

Breda University of Applied Sciences

# Jaarverslag 2022

---



DISCOVER YOUR WORLD

BUas.nl

 Breda  
University  
OF APPLIED SCIENCES

# Voorwoord

2022 was een bijzonder jaar! Zo konden we eindelijk echt optimaal gebruik maken van onze mooie groene campus en genieten van de prachtige en inspirerende studie- en werkomgeving en de coronajaren en lockdowns achter ons laten, Medewerkers en studenten waren blij elkaar weer fysiek te treffen op de campus waar 856 medewerkers en 7.105 studenten in 20 opleidingen elkaar dit jaar beter leerden kennen in domeinoverstijgende samenwerkingen in onderwijs en onderzoek en in tal van extracurriculaire activiteiten.

In mei 2022 hebben we de uitgestelde feestelijke opening van de campus én ons 55-jarig bestaan uitgebreid gevierd met studenten, medewerkers, alumni, het werkveld en andere stakeholders. Bij de opening van het nieuwe collegejaar in september 2022 sprak minister Dijkgraaf met studenten en collega's over 'Challenge the Status Quo with Applied Sciences'. In december sloten we het jaar feestelijk af met - voor het eerst sinds drie jaar - een spetterend kerstfeest.

2022 was het eerste jaar van onze nieuwe strategische periode, waarin de kaders zijn gevormd en eerste stappen zijn gezet om de BUas+ ambitie, om méér te zijn dan een university of applied sciences, te realiseren. Parallel hieraan is onverminderd doorgewerkt aan het behalen van de kwaliteitsafspraken en zijn indrukwekkende stappen gezet in het terugdringen van de negatieve impact van de Covid-pandemie voor studenten en medewerkers met behulp van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De Covid-19-pandemie heeft ook een aantal processen versneld. Innovatie van onderwijs, student ownership, de soft landing van eerstejaarsstudenten en continue aandacht voor het welzijn van studenten en medewerkers vormen hierbij de kern.

Het financieel resultaat 2022 komt uit op € 3.744 k positief, waar de begroting neutraal was. Het positieve resultaat is met name het gevolg van additionele middelen in de rijksbijdrage, meer collegegeldinkomsten als gevolg van een hogere studenteninstroom in september, fasering van het opstarten van strategische projecten en een lagere dotatie aan personeelsgerelateerde voorzieningen dan begroot.

Het verslagjaar telde niet alleen maar hoogtepunten. Het overlijden van vier studenten heeft diepe impact gehad op collega's, studiegenoten en direct betrokkenen. De kracht van de community toonde zich hier in de betrokkenheid en saamhorigheid van eenieder.

We willen onze waardering en dank uitspreken voor de wederom intensieve en prettige samenwerking met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Terugblikkend op een inspirerend BUas+ jaar zijn wij al onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestaties.

Breda, mei 2023

College van Bestuur,  
Dr. J.K. (Jorrit) Snijder  
I.M. (Ingrid) Timmermans RA

# 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 first year of our new strategic direction 2022-2025 'BUas+, more than a University of Applied Sciences'. The strategy aims to strengthen BUAs' position as a knowledge institute, with a sense of community involvement, responsibility, optimism and initiative. After two years in which the Covid-19 pandemic swept across the world, resulting in multiple lockdowns that led to online working and studying, this year saw the world opening up again. It was also the first year in which we could fully enjoy our renovated campus, the heart of our BUAs community.

## Education+

State-of-the-art education is at the heart of our strategic direction. The Covid pandemic led to an acceleration in the use of digitisation in education and testing, as well as a broad acceptance of blended learning as the new norm. In 2022, investments were made in more and better tools; online and offline educational resources are increasingly being used in parallel. Lecturers attended internal courses to redevelop their lectures using blended learning tools. The funds from the *Nationaal Programma Onderwijs* enabled us to speed up the further improvement of our education, and to counteract the impact of the pandemic. Furthermore, from September 2022, the new bachelor's programme Applied Data Science & Artificial Intelligence (ADS&AI) started with 79 students.

An important part of our new strategic direction is student ownership of learning. To achieve this aim, a start has been made with the renewal of curricula. This will make it easier for students to choose study components from another study programme or academy or to collaborate in cross-degree learning communities.

Within all degree programmes, further actions were taken to improve study success, which resulted in a bachelor's success rate of 78%, exceeding BUAs' strategic ambition of 75%. The drop-out rate in the propedeutic phase rose slightly to 21.9%, still exceeding BUAs' ambition of 26%, though this was influenced by the decision to postpone the binding study recommendation.

Traditionally, internationalisation is hardwired into the DNA of our organisation. BUAs now has more international students than ever (24.2%) while 21.6% of our teaching staff are of international origin. The number of BUAs students travelling abroad for exchanges or work placements rose in comparison to previous year, as travel restrictions were eased, but is still not at pre-pandemic levels. This has led us to continue focusing on internationalisation@home, creating an international mindset in our students as well as staff, even when they are not travelling. The current discussion on recruitment of international students is being monitored closely, as internationalisation is of strategic importance for our institute. BUAs is intensively involved in the discussion with the *Vereniging Hogescholen* en the ministry of *Onderwijs, Cultuur en Wetenschap* (Education, Culture and Science)

## Research & Development+, and connection to industry and social institutions

In 2022, the BUAs Research and Graduate School was launched, aimed at bringing professors together and enhancing the cross-domain nature of R&D. Since then, the RGS has worked on improving the visibility of research, designing a grants newsletter, supporting lecturers in developing joint project proposals for external financiers, and making the results of research projects accessible internally and externally.

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 - Measurement of experiences for cultural understanding and social inclusion; Contribute to liveable places and sustainable flows; Understanding and application of digital realities for better governance of our society; Applied data science and artificial intelligence for society transitions and Education for sustainable transformation processes - BUAs continued advancing collaboration with the industry and other external partners. Even though the hospitality, leisure and tourism industries were still suffering from the effects of the pandemic, as well as facing other challenges in society such as labour shortages and rising costs, collaboration

with our industry partners as well as with our public sector partners remains strong and several new collaborations were started.

Further developments took place with regard to developing the professional doctorate (PD), in collaboration with the Association of Universities of Applied Sciences. BUAs participates in two domains: Leisure, Tourism & Hospitality (LTH) and Art & Creativity. The first two PD candidates from BUAs have started their programmes in 2022.

### BUAs+ Community, student and staff well-being

With the outbreak of the Covid pandemic, we focused strongly on the well-being of our staff and students. This was appreciated by many staff and students, which is why BUAs decided to continue its efforts in supporting the mental health of everyone in the BUAs community. We developed a dedicated student wellbeing programme for all students and a soft-landing programme for new first-year students. A great number of extracurricular activities were organised for students, either by BUAs itself or the Clubs@BUAs and BEST training.

### Community Organisation, professionalisation and operational excellence

In the year under review, pilot schemes in team-based working were evaluated and the framework for team-based working was updated. At the end of 2022 all organisational units were working in teams, supported by internal and external coaching available when needed.

BUAs' professionalisation efforts concentrated on digitising its education. Lecturers continued their training in using digital tools and digital didactics so as to be able to offer high-quality blended education. Efforts towards improving the staff's English proficiency also continued. Other elements within the professionalisation programme focused on the new role of lecturers in learning communities, didactics training, and the BKE (basic examiner qualification) and SKE (senior examiner qualification). The leadership programme was expanded with a programme for management team members.

### Financial and key figures

The financial result in 2022 was € 3,744 k plus, with a neutral budget in advance. The positive financial result is the outcome of additional governmental resources and more income in tuition fees due to a higher student intake in September 2022, the phased start of strategic projects, and lower expenses in allocations to personnel provisions in relation to the budget.

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

Key figures	2022	2021	2020
Bachelor's students	6.844	6.762	7.160
International bachelor's students	1,549 (22.6%)	1,365 (20.2%)	1,230 (17.2%)
Master's students	261	271	228
International master's students	122 (46.7%)	101 (37.3%)	86 (37.7%)
Professional bachelor's programmes	10	9	9
Academic bachelor's programmes	2	2	2
Professional master's programmes	6	6	6
Academic master's programmes	1	1	1
Associate degree programmes	1	1	1
Dropout rate bachelor's programmes	21.6%	16.7%	19.5%
Success rate bachelor's programmes	76.8%	77.4%	76.6%
Number of employees / fte	856 / 685.0	839 / 656.6	799 / 628.8
Percentage of teaching staff	69.4	68.2	67.5
Percentage of support & management staff	30.6	31.8	32.5
Percentage of international staff	21.4	19.4	18.5
Student-lecturer ratio	20.1	20.9	22.8
Net financial result (k€)	3.744	6.482	-1.120
Solvency II	0.49	0.45	0.38
Liquidity	1.06	0.95	0.52

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Summary</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>5</b>
<b>Bestuursverslag 2022</b>	<b>7</b>
<b>1 Strategie en uitvoering</b>	<b>8</b>
1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences	8
1.2 Education+	10
1.3 Research & Development+	11
1.4 Community Organisation	15
1.5 BUas+ Community	16
1.6 Een solide basis	19
<b>2 Research &amp; Development</b>	<b>22</b>
2.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	22
2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: integratie in het kennisecosysteem	23
2.3 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	26
2.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	27
<b>3 Kwaliteitsafspraken</b>	<b>29</b>
3.1 Achtergrond	29
3.2 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema	31
3.3 Inzet studievoorschotmiddelen	40
<b>4 Nationaal Programma Onderwijs</b>	<b>41</b>
4.1 Achtergrond	41
4.2 Nationaal Programma Onderwijs	42
4.3 Voortgang BUas NPO per thema	43
4.4 Vooruitblik	46
<b>5 Governance</b>	<b>48</b>
5.1 Verslag van de Raad van Toezicht	48
5.2 College van Bestuur	50
5.3 Good Governance	51
5.4 Risicomanagement	51
5.5 Medezeggenschap	54
5.6 People & Organisation	56
5.7 Kengetallen personeel	57
<b>6 Financiën.</b>	<b>65</b>
6.1 Treasurybeleid	65
6.2 Helderheid	66
6.3 Continuïteitsparagraaf	67
<b>Jaarrekening 2022</b>	<b>72</b>
<b>7 Jaarrekening 2022 .</b>	<b>73</b>
7.1 Balans per 31-12-2022	73
7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2022	74
7.3 Kasstroomoverzicht	75

7.4	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	75
7.5	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	76
7.6	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	78
7.7	Toelichting op de balans per 31-12-2022	80
7.8	Financiële instrumenten en risicobeheersing	87
7.9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	88
7.10	Gebeurtenissen na balansdatum	88
7.11	Toelichting op de staat van baten en lasten 2022	88
<b>8</b>	<b>Verantwoording uit hoofde van de wet WNT</b>	<b>93</b>
8.1	Bezoldiging College van Bestuur	93
8.2	Bezoldiging Raad van Toezicht (bedragen x 1,-)	95
8.3	Overige functionarissen	95
<b>9</b>	<b>Ondertekening van de jaarrekening</b>	<b>96</b>
<b>10</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>100</b>
<b>Bijlagen</b>		<b>101</b>
Bijlage 1: CROHO-overzicht studiejaar 2022-2023		101
Bijlage 2: Rapportage en reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken		102
Bijlage 3: Nevenfuncties leden College van Bestuur op 31-12-2022		104
Bijlage 4: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences op 31-12-2022		105
Bijlage 5: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2022		106
Bijlage 6: Onderzoeksoutput		107

# Bestuursverslag 2022

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

# 1 Strategie en uitvoering

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

## 1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences

2022 betref het eerste uitvoeringsjaar van de BUas+ strategie. De Strategic direction 2022-2025 BUas+, more than a University of Applied Sciences is de tweede fase richting de beoogde langetermijnpositionering van onze organisatie. In 2030 zal BUas een internationaal toonaangevend kennisinstituut zijn. De maatschappij en het bedrijfsleven herkennen, erkennen en waarderen onze voortrekkersrol bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het proactief inspelen op de continu veranderende behoeften van het werkveld.

