.6 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 2021 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad 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. Hierbij wordt onderscheidt gemaakt tussen normatieve rijksbijdrage en niet normatieve rijksbijdrage. Waarbij normatieve rijksbijdrage structureel is en op basis van bekostigingsregelgeving beschikbaar wordt gesteld. Niet-normatieve rijksbijdragen betreffen niet structurele rijksbijdrage met een bepaald bestedingsdoel en wordt beoogd toe te rekenen aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan.

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 6, 12, 18, 20, 24, 40 of 48 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 5, 7 of 10 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 zijn, te zijn betaald. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2021 is 110,2% (93,2% eind 2020). 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, al is dit niet het geval voor kalenderjaar 2021 wat een grillig jaar was voor de dekkingsgraden. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2021 102,8% (87,6% eind 2020). Ondanks de onzekere economische vooruitzichten aan het begin van het jaar, werd het een goed beleggingsjaar voor ABP: dekkingsgraad en de beleidsdekkingsgraad namen toe, maar eindigde onder het niveau waarop pensioenverhoging mogelijk is.

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-aftrekbare 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. 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.

6.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2021

1 Materiële vaste activa

| | Gebouwen | Terreinen | Inventaris en apparatuur | Totaal materiële vaste activa |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------|-------------------------------|
| Aanschafwaarde 1 januari 2021 | 66.111 | 5.130 | 21.441 | 92.682 |
| Cumulatieve afschrijvingen | 17.314 | - | 13.473 | 30.787 |
| Boekwaarde 1 januari 2021 | 48.797 | 5.130 | 7.967 | 61.895 |
| Investerings 2021 | 195 | - | 700 | 895 |
| Aanschafwaarde desinvesteringen 2021 | 11.551 | 327 | 592 | 12.470 |
| Afschrijvingen desinvesteringen 2021 | 8.444 | - | 588 | 9.032 |
| Afschrijvingen 2021 | 2.340 | - | 1.836 | 4.176 |
| Aanschafwaarde cumulatief | 54.755 | 4.803 | 21.549 | 81.107 |
| Cumulatieve afschrijvingen | 11.209 | - | 14.721 | 25.931 |
| Boekwaarde 31 december 2021 | 43.546 | 4.803 | 6.827 | 55.176 |

Eind 2021 is het pand en het terrein aan de Sibeliusslaan 13 verkocht met een boekwaarde van €3.438. Dit heeft een positief boekresultaat van € 557 opgeleverd. Verder is in 2021 beoordeeld in hoeverre volledig afgeschreven inventaris (boekwaarde nihil) nog in gebruik is, dit betreft activa met een aanschafwaarde van € 4.097. Indien deze niet meer in gebruik was, zijn de cumulatieve aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen hiervoor gecorrigeerd.

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die BUAs in eigendom heeft. Gebouwen worden afgeschreven volgens de componentenbenadering. Hieronder is de rubricering binnen de componenten benadering weergegeven met de bijbehorende afschrijvingstermijn.

| Component | Afschrijvingstermijn in jaren |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| A - Constructie inclusief beton- en metselwerken en terreinverhardingen | 48 |
| B - Kozijnen, ramen en deuren | 40 |
| C - Tegelwerken | 40 |
| D - Werktuigbouwkundige installaties | 20 |
| E - Behangwerk, vloerbedekk, stoffering | 12 |
| F - Stucadoorwerken | 18 |
| G - Beglazing, plafond-en wandsystemen en gevelschermen | 24 |
| H - Schilderwerken | 6 |
| I - Binneninrichting (afbouw-timmerwerken) | 18 |
| J - Elektronische voorzieningen | 20 |
| K - Trappen en balustraden | 40 |
| L - Sprinklerinstallaties | 24 |
| M - Transport-liftinstallaties | 24 |
| N - Dakbedekking | 20 |

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 2-4 en 15. In 2021 is het terrein aan Sibeliusslaan 13 verkocht.

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, 5, 7 of 10 jaar, gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

| | WOZ-waarde | Peildatum | Verzekerde waarde gebouwen | Taxatiedatum |
|------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------------------|------------------|
| WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen | | | | |
| - Mgr. Hopmansstraat 15 | 4.727 | 1 januari 2021 | 7.100 | 11 februari 2020 |
| - Mgr. Hopmansstraat 2 -4 | 8.139 | 1 januari 2021 | 58.400 | 11 februari 2020 |
| - Mgr. Hopmansstraat 1 -3 | 16.415 | 1 januari 2021 | 33.000 | 11 februari 2020 |
| | <u>29.281</u> | | <u>98.500</u> | |

2 Financiële vaste activa

| | Boekwaarde 1 januari 2021 | Investeringen en verstrekte leningen | Afschrijving | Resultaat | Aflossingen | Voorziening | Boekwaarde 31 december 2021 |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|--------------|-----------|-------------|-------------|-----------------------------------|
| | € | € | € | € | € | € | € |
| Vordering op BRESS | 56 | - | - | - | 12 | - | 45 |
| Glasvezel infrastructuur | 3 | - | 3 | - | - | - | - |
| Totaal financiële vaste activa | <u>59</u> | <u>-</u> | <u>3</u> | <u>-</u> | <u>12</u> | <u>-</u> | <u>45</u> |

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. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2021 € 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

| | 31-12-21 € | | 31-12-20 € |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Debiteuren | 200 | | 478 |
| Voorziening vordering debiteuren | - | | - |
| <i>Totaal debiteuren</i> | | 200 | 478 |
| Studenten | 43 | | 360 |
| Voorziening vordering studenten | - | | - |
| <i>Totaal studenten</i> | | 43 | 360 |
| <i>Overige vorderingen</i> | | | |
| Personeel | - | | - |
| Omzetbelasting | - | | - |
| Overige | 20 | | 146 |
| <i>Totaal overige vorderingen</i> | | 20 | 146 |
| <i>Overlopende activa</i> | | | |
| Vooruitbetaalde bedragen | 746 | | 971 |
| Nog te ontvangen subsidiegelden | 828 | | 853 |
| Nog te ontvangen | 344 | | 451 |
| Overige | 12 | | 18 |
| <i>Totaal overlopende activa</i> | | 1.930 | 2.293 |
| Totaal vorderingen | | <u>2.192</u> | <u>3.277</u> |

Debiteuren

Het saldo van de debiteuren is een stuk lager 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 is het saldo lager dan in het voorgaande jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de halvering van het collegegeld in het collegejaar 2021-2022 waardoor de openstaande bedragen per jaareinde beperkt waren en daarnaast hebben ook meer studenten het collegegeld ineens voldaan in plaats van in termijnen.

Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen, waaronder licentiekosten, hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2022.

Nog te ontvangen

Dit betreft onder andere een vordering op Wageningen UR van € 252 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2020-2021.

4 Liquide middelen

| | 31-12-21 | 31-12-20 |
|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | € | € |
| Tegoeden op bank- en girorekeningen | 19.434 | 7.338 |
| Totaal liquide middelen | 19.434 | 7.338 |

De liquide middelen ultimo 2021 bestaan uit tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen noch betaald. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van de instelling. Bankgaranties zijn niet verleend.

5 Eigen vermogen

| | Stand per 01-01-2020 | Resultaat 2020 | Stand per 01-01-2021 | Resultaat 2021 | Stand per 31-12-2021 |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
| | € | € | € | € | € |
| Algemene reserve | | | | | |
| Algemene reserve | 10.378 | 2.886 | 13.264 | 4.252 | 17.516 |
| Eigen vermogen BUas Ventures B.V. | - | - | - | - | - |
| | 10.378 | 2.886 | 13.264 | 4.252 | 17.516 |
| Bestemmingsreserves publiek | | | | | |
| Implementatie strategie 2019-2021 | 1.962 | 554 | 2.516 | 404 | 2.920 |
| Toekomstige huisvesting | 7.301 | 1.392- | 5.909 | 261 | 6.170 |
| Kennisvalorisatie | 650 | - | 650 | - | 650 |
| Kwaliteitsafspraken | 387 | 104- | 283 | 150 | 433 |
| Profilerings-en noodfonds BUas | 197 | 43- | 154 | 49 | 203 |
| Bestemmingsresultaat activa | 3.586 | 3.021- | 565 | 565- | - |
| Bestendige meerjarige continuïteit | - | - | - | 1.932 | 1.932 |
| | 14.082 | 4.006- | 10.076 | 2.232 | 12.308 |
| Totaal eigen vermogen | 24.460 | 1.120- | 23.340 | 6.483 | 29.824 |

Het geconsolideerde resultaat 2021 van € 6.483 positief is ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 2.232 te onttrekken uit bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2021 een eigen vermogen van € 29.824 (2020: € 23.340). BUas heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 29.824 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 346.399. Hiermee komt de ratio van het eigen vermogen op 0,09. Het normatief eigen vermogen is het vermogen dat, volgens de inspectie, maximaal aangehouden mag worden om bezittingen te financieren en risico's op te vangen.

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 2021, zijnde € 4.252, wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie wordt € 404 gedoteerd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2021. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 2.920 en wordt ingezet in het kader van de nieuwe strategische periode.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

Het resultaat van de facilitaire dienst is beter dan begroot en daarom wordt het positieve resultaat van € 261 gedoteerd aan deze bestemmingsreserve. Het positieve resultaat is ontstaan als gevolg van de boekwinst door de verkoop van de Sibeliuslaan. Deze bestemmingsreserve is gevormd voor toekomstige ontwikkelingen en wensen ten aanzien van huisvesting.

Bestemmingsreserve kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.

Verschillende activiteiten van BUas zijn ondergebracht in BUas Ventures B.V. Het gaat hier om publieke en private activiteiten in relatie tot onderzoek, het ondersteunen van startende ondernemers, het 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 Ontwikkelen en startersondersteuning. Ten behoeve van inzicht en transparantie is hiervoor een aparte reserve gevormd. Deze reserve bedroeg ultimo 2020 € 650. De activiteiten binnen BUas Ventures B.V. waren nihil in 2021 (zie paragraaf 2.5 publiek – privaat), maar de reserve blijft aanwezig voor toekomstige ontwikkelingen.

Bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken

BUas heeft voor de kwaliteitsafspraken een bedrag ontvangen vanuit het ministerie van OCW. Het bedrag wat hiervan nog beschikbaar is per jaareinde is toegevoegd aan de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken.

Bestemmingsreserve profilerings- en noodfonds BUas

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd voor 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 2021 is een dotatie begroot van € 155 en is € 106 verstrekt aan studenten. Per saldo leidt dit tot een dotatie van € 49 aan de bestemmingsreserve Profileringsfonds BUas.

Bestemmingsreserve Activa

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd van € 565 voor mogelijk toekomstige boekverliezen of andere lasten door aanpassing naar de componenten methode voor de activa in 2019. Aangezien alle aanpassingen zijn doorgevoerd is deze bestemmingsreserve komen te vervallen.

Bestemmingsreserve bestendige meerjarige continuïteit

BUas heeft binnen het eigen vermogen een speciaal gevormde bestemmingsreserve voor bestendige meerjarige continuïteit. Hierdoor kunnen relatief kleine tekorten worden opgevangen.

6 Voorzieningen

| | Saldo 31-12-2020 € | Mutaties 2021 | | | Saldo 31-12-2021 € | Langlopend deel voorziening € | Kortlopend deel voorziening € |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Dotaties 2021 € | Onttrekkingen 2021 € | Vrijval 2021 € | | | |
| Bovenwettelijk WW | 908 | 121 | 236 | 283 | 510 | 281 | 229 |
| Wettelijk WW | 160 | 273 | 281 | - | 152 | 124 | 28 |
| Uitstroom | 474 | 411 | 14 | 158 | 713 | 376 | 337 |
| Transitievergoeding | 107 | 57 | - | - | 164 | 40 | 124 |
| Jubilea uitkeringen | 202 | 120 | - | 29 | 293 | 258 | 35 |
| Werktijdverkorting Senioren | 1.866 | 599 | 407 | 92 | 1.966 | 1.485 | 481 |
| DI Uren | 311 | - | - | 74 | 237 | 237 | - |
| Arbeidsongeschiktheid | 506 | 570 | 48 | - | 1.028 | 944 | 84 |
| Overige | 25 | 2 | - | - | 27 | - | 27 |
| Totaal voorzieningen | 4.559 | 2.153 | 986 | 636 | 5.090 | 3.745 | 1.345 |

De voorzieningen zijn toegenomen met € 531 ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 579, € 2.153 dotatie en € 1.043 vrijval. Begroot was € 415 en gedurende 2021 is op basis van verwachtingen € 1.165 geprognoseerd. De daadwerkelijke mutatie was lager dan prognose, met name vanwege een lagere totale voorziening op wettelijk en bovenwettelijk wachtgeld.

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 1% (2020: 1%). 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 1% (2020: 1%).

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

Transitievergoeding wordt per 1 januari 2020 opgebouwd vanaf de eerste dag van het dienstverband. In verband met deze wijziging is in 2019 voor het eerst een voorziening opgenomen met daarin de berekende waarde van de transitievergoeding per medewerker met een tijdelijk contract. In 2021 is de waarde van deze voorziening opnieuw vastgesteld en verminderd op basis van een schattingspercentage. De voorziening laat een stijging zien door een toename van het aantal tijdelijke contracten, veroorzaakt door extra (tijdelijke) middelen in het kader van NPO.

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 markttrente van 1% (2020: 1%). De toename van deze voorziening in 2021 is veroorzaakt door een aanpassing in de berekeningswijze. ABP heeft in 2021 het pensioenverleden voor BUAs vrijgegeven en op basis van dit pensioenverleden hebben wij de verwachte toekomstige jubilea en daarmee de voorziening opnieuw ingeschat.

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 2021 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijf jaar. Voor de jaren hierna is geen voorziening gevormd aangezien deze niet betrouwbaar ingeschat kan worden. Deze voorziening wordt tegen nominale waarde gepresenteerd daar het verschil tussen contante en nominale waarde (het effect van de tijds waarde) als immaterieel kan worden beschouwd.

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. Jaarlijks wordt meermaals een inschatting gemaakt van de mogelijke instroom van medewerkers in een WIA-uitkering. Bij aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid wordt voor deze medewerkers een voorziening opgenomen. In het jaar 2021 heeft een stijging plaats gevonden door instroom van drie medewerkers en een herwaardering van de voorziening.

DI-uren

De voorziening duurzame inzetbaarheidsuren 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 betrekkingssomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste vijf 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 2020. Aan deze uren dient een bestedingsplan ten grondslag te liggen. Per 1 januari 2021 is sparen van DI-uren niet meer mogelijk op basis van de per 1 juli 2020 afgesloten cao. Gespaarde uren dienen in de jaren 2021, 2022 en 2023 opgenomen te worden.

Overige

De post overige voorzieningen heeft voor € 27 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 2021 niet gewijzigd. Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 1.249 (2020: € 1.249) kortlopend; het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

7 Langlopende schulden

| | Bedrag lening 31-12-2020 | Aangevane leningen o/g 2021 | Aflossingen 2021 | Vrijval 2021 | Boekwaarde 31-12-2021 | Langlopend deel | Kortlopend deel |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|--------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | € | € | € | € | € | € | € |
| Lening BNG | 16.420 | - | 1.100 | - | 15.320 | 10.380 | 4.940 |
| Schatkistbankieren lening | 9.346 | - | 334 | - | 9.012 | 8.678 | 334 |
| Totaal langlopende schulden | 25.766 | - | 1.434 | - | 24.332 | 19.058 | 5.274 |

Van het langlopende deel van € 19.058 betreft € 8.415 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 10.643 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van 1,2. In 2021 komt de DSCR uit op 1,88 wat ruimschoots boven de vastgestelde ratio van BNG is.

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, Fitch en Moody's (zie tevens www.bngbank.com/ratings). Het restant van de hoofdsom is per eind 2021 € 15.320.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2021 € 9.012.

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 | Restant hoofdsom 31-12-2021 | Rente % |
|---------------------------|--------------|----------|---------------|--------------------------------|---------|
| BNG deel 1 | mei-17 | 12 jaar | 6.000 | 4.800 | 1,70% |
| BNG deel 2 | okt-17 | 12 jaar | 5.000 | 4.000 | 1,80% |
| BNG deel 3 | jan-18 | 6 jaar | 6.700 | 4.020 | 1,42% |
| BNG deel 4 | jan-19 | 3 jaar | 5.000 | 2.500 | 1,39% |
| Schatkistbankieren deel 1 | jun-18 | 30 jaar | 5.000 | 4.666 | 0,49% |
| Schatkistbankieren deel 2 | nov-18 | 30 jaar | 4.680 | 4.346 | 0,49% |
| Totaal | | | 32.380 | 24.332 | |

8 Kortlopende schulden

| | 31-12-21 | € | 31-12-20 | € |
|----------------------------------------------|----------|---------------|----------|---------------|
| Crediteuren | | 1.533 | | 1.427 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | | 2.626 | | 2.586 |
| Schulden terzake pensioenen | | 807 | | 715 |
| Kortlopend deel langlopende lening | | 5.274 | | 1.434 |
| <i>Overige kortlopende schulden</i> | | | | |
| Overige | 253 | | 443 | |
| <i>Totaal overige kortlopende schulden</i> | | 253 | | 443 |
| <i>Overlopende passiva</i> | | | | |
| Vooruitontvangen collegegelden | 3.107 | | 5.125 | |
| Nog te besteden gelden Centre of Expertise | 1.558 | | 1.672 | |
| Nog te besteden subsidiegelden | 3.174 | | 3.697 | |
| Nog te besteden NPO3 gelden | 954 | | - | |
| Nog te betalen leefgeld studenten | - | | 23 | |
| Nog te betalen posten | 601 | | 346 | |
| Personeel | 2 | | 47 | |
| Vakantiegeld | 1.736 | | 1.661 | |
| Vakantiedagen | 1.139 | | 1.040 | |
| DAM gelden | - | | - | |
| Studentenbijdragen | 92 | | 95 | |
| Overige | 19 | | 28 | |
| <i>Totaal overlopende passiva</i> | | 12.382 | | 13.733 |
| Totaal kortlopende schulden | | 22.875 | | 20.338 |

Crediteuren

De post crediteuren is toegenomen ten opzichte van 2020. In 2021 staan per jaareinde grote facturen open.

Kortlopend deel langlopende lening

Deze post is in 2021 toegenomen met € 3.840 aangezien per eind 2020 een aflossingsdeel vooruit was betaald.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruitontvangen collegegelden over de periode januari 2022 tot en met augustus 2022. De afname in de post wordt veroorzaakt door halvering van het collegegeld in het collegejaar 2021-2022.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Het totaal nog te besteden geld voor CELTH jegens derden bedraagt in totaal € 1.558. Deze verplichting heeft betrekking op te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2022 tot en met 2023 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 grotendeels uit projecten die voortgevloeid zijn uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant. Deze samenwerking loopt van 2018 tot en met 2025. De omvang van deze projecten draagt bij aan de post nog te besteden subsidiegelden € 1.311 en de post nog te ontvangen subsidiegelden € 309.

| | 31-12-21 | € | 31-12-20 | € |
|----------------------------------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| Nog te besteden subsidiegelden | | 3.174 | | 3.696 |
| Nog te besteden subsidiegelden OCW | | - | | 1 |
| Totaal nog te besteden subsidiegelden | | 3.174 | | 3.697 |

Nog te besteden NPO3 gelden

Het totaal nog te besteden NPO3 gelden van €954 heeft betrekking op ontvangen niet normatieve rijksbijdragen welke in 2021 nog niet is besteed. Hiervoor zijn bestedingsdoelen gedefinieerd welke wordt beschreven in hoofdstuk 3.

6.8 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.

Prijsrisico

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.

6.9 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 99 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Hiervoor wordt een jaarlijkse canon betaald. De bedragen in onderstaande tabel zijn daadwerkelijke bedragen en niet weergegeven in duizendtallen.

| Grond | Kosten jaarbasis | Kosten per maand | Einddatum | Resterende looptijd in maanden | Looptijd 1-5 jaar |
|------------------------|------------------|------------------|------------|--------------------------------|-------------------|
| Mgr. Hopmansstraat 1-3 | 2.010 | 168 | 01-09-2094 | 848 | 10.051 |
| Totaal | 2.010 | 168 | | | 10.051 |

6.10 Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2022 is oorlog in Oekraïne uitgebroken, hiermee is BUAs geconfronteerd na balansdatum. Deze oorlog heeft een grote impact op het welzijn van de bewoners van onder andere Oekraïne en Rusland en ook op de wereldeconomie. De impact voor BUAs is geïnventariseerd en heeft geen continuïteitsimpact, wel is BUAs geconfronteerd met stijgende energieprijzen. BUAs zal de ontwikkelingen van de oorlog 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 beïnvloeden.

6.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2021

9 Rijksbijdragen OCW

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Normatieve Rijksbijdrage | 59.751 | 53.536 | 50.653 |
| Totaal rijksbijdragen OCW | 59.751 | 53.536 | 50.653 |

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2021 bedraagt € 59.751. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 21 december 2021. Hierin is een bedrag verwerkt van € 146 voor het versterken van regionale samenwerkingsverbanden. De afwijking ten op zichte van de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door de ontvangen NPO gelden.

10 Overige overheidsbijdragen en-subsidies

| | Realisatie 2021 € | 2021 € | Realisatie 2020 € |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) | 521 | - | 404 |
| Overige overheidsbijdragen en - subsidies | 5.005 | 4.797 | 3.498 |
| Overige overheidsbijdragen | 5.526 | 4.797 | 3.902 |

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 2021 € 5.526 en zijn daarmee € 729 hoger dan begroot.