In de eerste fase (2018-2021) lag de focus op *'Accelerate & Connect'*. We bereidden onze medewerkers, studenten en organisatie als geheel voor op de snel veranderende wereld, intensiveerden onze relaties met het werkveld en werkten, al bouwend aan de nieuwe campus, aan het versterken van de BUas-community. In de tweede fase richting 2030 staat *'Shaping our Purpose & People'* centraal. Hierbij geven we concreet inhoud en vorm aan de BUas+ ambitie. In de periode 2026-2029 zal *'Partner & Position'* de kern van ons strategisch beleid vormen.

### Missie

Het doel van elke hogeronderwijsinstelling is studenten op te leiden en hen voor te bereiden op hun rol in het gekozen beroep, hun rol in onderzoek en ontwikkeling binnen het vakgebied en hun rol in de maatschappij. Uiteindelijk is hún succes de maatstaf voor óns succes. Daarom is het belangrijk dat we definiëren wat hun succes betekent. Het gemak waarmee zij werk vinden is zeker een indicator. Hetzelfde geldt voor de mate waarin onze alumni gewild zijn in de sectoren die we bedienen en willen bedienen, omdat onze alumni een '+' hebben die hen onderscheidt, die waardevol is en die hoog gewaardeerd wordt. Een andere indicator is impact: een duidelijk positief effect of invloed hebben op de ontwikkeling van een sector of van de maatschappij. De ambitie om impact te hebben, om mede vorm te geven aan een betere wereld, is representatief voor de generatie die vandaag en morgen onderwijs bij ons volgt. Het weerspiegelt een gevoel van maatschappelijke betrokkenheid, verantwoordelijkheid, optimisme, initiatief en de behoefte aan werk dat méér is dan alleen een baan. Onze missie is dan ook studenten helpen groeien als jonge professionals, die betekenisvol bijdragen aan een betere wereld. Ook onze partners vragen ons professionals af te leveren met de kennis, mentaliteit en vaardigheden die nodig zijn om die bijdrage te leveren. Bij BUas werken we aan deze missie door onderwijs en onderzoek te combineren, zowel binnen de domeinen als domeinoverstijgend. Onze studenten, docenten, onderzoekers en industriepartners werken samen in learning communities aan praktische vraagstukken voor het bedrijfsleven en de samenleving, waardoor onderwijs, onderzoek en impact worden samengebracht.

**Mission: empowering young professionals on their journey to shape a better world**

### Visie

In een wereld die snel en voortdurend verandert leveren wij jonge professionals aan onze sectoren en de maatschappij. Nu de wereldbevolking in omvang groeit, langer leeft, welvarender wordt en steeds meer verstedelijkt, is het van belang nieuwe manieren te vinden om gezond te blijven, minder energie en minder hulpbronnen te verbruiken, het milieu te beschermen en het hoofd te bieden aan de dreiging van pandemieën en toenemende geopolitieke instabiliteit. Technologie belooft oplossingen voor vele vraagstukken, maar brengt ook nieuwe praktische, ethische en juridische uitdagingen met zich mee. Robotisering, digitalisering en kunstmatige intelligentie zullen hele sectoren, de aard van het werk zelf en de relatie van het individu tot de samenleving veranderen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zowel het bedrijfsleven als de samenleving in het algemeen verwachten dat hogeronderwijsinstellingen professionals afleveren die hen door deze transities heen kunnen leiden. Ondertussen is ook het onderwijs zelf in beweging. Technologische vooruitgang verandert de manier waarop onderwijs wordt gegeven en genoten. Innovaties op het gebied van onderwijstechnologie of



'EdTech' veranderen onze klaslokalen en de omgang en interactie tussen docenten en studenten. De pandemie heeft deze veranderingen versneld, maar heeft ook laten zien hoeveel meer er mogelijk is.

**Vision: Educating for and in continuously changing world**

### **Uitvoering strategie**

In de afgelopen jaren hebben we grote stappen gezet in de richting van onze 2030 ambitie. De learning communities worden volwassen, de betrokkenheid van het bedrijfsleven is toegenomen en internationalisering is diepgeworteld in wie we zijn en hoe we werken. Onze campus is klaar om het kloppende hart te zijn van onze gemeenschap en onze propositie aan studenten, medewerkers, en partners in het werkveld, onderwijs en de maatschappij. Vanuit die basis gaan we verder. Onze studenten voorbereiden op hun rol als (jonge) professionals in een dynamische en snel veranderende omgeving en maatschappij vraagt 'iets extra's'. In het onderwijs dat we bieden, het onderzoek dat we uitvoeren, de gemeenschap die we zijn en in de manier waarop we werken en onszelf organiseren. Kortom: we willen méér zijn dan een hbo-instelling. We willen een hogeschool+ zijn. Door te benoemen wat die '+' precies inhoudt en eraan te handelen, maken we het verschil. Het is de kern van onze strategie. Het is wie we zijn. Wij zijn een inclusieve gemeenschap met verschillende kwaliteiten op één campus. Door elkaars sterktes te vinden en te combineren, waarbij we ook onze werkveldpartners betrekken, en samen te experimenteren, geven we invulling aan de '+'.

Als leidraad voor de organisatie zijn doelstellingen en inzet van mensen en middelen concreet uitgewerkt in een meerjarige strategy map (uitvoeringsagenda). Deze uitwerking van het strategisch plan draagt bij aan een gedeelde interpretatie van de te zetten stappen richting de gestelde doelen. De strategische doelen zijn geordend in vier grote pijlers: Education+, Research & Development+, Community Organisation en de BUas+ Community. Internationalisering loopt als rode draad door alle onderdelen heen. 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.



Voor meer informatie verwijzen we naar onze [strategic direction 2022-2025: BUas+, more than a University of Applied Sciences](#).

In de volgende paragrafen blikken we per strategische pijler terug op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

## 1.2 Education+ Onderwijsinnovatie

Vernieuwing van curricula, leidend tot meer *student ownership of learning*, is in gang gezet. In 2022 is gestart met het vaststellen van de kaders en een eerste slag is gemaakt in het gelijktrekken van planning en roostering. Hierdoor zal in een latere fase eenvoudiger de keus gemaakt kunnen worden om studie-onderdelen te volgen bij een andere opleiding of academie of om in opleidingsoverstijgende learning communities samen te werken. Een *soft landing*-programma van 100 dagen maakt onderdeel uit van alle eerstejaars bachelorprogramma's. Verdere uitwerking van het *soft landing*-programma, curriculumvernieuwingen met gelijke planning en modules van 5 EC en opleidingsoverstijgende samenwerkingen maken onderdeel uit van de onderwijsinnovatie voor de komende jaren.

De *BUas skills for life*, vaardigheden die kenmerkend zijn voor BUas-studenten, -alumni en -medewerkers en hooggewaardeerd worden door het werkveld en de maatschappij, worden vervlochten niet alleen in onze opleidingen en ons onderzoek, maar in de hele manier van werken met elkaar en met onze partners.

### Digitalisering van het onderwijs

De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het *blended learning*-principe blijft ook in deze nieuwe strategische periode een belangrijk onderdeel van de voortdurende onderwijsinnovatie. In 2022 is opnieuw geïnvesteerd in meer en betere hulpmiddelen; online en offline onderwijsmiddelen worden steeds meer parallel gebruikt. In meerdaagse interne leergangen zijn docenten geschoold om colleges te herontwikkelen met gebruik van *blended learning tools*.

### Studiesucces

In 2022 is het bindend studieadvies (bsa) opnieuw uitgesteld ten gevolge van de Covid-pandemie. De eerstejaarsstudenten van het studiejaar 2021-2022 hebben door het uitgesteld bindend studieadvies, net als de eerstejaars studenten van voorgaande jaren, een jaar extra de tijd gekregen om hun propedeuse te behalen en aan de bsa-norm te voldoen. In de collegejaren 2019 en 2020 viel hierdoor het uitvalpercentage lager uit (resp. 19,5% en 17%). Hoewel in 2021 nog steeds sprake was van een uitgesteld bindend studieadvies, is de uitval uit het eerste jaar (binnen de bacheloropleidingen) over alle academies heen toegenomen naar een percentage van 21,9%. Hiermee bleef de uitval echter onder het strategische doel van 26%. Het uitvalpercentage van studenten uit cohort 2019-2020 zagen we na jaar 1 van 19,5% toenemen naar 30,2% na 2 jaar. Bij studenten uit cohort 2020-2021 liggen de uitvalpercentages lager; na jaar 1 lag dit op 17%, waarna dit toenam naar 25,8% na jaar 2. Het bachelorrendement is verder gestegen naar 78% (cohort 2017-2018). Hiermee is de strategische ambitie van BUas (75%) overtroffen.

In de tweede helft van 2022 kwamen internationale stage- en studiemogelijkheden weer op gang. Studenten die eerder hun stage noodgedwongen moesten uitstellen, konden met vertraging alsnog de internationale ervaring opdoen; een belangrijk aspect in de studiekeuze van BUas-studenten.

### Exchange

De pandemie en de nasleep daarvan hebben ook het afgelopen jaar nog grote impact gehad op het aantal inkomende en uitgaande uitwisselingsstudenten. Over het collegejaar 2021-2022 was een licht herstel te zien ten opzichte van het voorgaande jaar, maar de aantallen waren nog niet op het niveau van voor de pandemie. De verwachting is dat in het studiejaar 2022-2023 de uitwisselingscijfers weer zullen aantrekken tot op of boven het niveau van 2018-2019. De partnerships met universiteiten binnen en buiten Europa hebben continu aandacht; het aantal ligt nu op 123. Dit biedt mogelijkheden voor zowel studenten- als staff exchanges en samenwerking op het gebied van onderzoek. Het aangaan van strategische partnerships waar alle academies bij betrokken zijn heeft dit jaar extra aandacht gekregen.

### Stages

Hoewel de mogelijkheden voor internationale stages zich afgelopen jaar weer wat hebben verruimd, waren ook hier de gevolgen van de pandemie nog zichtbaar. Gezien de lange voorbereidingstijd die samenhangt met een

stage hebben meer studenten gekozen voor een stage in het thuisland. Het verruimen van de reisbeperkingen in de loop van 2022 heeft een duidelijke toename laten zien in het aantal buitenlandstages, maar ook hier waren de aantallen nog niet op hetzelfde niveau als voor de pandemie.