Dit wordt met name veroorzaakt door meer tweede-geldstroomactiviteiten (subsidieprojecten) binnen LCB. Projecten waaronder Fieldlab (onderzoek naar evenementen tijdens Covid-19) hebben in 2021 gezorgd voor baten die niet waren voorzien tijdens het opstellen van de begroting.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

| G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omschrijving | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing Datum | De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond |
| Subsidie voor studieverlof HBO 2020/2021 | 1090677-1 | 22-09-2020 | JA |
| | 1102010-1 | 21-12-2020 | JA |
| | 1152024-1 | 15-04-2021 | JA |
| Subsidie voor studieverlof HBO 2021/2022 | 1166084-1 | 20-08-2021 | NEE |
| | 1177464-1 | 21-09-2021 | NEE |
| | 1179264-1 | 20-10-2021 | NEE |
| Extra hulp voor de klas | COHO21-20017 | 07-10-2021 | JA |

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend

| G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Omschrijving | Toewijzing kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de toewijzing EUR | Ontvangen t/m vorig verslagjaar EUR | Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar EUR | Saldo per 1 januari verslagjaar EUR | Ontvangen in verslagjaar EUR | Subsidiabele kosten in verslagjaar EUR | Te verrekenen 31 december verslagjaar EUR |
| Coronabaten in het hoger onderwijs | COHO210006 | 13-04-2021 | € 165 | € 0 | € 0 | € 165 | € 165 | € 79 | € 87 |
| Totaal | | | € 165 | € 0 | € 0 | € 165 | € 165 | € 79 | € 87 |

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

| G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| Omschrijving | Toewijzing kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de toewijzing EUR | Ontvangen t/m vorig verslagjaar EUR | Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar EUR | Saldo per 1 januari verslagjaar EUR | Ontvangen in verslagjaar EUR | Subsidiabele kosten in verslagjaar EUR | Saldo per 31 december verslagjaar EUR |
| Doorstroom MBO HBO | DHBO18017 | 15-03-2018 | € 171 | € 171 | € 94 | € 76 | € 0 | € 67 | € 10 |
| Totaal | | | € 171 | € 171 | € 94 | € 76 | € 0 | € 67 | € 10 |

11 College-, cursus-, les- en examengelden

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|----------------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Collegegelden | 12.883 | 14.649 | 14.790 |
| Restitutie collegegelden | 917- | 910- | 900- |
| Cursus-, les- en examengelden | 5 | - | 6 |
| Totaal college, cursus, les en examengelden | 11.971 | 13.739 | 13.896 |

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden ligt € 1.768 lager dan begroot. De voornaamste oorzaak hiervan is de halvering van het collegegeld voor het collegejaar 2021-2022.

12 Baten werk in opdracht van derden

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Baten werk in opdracht van derden | 1.613 | 1.615 | 1.285 |
| Baten werk in opdracht van derden | 1.613 | 1.615 | 1.285 |

De baten werk in opdracht van derden zijn conform begroting. € 1.430 van de baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde-geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten).

13 Overige baten

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Verhuur onroerende zaken | 143 | 109 | 45 |
| Detachering personeel | 279 | 1.082 | 251 |
| Studentgerelateerde activiteiten | 309 | 1.215 | 356 |
| Onderwijsfaciliteiten studenten | 32 | 42 | 27 |
| Administratie en Incasso | 76 | 120 | 108 |
| WUR | 281 | 250 | 321 |
| Diversen | 802 | 457 | 79 |
| Baten voorgaande jaren | 8 | 1 | 226 |
| Totaal overige baten | 1.930 | 3.275 | 1.413 |

De overige baten zijn € 1.345 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten detachering personeel van € 803. Dit wordt veroorzaakt door de eliminatie van de opbrengst interne detachering (dit betreft detachering binnen de academies en corporate staff onderling, maar is wel afzonderlijk per entiteit begroot). De administratie- en incassobaten 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 2020 afgenomen.

De baten studentgerelateerde activiteiten zijn € 906 lager dan begroot; deze hebben betrekking op de bijdragen van studenten voor studiereizen, werkveldactiviteiten en practicum. Veel van deze activiteiten konden niet plaatsvinden door Covid-19 en de baten zijn daardoor vele malen lager dan begroot. Onder deze post vallen ook de behaalde opbrengsten uit leerbedrijven. De WUR-baten hebben betrekking op de onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism. De definitieve eindafrekening van 2021 heeft nog niet plaatsgevonden. De diversen overige baten zijn € 345 hoger dan begroot; dit wordt veroorzaakt door de boekwinst van de verkoop van het gebouw en terrein aan de Sibeliuslaan.

14 Personele lasten

| | Realisatie 2021 | Begroting 2021 | Realisatie 2020 | |
|----------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|---------------|
| | € | € | € | |
| Lonen en salarissen | 41.287 | 53.862 | 40.031 | |
| Sociale lasten | 5.297 | - | 4.925 | |
| Pensioenpremies | 6.952 | - | 6.230 | |
| <i>Totaal lonen en salarissen</i> | | 53.536 | 53.862 | 51.185 |
| <i>Overige personele lasten</i> | | | | |
| Inhuur derden en surveillanten | 2.951 | 3.499 | 2.293 | |
| Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld | 162 | 150 | 206 | |
| Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld | 273 | 550 | 172 | |
| Mutatie voorziening uitstroom | 310 | - | 316 | |
| Mutatie voorziening werktijdverkorting | 102 | 250 | 606 | |
| Mutatie voorziening jubilea uitkeringen | 91 | 50 | 30 | |
| Mutatie voorziening DI Uren | 74 | 15 | 49 | |
| Mutatie voorziening arbeidsongeschikten | 570 | - | 335 | |
| Mutatie reservering vakantierechten | 179 | 15 | 253 | |
| Kennisontwikkeling en scholing | 524 | 1.117 | 629 | |
| Werving en selectie | 71 | 20 | 76 | |
| Arbo beleid | 125 | 223 | 178 | |
| DAM/Sop | 1 | 144 | 5 | |
| Compensatie in loonkosten | 321 | 163 | 375 | |
| Lasten wachtgeld | 79 | 98 | 80 | |
| Overige | 152 | 972 | 37 | |
| <i>Totaal overige personele lasten</i> | | 4.871 | 6.939 | 4.816 |
| Totaal personele lasten | | 58.406 | 60.802 | 56.001 |

Ten opzichte van 2020 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 2.351 (+ 4,6%). Dit is in lijn met de stijging van het gemiddelde aantal fte in het verslagjaar. De stijging van de kosten per fte wordt met name veroorzaakt door een lichte stijging van de pensioenpremies, een stijging van de sociale premies en een stijging van de gemiddelde inschaling.

Ten opzichte van de begroting 2021 is een onderschrijding te zien van € 80 op het totaal van de lonen en salarissen inclusief de verschillende premies. De relatief kleine onderschrijding op loonkosten en de relatief grote overschrijding van fte ten opzichte van de begroting verdienen een verklaring. Enerzijds is sprake van een kwantiteitseffect door het inzetten van meer fte dan begroot. Hierin is meegenomen het bedrag dat in euro's begroot is ter vervanging van ziekte. Deze overschrijding komt neer op € 1.239. Anderzijds is sprake van een tegenstrijdig prijzeffect, wat ervoor zorgt dat de prijs per fte zoals gerealiseerd in 2021 lager ligt dan de begrote prijs per Fte. Dit effect bedraagt -/- € 1.319 en wordt veroorzaakt door een aantal elementen: lagere inschaling dan begroot, een lager begroot loonpeil (cao, pensioenen en sociale premies) dan begroot, een lagere gemiddelde relatieve salarispositie dan begroot, lagere kosten voor woon-werk verkeer dan begroot en hogere incidentele kosten voor overwerk, transitievergoedingen en dergelijke.

De begrote overige personele lasten ad € 972 betreft begrote inzet op projecten van de verschillende academies en diensten tezamen. In de realisatie vallen deze interne boekingen tegen elkaar weg.

Compensatie in loonkosten

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

DAM/SOP

In de begroting 2021 is uitgegaan van personele lasten in het kader van DAM/SOP van € 144. In de realisatie zijn deze kosten grotendeels verantwoord onder lonen en salarissen, arbobeleid en overige personele lasten. De totale uitgaven aan DAM/SOP in 2021 liggen daardoor onder de begroting.

Aantal fte

Het aantal fte in dienst bij de instelling ultimo 2021 bedraagt 656,5 fte (628,8 fte ultimo 2020). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 4.2 kengetallen personeel.

| | <u>Ultimo 2021</u> | <u>Ultimo 2020</u> |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Personeel primair proces | 447,9 | 424,3 |
| Personeel bedrijfsvoering | 194,0 | 190,9 |
| Personeel management | 14,6 | 13,7 |
| | <u>657</u> | <u>629</u> |

15 Afschrijvingen

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Materiële vaste activa | 4.176 | 3.909 | 4.116 |
| Financiële vaste activa | 2 | 46 | 8 |
| Totaal afschrijvingen | <u>4.178</u> | <u>3.954</u> | <u>4.125</u> |

De afschrijvingslasten voor de materiële vaste activa zijn in 2021 € 224 hoger dan begroot. De post afschrijvingslasten gebouwen is € 300 hoger dan begroot; dit wordt veroorzaakt door het fouterstel in de jaarrekening 2020. Bij het opstellen van de begroting was het effect hiervan nog niet bekend. De afschrijvingslasten van de inventaris en apparatuur liggen in lijn met de begroting.

16 Huisvestingslasten

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Huren | 24 | 84 | 13 |
| Energie en water | 585 | 370 | 598 |
| Heffingen | 189 | 170 | 219 |
| Schoonmaakkosten | 616 | 705 | 585 |
| Beveiliging en bewaking | 224 | 170 | 269 |
| Dotatie onderhoudsvoorziening | - | - | - |
| (Klein) onderhoud | 505 | 305 | 597 |
| Totaal huisvestingslasten | <u>2.143</u> | <u>1.804</u> | <u>2.281</u> |

De huisvestingslasten zijn € 339 hoger dan begroot. Hiervan is € 215 meer uitgegeven aan energie en water. De kosten voor (klein) onderhoud bedragen € 200 meer dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door kosten voor de campus (aanpassingen naar aanleiding van de daadwerkelijke ingebruikname) en interne projecten.

17 Overige Instellingslasten

| | Realisatie 2021 € | Begroting 2021 € | Realisatie 2020 € |
|-----------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Inventaris, apparatuur en leermiddelen | 854 | 404 | 623 |
| Automatisering | 2.693 | 2.215 | 2.502 |
| Administratie en beheer | 1.196 | 1.231 | 1.147 |
| Advieskosten | 1.014 | 736 | 1.009 |
| Reis- en verblijfkosten | 194 | 671 | 247 |
| Studentvoorzieningen | 1.854 | 1.914 | 1.769 |
| Studentgerelateerde activiteiten | 293 | 1.136 | 434 |
| Repro voorzieningen | 254 | 263 | 224 |
| Voorlichting / PR | 792 | 804 | 869 |
| Catering | 61 | 435 | 531 |
| Diverse | 32 | 54 | 204 |
| Totaal overige instellingslasten | <u>9.237</u> | <u>9.754</u> | <u>9.559</u> |

De overige instellingslasten zijn op totaal € 517 lager dan begroot. Verschuivingen binnen de verschillende categorieën zijn waarneembaar. Dit wordt veroorzaakt doordat Covid-19 naast extra lasten ook heeft geleid tot besparingen. Zo zijn de reis- en verblijfkosten € 477 lager dan begroot. Hiervan wordt € 330 veroorzaakt door lagere kosten voor het openbaar vervoer door thuiswerken. € 170 wordt veroorzaakt door lagere verblijfskosten, omdat het niet mogelijk was elders te verblijven. De studentgerelateerde activiteiten zijn € 843 lager dan begroot; dit wordt veroorzaakt door minder kosten voor studentactiviteiten, die niet hebben

plaatsgevonden. De kosten voor catering zijn € 374 lager dan begroot. Dit komt enerzijds doordat het contract afliep en anderzijds door het thuiswerken.