### **Werving, selectie en matchingsactiviteiten**

In de nadagen van de Covid-pandemie heeft BUAs - met de op dat moment nog geldende beperkende maatregelen - in februari van het verslagjaar een geslaagde fysieke open dag beleefd. Bij het matchen van studiekezers met de juiste opleiding is een nieuw proces toegepast, universeel voor alle academies. De veelzijdige mix van on-campus studieoriëntatie en online middelen, met onder meer social advertising, webinars, video, MS Teams en Instagram Q&A-sessies, heeft haar vruchten afgeworpen. In totaal mocht BUAs 2.100 nieuwe studenten verwelkomen, waarvan ruim 600 internationale studenten.

In november 2022 vond een recordbrekende open dag plaats, met 16% meer belangstelling dan in het jaar ervoor.

De Kamerresolutie en daaropvolgende brief van het Ministerie van OCW in december 2022 over het beperken van actieve internationale werving heeft BUAs extra alert gemaakt. Ook brengt dit enige onzekerheid met zich mee voor het kunnen blijven werven en verwelkomen van internationale studenten. BUAs heeft een sterk internationaal profiel en een 'international and intercultural classroom' is cruciaal in de BUAs-onderwijsvisie. We voeren, met support vanuit het werkveld, stevig campagne om dit te kunnen blijven voortzetten.

### **Portfolio**

#### *Applied Data Science & Artificial Intelligence*

Vanaf september 2022 is de bacheloropleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence (ADS&AI), na een positief accreditatiebesluit, begonnen onder een eigen CROHO-inschrijving. In het eerste jaar is gestart met 79 studenten. In het tweede jaar zijn negen studenten actief, die vorig jaar gestart zijn onder het toen geldende DS&AI-traject in de bachelor Creative Media & Game Technology. In 2022 zijn de curricula voor het eerste jaar en de eerste helft van het tweede jaar ontwikkeld. De aanvraag voor het bijzonder kenmerk 'kleinschalig en intensief onderwijs' bij de NVAO is voorlopig afgewezen. Gezien het belang van selectie om instroom voor deze opleiding te beperken en de hoge kwaliteit van het onderwijs te blijven garanderen, is inmiddels een nieuwe aanvraag ingediend. We verwachten hier voor de zomer van 2023 uitsluitsel over. DS en AI krijgen de komende periode een plek in al onze curricula. Daarnaast zullen we vanaf 2024 ook ons onderzoeksprofiel op het gebied van data en AI vormgeven.

#### *Positionering*

De Commissie Positionering hoger beroepsonderwijs heeft namens alle hogescholen gewerkt aan een visie ten aanzien van een toekomstbestendige positionering van het hbo. BUAs onderschrijft de conclusies en de aanbevelingen uit het rapport *Focus op Professie* en ziet grote overlap met haar eigen strategische portfolioambities.

Het BUAs-portfolio van de toekomst, aansluitend op de (toekomstige) vraag vanuit de arbeidsmarkt en vanuit studenten, is in 2022 wederom intensief besproken. Met een brede groep aan professionals, intern en extern, stakeholders uit het werkveld en de Medezeggenschapsraad is gekomen tot een 'checklist' voor nieuw te starten opleidingen of nieuwe tracks binnen bestaande opleidingen. De conclusies uit bovengenoemd rapport *Focus op Professie* heeft hierbij eveneens als inspiratie gediend. In het eerste kwartaal van 2023 zullen concrete beslissingen ten aanzien van het opleidingspalet van BUAs worden gemaakt.

## **1.3 Research & Development+**

### **Onderzoek**

Het onderzoek (*Research and Development*, R&D) is bij BUAs georganiseerd in de negen domeinen, rondom een twaalfstal professorships. Lectoren werken bij R&D samen met nationale en internationale partnerorganisaties, het bedrijfsleven en de overheid. In de in 2022 opgerichte *Research and Graduate School* (RGS) ontmoeten

lectoren elkaar om samen inhoud te geven aan het domein overstijgende karakter van R&D. De focus ligt op vijf thema's:

- > *Measurement of experiences for cultural understanding and social inclusion;*
- > *Contribute to liveable places and sustainable flows;*
- > *Understanding and application of digital realities for better governance of our society;*
- > *Applied data science and artificial intelligence for society transitions;*
- > *Education for sustainable transformation processes.*

Door deze focus en het transdisciplinaire karakter kan BUAs optimaal bijdragen aan complexe transitievraagstukken en samen met maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven werken aan oplossingen voor deze transitie.

De RGS werkte in 2022 een nieuw lectorenbeleid uit en werkte samen met de afdeling P&O aan het verbeteren van het functiegebouw. In het najaar is de derde BUAs R&D-dag gehouden, waaraan 80 collega-onderzoekers deelnamen. De RGS heeft samen met de afdeling MC&S gewerkt aan het verbeteren van zichtbaarheid van onderzoek, het ontwerpen van een grants-newsletter en het ondersteunen van lectoren bij het uitwerken van gezamenlijke projectvoorstellen voor externe financiers. Verdere stappen zijn gezet in het presenteren en intern en extern toegankelijk maken van de onderzoeksprojectresultaten, via het open sciences-platform Publinova. Dit landelijke platform treedt begin 2023 in werking.

Verantwoording van het onderzoek dient conform de landelijke afspraak te gebeuren in een separaat hoofdstuk en volgens voorgeschreven format. Deze verantwoording is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

### Professional doctorates

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het ontwikkelen van de professional doctorate (PD), in het kader van de pilotfase die door de Vereniging Hogescholen is gestart. BUAs participeert in twee domeinen: Leisure, Tourism & Hospitality (LTH) en Kunst en Creatief. In beide domeinen is in 2022 vooruitgang geboekt: een intern beoordelingsproces is opgesteld en de RGS heeft actief deelgenomen aan de ontwikkeling van de programme proposals van beide domeinen. De eerste twee PD-kandidaten van BUAs voor het domein Kunst en Creatief zijn in 2022 goedgekeurd en er zijn twee voorstellen van PD-kandidaten in het domein LTH in voorbereiding.

### Onderzoeksoutput

Na de Covid-lockdowns in voorgaande jaren is het aantal externe activiteiten weer toegenomen. De totale onderzoeksoutput blijft nog wat achter. We gaan ervan uit dat dit zich in komende jaren zal herstellen en groeien.

Exposure	2022	2021	2020	2019
Onderzoeksoutput	261	308	225	322
Externe activiteiten	344	344	275	429
Pers- en media-exposure	174	148	214	148
Toegekende onderzoeksprijzen	1	1	1	3

Een specificatie van de onderzoeksoutput is opgenomen in bijlage 6 van dit document

### Verbinding met het werkveld en externe partners

Het in 2021 opgestelde *Partnership Proposition Canvas* beschrijft de uitgangspunten ten aanzien van de relatie van BUAs met het bedrijfsleven. Dit draagt bij aan een uniforme werkwijze van de vijf academies. Afgelopen jaar heeft iedere academie een toplijst van werkveldpartners opgesteld.

### Innovation Square

De BUAs Innovation Square bestaat uit drie pijlers:

- > *Connection to Industry;*

- > *BUas Startup Support (BUSS)*;
- > *Locality*.

BUas ontleent haar succes mede aan de waardering van het werkveld voor onze afgestudeerden. Onze medewerkers en onze alumni beschikken over een signature set aan skills en vaardigheden, de *BUas skills for life*, die aansluiten bij de ontwikkelingen en behoeften op de (internationale) arbeidsmarkt en de maatschappij. Om deze doelstellingen kracht bij te zetten, heeft BUas het 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. De CIC werkt aan professionalisering van het accountmanagement van een dertigtal partners. Iedere academie heeft hiertoe 0.3 fte beschikbaar voor een dedicated accountmanager.

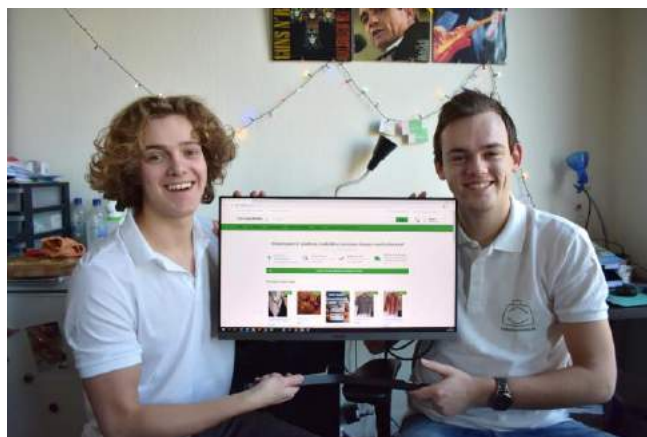
BUSS geeft 137 studenten ondersteuning bij het opzetten van een eigen onderneming. Naast het begeleiden van ondernemende studenten worden kennis- en netwerkevenementen georganiseerd. Zowel BUSS als samenwerkingspartner Braventure is gehuisvest op het Innovation Square.

In het kader van *locality* wordt vanuit Innovation Square een aantal lokale projecten gemanaged. Voorbeelden hiervan zijn:

- > De 'digitale werkplaats' die in januari 2022 van start is gegaan. Dit is de plek waar studenten, docenten en bedrijven samenwerken aan digitaliseringsvraagstukken van het MKB;
- > HO-pact Brabant, thema ondernemerschap. Hierbij worden samen met TiU, Fontys, Avans, HAS en de provincie projecten geïnitieerd rondom de impact van ondernemen en de Leven-Lang-Ontwikkelen-ambities;
- > Enter Breda, waarbij samen met gemeente Breda en een cluster van ICT-bedrijven de mogelijkheid worden verkend om Breda aantrekkelijker te maken voor HBO-geschoold ICT-talent.

Daarnaast worden tien fysieke kantoorruimtes verhuurd aan diverse partijen met een positieve invloed op het onderwijs en zijn in 2022 de eerste flexwerkerscontracten afgesloten. Eind 2022 waren drie betaalde flexwerkers actief op Innovation Square. De ambitie is om dit in 2023 uit te bereiden naar een twintigtal.

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



Koen Dierink (21) en Stijn Smits (21), 4e jaars studenten International Tourism Management en deelnemers aan BUas Startup Support, ontvingen een Take-off HBO subsidie tbv de verdere ontwikkeling van hun bedrijf Kringshoppen, een online verkoop platform voor kringloopwinkels.

### *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 resilient region, waaraan BUAs een bijdrage kan leveren met haar kennis van smart logistics. In het verslagjaar is de economische visie voor West Brabant door de economic board vastgesteld.