Naast deze onderschrijding zijn er ook overbestedingen. De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn € 450 hoger dan begroot. Hiervan is € 343 extra uitgegeven aan huur installaties. De kosten van automatisering zijn € 478 hoger. Hiervan wordt € 203 veroorzaakt door aanschaf van kleine computer supplies. Advieskosten zijn € 278 hoger dan begroot; dit wordt voornamelijk veroorzaakt door € 287 hogere consultancykosten. Hiervan is € 172 voor een interim-directeur en € 140 voor onderzoeksgelden LCB.

18 Financiële baten en lasten

| | Realisatie 2021 | Begroting 2021 | Realisatie 2020 |
|-----------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | € | € | € |
| Rentebaten | - | - | - |
| Rentelasten | 344 | 336 | 303 |
| Saldo financiële baten en lasten | 344 | 336 | 303 |

De werkelijke rentelasten in 2021 liggen in lijn met de begroting.

Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. BTW) zijn in 2021 door accountants in rekening gebracht bij de instelling.

| | EY Accountants L.L.P. 2021 | EY Accountants L.L.P. 2020 | Overige Accountants 2021 |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Controlediensten | 91 | 92 | - |
| Andere assurance-diensten | - | - | - |
| Andere niet controlediensten | - | - | 40 |
| Totale diensten | 91 | 92 | 40 |

Het bedrag opgenomen onder 'overige accountants' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2021 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. en zijn meervoudig onderhands aanbesteed. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld.

7 Enkelvoudige jaarrekening 2021

7.1 Enkelvoudige balans per 31-12-2021

(na resultaatbestemming x € 1.000)

| | | 31-12-21 € | | 31-12-20 € |
|-----------------------------|---|----------------------|--|----------------------|
| Activa | | | | |
| Vaste activa | | | | |
| Materiële vaste activa | | 55.176 | | 61.895 |
| Financiële vaste activa | 1 | 45 | | 73 |
| | | <u>55.221</u> | | <u>61.968</u> |
| Vlottende activa | | | | |
| Vorderingen | 2 | 2.192 | | 3.277 |
| Liquide middelen | 3 | 19.434 | | 7.327 |
| | | <u>21.626</u> | | <u>10.604</u> |
| | | <u>76.847</u> | | <u>72.572</u> |
| | | | | |
| | | 31-12-21 € | | 31-12-20 € |
| Passiva | | | | |
| Eigen vermogen | 4 | 29.824 | | 23.340 |
| Vorzieningen | | 5.090 | | 4.559 |
| Langlopende schulden | | 19.058 | | 24.332 |
| Kortlopende schulden | 5 | 22.875 | | 20.341 |
| | | <u>76.847</u> | | <u>72.572</u> |

7.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021

| (x € 1.000) | | | |
|------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | Realisatie 2021 | Begroting 2021 | Realisatie 2020 |
| | € | € | € |
| Baten | | | |
| Rijksbijdragen OCW | 59.751 | 53.536 | 50.653 |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies | 5.526 | 4.797 | 3.902 |
| College-, cursus-, les- en examengelden | 11.971 | 13.739 | 13.896 |
| Baten werk in opdracht van derden | 1.613 | 1.615 | 1.291 |
| Overige baten | 1.930 | 3.275 | 1.202 |
| Totaal baten | 80.791 | 76.962 | 70.944 |
| Lasten | | | |
| Personeelslasten | 58.407 | 60.802 | 55.983 |
| Afschrijvingen | 4.178 | 3.954 | 4.125 |
| Huisvestingslasten | 2.142 | 1.804 | 2.281 |
| Overige lasten | 9.223 | 9.754 | 9.494 |
| Totaal lasten | 73.950 | 76.316 | 71.883 |
| Saldo baten en lasten | 6.841 | 646 | 939- |
| Financiële baten en lasten | 343- | 336- | 310- |
| Resultaat | 6.497 | 311 | 1.249- |
| Resultaat deelnemingen | 14- | - | 14 |
| Nettoresultaat | 6.483 | 311 | 1.235- |

7.3 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 2021 | Resultaat | Investerings | Aflossingen | Afschrijvingen | Boekwaarde 31 december 2021 |
|-----------------------------------------------|------------------------------|------------|--------------|-------------|----------------|-----------------------------------|
| | € | € | € | € | € | € |
| Vordering op Bress | 56 | - | - | 12 | - | 45 |
| Glasvezel infrastructuur | 3 | - | - | - | 3 | - |
| Deelneming BUas Ventures | 14 | 14- | - | - | - | - |
| Totaal overige financiële vaste activa | 73 | 14- | - | 12 | 3 | 45 |

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

| Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging) | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------|
| Naam | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2021 € | Resultaat jaar 2021 EUR | Totale baten 2021 EUR | Verklaring art. 2:403 BW | Consolidatie ja / nee | Deelname % |
| Breda University Ventures BV | Besloten Vennootschap | Breda | 4 | - | 14- | 14- | N | J | 100 |

Het exploitatieresultaat van € -14 betreft het resultaat van de deelnemingen van € -14.

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.

| | 31-12-21 | | 31-12-20 | |
|-----------------------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | € | | € | |
| Debiteuren | 200 | | 478 | |
| Voorziening vordering debiteuren | | | - | |
| <i>Totaal debiteuren</i> | | 200 | | 478 |
| Studenten | 43 | | 361 | |
| Voorziening vordering studenten | - | | - | |
| <i>Totaal studenten</i> | | 43 | | 361 |
| <i>Overige vorderingen</i> | | | | |
| Omzetbelasting | - | | - | |
| Overige | 20 | | 146 | |
| <i>Totaal overige vorderingen</i> | | 20 | | 146 |
| <i>Overlopende activa</i> | | | | |
| Vooruitbetaalde bedragen | 746 | | 971 | |
| Nog te ontvangen subsidiegelden | 828 | | 853 | |
| Nog te ontvangen | 344 | | 451 | |
| Overige | 12 | | 17 | |
| <i>Totaal overlopende activa</i> | | 1.930 | | 2.292 |
| Totaal vorderingen | | 2.192 | | 3.277 |

3 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt samengesteld:

| | 31-12-21 € | 31-12-20 € |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Tegoeden op bank- en girorekeningen | 19.434 | 7.327 |
| Totaal liquide middelen | 19.434 | 7.327 |

4 Eigen vermogen

| | Saldo 01-01-2020 € | Bestemming resultaat 2020 € | Saldo 01-01-2021 € | Bestemming resultaat 2021 € | Saldo 31-12-2021 € |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Algemene reserve | | | | | |
| Algemene reserve | 10.493 | 2.771 | 13.264 | 4.252 | 17.516 |
| | 10.493 | 2.771 | 13.264 | 4.252 | 17.516 |
| Bestemmingsreserves publiek | | | | | |
| Implementatie strategie 2019-2021 | 1.962 | 554 | 2.516 | 404 | 2.920 |
| Toekomstige huisvesting | 7.301 | 1.392- | 5.909 | 261 | 6.170 |
| Kennisvalorisatie BUas ventures B.V. | 650 | - | 650 | - | 650 |
| Kwaliteitsafspraken | 387 | 104- | 283 | 150 | 433 |
| Profilerings-en noodfonds Buas | 197 | 43- | 154 | 49 | 203 |
| Bestemmingsresultaat activa | 3.586 | 3.021- | 565 | 565- | - |
| Bestendige meerjarige continuïteit | - | - | - | 1.932 | 1.932 |
| | 14.082 | 4.006- | 10.076 | 2.232 | 12.308 |
| Totaal eigen vermogen | 24.575 | 1.235- | 23.340 | 6.484 | 29.824 |

5 Kortlopende schulden

| | 31-12-21 € | 31-12-20 € |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
| Crediteuren | 1.533 | 1.427 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 2.626 | 2.589 |
| Schulden terzake pensioenen | 807 | 715 |
| Kortlopend deel langlopende lening | 5.274 | 1.434 |
| <i>Overige kortlopende schulden</i> | | |
| Overige | 253 | 443 |
| Totaal overige kortlopende schulden | 253 | 443 |
| <i>Overlopende passiva</i> | | |
| Vooruitontvangen collegegelden | 3.107 | 5.125 |
| Toegezegde bijdragen Centre of Expertise | 1.558 | 1.672 |
| Nog te besteden subsidiegelden | 3.174 | 3.697 |
| Nog te besteden subsidiegelden OCV | 954 | 1 |
| Nog te betalen posten | 601 | 369 |
| Personeel | 2 | 47 |
| Vakantiegeld | 1.736 | 1.661 |
| Vakantiedagen | 1.139 | 1.040 |
| Studentenbijdragen | 92 | 95 |
| Overige | 19 | 27 |
| Totaal overlopende passiva | 12.382 | 13.733 |
| Totaal kortlopende schulden | 22.875 | 20.341 |

8 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 2021 € 177.000 behorende 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 |

8.1 Bezoldiging College van Bestuur

Gedurende het kalenderjaar 2021 heeft geen wijziging plaatsgevonden binnen het College van Bestuur (verder CvB) van BUAs. De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De leden 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 heer Snijder en de heer Van Os bedraagt deze toelage € 1 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen brutosalaris en het maximumsalaris van schaal 18 uit de cao-hbo.

In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat in 2021 voor geen van de CvB-leden sprake is van overgangsrecht zoals met betrekking tot het WNT-maximum. Voor heer Van Os was gedurende de jaren 2016 tot en met 2019 sprake van overgangsrecht met betrekking tot het WNT-maximum. De bezoldiging van de heer Van Os bevindt zich in 2021 onder het WNT-maximum, waardoor geen sprake is van een afbouwperiode van de bezoldiging.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur en de omvang van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT-categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2021 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 20 januari 2022, betreffende 'Informatie voor onderwijsinstellingen over de Wet Normering Topinkomens in het jaar 2022'). De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

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 2020 eveneens weergegeven. In deze tabel is ervoor gekozen om de gebruikte getallen niet weer te geven in duizendtallen, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

| bedragen x € 1 | dr. J.K. Snijder | | Ir. N.G.M. van Os | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------|--------------------------|--------|---------------------------|
| Functiegegevens | Voorzitter CvB | | Lid CvB | | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021 | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 0,9 | | 1 | | |
| Dienstbetrekking? | ja | | ja | | |
| Bezoldiging | | | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 135.123 | | 153.955 | | |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 20.160 | | 22.578 | | |
| <i>Subtotaal</i> | 155.283 | | 176.533 | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 159.300 | | 177.000 | | |
| '-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | | N.v.t. | | |
| Bezoldiging | 155.283 | | 176.533 | | |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | 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. | | |
| Gegevens 2020 | | | | | |
| bedragen x € 1 | dr. J.K. Snijder | | Ir. N.G.M. van Os | | dr. E.M. Minnemann |
| Functiegegevens | Voorzitter CvB | | Lid CvB | | Voorzitter CvB |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020 | 15/10 - 31-12 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/07 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 0,9 | | 1,0 | | 1,0 |
| Dienstbetrekking? | ja | | ja | | ja |
| Bezoldiging⁹ | | | | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 26.201 | | 148.788 | | 86.722 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 4.011 | | 20.930 | | 12.207 |
| <i>Subtotaal</i> | 30.211 | | 169.718 | | 98.929 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 32.607 | | 170.000 | | 98.934 |
| Bezoldiging | 30.211 | | 169.718 | | 98.929 |

Specificatie overige vergoedingen

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

| Specificatie overige vergoedingen | Dr. J.K. Snijder | | Ir N.G.M. van Os | |
|------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| | Overig | Declaraties | Overig | Declaraties |
| Representatiekosten | - | - | - | - |
| Reis- en verblijfkosten binnenland | 1.267 | - | 379 | 150 |
| Reis- en verblijfkosten buitenland | 34 | - | - | - |
| Overige onkostenvergoeding | 4.586 | - | - | - |
| Totaal | 5.887 | - | 379 | 150 |

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.