- > Logistics Community Brabant (LCB) is een samenwerking tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, Nederlandse Defensie Academie en BUAs. LCB 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 2022 heeft LCB tijdens het georganiseerde jaarevent zijn vijfjarig bestaan succesvol gevierd. In 2022 zijn de samenwerkingsvormen Living Innovation Lab (LIL) met ander andere ASML en CEVA en de Community of Practice met diverse MKB ondernemingen verder doorontwikkeld. In 2022 heeft bureau K+V op verzoek van het bestuur de eerste vijf jaar van LCB geëvalueerd en op basis daarvan toekomst scenario's ontwikkeld die in 2023 verder worden geconcretiseerd.
- > Stichting Brabant Startup Alliance (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.). In 2022 is de gekozen voor een meer sub-regionale aanpak en is de regio Brabant opgedeeld in 4 sub-regio's, in de sub-regio West-Brabant is gestructureerd overleg tussen Avans, Rewin en BUAs om gezamenlijk op te trekken rondom startup support.
- > BUAs is in 2021 strategisch partner geworden van de vereniging MindLabs. Dit partnerschap is in 2022 versterkt door een samenwerking in DigiReal – een SPRONG groep / Centre of Expertise voor Digital Realities, geleid door BUAs, in samenwerking met Fontys hogescholen, Tilburg University en 19 bedrijven en startups. De samenwerking heeft onder andere geleid tot een gezamenlijk Regiodeal Voorstel voor Brede Welvaart, met plannen voor een MindLabs Campus en een Virtual Humans Research Centre voor de regio Midden-Brabant. MindLabs helpt actief in het organiseren van digital reality lunchlezingen en fysieke expert meetings. Daarnaast heeft MindLabs haar netwerk opengesteld voor gezamenlijk onderzoek, waardoor het samenstellen van consortia en het schrijven van voorstellen snel en effectief verloopt. De BUAs-betrokkenheid bij Mindlabs draagt bij aan de eind 2022 ondertekende intentie-overeenkomst met de gemeente Breda en Provincie Noord-Brabant over de uitbreiding van de Game Hub.
- > Met de ondertekening van het Kennispact Hoger Onderwijs Brabant is samenwerking van de universiteiten, hogescholen en provincie versterkt. Maatschappelijke opgaven waar Brabant mee te maken heeft, zoals robotisering, digitalisering, de energietransitie, gezonder ouder worden en het ontwikkelen van duurzamere voedselketens, vragen om andere vaardigheden dan voorheen. Om de toekomstige economische groei in Brabant te versterken en ervoor te zorgen dat voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is om deze groei te faciliteren, werken de Brabantse universiteiten en hogescholen en de provincie samen om impactvol ondernemerschap te stimuleren, het startup-klimaat te verbeteren en kennisontwikkeling een boost te geven. Organisatie-overstijgende initiatieven, onderzoek en het uitbreiden van het Leven Lang Ontwikkelen-aanbod maakt deel uit van de samenwerking. Een mooi voorbeeld hierbij is de ontwikkeling van de Video Game Accelerator die op de BUAs-campus ontwikkeld zal worden.
- > In het voorjaar van 2022 hebben BUAs, Avans Hogeschool, ROC De Rooi Pannen, Curio, de Nederlandse Defensie Academie en Gemeente Breda gezamenlijk de intentieverklaring ondertekent om komende jaren de bestaande en succesvolle City Deal Kennis Maken samenwerking voort te zetten binnen het Urban Living

Lab Breda. Binnen het ULLB wordt door de kennisinstellingen, ondernemend Breda en haar bewoners samengewerkt aan vraagstukken op de strategische thema's 'inclusieve samenleving & gezondheid', 'digitalisering en slimme technologie', 'energietransitie & duurzaamheid' en 'slimme mobiliteit & logistiek'. Dit gebeurt in samenwerkingsplaatsen, via onderwijscafés en in diverse projecten. In 2022 is mede door inzet van het ULLB en BUAs de Vuelta Hollanda een groot succes geworden.

- > Eind 2022 is BUAs is een langdurige samenwerking aangegaan met logistieke multinational DHL Supply Chain. Naast het blijven leren van en met elkaar, is het toepassen van kennis voortvloeiend uit onderzoek binnen het logistieke en supply chain management domein, zoals duurzame end-to-end ketenprocessen, datafication en digitale transformaties. Het partnership vloeit voort uit de ambitie van zowel DHL Supply Chain als BUAs om kansen te bieden aan jonge talenten, studenten en afgestudeerden, om te groeien als logistiek professional en hun eigen ambities om nationaal en internationaal bij te dragen aan industrie en maatschappij.

## 1.4 Community Organisation

Net als in de voorgaande jaren is in het verslagjaar aandacht besteed aan organisatieontwikkeling onder de werknaam *Community Organisation*. Deze *Community Organisation* heeft als doel de professionele autonomie te vergroten en moet leiden tot een versterking van de flexibiliteit en innovatiekracht van de BUAs-organisatie. We werken sinds 2020 op basis van een aantal kern- en inrichtingsprincipes, die zijn geborgd in de BUAs-strategie 2022-2025.

### Professionalisering en personele ontwikkeling

In een werkomgeving als BUAs is het onmiskenbaar belangrijk dat medewerkers zichzelf als professional blijven ontwikkelen, zowel binnen hun vakgebied als didactisch en in termen van wereldwijsheid. Ook in dit verslagjaar hebben investeringen in professionele ontwikkeling van onze medewerkers enerzijds bijgedragen aan de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers en anderzijds aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Medewerkers zijn hierin gefaciliteerd door Bureau Future van BUAs, dat vraaggestuurde training en cursussen aanbiedt en ook ondersteunt bij (interne) mobiliteit. Daarnaast is er de Edfactory, een initiatief voor en door docenten om professionalisering verder te versnellen. Rondom het thema professionalisering wordt dus samengewerkt door docenten en de dienst P&O om optimaal resultaat te behalen.

### Team-based working

Een voorbeeld van flankerend beleid en activiteiten die nodig zijn om tot sterkere autonomie en wendbaarheid te komen, is team-based working. In april 2022 zijn de pilots met team-based working geëvalueerd en is het kader team-based working verrijkt. Op basis van deze evaluatie is tevens het programma Community Organisation gestart en is in roadmaps per academie of service vastgelegd welke mijlpalen wanneer worden behaald. Met deze aanpak wordt duidelijk dat BUAs gezamenlijk gaat voor hetzelfde doel, maar dat het tempo per academie of dienst kan en mag verschillen. Eind 2022 kan geconcludeerd worden dat binnen ieder organisatieonderdeel gewerkt wordt in teams en dat deze teams zich op grote schaal aan het ontwikkelen zijn. Dit doen teams zelf, mogelijk met behulp van een gespecialiseerd trainingsbureau, ofwel met behulp van interne teamcoaches die gedurende het verslagjaar zijn opgeleid.

### Management development

In vervolg op vorig verslagjaar heeft de BUAs Executive Board (EB) ook dit verslagjaar gewerkt aan team- en leiderschapsontwikkeling. Dit managementprogramma wordt gefaciliteerd door TIAS Business School en heeft tot doel om de complementaire krachten van de EB-leden samen te brengen als team en zo gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het leidinggeven aan BUAs verder te professionaliseren. Daarnaast is gedurende het verslagjaar voorbereiding getroffen voor een nieuw leiderschapstraject voor managementteamleden en beleidsadviseurs. Dit traject richt zich op de uitdagingen die het middenkader tegenkomt. Dit behelst bijvoorbeeld het leidinggeven aan teams en hierbij verantwoordelijkheid aankunnen en durven delegeren, maar ook het dragen van de verantwoordelijkheid voor BUAs-brede strategie-implementatie.

## 1.5 BUas+ Community

De BUas+ community vormt het hart van wie wij zijn en draait om hoe we met elkaar leren, werken en samenleven, elkaar inspireren, stimuleren en kritisch bevragen. De BUas+ community is waar we over onderwijs- en onderzoeksgrenzen heen elkaar vinden. We bouwen onze community op de *guiding principles*:

- > Professionele autonomie en leiderschap;
- > Heldere kaders;
- > Betrokkenheid;
- > Een cultuur waar fouten maken mag en *'failing forward'* de norm is;
- > Consistentie;
- > Flexibiliteit en *'resilience'*.

### Campus

Hoewel de campus in januari 2020 werd opgeleverd en vanaf dat moment al onze academies en ondersteunende diensten samenkwamen, konden we pas vanaf het voorjaar van 2022, na twee Covid-jaren met bijbehorende lockdowns, thuiswerken en online onderwijs, echt profiteren en genieten van de prachtige locatie, state-of-the-art inrichting en faciliteiten en de fysieke nabijheid van al onze opleidingen en services. Studenten en medewerkers, maar ook het bedrijfsleven, partners, alumni en andere relaties vonden elkaar over de grenzen van opleidingen en domeinen heen, wat tot vele prachtige nieuwe initiatieven en samenwerkingen heeft geleid. In mei 2022 is de campus feestelijk geopend met festiviteiten en evenementen voor studenten, medewerkers, alumni en het werkveld.



Feestelijke opening BUas-campus, mei 2022

v.l.n.r.: Buzz, BUas mascotte; Paul Depla, burgemeester van Breda; Sophie de Ruyter, student-lid MR en Jorrit Snijder, voorzitter CvB

### Community building en studentenwelzijn

Community building is een belangrijke pijler binnen onze strategie. Hiermee zetten we in 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. BUas hecht hierbij veel belang aan een gevoel van inclusie voor al haar studenten en medewerkers. Diversiteit en inclusie zijn dan ook thema's die verweven zijn in alles wat we doen.



Vanuit de Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs lopen diverse projecten en initiatieven ter bevordering van het community gevoel en het welzijn van onze studenten en medewerkers. Meer hierover is te lezen in hoofdstukken 2 en 3.

### Student sounding board

In het verslagjaar is de BUAs+ Student Sounding Board (SSB) gevormd. De SSB bestaat uit tien studenten vanuit alle opleidingen en academies, zowel Nederlandse als internationale, die enkele malen per jaar bijeen komen en actief meedenken over de uitvoering van de onderwijsstrategie.

### Clubs@BUAs

Na twee jaar met vele beperkingen konden de verschillende Clubs@BUAs het afgelopen jaar weer fysiek bij elkaar komen. De Clubs, ontstaan op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers, beslaan een zeer breed spectrum aan activiteiten en interesses. Ze bieden studenten en medewerkers mogelijkheden om ook buiten studie en werk om elkaar te vinden, nieuwe contacten op te doen en samen te ontspannen. De Clubs dragen bij aan de dynamische BUAs-campus, het communitygevoel en het studentenwelzijn.

In het Frontier-gebouw op het Innovation Square is een e-sports-ruimte gerealiseerd waar e-sporters van de minoren, maar ook van buiten BUAs, een ruimte hebben om hun sport te beoefenen.

### Duurzaamheid

Er is een nauwe samenhang tussen de manier waarop we binnen BUAs met elkaar willen omgaan, zonder dat dit ten koste gaat van de verschillende culturen binnen de organisatie, en de manier waarop BUAs vormgeeft aan haar sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheidsprincipes. Met duurzaamheid en duurzaam gedrag als belangrijke thema's voor de instelling als geheel, wil BUAs een bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De verantwoordelijkheid om bij te dragen aan deze doelstellingen heeft invloed op het onderwijs dat BUAs haar studenten biedt, maar gaat verder dan dat. Het heeft ook gevolgen voor bijvoorbeeld de bijdrage van het onderzoek van BUAs, de manier waarop de campus wordt beheerd en hoe iedereen binnen BUAs-community met elkaar omgaat.