8.2 Bezoldiging Raad van Toezicht (bedragen x 1,-)

Gedurende het verslagjaar heeft een wijziging plaatsgevonden in de samenstelling van de Raad van Toezicht, die in hoofdstuk drie is toegelicht. De wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht zijn zichtbaar in de onderstaande tabel voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gestegen ten opzichte van het verslagjaar 2020. De bezoldiging ligt nog onder de norm zoals gesteld in de WNT II. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht bedroeg in het verslagjaar € 62.583,-. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 1.000,-.

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.

| bedragen x C 1 | | De heer E. van Lambaart | | De heer P.C.J. van Grinsven MA | | Mevrouw Dr. A.A. Sanderman | | De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA | | Mevrouw Y. van Mierlo | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|--|--------------------------------|--|----------------------------|--|----------------------------------|--|-----------------------|--|--------------------------------|--|
| Functiegegevens | | Voorzitter | | Lid | | Lid | | Lid | | Lid | | | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/08 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | | |
| Bezoldiging | | | | | | | | | | | | | |
| Bezoldiging | | 16.810 | | 12.543 | | 8.340 | | 12.500 | | 12.545 | | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | | 26.550 | | 17.700 | | 11.784 | | 17.700 | | 17.700 | | | |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | | N.v.t. | | N.v.t. | | N.v.t. | | N.v.t. | | N.v.t. | | | |
| Bezoldiging | | 16.810 | | 12.543 | | 8.340 | | 12.500 | | 12.545 | | | |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | | 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. / [Toelichting] | | N.v.t. | | N.v.t. | | N.v.t. | | N.v.t. | | | |
| Gegevens 2020 | | | | | | | | | | | | | |
| bedragen x C 1 | | De heer E. van Lambaart | | De heer P.C.J. van Grinsven MA | | Mevrouw Dr. A.A. Sanderman | | De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA | | Mevrouw Y. van Mierlo | | Mevrouw drs. E. Lemkes Straver | |
| Functiegegevens | | Lid | | Lid | | Lid | | Lid | | Lid | | Voorzitter | |
| | | (Interim) Voorzitter | | | | | | | | | | | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020 | | 01/01 - 30/04 | | 01/05 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | 01/01 - 31/12 | | 01/07 - 31/12 | |
| Bezoldiging | | | | | | | | | | | | | |
| Bezoldiging | | 4.000 | | 10.667 | | 12.000 | | 12.000 | | 12.000 | | 6.000 | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | | 5.620 | | 17.070 | | 17.000 | | 17.000 | | 17.000 | | 8.430 | |

8.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUAs in 2021 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.

9 Ondertekening van de jaarrekening

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Breda University of Applied Sciences

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Breda University of Applied Sciences te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Breda University of Applied Sciences op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021; 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 2021 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het voorwoord;
- de summary;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

- de bijlagen 1 tot en met 13.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de 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 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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, 25 mei 2022

Ernst & Young Accountants LLP

drs. H.E. Oostdijck RA

Overige gegevens

mei 2022

10 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.

Bijlagen

Bijlage 1: CROHO-overzicht

| Hbo-bacheloropleidingen | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 30036 | Creative Media and Game Technologies |
| 34390 | Logistics Engineering |
| 34411 | Hotel Management |
| 34500 | Facility Management |
| 35516 | Creative Business |
| 35521 | Leisure & Events Management |
| 35522 | Logistics Management |
| 35524 | Tourism Management |
| 39280 | Built Environment |
| Wo-bacheloropleidingen | |
| 50756 | Vrijetijdwetenschappen |
| 55001 | Tourism (joint degree met Wageningen University & Research) |
| Associate degree opleiding | |
| 80009 | Tourism Management |
| Hbo-masteropleidingen | |
| 49120 | Game Technology |
| 49121 | Professional master Media Innovation |
| 45287 | Strategic Events Management |
| 49287 | Tourism Destination Management |
| 70073 | Imagineering, master in business innovation from the experience perspective |
| 49307 | International Supply Chain Management |
| Wo-masteropleiding | |
| 60078 | Leisure and Tourism Studies |

Bijlage 2: Rapportage en reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken

In het jaarverslag heeft de centrale medezeggenschap (MR) naast de Jaarlijkse rapportage over de besteding van de studievoorschotmiddelen de opdracht om te reflecteren op de periode 2019-2021. De jaarlijkse rapportage is verwerkt in deze reflectie. De reflectie omvat de betrokkenheid van belanghebbenden, de realisatie van het kwaliteitsafspraken en de facilitering van de medezeggenschap.

De betrokkenheid van belanghebbenden

Het was de bedoeling om de plannen in nauw overleg met docenten, studenten, medezeggenschap en toezichthouders te maken. Het gesprek over en de actieve betrokkenheid van alle stakeholders bij het onderwijs heeft een positieve impuls gehad, maar verdient volgens de MR nog meer aandacht. De MR ziet de betrokkenheid van de stakeholders tijdens het gehele proces en niet alleen bij de start van de Kwaliteitsafspraken.

- > Er was binnen de medezeggenschap weinig belangstelling voor het onderwerp en dit resulteert nu in beperkte kennis en inzicht. De gefragmenteerde projectondersteuning, de pandemie en de hoge werkdruk binnen de MR hebben ook niet geholpen om een goede betrokkenheid van belanghebbenden op te bouwen.
- > De MR betreurt dat het idee om in 'Quality First artikelen' medewerkers en studenten op regelmatige basis te informeren over het doel en de voortgang van lopende projecten niet is gecontinueerd. Achteraf gezien was meer inzet op coördinatie, ondersteuning en communicatie nodig geweest.
- > Om inzicht te krijgen in hoe de achterban de projecten ervaart, is in het Kwaliteitsafsprakenplan op voorstel van de medezeggenschap vastgelegd dat jaarlijks in oktober 'achterbansessies' worden gehouden. Deze input is bedoeld om de projectplannen voor een komend jaar te updaten. De MR heeft de indruk dat de sessies steeds meer als een verplichte activiteit worden ervaren. De output van deze sessies is bijgevolg laag. In 2021 heeft BUAs op aanraden van de MR een tool aangeschaft om online dialogen te houden. Het doel was om ter voorbereiding van de achterbansessies input op te halen. Door werkdruk en gebrek aan ervaring met de tool heeft deze online dialoog minder opgeleverd dan verwacht.

De MR zal de invulling van de betrokkenheid van belanghebbenden opnieuw agenderen.

Realisatie van het Kwaliteitsafsprakenplan

Het inzetten van de middelen op vooral langlopende projecten heeft voor continuïteit in het proces gezorgd. Er trad geen vertraging op door het opstellen en de behandeling van steeds nieuwe projectaanvragen. Het updaten van de lopende projecten kostte veel tijd omdat de medezeggenschap hier volgens de organisatie te hoge eisen aan stelt. Hieronder volgt een korte beschrijving op het niveau van BUAs-thema's en subthema's zoals ook gebruikt in het budget 2021.

1. Thema: Learning communities en professionalisering van het onderwijs

- A) Learning communities
Binnen de organisatie deelt men niet overal hetzelfde beeld van het concept. De implementatie verschilt zowel qua inhoud als kwantiteit sterk tussen de organisatieonderdelen. Op dit thema is een inhaalslag nodig. De MR adviseert om de relatie tussen het centrale en de vijf decentrale projecten te versterken.
- B) Verdere digitalisering van het onderwijs
BUAs heeft tijdens de pandemie grote stappen gezet op het gebied van digitalisering en blended learning, maar de medezeggenschap krijgt moeilijk inzicht op de bijdrage van dit project. De Educational Design Expedition (EDEX) is bijvoorbeeld een goed bestedingsdoel, maar heeft volgens de MR een bredere scope dan digitalisering van het onderwijs en blended learning.
- C) Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning
De MR heeft in 2021 voor dit subthema geen projectplan ontvangen en kwam er tijdens het schrijven van deze reflectie pas achter dat het project 'Minor support organisation' wordt bedoeld. In de loop van 2021 was de MR wel al duidelijk dat BUAs hier in het kader van de strategieontwikkeling sterk op zou inzetten.
- D) Door Covid konden de meeste activiteiten van het project 'Knowledge sharing' niet doorgaan. Uit de update van de plannen voor 2022 begreep de MR dat een deel van het budget van 2021 naar het Exam

Centre is gegaan voor opleiding en kennisuitwisseling op het gebied van digitaal toetsen. Uit de punten c en d blijkt dat de informatievoorziening richting MR niet altijd optimaal is.

2. Thema: Meer docenten beschikbaar voor het onderwijs

- A) De MR vertrouwt dat deze middelen volgens de afspraken zijn ingezet. De student/docent ratio geeft hiervoor een goede indicatie. Delen van de decentrale medezeggenschap geeft aan twijfels te hebben of de middelen voor het afgesproken doel worden ingezet.

3. Thema: Verbinding van docenten aan internationale industrie

- A) Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid)
Gedeeltelijk zijn reisbeperkingen gecompenseerd door virtuele mogelijkheden. Ook hier adviseert de MR het centrale project meer met de decentrale projecten te verbinden.
- B) Ook een project ter verbetering van de Engelse taalvaardigheid van het personeel valt onder dit thema. Dit project sluit goed aan bij de strategie en de ambities van de organisatie. De MR heeft het beeld dat er voldoende financiële middelen voor dit doel beschikbaar zijn. Tijd vrijmaken kan wel een knelpunt zijn.

4. Thema: Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

- A) Extra begeleiding van studenten
 - > Bij de aanstelling van de studentenpsycholoog kon BUAs de toekomstige noodzaak niet vermoeden. De decanen hebben hierdoor meer uren beschikbaar voor het toegenomen aantal studenten dat begeleiding nodig heeft.
 - > Het aanbod aan trainingen om studenten mentaal te begeleiden, de BEST trainingen is fors uitgebreid. Om de deelname te verhogen en de uitval te beperken zijn er nog wel een aantal aandachtspunten zoals: roostering op het moment van de dag, meer kortlopende trainingen, betere communicatie van het aanbod en meer Engelstalig aanbod.

5. Thema: Studiesucces

- A) Voortdurend verbeteren van matching & selectie instrumenten
De pandemie noodzaakte tot een zekere mate van improvisatie. Het effect van de matching & selectie instrumenten op de uitval is moeilijk te meten. Meer investeren in 'nurturing' vindt de MR een goede aanpak.
- B) Breder toepassing van student and learning analytics.
De MR is inhoudelijk niet op de hoogte van de gemaakte analyses, maar heeft vertrouwen dat de analyses bijdragen aan het studiesucces.
- C) Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building
Op dit gebied zijn veel initiatieven op verschillende vlakken ontwikkeld. Het blijft een uitdaging om alle studenten te bereiken.

Facilitering van de medezeggenschap

- A) Voor de facilitering van de MR en deelraden houdt BUAs zich in principe aan de CAO en de sectorakkoorden. De personeelsgeleding van de opleidingscommissies wordt ten opzichte van de CAO dubbel gefacilieerd in uren. Per 1 november 2021 is de facilitering voor beide geledingen van de MR tijdelijk uitgebreid met 2 uur per week om de vernieuwing van de centrale medezeggenschap te faciliteren. Een ambtelijk secretaris ondersteunt de MR en de decentrale medezeggenschap krijgt ambtelijke ondersteuning.
- B) Ondanks dat in 2021 €85 is vrijgemaakt voor de procesondersteuning van de Kwaliteitsafspraken laat de informatievoorziening richting de medezeggenschap te wensen over. Het kost de MR veel tijd om de informatie boven water te krijgen, omdat de gegevens verspreid zijn over vele documenten, regelmatig de naamgeving van thema's, subthema's en projecten wijzigt en documenten geheel ontbreken of

inhoudelijk incompleet zijn. Dit knelpunt heeft de MR in 2021 een aantal malen op de agenda gezet. Het is voor zittende maar zeker voor nieuwe leden moeilijk om inzicht te krijgen en overzicht te houden.

- C) BUAs heeft eind 2021 een organisatie breed project ter verbetering van het projectmanagement afgerond. Dit project heeft geresulteerd in goed bruikbare templates. De scholing van de projectleiders is bijna afgerond en dit zal een correcte en volledige uitwerking van de (updates van) de projectplannen ten goede komen.
- D) Om de taken met betrekking tot de studievoorschotmiddelen op een effectieve en efficiënte manier uit te kunnen oefenen heeft de MR tijdige, relevante, goed toegankelijke en complete informatie nodig. Dit onderwerp wordt binnenkort weer geagendeerd.

Samengevat

- A) BUAs heeft ondanks de pandemie een groot deel van het Kwaliteitsafsprakenplan gerealiseerd en daarmee de kwaliteit van onderwijs verbeterd. Alhoewel er nog ruimte is voor verdere verbetering, hebben de Kwaliteitsafspraken geleid tot versterking van de medezeggenschap. De medezeggenschap wil het 'goede gevoel' over de realisatie van het Kwaliteitsafsprakenplan meer kunnen onderbouwen met projectresultaten en feedback van de stakeholders.
- B) Het gesprek over en de actieve betrokkenheid van alle stakeholders bij het onderwijs verdient meer aandacht. De MR adviseert om het idee van de 'Quality First artikelen' te heroverwegen en zo de achterban beter te informeren over de lopende projecten binnen de Kwaliteitsafspraken en eventueel ook andere programma's zoals NPO. Dit zou de jaarlijkse 'achterbansessies' en daarmee de input voor het updaten van de projecten en/of initiëren van nieuwe projecten ook ten goede komen.
- C) De MR constateert dat een aantal geldstromen uit NPO3 en de Kwaliteitsafspraken overlappen. De MR voorziet knelpunten bij toekomstige reflecties en evaluaties.
- D) Gegeven de basis die er nu ligt op het gebied van projectmanagement, vertrouwt de MR erop dat de informatievoorziening op korte termijn dusdanig is ingericht dat de betrokken medezeggenschapsorganen hun taken op een efficiënte en effectieve manier kunnen uitvoeren.

Bijlage 3: Kwaliteitsafspraken meer docenten beschikbaar in het primaire proces

Onderstaand overzicht toont het verloop van het gemiddelde aantal gerealiseerde inzetbare fte⁵ per jaar (bezetting minus onbetaalde en betaalde verlofvormen⁶) afgezet tegen de studentenaantallen op peildatum 1 oktober van het betreffende jaar. Met 2017 als uitgangspunt is voor ieder jaar berekend wat op basis van de studentenaantallen en de extra docent-fte de minimale student-docentratio zou moeten zijn conform de kwaliteitsafspraken. Deze minimale student-docentratio is daarna vergeleken met de gerealiseerde student-docentratio.

De vergelijking laat zien dat BUAs bovenop de extra fte conform de kwaliteitsafspraken extra fte heeft ingezet ten behoeve van het primaire proces (in 2021 mede dankzij NPO-middelen). Op basis van een zogenaamde minimale ratio-berekening zou BUAs in 2021 minimaal 298,8 fte aan P-OP personeel in moeten zetten. In werkelijkheid bedraagt het aantal ingezette fte 321, een plus die wordt veroorzaakt door NPO-middelen in 2021 en eerder ingezette beleidsrichting gericht op zoveel mogelijk middelen beschikbaar maken voor onderwijs en onderzoek. Dit sluit aan bij de doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs door het vrijmaken van meer middelen voor het primaire proces.

| | Totaal BUAs | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| Realisatie gemiddeld over het gehele jaar | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Realisatie gemiddeld P-OP | 321,0 | 308,0 | 303,1 | 296,7 | 304,0 |
| Student-lecturer ratio | 22,7 | 23,4 | 23,7 | 25,7 | 25,6 |
| Studenten | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| Studentaantallen per 01-10 collegejaar | 7.285 | 7.223 | 7.193 | 7.622 | 7.796 |
| Ratio's vergelijking 2017 met 2018 --> eerste investering | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| FTE voorinvestering | | | | 5,0 | |
| Min Fte | | | | 302,2 | |
| Min Ratio | | | | 25,2 | |
| Werkelijke ratio | | | | 25,7 | |
| Werkelijke Fte | | | | 296,7 | |
| Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk | | | | 0,5 | |
| Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk | | | - | 5,5 | |
| Ratio's vergelijking 2019 met 2018 minimale ratio --> behouden van zelfde minimale ratio 2018 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| FTE QA | | | - | | |
| Min Fte | | | 285,2 | | |
| Min Ratio | | | 25,2 | | |
| Werkelijke ratio | | | 23,7 | | |
| Werkelijke Fte | | | 303,1 | | |
| Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk | | - | 1,5 | | |
| Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk | | | 17,9 | | |
| Ratio's vergelijking 2020 met 2018 minimale ratio --> want 2019 was behouden | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| FTE QA | | 4,0 | | | |
| Min Fte | | 290,4 | | | |
| Min Ratio | | 24,9 | | | |
| Werkelijke ratio | | 23,4 | | | |
| Werkelijke Fte | | 308,0 | | | |
| Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk | - | 1,4 | | | |
| Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk | | 17,6 | | | |
| Ratio's vergelijking 2021 met 2020 minimale ratio --> want extra investering | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
| FTE QA | 6,0 | | | | |
| Min Fte | 298,9 | | | | |
| Min Ratio | 24,4 | | | | |
| Werkelijke ratio | 22,7 | | | | |
| Werkelijke Fte | 321,0 | | | | |
| Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk | - | 1,7 | | | |
| Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk | 22,1 | | | | |

⁵ In de QA tabel van pagina 43 wordt de student/docent ratio getoond op basis van de bezetting ultimo jaar. In deze tabel van bijlage 3 wordt de ratio getoond op basis van gemiddelde inzet over het jaar 2020 en op basis van werkelijk inzetbare fte. Dit zijn verschillende berekeningen met verschillende uitgangspunten, waardoor de waardes niet 1-op-1 met elkaar te vergelijken zijn.

⁶ Ouderschapsverlof, regulier onbetaald verlof, werktijdvermindering senioren, SOP, politiek verlof en levensloopverlof.

Bijlage 4: Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024

| | 2024 Budget k € | 2023 Budget k € | 2022 Budget k € | 2021 Actual k € | 2020 Actual k € | 2019 Actual k € |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Learning communities and further personalization of education</i> | 1.187 | 956 | 958 | 1.274 | 735 | 437 |
| 701902 Learning communities I&R | 143 | 113 | 116 | 129 | 117 | 84 |
| 701903 BUAs wide sharing event | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| 701906 Increase educ.fac.Library | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 |
| 701908 Learning communities | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 21 |
| 702001 Digitisation of education + blended learning | 450 | 450 | 400 | 543 | 319 | 0 |
| 702002 University-wide education | 44 | 43 | 42 | 35 | 35 | 0 |
| 702003 Knowledge sharing | 50 | 50 | 100 | 67 | 0 | 0 |
| Decentral Development learning communities + training lecturers | 500 | 300 | 300 | 500 | 250 | 250 |
| <i>More lecturers available for education</i> | 2.700 | 2.600 | 2.500 | 1.600 | 900 | 500 |
| Decentral More lecturers available for education | 2.700 | 2.600 | 2.500 | 1.600 | 900 | 500 |
| <i>Connecting teachers to international industry</i> | 550 | 450 | 300 | 207 | 299 | 275 |
| 701907 International Experience of Lecturers | 100 | 75 | 50 | 3 | 6 | 0 |
| 701909 Profess.incl.English | 100 | 75 | 50 | 79 | 42 | 25 |
| Decentral International experience + developing an international network | 350 | 300 | 200 | 125 | 250 | 250 |
| <i>Student well-being</i> | 500 | 400 | 350 | 197 | 134 | 63 |
| 701905 Intensify coaching student | 0 | 0 | 0 | 0 | 134 | 63 |
| 702101 BEST trainings: psychologist | 75 | 75 | 75 | 78 | 0 | 0 |
| 702102 BEST trainings: trainings + coördinator | 425 | 325 | 275 | 119 | 0 | 0 |
| <i>Study success</i> | 400 | 300 | 350 | 209 | 295 | 230 |
| 701901 Extracurricular activity | 250 | 150 | 150 | 65 | 13 | 18 |
| 701904 Joint approach matching | 50 | 50 | 125 | 73 | 206 | 186 |
| 701910 Devel&improve student | 100 | 100 | 75 | 71 | 76 | 27 |
| <i>Sustainability</i> | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| 702201 Sustainable Development Goals | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Process Support</i> | 85 | 85 | 85 | 68 | 0 | 0 |
| 702103 QA Support | 85 | 85 | 85 | 68 | 0 | 0 |
| <i>To be determined</i> | 325 | 176 | 69 | 0 | 0 | 0 |
| Breda University of applied sciences | 5.847 | 5.067 | 4.712 | 3.556 | 2.362 | 1.505 |
| <i>Quality Agreement funds</i> | 5.847 | 5.067 | 4.712 | 3.706 | 2.258 | 1.891 |
| Addition (+) or withdrawal (-/-) designated reserve | 0 | 0 | 0 | 150 | -104 | 386 |

Het surplus wat beschikbaar is per 31 december 2021 van EUR 432K zal uiterlijk per 31 december 2024 besteed worden.