De BUAs-community toont haar betrokkenheid en saamhorigheid ook over de campusgrenzen heen: in de lente van 2022 heeft een grote groep BUAs-studenten en -medewerkers hard gewerkt aan het opzetten van noodopvang voor Oekraïense vluchtelingen in de voormalige Koepelgevangenis.

Na een BUAs-brede SDG-inventarisatie in 2021, en het daaruit voortvloeiende verslag en voorgestelde actieplan voor 2022, is in januari 2022 een BUAs-brede SDG Support Hub opgericht om de focus van BUAs op en bijdrage aan de doelstellingen te vergroten. De Support Hub wordt steeds vaker benaderd voor advies over SDG-gerelateerde inhoud in specifieke opleidingen, en voor het geven van gastcolleges over de SDG's. De Hub geeft ook regelmatig opdracht aan studenten om onderzoek te doen op het gebied van de SDG's. Verbeterde communicatie over de SDG's, zowel extern als binnen BUAs, was duidelijk zichtbaar in 2022. Andere successen dit jaar waren de organisatie van verschillende SDG-gerelateerde evenementen op de campus, speciaal gericht op de BUAs-community, en een leidende rol in de ontwikkeling van de BUAs Community Garden, dit alles in nauwe samenwerking met het BUAs Green Office. In 2022 heeft BUAs ook haar positie verbeterd in zowel de wereldwijde Times Higher Education University Impact Ranking als de Nederlandse SustainaBUL-ranglijst.

Bij de bouw en verbouwing van de campus is duurzaamheid steeds een belangrijk element geweest. Ook nu de campus is opgeleverd blijft duurzaamheid het uitgangspunt bij onderhoud en gebruik. In het afgelopen jaar zijn

de 90 dakkapellen in het monumentale Horizon-gebouw gerenoveerd, voorzien van verbeterde isolatie en iets verhoogd om waterschade tegen te gaan.

In 2022 zijn extra laadpalen voor elektrische auto's geplaatst. Daarnaast zorgen de aanleg van nieuwe plekken voor kleine dieren om te nestelen en het opnieuw inzaaien van alle wilde bloemen en grassen voor een toename van de biodiversiteit.

### *Green Office*

Het belangrijkste doel van de BUAs 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 2022 hebben de Green Office-studenten onder andere verschillende kleding- en boekenruilevents georganiseerd, meegewerkt aan een Studium Generale-bijeenkomst, niet alleen een Warme Truien Dag, maar ook een Warme Truien Week georganiseerd en actief meegedacht over verschillende energiebesparende maatregelen.

### **Internationalisering**

#### *Internationalisation@Home*

Internationalisering bij BUAs behelst alle activiteiten die BUAs onderneemt om studenten en medewerkers internationale leer- en werkervaringen mee te geven. BUAs doet dit in een internationale en interculturele omgeving en in samenwerking met internationale partners. In 2022 hebben BUAs-brede teams onder meer gewerkt aan een pakket aan tools die docenten kunnen gebruiken om meer verdieping aan te brengen in de intercultural classroom. Ook is een vernieuwde versie van het boek *Principles en Practices in the Intercultural Classroom* tot stand gekomen. Dit 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. Het toepassen van de Global Mind Monitor in de onderwijsprogramma's, teneinde de internationale en interculturele vaardigheden van studenten en docenten te meten, is verder uitgebreid over alle academies. Tot slot is verder gewerkt aan het inpassen van virtuele samenwerkingsprojecten in de bestaande BUAs-partnerships.

#### *Internationale studenten en medewerkers*

Ondanks de reisbeperkingen in de eerste helft van het jaar, veroorzaakt werden door de onzekerheden rondom de pandemie, was het totale aantal internationale studenten bij BUAs in 2022 hoger dan de afgelopen jaren, in zowel absolute aantallen (1.660; 2021 1.466) als percentage (24,2%; 2021 20,9%). Het merendeel van de internationale studenten heeft een vooropleiding gevolgd in Bulgarije (270), gevolgd door Duitsland en Roemenië (beide 130). De diversiteit van de BUAs-community is zichtbaar in de 86 verschillende nationaliteiten van onze studenten. In 2022 was 28,9% van de nieuwe studenten van internationale komaf. Het aandeel internationale medewerkers bedroeg in het verslagjaar 21,6%.

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

### **Medewerkerswelzijn**

Waar de voorgaande jaren de focus lag op verbondenheid en welbevinden in een situatie waar thuiswerken voor de meeste medewerkers de norm was, was 2022 het jaar van terugkomen naar de campus en een nieuwe balans vinden tussen *on-* en *off-campus* werken.

In het voorjaar van 2022 is een breed medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden, waarmee - na eerdere metingen in juni en november 2020 - de beleving van de medewerkers verder geanalyseerd kon worden. De algemene tevredenheid is gestegen ten opzichte van 2019 en medewerkers geven in grotere mate aan trots te zijn om bij BUAs te werken, waar we uiteraard ongelofelijk blij mee zijn. Plezier en vrijheid in het werk, respect voor elkaar en de mate waarin het werk aansluit bij de behoefte werden als grootste pluspunten genoemd.

Net als bij de brede meting van 2019 was bij het onderzoek van 2022 werkdruk het belangrijkste aandachtspunt. Werkdruk wordt al jaren aangemerkt als een van de grootste risico's binnen het hbo en de Covid-jaren zullen hier een weerslag op hebben gehad (extra zorg voor studenten, zieke collega's, zieke

gezinsleden). Daarnaast gaf het onderzoek een duidelijk signaal dat werkdruk en de Covid-periode ertoe hebben geleid dat minder mogelijkheden aanwezig waren voor professionalisering. BUAs zet met de ontwikkeling van de Community Organisation in op meer verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden voor professionals en verwacht op deze manier een duurzaam antwoord op werkdruk te bieden en daarmee tevens meer ruimte te creëren om de professional de verantwoordelijkheid voor de eigen professionalisering te laten nemen. Met inzet van de financiële middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) werd daarnaast al ingezet op vermindering van de werkbelasting door onder andere het aanstellen van extra coaches en docenten. In collegejaar 2022-2023 wordt deze lijn doorgetrokken.

## #HOW

In september is de tweede BUAs-brede strategische conferentie georganiseerd, waarbij ditmaal de BUAs+ community centraal stond. Na twee inspirerende keynotes werden ca. 100 medewerkers en studenten gevraagd mee te denken over de te nemen stappen, de *how*, op het gebied van studenten- en medewerkerswelzijn, duurzaamheid, diversiteit en inclusie, de student community en internationalisering. De uitkomsten van deze dag zijn meegenomen in de verdere concretisering van de plannen en zichtbaar in de begroting van 2023.

Om de verbinding tussen de verschillende thema's te verstevigen is gestart met een BUAs+ community-platform. Optimalisering van samenwerking zal een vliegwieleffect hebben op de realisatie van de doelstellingen op dit vlak.

'Do not ask what the community can do for you, but what you can do for the community'

## 1.6 Een solide basis

### Kwaliteitszorg

#### *Kwaliteitszorg onderwijs*

Eind 2022 hebben een tweetal locatiebezoeken plaatsgevonden in het kader van NVAO-accreditatie. Op 1 en 2 december vond het bezoek plaats voor de hbo-bacheloropleiding Logistics Engineering. Dit bezoek is positief verlopen; het panel adviseert de NVAO positief over zowel de reguliere NVAO-her-accreditatie als het bijzonder kenmerk internationalisering. Daarnaast heeft op 8 december het locatiebezoek plaatsgevonden voor de tussentijdse NVAO-toets voor de hbo-Masteropleiding Strategic Events Management. Tijdens dit bezoek zijn de standaarden Toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties bekeken. Ook hierover adviseert het panel positief.

Inmiddels hebben we de beschikking over een vernieuwd student-dashboard en HR-dashboard, die gedetailleerde informatie verschaffen over o.a. studentaantallen, studiesucces en kwalificaties van staf (op academieniveau). Deze info is eenvoudig te integreren in zelfevaluatierapporten ten behoeve van accreditaties.

Relevante informatie over studenttevredenheid (Nationale Studenten Enquête, Hbo Monitor, Keuzegids, EW Magazine) is beschikbaar op een centrale plek op Sharepoint, voor zowel studenten als staf.

#### *Kwaliteitszorg onderzoek*

2022 was een rustig jaar wat betreft accreditaties en onderzoek. Er stonden geen locatiebezoeken in het kader van de BKO-onderzoeksaccreditaties gepland. Met betrekking tot de BKO hebben wel ontwikkelingen plaatsgevonden. Ten eerste is in 2022 een nieuw kader ontwikkeld voor de onderzoeksaccreditaties. Vanaf 2024, wanneer de eerste externe audits in het kader van onderzoek weer zullen plaatsvinden, is dit nieuwe kader van toepassing. Daarnaast is er ook binnen BUAs niet stilgezeten: het open science-platform Publinova is in 2022 verder ontwikkeld en BUAs staat klaar dit te verbinden met het platform Pure. Ook is in 2022 de Research and Graduate School (RGS) concreet geworden. De RGS zet momenteel de beoogde stappen voor de stimulatie van meer cross-domainonderzoek binnen BUAs.

## Profileringsfonds

In 2022 is aan financiële tegemoetkoming een totaalbedrag van € 247,4 k uitgekeerd aan in totaal 88 studenten in de vorm van bijdragen en beurzen. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie profileringsfonds.

Van beslissingen die in het najaar van 2021 zijn genomen, liep in 2022 € 29,55 k aan beurzen door. Dit betreft zeven maal verleende afstudeersteun en 20 maal verleende bestuursbeurzen.

Wegens de oorlog in Oekraïne is besloten om gedurende het collegejaar 2021-2022 reeds studerende studenten uit Oekraïne, Wit Rusland en Rusland te ondersteunen op verzoek. Deze steun is in collegejaar 2022-2023 in principe alleen voortgezet voor studenten uit Oekraïne. BUAs heeft het profileringsfonds uit eigen middelen gecompenseerd voor deze vergoeding (Oekraïne-noodfonds).

Gelet op wet- en regelgeving aan de ene kant en de noodzaak om voor bepaalde doelgroepen incidenteel iets specifiek te kunnen doen, zullen de bestaande reglementen in 2023 geactualiseerd worden.

Dat alles brengt het totaal van bestede gelden ten laste van het profileringsfonds in 2022 op € 156,04 k.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal bedrag van de toekenningen (k€)	Gem. hoogte van de toekenningen (k€)	Gem. duur van de toekenningen (mnd)
Afstudeersteun	22	35	1,2	6
Topsport/prestatiebeurs	11	14	1,2	1
Bestuursbeurs	32	53	1,7	6
Oekraïne-noodfonds	23	42	1,8	6

Aanvullend hanteert BUAs intern de beleidsafspraken dat studenten die participeren in de medezeggenschapsorganen, conform de WHW, een tegemoetkoming vanuit het profileringsfonds ontvangen. Het betreft hier standaardbedragen voor de totale zittingsperiode. Ook studenten die actief participeren in de organisatie van het kwaliteitsafsprakenplan Community building komen in aanmerking voor een bestuursbeurs ten laste van het profileringsfonds. Voor hen gelden dezelfde regels als voor andere studenten die gebruik maken van studentenbeurzen. Omdat dit een interne afspraak betreft, wordt het profileringsfonds ook hier gecompenseerd uit eigen middelen. Om deze reden en om de data te kunnen vergelijken met voorgaande jaren, zijn deze laatste twee vergoedingen ook niet weergegeven in bovenstaande tabel.

## 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 academiedirectie.

### *College van Beroep voor de Examens*

In onderstaande tabel is het aantal beroepszaken weergegeven dat tijdens het verslagjaar bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. In 2022 werden in totaal 22 beroepschriften bij het College van Beroep ingediend. In twee zaken kwam het tot mondelinge behandeling. De overige zaken werden geschikt, ingetrokken dan wel via een andere procedure behandeld. 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	Geschiedt	Ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting gegrond
2022	22*	0	2	16	1	2	1
2021	38	3	4	15	5	3	1
2020	34*	5	6	21	1	1	1

\*Sommige beroepszaken lopen door in het volgende kalenderjaar

Het College van Beroep voor de Examens heeft over de jaren 2021 en 2022 een gecombineerd jaarverslag opgesteld met daarin adviezen en aanbevelingen voor het College van Bestuur met betrekking tot uitvoering en beleid door examinatoren, examencommissies, decanen en het management.

In het najaar van 2021 en het voorjaar van 2022 heeft het CBE nieuwe leden geworven en in dat kader twee informatie- en trainingsbijeenkomsten aangeboden aan zittende leden van het CBE en geïnteresseerde potentiële nieuwe leden. In 2022 heeft het College van Bestuur een richtlijn opgesteld over de verenigbaarheid van functies zoals studieadviseurs en studentendecanen bij de benoeming van leden CBE en de Geschillenadviescommissie. Daarnaast zijn de zittende leden en nieuwe leden CBE (her)benoemd, overeenkomstig de voor hen geldende benoemingstermijnen.

### Commissie vertrouwenspersonen

Gezien de actualiteit rond het onderwerp ongewenste omgangsvormen is in 2022 binnen BUAs extra aandacht gegeven aan de bekendheid van de vertrouwenspersonen en de wijze van bespreking van dit onderwerp. In 2022 zijn 50 meldingen over ongewenste omgangsvormen binnengekomen bij de vertrouwenspersonen. Dit aantal laat een stijging zien ten opzichte van het jaar 2021.

Van het totaal aantal meldingen zijn in het verslagjaar zeventien meldingen binnengekomen uit de categorie medewerker(s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door manager/leidinggevende en veertien meldingen van studenten over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door een docent/medewerker. 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 en de directeur P&O.

In onderstaande tabel zijn de aantallen per type melding weergegeven.

Type melding	2022	2021	2020	2019
Student over intimiderend gedrag/ pestgedrag door medestudent(en)	5	4		2
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent	2	1	1	
Student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent/medewerker	14	9	11	5
Student over seksueel intimiderend gedrag door docent/medewerker	2	2		
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon		1		
<i>Subtotaal meldingen studenten</i>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
Medewerker over intimiderend gedrag door student	2			2
Medewerker over ongewenst gedrag /onheuse bejegening door student	2	1	1	2
Medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student				1
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)		1	1	3
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	17	16	4	11
Medewerker over als onveilig ervaren werksfeer	1	6	6	
Medewerker over ongewenst gedrag door extern contactpersoon	1			
<i>Subtotaal meldingen medewerkers</i>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
Overig	4	5	1	1
<b>Totaal</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>25</b>	<b>27</b>

## 2 Research & Development

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

Verantwoording onderzoek dient conform landelijke afspraak te gebeuren in een separaat hoofdstuk en volgens voorgeschreven format. Deze verantwoording hebben wij opgenomen in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

### 2.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek

#### Strategie en visie

Praktijkgericht onderzoek vervult binnen een hogeschool verschillende functies. Voor de strategie en visie op het praktijkgericht onderzoek binnen BUAs en een reflectie op de uitvoering van bovengenoemde strategie in het afgelopen jaar verwijzen we naar hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.

#### Onderzoek en thema's

a. Geef in onderstaande tabel aan of en met welke organisatorische eenheden (bijv. lectoraat of Centre of Expertise) uw hogeschool structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op een onderzoeksthema uit de strategische onderzoeksagenda.

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	
Onderwijs- en talentontwikkeling	
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Tourism Impacts on Society: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society">https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society</a></li> <li>professorship Placemaking and Events: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/placemaking-and-events">https://www.buas.nl/en/research/professorships/placemaking-and-events</a></li> <li>&gt; deelname in Urban Living Lab Breda: <a href="https://hub.buas.nl/read/the-urban-living-lab-breda-improve-the-city/">https://hub.buas.nl/read/the-urban-living-lab-breda-improve-the-city/</a></li> </ul>
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Urban Mobility Planning: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/urban-mobility-planning">https://www.buas.nl/en/research/professorships/urban-mobility-planning</a></li> </ul>
Duurzaam transport en intelligente logistiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Smart Cities and Logistics: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/smart-cities-and-logistics">https://www.buas.nl/en/research/professorships/smart-cities-and-logistics</a></li> <li>&gt; Centre of Expertise Logistiek: <a href="https://www.kennisdclogistiek.nl">https://www.kennisdclogistiek.nl</a></li> <li>&gt; Logistics Community Brabant (LCB) <a href="http://www.lcb.nu">www.lcb.nu</a></li> </ul>
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Sustainability, Tourism, and Transport: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism">https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism</a></li> </ul>
Kunst en de creatieve industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Creative and Entertainment Games: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/creative-and-entertainment-games">https://www.buas.nl/en/research/professorships/creative-and-entertainment-games</a></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Digital Media Concepts: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/digital-media-concepts">https://www.buas.nl/en/research/professorships/digital-media-concepts</a></li> <li>&gt; video game accelerator: <a href="https://www.buas.nl/samenwerken/video-game-accelerator">https://www.buas.nl/samenwerken/video-game-accelerator</a></li> </ul>
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; professorship Management Education for Sustainability: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/management-education-for-sustainability">https://www.buas.nl/en/research/professorships/management-education-for-sustainability</a></li> <li>&gt; professorship Sustainability, Tourism, and Transport: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism">https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism</a></li> </ul>
Veiligheid	
Toerisme en gastvrijheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Centre of Expertise Leisure Tourism and Hospitality (CELTH): <a href="http://www.celth.nl">www.celth.nl</a></li> <li>&gt; professorship Leisure and Tourism experiences <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/leisure-and-tourism-experiences">https://www.buas.nl/en/research/professorships/leisure-and-tourism-experiences</a></li> <li>&gt; professorship Tourism Impacts on Society <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society">https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society</a></li> <li>&gt; professorship Sustainability, Tourism, and Transport: <a href="https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism">https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism</a></li> </ul>

b. Geef een overzicht van de lectoraten van uw instelling in het jaar van het betreffende bestuursverslag. Als dit overzicht online staat kunt u ook naar de online bron verwijzen. <https://www.buas.nl/en/research/professorships>

## Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in verslagjaar
1	Inkomsten onderzoek 1 <sup>e</sup> geldstroom	1.712
2	Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom	5.599
3	Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom	1.222
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	
	<b>Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek</b>	<b>8.533</b>

## 2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: integratie in het kennisecosysteem

Het bestedingsdoel 'integratie in het kennisysteem' verwijst naar een aantal soorten activiteiten die kunnen worden ingezet om dit doel te bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat enerzijds over hoe er geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van het onderzoek. Dit bestedingsdoel draagt bij aan de eerste twee ambities van de strategische agenda: het versterken van de verbinding en samenwerking van praktijkgericht onderzoek en het vergroten van de zichtbaarheid.

## Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

a. Geef een overzicht van de Centres of Expertise waar uw instelling bij betrokken is.

### Centre of Expertise + Korte omschrijving Centre of Expertise

#### *Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)*

Het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) is een structureel samenwerkingsverband tussen partnerhogescholen BUAs, NHL Stenden Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. CELTH werkt samen met nationale en internationale werkveldpartners: nationale en regionale overheden, bedrijfsleven en andere stakeholders in het gastvrijheidsdomein. De ambitie is om in 2025 structureel onderdeel te zijn van de kennisinfrastructuur in het domein, op nationaal en internationaal niveau. Het kenniscentrum is door het inzetten van vernieuwend onderzoek en een inhoudelijke agenda van meerwaarde voor de sector en het onderwijs. CELTH speelt een rol als kennispartner van zeven hogescholen die samenwerken in het domein voor de ontwikkeling van een Professional Doctorate Leisure, Tourism & Hospitality. De eerste PD-trajecten starten in 2023.

Om haar ambities te realiseren, heeft CELTH medio 2022 een meerjarige kennisagenda voor het gastvrijheidsdomein gelanceerd: de Agenda Bewuste Bestemmingen (ABB). Hier wordt de komende drie jaar fors in geïnvesteerd. Met deze agenda draagt CELTH met nieuwe kennis en inzichten bij aan de ontwikkeling van bewuste bestemmingen:

- > via de ontwikkeling van impactvolle onderzoeksprojecten;
- > via de ontwikkeling van innovatieve curricula, en;
- > via de ontwikkeling van een internationaal netwerk van universiteiten en sectoren.

CELTH geeft hiermee invulling aan het advies 'Waardevol Toerisme' van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, dat aangeeft dat de huidige politieke en beleidsmatige aandacht voor toerisme en gastvrijheid in Nederland niet in verhouding staat tot de grote economische en maatschappelijke betekenis van het gastvrijheidsdomein en dat de huidige kennisbasis dun is.

De nationale netwerkfunctie van CELTH wordt vormgegeven door samenwerking in de Taskforce Samenwerking Gastvrijheidssector, waarin wordt samengewerkt aan duurzame bestemmingen en een duurzame sector als geheel, met het Ministerie van EZK, provincies, VNG en de brancheorganisaties in het brede gastvrijheidsdomein. CELTH vertegenwoordigt hierin de kennis- en onderwijsinstellingen en levert een proactieve bijdrage aan onderzoek, kennisontwikkeling en sturing van het domein, alsmede aan gerichte onderzoeksprojecten op het gebied van duurzaamheid, human capital/arbeidsmarktproblematiek en integraal bestemmingsmanagement. Op internationaal niveau heeft CELTH op podia van partners zoals de OECD en The Travel Foundation haar expertise gedeeld. Binnen het Living Lab Lake Toba, dat door CELTH met Nuffic Neso Indonesia, de Nederlandse ambassade in Jakarta en universiteit ITDEL wordt vormgegeven, is wederom een training duurzaam toerisme gegeven aan ondernemers. CELTH heeft namens PUM Senior Experts bij Universitas Gadjah Mada (UGM) in Yogyakarta een serie gastcolleges gegeven over duurzame ontwikkeling van toerisme in Indonesië.

#### *Centre of Expertise Logistiek*

In het CoE Kennisdistributiecentrum 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 KDC Logistiek is direct gelieerd aan de Topsector Logistiek.