Bijlage 5: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2021

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dr. J.K. (Jorrit) Snijder Functie: voorzitter College van Bestuur Breda University of Applied Sciences | |
| <i>Nevenfuncties:</i> <ul style="list-style-type: none"> > Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, voorzitter > Economic Board West-Brabant, lid > Visit Brabant, lid Strategic Board > Landelijke stuurgroep Versnellingsplan ICT in onderwijs, lid > Bestuurscommissie Onderzoek Vereniging Hogescholen, lid > Bestuurscommissie Internationalisering Vereniging Hogescholen, lid > Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant, ambassadeur > WVO-zorg, lid Raad van Toezicht | <i>Bezoldigd/onbezoldigd:</i> <ul style="list-style-type: none"> Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Bezoldigd |
| Ir. N.G.M. (Nico) van Os Functie: lid College van Bestuur Breda University of Applied Sciences | |
| <i>Nevenfuncties:</i> <ul style="list-style-type: none"> > Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter > REWIN, lid Raad van Commissarissen > Stichting La Vuelta Holanda, bestuurslid > Braventure, lid Algemeen Bestuur > Bestuurscommissie Bekostiging Vereniging Hogescholen, lid > KennisDC / Centre of Expertise Logistiek, lid > Chassé Theater, lid Raad van Commissarissen | <i>Bezoldigd/onbezoldigd:</i> <ul style="list-style-type: none"> Onbezoldigd Bezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Bezoldigd |

| 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. J.K. Snijder (Jorrit) |
| <i>lid</i> | ir. N.G.M. van Os (Nico) |
| <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> | drs. Robbie Grigg |
| <i>MT-leden</i> | Arnoud Versluis MMS |
| | ir. Ronny Franken |
| | ing. Ard Bonenwald |
| | Bojan Endrovski MSc |
| Academy for Leisure & Events | |
| <i>directeur</i> | Roland Kleve |
| <i>MT-leden</i> | drs. Peter van der Aalst |
| | drs. Ewout Sanders |
| | dr. Marcel Bastiaansen |
| | Youp Selen |
| | drs. Ilse Kröse |
| Academy for Tourism | |
| <i>directeur</i> | Harm Kreulen (ad interim) |
| <i>MT-leden</i> | ir. Lucette Roovers |
| | drs. Corné Dijkmans MM |
| Academy for Hotel & Facility | |
| <i>directeur</i> | Gienke Osinga MCM |
| <i>MT-leden</i> | dr. Annette Kappert |
| | Simen Kooi MDM |
| Academy for Built Environment & Logistics | |
| <i>directeur</i> | ir. Debbie Dermout |
| <i>MT-leden</i> | drs. Don Guikink |
| | ir. Marijke Bogers |
| | ir. Menno Slijboom |
| | ing. Saskia Kuiper |
| Corporate Services | |
| | Directeur |
| Strategy, Education and Research | Lucas Peters MA MPhil |
| Control, Finance and Administrations | Ingrid Timmermans RA |
| Accommodation, Facilities and Planning | Peter Beuving |
| Educational Office | Wicher Meijer MME |
| Marketing and Communication | Jan Willem Besselaar |
| Human Resource Management | Teun van Beusekom MSc |

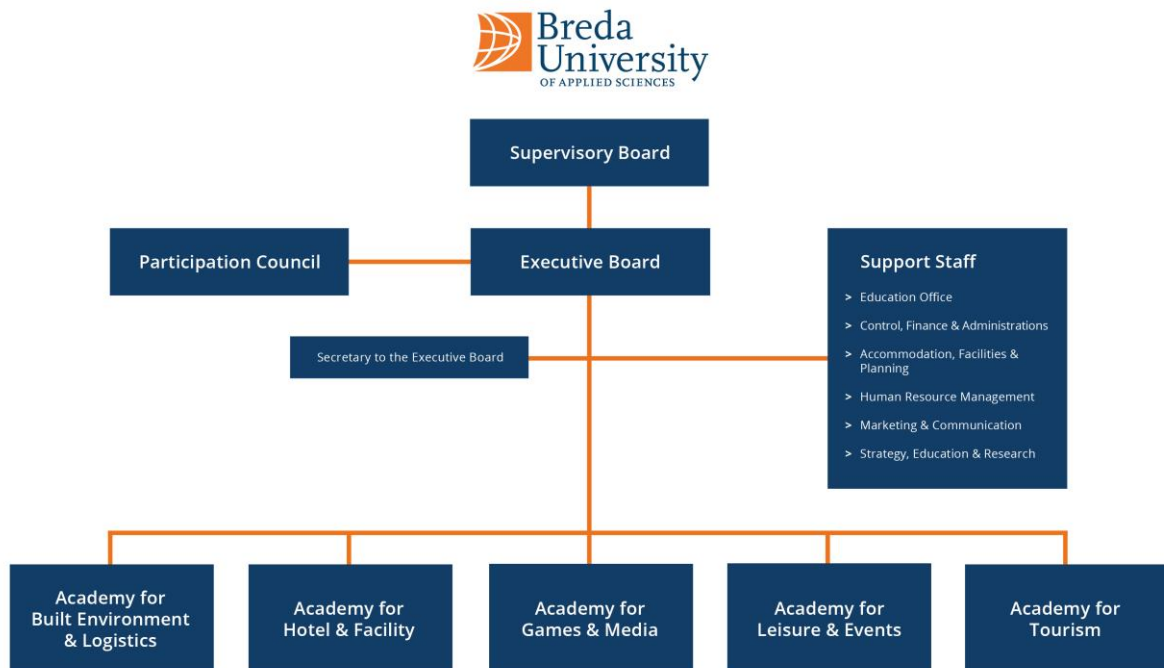
Bijlage 7: Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2021

| Naam en aandachtsgebied | Benoemings-termijn | Functie RvT en commissies | Functie | Nevenfuncties |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>E. van Lambaart (Erwin)</p> <p><i>Strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)</i></p> | <p>01-09-2020 tot 01-09-2024</p> <p>Laatste termijn</p> | <p>Voorzitter Raad van Toezicht</p> | <p>Holland Casino, Bestuursvoorzitter</p> | <p>-Raad voor Cultuur, lid</p> <p>-Quality Of Life Gala, bestuurslid</p> <p>-Stichting Musical Awards, voorzitter bestuur</p> <p>-VNLOK, lid bestuur</p> <p>-VNO-NCW, lid algemeen bestuur</p> |
| <p>P.C.J. van Grinsven MA (Peter)</p> <p><i>HRM</i></p> <p><i>Portefeuillehouder MR</i></p> | <p>01-12-2020 tot 01-12-2024</p> <p>Laatste termijn</p> | <p>Vice-voorzitter Raad van Toezicht</p> <p>Voorzitter Remuneratie Commissie</p> <p>Lid Commissie OOV/waarnemend voorzitter vanaf 01-07-2021</p> | <p>Startupbootcamp Innoleaps, The Talent Institute, CEO NL</p> | <p>-Leids Universiteits Fonds, lid algemeen bestuur</p> |
| <p>Dr. A.A. Sanderma (Angelien)</p> <p><i>Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)</i></p> | <p>01-07-2019 tot 01-07-2021</p> | <p>Lid Raad van Toezicht</p> <p>Lid Remuneratie Commissie</p> <p>Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie</p> | <p>Health Coach Program Directeur</p> | <p>-Regina Coeli (de nonnen van Vught), lid Raad van Commissarissen</p> <p>-Zonnehuisgroep Vlaardingen, lid Raad van Toezicht</p> <p>-ROC Mondriaan Den Haag, lid Raad van Toezicht</p> |
| <p>V.W.J.A. van Stijn RA MGA (Vincent)</p> <p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p><i>Financiën</i></p> | <p>01-07-2019 tot 01-07-2023</p> <p>Verlenging mogelijk</p> | <p>Lid Raad van Toezicht</p> <p>Voorzitter Auditcommissie</p> | <p>Deloitte Partner</p> | <p>-Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum, lid Raad van Toezicht</p> <p>-Lid MT Audit als Serviceline Leader</p> <p>-Beheers commissie Solidariteitsreserve Nederlandse Rode Kruis, voorzitter</p> |
| <p>Mevr. Y. van Mierlo (Yvonne)</p> <p><i>(Regionaal)</i></p> <p><i>Stakeholdermanagement)</i></p> | <p>15-07-2020 tot 15-07-2024</p> <p>Verlenging mogelijk</p> | <p>Lid Raad van Toezicht</p> <p>Lid Auditcommissie</p> | <p>Ergon Algemeen directeur</p> | <p>-Raad van Toezicht LEV Groep, voorzitter</p> <p>-Raad van Commissarissen Wonenbreburg, voorzitter</p> <p>-Raad van Commissarissen Delft Support, lid</p> <p>-Adviesraad Landelijke UWV UWV Werkbedrijf</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | <p>en adviesraad UWV SMZ, <i>lid</i></p> <p>-Markieza Eindhoven <i>Bestuurslid</i></p> <p>-Beoordelingscommissie Beschermd Thuis ZonWW, <i>voorzitter</i></p> <p>-Beoordelingscommissie Vakkundig aan het werk 2 Zon WW, <i>voorzitter</i></p> <p>-Beoordelingscommissie Grip op onbegrepen Gedrag ZonWW, <i>lid</i></p> <p>-Thomas de Villanova, Goede doelen stichting <i>bestuurslid</i></p> <p>-Arte, goede doelen stichting, <i>bestuurslid</i></p> |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Bijlage 9: Organisatiestructuur

Organogram Breda University of Applied Sciences



Bijlage 10: Verdiepende tabellen personele kengetallen

In onderstaande tabellen is de verhouding tussen man en vrouw weergegeven op basis van schaal en op basis van personeelscategorie in fte en aandeel (%).

| Functieschaal | Man | | Vrouw | |
|---------------|-------|-----|-------|-----|
| | Fte | | Fte | |
| 1 | | 0% | 1,8 | 0% |
| 2 | | 0% | 2,1 | 0% |
| 3 | | 0% | 1,5 | 0% |
| 4 | 8,0 | 1% | 0,3 | 0% |
| 5 | | 0% | 3,1 | 0% |
| 6 | 1,0 | 0% | 34,1 | 5% |
| 7 | 13,9 | 2% | 31,0 | 5% |
| 8 | 11,4 | 2% | 26,4 | 4% |
| 9 | 32,1 | 5% | 50,4 | 8% |
| 10 | 22,3 | 3% | 38,2 | 6% |
| 11 | 125,2 | 19% | 101,7 | 15% |
| 12 | 65,3 | 10% | 34,9 | 5% |
| 13 | 25,1 | 4% | 6,9 | 1% |
| 14 | 10,9 | 2% | 2,5 | 0% |
| 15 | 1,7 | 0% | 1,0 | 0% |
| 16 | 1,4 | 0% | | 0% |
| CVB | 1,9 | 0% | | 0% |
| ST | | 0% | 0,4 | 0% |
| | 320,2 | 49% | 336,3 | 51% |

| Functiegroep | Man | | Vrouw | |
|--------------|-------|-----|-------|-----|
| | Fte | | Fte | |
| BUas - P-OP | 206,5 | 31% | 128,2 | 20% |
| BUas - P-OBP | 32,1 | 5% | 68,5 | 10% |
| BUas - P-MT | 7,6 | 1% | 4,4 | 1% |
| BUas - B-OBP | 62,1 | 9% | 132,5 | 20% |
| BUas - M-MT | 11,9 | 2% | 2,7 | 0% |
| | 320,2 | 49% | 336,3 | 51% |

Bijlage 11: Budgetplan Nationaal Programma Onderwijs

| OCW Thema | Why | How | What | NPO(S) Budget 2021 | Data Rad Budget 2021 | NPO(S) Budget 2022 | Data Rad Budget 2022 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Smooth intake and progression | Optimise (re)connecting of students with BUAs Prevent/ reduce study delays | Optimise the start of the studies and student life, warm welcome, soft landing for new-first year students, who were negatively affected by Corona in their previous education. | BUAs-wide 100-day Soft landing programme. Extend definitive study choice period for students. Community building and bonding with fellow students, the academy and BUAs as a whole. | 400 | 50 | 600 | 50 |
| | | Improved quality of blended learning: learn from experiences with online education from the last 1.5 corona years, create long-term quality effects to benefit student progression. | Optimise 3 (2021) resp. 6 (2022) courses / modules in a blended way in cooperation with 2 other top universities (of applied sciences) including industry involvement. Create more know-how on blended learning internally + set an inspiring example for the whole community. | | 200 | | 400 |
| | | Prevention of drop-outs and study delays via data-based interventions. We want to learn from the corona situation. We will have to monitor different modules and programme aspects due to the corona impact on students. In addition, with a more frequent reporting rhythm, we will be able to monitor study progress, hiccups and be able to intervene at an earlier stage. | More and better student and learning analytics and data available. 6 new reports available per year, in line with academy needs + including Power BI reports as defined in the student well-being project. We will temporarily hire external expertise to accelerate output without creating extra work for lecturers / staff. | | 150 | | 150 |
| 2. Student well-being and social engagement with the programme / academy / BUAs | Intensify coaching and support for all students, with a special focus on: - international students - new 1st-year students - current 1st and 2nd year students who continued their studies with some delay (sponsored BSA) - current 3rd and 4th year students who encountered study delays due to shortage / impossibilities of placements - current long-term students who encountered difficulties in graduating due to corona restrictions | Supporting further professionalisation of study coaches and counsellors to enable: - Handling groups of students with particular learning challenges, whose problems were made worse due to Covid-19 - Handling impacts of remote learning on students' study skills (prioritising, efficacy, coping style) - Handling more and more complex student needs in times of and due to Covid-19 | Extra FTE for coaching and student support, leading to improved student well-being (NSE outcome) and contributing to a reduced dropout rate (compared to 2019). The budget will be divided over 5 academics, number of extra FTE depending on starting date + salary scale, to be decided by academy. | 767 | 557 | 1.091 | 531 |
| | | Professionalisation of coaching & student support: - Internal training by BUAs psychologist or external trainer - Available time for coaches and counsellors for study/training | | | | | |
| | Execution of student well-being plan - 1.2 FTE for promoters - Discretionary budget for students / for the student well-being working group - Draw up and execute project plan on special needs support structure - Knowledge sharing and peer-to-peer support - Process optimisation of facilities for students with a support need - Develop and execute professionalisation programme in the area of student well-being - Recruit and engage experience experts in training programmes - Organise hybrid student course for teams - Explore possibilities of student analytics for targeted coaching and support and develop a reporting system in PowerBI (included in budget for Student & Learning Analytics) - Project on communication and information provision concerning student well-being | 130 | 485 | | | | |
| | Optimise (re)connecting of students with BUAs after corona Build on relationships, create involvement, community building, making students feel welcome and part of the BUAs community again | - Back-to-BUAs festivities in autumn 2021 include current students and staff as well as alumni, 'on-site graduates', industry - Create structure for extracurricular activities + Summer activities on campus for (international) students to prevent / reduce social distancing / loneliness Increased involvement and social engagement of students with their programme, the academy and with the BUAs community. | 50 15 | | 35 | | |
| 3. Support and counselling regarding work placements | The Covid-19 pandemic has had an enormous impact on several of our domains. Economic impact led to loss of employment opportunities, including loss of (international) placement opportunities. | Invest more time (FTE) in industry contacts, repair relationships that have been under pressure due to travel restrictions and industry pressure / economic impact of Covid-19, to ensure placement options and prevent further study delays due to shortage of placement options. | - Maintain / expand placement positions abroad - Connecting students to (international) industry contacts for placement options - Prevention of (further) study delays for our students - Increase involvement of (international) industry in education (e.g. learning communities, (online) guest lectures) | 100 | 100 | 100 | 100 |
| NPO Proces Coördinator | | | | 25 | 25 | 50 | 50 |
| TOTAL | | | | 1.292 | 1.292 | 1.841 | 1.841 |
| Expense NPO(S) budget for BUAs, based on market share and multi-annual progress W: 2021: € 1,292 / 2022: € 1,841 | | | | 13% | 13% | 14% | 14% |

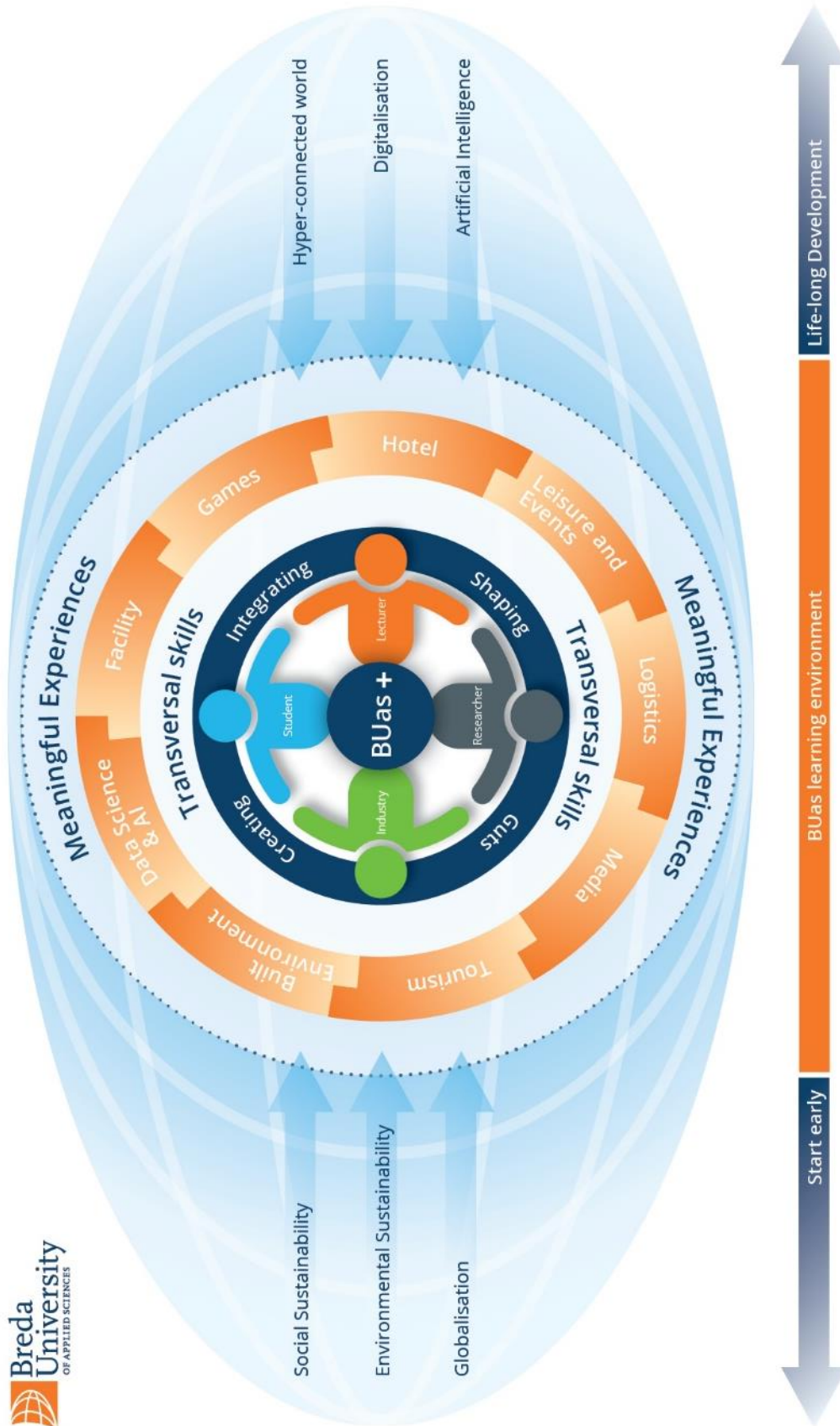
Bijlage 12: Onderzoeksoutput

1 Analysis of research outputs

Analysis of Count on Research outputs

| Type | Publication category | Academy for Built Environment & Logistics | Academy for Games & Media | Academy for Hotel & Facility | Academy for Leisure & Events | Academy for Tourism | Total | Total without duplicates |
|----------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------|------------|--------------------------|
| Contribution to journal - Article | Scientific | 3 | 4 | 10 | 23 | 15 | 55 | 50 |
| | Professional | 4 | 0 | 10 | 19 | 7 | 40 | 37 |
| | Popular | 0 | 0 | 13 | 3 | 6 | 22 | 22 |
| Contribution to journal - Book/Film/Article review | Scientific | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Chapter in Book/Report | Scientific | 2 | 8 | 2 | 9 | 9 | 30 | 25 |
| | Professional | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 6 | 6 |
| Chapter in Conference proceeding | Scientific | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5 |
| Contribution to conference - Paper | Other research output | 9 | 22 | 16 | 21 | 18 | 86 | 71 |
| Contribution to conference - Abstract | Other research output | 0 | 1 | 8 | 5 | 4 | 18 | 12 |
| Book/Report - Book | Scientific | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 7 | 3 |
| | Professional | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| | Popular | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Book/Report - Book editing | Scientific | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 |
| | Professional | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Book/Report - Report | Scientific | 22 | 1 | 3 | 18 | 5 | 49 | 28 |
| | Professional | 4 | 0 | 1 | 4 | 16 | 25 | 22 |
| Book/Report - Inaugural speech | Other research output | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Working paper - Working paper | Professional | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Non-textual form - Game | Other research output | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Non-textual form - Digital or Visual Products | Other research output | 1 | 8 | 0 | 2 | 0 | 11 | 11 |
| Non-textual form - Web publication/site | Other research output | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Thesis - Doctoral Thesis | Scientific | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 |
| Total | - | 50 | 52 | 69 | 111 | 89 | 371 | 308 |

Bijlage 13: BUas+ Onderwijsmodel





Games



Leisure & Events



Tourism



Media



Data Science & AI



Hotel



Logistics



Built Environment



Facility

Mgr. Hopmansstraat 2
4817 JS Breda

P.O. Box 3917
4800 DX Breda
The Netherlands

PHONE
+31 76 533 22 03

WEBSITE
www.BUas.nl

DISCOVER YOUR WORLD