Het jaar 2022 stond in het teken van het operationaliseren en het daadwerkelijk ten uitvoering brengen van de Learning Community Logistiek in de Leefbare Stad (LC LiLS). Zo zijn stadslogistieke minoren van betrokken



hogescholen middels de zogeheten College Tours met elkaar verbonden en is een begin gemaakt met de organisatie van de afstudeertafels LiLS. Ook is een governancestructuur ontwikkeld.

Met de College Tours en de afstudeertafels worden studenten, zogeheten City Runners, op iedere locatie meegenomen in de lokale problematiek en uitgedaagd om mee te denken over oplossingen die bijdragen aan een leefbare stad. De studenten volgen masterclasses op de verschillende deelnemende hogescholen en bezoeken daarnaast ook lokale projecten. Het doel van deze sessies is kennisdeling, verbinden én inspireren - voor, door en met studenten, docenten, lectoren, bedrijven en gemeenten.

De werkwijze en de middelen die in 2022 zijn ontworpen voor de LC LiLS dienen als basis voor een stapsgewijze uitrol richting de andere drie CoE KDC-thema's. Zo wordt in 2023 een aanvang gemaakt met de Learning Community Logistiek in de Zorg.

*b. Invulling verbinding met de regio.* Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vorm gegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden. Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.3 van dit jaarverslag.

#### **Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem**

*a. Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden.*

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.3 van dit jaarverslag.

*b. Drie voorbeelden van succesvolle samenwerking met (kennis)partners.*

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.3 van dit jaarverslag.

*c. Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden*

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.3 van dit jaarverslag.

*d. Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling.*

In 2022 zijn twee lectorale redes gegeven:

- > Inaugurele rede Prof. dr. Marcel Bastiaansen: Meaningful leisure and tourism experiences.  
Marcel Bastiaansen is hoogleraar 'Leisure and Tourism Experience' bij Breda University of Applied Sciences en Tilburg University.
- > Inaugurele rede Prof. dr. Igor Mayer: Digital twins, virtual worlds and serious games.  
Igor Mayer is hoogleraar 'Serious Games, Innovation & Society' bij Breda University of Applied Sciences (BUas) en bijzonder hoogleraar 'Playful Organizations & Learning Systems, Department Organization Studies' bij Tilburg University

Vanwege de dubbelrol van beide hoogleraren hebben de redes fysiek plaatsgevonden bij Tilburg University.

In 2022 (Juni) organiseerde BUas het Benelux Corporate Travel Symposium ([Benelux Corporate Travel Symposium 2022 - BREDA - BATM](#)) en (April) de *everything procedural conference* <https://www.everythingprocedural.com/#conference>.

In November organiseerde BUas voor de derde keer haar Research and Development day (zie ook paragraaf 1.3).

e. Deelname aan onderstaande aanvragen:

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid		1
Nationale Wetenschaps Agenda (NWO, NWA, NRO, SIA Regioorgaan)	14	6
GroEIFonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	10	28
Andere aanvragen met kennispartners...	14	7

### Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

In 2022 startte de Research and Graduate School, waarmee BUAs met name het cross-domainonderzoek verder vormgeeft. In RGS werken alle lectoren van BUAs samen aan het ontwikkelen van onderzoeksbeleid en een effectieve onderzoeks-infrastructuur. RGS is leidend in het opstarten van de Professional Doctorate en adviseert bij de aansluiting van onderzoek met onderwijs.

### 2.3 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Dit bestedingsdoel richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen. Dit bestedingsdoel draagt met name bij aan de vierde ambitie van de strategische agenda: het versterken van de onderzoekscultuur en -structuur.

#### Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)
Lectoren/ hoogleraren/bijzonder hoogleraren	12	10,2
Onderzoekers en docent-onderzoekers	147	47,45
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	-	-
Promovendi	10	4,7
Postdocs	2	0,9
Onderzoeksondersteuning	5	3,825
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 12	Percentage lectoren met tijdelijk contract: -
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,85	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut. <sup>1</sup>	3	

<sup>1</sup> De lectoren met dubbelaanstelling zijn onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

In 2022 werden twee nieuwe lectoren aangesteld in Academy for Tourism. Het totaal aantal professorships binnen BUAs kwam daarmee op twaalf.

## 2.4 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen: Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor het derde bestedingsdoel ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. Dit bestedingsdoel richt zich op de derde en vierde ambities van de strategische agenda: het versterken van de kwaliteitscultuur en het versterken van de interne onderzoekscultuur en -structuur.

### Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

#### *Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek*

In 2022 hebben geen visitaties plaatsgevonden.

#### *Voorbeelden*

##### Verbinding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

- > Het lectoraat Urban Mobility Planning heeft de learning community 'mobiliteit en verstedelijking' ontwikkeld waarbij studenten met stage/afstuderen en onderwijsmodules bijdragen aan de kennisontwikkeling in het werkveld. Een voorbeeld van samenwerking is die tussen marktpartijen (APPM, DEESY, Witteveen+Bos) en overheden (Breda, Provincie NB), waarin studenten onderzoek verrichten. Deze partijen hebben afgesproken samen kennis te ontwikkelen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en deelmobiliteit, waarbij studenten een rol krijgen (<https://www.appm.nl/bericht/vijf-partners-starten-landelijk-kennisplatform-meerjarige-monitoring-van-mobiliteit-in-gebiedsontwikkeling>).
- > Het Experience Research and Design Lab ontwikkelt en test, samen met de Academies for Leisure en Tourism en met het bedrijf Vekoma (constructeur van rollercoasters) nieuwe attracties.
- > In april 2022 is de BUAs XR stage geopend, een samenwerking met ROE Visual. BUAs is de eerste hogeschool binnen de Europese Unie met deze hoogwaardige faciliteit voor onder andere onderwijs en onderzoek in filmproductie en extended reality en daarmee een enorme aanwinst voor onze studenten en onderzoekers.

##### Praktijkgericht onderzoek in het onderwijs

- > In de minor *international urban redevelopment* gaan studenten aan de slag gaan met het aanpakken van de auto afhankelijkheid in Noord-Amerikaanse steden, op basis van kennis geleverd door het lectoraat Mobility Planning. Studenten leren hierbij hoe relatief hun huidige Nederlandse/Europese kennis is en dat in andere werelddelen steden en mobiliteitssystemen wezenlijk anders functioneren en dat hier ook andere uitdagingen bij komen kijken.
- > De minor *placemaking and shaping destinations*, stelt studenten van verschillende opleidingen in staat om in een internationale context te werken aan ontwikkeling van waardevolle gebieden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van plekken, netwerken, methoden en theoretische concepten die worden aangedragen door het lectoraat tourism impacts on society.
- > Het lectoraat *Sustainable Experience Design* van Academy for Hotel and Facility Management heeft in 2022, in het kader van het Interreg Nederland-Vlaanderen project C-4CE (Competenties voor Circulaire Economie) onderzoek uitgevoerd naar de opleidingsbehoeften onder Nederlandse en Vlaamse bedrijven op het terrein van circulaire economie (CE). Dit mondde uit in een online Challenge-Based Learning (CBL) platform dat beantwoordt aan de behoefte bij bedrijven aan op hun eigen praktijkuitdagingen gebaseerde leerervaringen.

#### *Functiehuis*

In 2022 is BUAs gestart met de herziening van het functiegebouw voor onderzoek. In eerste instantie betreft het de omschrijving en inschaling van de lectorfuncties. In 2023 zullen ook de andere onderzoeksfuncties worden herzien.

#### *Diversiteit en inclusie binnen onderzoek*

In 2022 heeft BUAs een [diversity and inclusion plan](#) ontwikkeld en in werking gesteld.

## Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

### *Professionaliseringsactiviteiten personeel.*

De Research & Development day is een BUAs-brede professionaliseringsdag met specifieke aandacht voor onderzoek (aandacht voor open science, microcredentials, etc.). Meer informatie hierover in paragraaf 1.3. In 2022 is een start gemaakt met het aanbieden van professional doctorate (PD) trajecten in twee domeinen, die ook openstaan voor talentvolle BUAs docent-onderzoekers.

### *Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science-activiteiten, zoals:*

BUAs is actieve deelnemer in platform Open Science. We nemen deel aan Publinova; voor verdere details zie paragraaf 1.3 en 1.6. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van verschillende manieren van datamanagement voor open access. Binnen BUAs maken we gebruik van het FAIR (Findable Accessible Interopable en Resuable) en raden we aan de open data repository [Zenodo](https://zenodo.org/) te gebruiken. Meer informatie en details zijn voor werknemers op het employee portal zichtbaar.

### *Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem*

BUAs maakt gebruik van Pure, een datamanagementsysteem voor publicaties en registratie van zowel onderzoeksinput als -output. <https://www.buas.nl/library/library-pure>.

Via interne systemen zoals het employee portal wordt informatie gedeeld over onder andere onderzoek, R&D, ethics en wetenschappelijke integriteit. In 2022 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een intern R&D dashboard, dat de benchmarking en monitoring van R&D output en impact verbetert.

### *Aanwezigheid datamanagementsystemen*

Verschillende datamanagementsystemen zijn beschikbaar. Meer informatie hierover in paragraaf 1.6.

### *Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming.*

De Research and Graduate School is opgezet om de lectoren expliciet en actief te betrekken bij formulering en uitvoering van onderzoeksbeleid en -strategie. In 2022 is het meerjarenplan van RGS vastgesteld. Meer informatie hierover in paragraaf 1.3.

## Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1.



BUAs XR stage

## 3 Kwaliteitsafspraken

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

### 3.1 Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De afspraken zijn 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 overeenkwamen: 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. In 2022 heeft de tussentijdse beoordeling plaatsgevonden waarbij BUas op alle aspecten positieve feedback en waardering ontving.

#### Uitwerking 2022

De doelstellingen zoals geformuleerd in het BUas-kwaliteitsafsprakenplan zijn uitgewerkt in veelal meerjarige 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 2021, grotendeels ten gevolge van de Covid-pandemie, is in overleg met de medezeggenschap toegevoegd aan het totale kwaliteitsafsprakenbudget voor 2022 en 2023.

De Covid-pandemie heeft de afgelopen jaren een flinke impact gehad op de uitwerking van de kwaliteitsafspraken en op het welbevinden van onze studenten en medewerkers. Hoewel de laatste lockdown gelukkig al geruime tijd achter ons ligt, zijn de naweën nog duidelijk merkbaar.

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in paragraaf 3.2 per thema weergegeven.

#### Vorbereiding 2023

In het najaar van 2022 is opnieuw input opgehaald onder studenten en medewerkers voor de focuspunten van 2023. Hiermee monitoren we in samenwerking met de medezeggenschapsraad of we nog steeds aan de juiste thema's werken. Het vorig jaar op verzoek toegevoegde thema sustainability krijgt in 2023 opnieuw de aandacht. De input van studenten en medewerkers is verwerkt in de uitwerking van de kwaliteitsafspraken en begroting voor 2023.

Het blijft lastig om studenten bereid te vinden hun input en ideeën te delen voor thema's als de Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs. De opkomst bij inputsessies is laag, waardoor het lastig is een BUas-breed 'studentenperspectief' te formuleren. In samenwerking met de medezeggenschap wordt onderzocht hoe dit beter kan.

#### Voortgang en monitoring

De projecten onder de genoemde thema's hebben hun meerjarige projectplannen geactualiseerd. Voor twee thema's, de ontwikkeling van learning communities en het vergroten van internationale ervaring van docenten,

lopen naast de centrale ook decentrale projecten per academie. Monitoring van alle 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 2022 worden op de volgende pagina's per BUas-thema weergegeven. Het College van Bestuur bedankt de Medezeggenschapsraad voor haar inbreng en constructief kritische samenwerking.

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



Leerbedrijf Sibelicious

### 3.2 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 vorm kregen. 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.
Realisatie 2022	De academies gaven een scholingsbehoefte aan voor Lego Serious Play. Dit initiatief is BUAs-breed uitgevoerd met het resultaat dat BUAs beschikt over 30 LSP-facilitators. Deze facilitators kunnen op elke academie worden ingezet. De facilitators worden gecoördineerd en ondersteund door medewerkers van de EdFactory. Tevens hebben AT, AHF en ABEL in 2022 een verkenning gestart om studenten de optie te bieden om te kiezen voor de social innovation-specialisatie van ALE (Performatory). Deze verkenning loopt door in 2023 en indien nodig in 2024. Tot slot zijn in de bijeenkomsten met alle stakeholders ervaringen gedeeld en verschillende nieuwe ideeën ontstaan
Doel 2024	Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en uitgevoerd.
Uitgangspositie 2018	<b>Verdere digitalisering van het onderwijs</b> Verschillende 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	<p>De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het <i>blended learning</i>-principe raakte door de Covid-pandemie in een 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 'guild'-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>
Realisatie 2021	<p>De behoefte om IT te integreren in het onderwijs blijft groeien. Digitalisering van lesmateriaal wordt steeds meer het nieuwe normaal en <i>blended learning</i> wordt in alle opleidingen in zekere mate toegepast. Grootschalige training rondom onderwijsontwerp vanuit een <i>blended learning</i>-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 plaatsafhankelijk leren. Tempo, Plaats en Tijd zijn dimensies die omarmd worden om verder te realiseren op het gebied van flexibiliseren. <i>Blended learning</i> blijft het middel om dat te bereiken en verdere training wordt georganiseerd.</p>
Realisatie 2022	<p>Met de steeds verdere omarming van BUAs+ wordt duidelijker hoe het onderwijs van BUAs moet gaan standaardiseren om te kunnen flexibiliseren. Met het perspectief dat daardoor meer ruimte ontstaat (resp. terugkeert) in de agenda van docenten, is er tijdens een succesvolle EDEX weer veel tijd gespendeerd aan digitale didactiek, <i>blended learning</i> en de digitale leeromgeving als hulpmiddel in het klaslokaal en daarbuiten. Dit jaar stond dan ook vooral in het teken van duiding rondom mogelijke standaardisering en flexibilisering, waar show &amp; shares ook aandacht aan hebben besteed. De vele discussies en initiatieven rondom onderwijs (her)ontwerpen lopen allemaal langs dezelfde lijn en de behoefte om met elkaar afspraken te maken over digitale leeromgevingen, digitaal toetsen en digitaal leermateriaal is aangescherpt in de voorbereidingen voor standaardisering. De nieuwe LMS 'Brightspace' heeft die beweging kracht bijgezet.</p>
Doel 2024	<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>
Uitgangspositie 2018	<p><b>Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning</b> Beperkte afstemming van de verschillende bacheloropleidingen.</p>
Realisatie 2019	<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 &amp; Logistics herstructureert haar bacheloropleidingen richting een semesterstructuur. Voor deze activiteiten is in 2019 geen kwaliteitsafsprakenbudget ingezet.</p>
Realisatie 2020	<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 op flexibilisering van het onderwijs. Komend jaar wordt hier bij het actualiseren van de langetermijnstrategie en -ambities verder vorm aan gegeven.</p>



	<p>Het project minor supportorganisatie 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>
Realisatie 2022	<p>Student ownership of learning, waarbij de student zijn of haar eigen studiep pad vormgeeft, is een belangrijke pijler in de nieuwe BUas+ strategie. De student krijgt ruimte en mogelijkheid om studie-elementen, o.a. modules, projecten en minoren van andere BUas-opleidingen, te combineren met zijn of haar eigen opleiding. Om dit te realiseren is in het verslagjaar begonnen met het organisatorisch op elkaar afstemmen van de verschillende bacheloropleidingen. Een uniforme jaarplanning en alle curricula opgebouwd uit blokken van 5 EC maakt uitwisseling tussen studies mogelijk voor de student. In 2022 is gestart met curricula vernieuwingen en is de uniforme jaarplanning in voorbereiding.</p>
Doel 2024	<p>BUas kan een variëteit aan minoren aanbieden, passend bij het 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	
	<p><b>Meer docenten beschikbaar voor het onderwijs</b> Zoveel mogelijk middelen voor het primair proces is bestaand beleid.</p>
Uitgangspositie 2018	
Realisatie 2019	<p>De aanstelling van de vijf fte extra docenten die in 2018 zijn aangenomen is verlengd. De student-docentratio is verbeterd.</p>
Realisatie 2020	<p>Na de realisatie van vijf fte extra docenten vanaf 2018 heeft BUas in 2020 bovenop de extra vier fte conform de kwaliteitsafpraak 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.</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>
Realisatie 2022	<p>Bovenop de genoemde vijftien fte zijn in 2022 nog eens acht extra fte in het onderwijs aangesteld, verspreid over alle academies.</p>
Doel 2024	<p>In de jaren 2023 en 2024 wordt de student-docentratio behouden. We evalueren in deze periode het effect van de gerealiseerde kleinschalige onderwijsomgeving en versterkte coaching. Op basis van de bevindingen wordt besloten hoe BUas haar inzet voor het verbeteren van de student-docentratio in de volgende jaren gaat voortzetten met inzet van de toevoeging van de kwaliteitsafsprakenmiddelen in de lumpsum per 2025.</p>

## Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	<p><b>Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (op basis van recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid)</b></p> <p>Er zijn docenten die geen enkele internationale ervaring hebben. Cursussen Engelse taalvaardigheid worden aangeboden en docenten zonder enige internationale ervaring worden aangemoedigd hieraan te werken. De meeste opleidingen faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.</p>
Realisatie 2019	<p>In alle academies zijn 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 website ('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>
Realisatie 2022	<p>Zowel on the job coaching als het aanbieden van taalcursussen Engels blijft een vast onderdeel van het professionaliseringsaanbod. De taalvaardigheid van medewerkers neemt toe, hetgeen ook wordt bevestigd door studenten (NSE). Zowel de algemene taalvaardigheid Engels van docenten is toegenomen (4,05; 2021: 3,98) als de mate waarin onderwijsmaterialen in correct Engels worden aangeboden (3,96; 2021: 3,86). Hiermee scoort BUAs bovengemiddeld ten opzichte van andere hbo-instellingen. Nieuwe collega's krijgen na een Oxford online test - wanneer van toepassing - een individueel aanbod voor verbetering. De communicatie richting medewerkers over het scholingsaanbod is uitgebreid.</p> <p>De international partner day is door de nog geldende Covid-beperkingen in de eerste helft van dit jaar uitgesteld tot 2023.</p> <p>Vijftien collega's namen deel aan de EAIE-netwerkbijeenkomst in Barcelona. Dit heeft bijgedragen aan voorbereiding van zowel hun persoonlijke internationale netwerk als dat van BUAs als geheel.</p> <p>De international classroom als concept maakt onderdeel uit van de update van de BUAs Educational Vision, waar in het najaar een start mee is gemaakt.</p>
Doel 2024	<p>De Engelse taalvaardigheid van alle docenten binnen Engelstalige opleidingen is minimaal op C1-niveau (Cambridge level). In het kader van internationalisering worden voor de internationale collega's taalvaardigheidstrainingen Nederlands aangeboden.</p> <p>Alle docenten maken deel uit van internationale netwerken (bedrijven en/of kennisinstututen), hebben internationale relaties en faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.</p>
Uitgangspositie 2018	<p><b>Extra begeleiding van studenten</b></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 bijdragen 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 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>
Realisatie 2022	<p>2022 was deels een post-Covid jaar. Mede hierdoor was onduidelijk wat de behoeftes zijn van de studenten als het gaat om BEST-trainingen. Inschrijvingen en deelname aan de trainingen waren wisselend in aantal en daardoor soms minder bevredigend voor studenten die wel deelnamen. In het voorjaar van 2023 wordt een behoefte-onderzoek onder studenten gehouden om motivatie voor en behoefte aan extracurriculaire activiteiten opnieuw in kaart te brengen. De interne communicatie rondom BEST-trainingen is sterk verbeterd mede dankzij ondersteuning van een specifieke marketing- en communicatiemedewerker. De evaluatie van de BEST-trainingen toont ruimte voor verbetering: studenten nemen niet altijd de tijd om een vragenlijst in te vullen, waardoor er onvoldoende data zijn om te evalueren.</p> <p>Een tweede studentpsycholoog is aangesteld. Middels een samenwerking met een nabijgelegen huisartsenpraktijk is tweemaal per week een huisarts op de campus aanwezig. Op deze manier is eerstelijnszorg laagdrempelig beschikbaar voor studenten.</p> <p>De samenwerking met Ucademy is gestopt.</p>

Doel 2024	BEST heeft zich bewezen belangrijk te zijn voor het welzijn van alle BUAs studenten. Medewerkers en studenten zijn bekend met BEST-trainingen en het wordt gezien als een extra curriculaire activiteit die verrijkend of helpend kan zijn voor de student.
-----------	---

## Studiesucces

Beoogde resultaten	
	<b>Voortdurend verbeteren van matching- en &amp; selectie-instrumenten</b>
Uitgangspositie 2018	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.
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 studiekeizers 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	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. 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.
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 aanmelders enthousiast en aangehaakt bij de BUAs community. 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.
Realisatie 2022	Bij het matchen hebben we een nieuw proces toegepast, universeel voor alle academies. De veelzijdige mix van on-campus studieoriëntatie en online middelen, met onder meer social advertising, webinars, video, MS Teams en Instagram Q&A-sessies, heeft haar vruchten afgeworpen. In totaal mocht BUAs 2.100 nieuwe studenten verwelkomen, waarvan ruim 600 internationaal.
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%.
	<b>Bredere toepassing van student and learning analytics</b>
Uitgangspositie 2018	Basiskennis is aanwezig.
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. Onder andere meer data rondom de minoren en rondom studievoortgang worden nog toegevoegd aan de set. In 2020 zijn nieuwe rapporten opgeleverd aan de organisatie, zoals gegevens rondom instroom, uitval, internationalisering en onderzoek.
Realisatie 2021	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 gevorderdentraining gevolgd gericht op het ontwikkelen van nieuwe rapporten en data-analyse.
Realisatie 2022	In 2022 zijn diverse rapportages aangemaakt en/of verfijnd ten behoeve van het inzicht in het onderwijs. Zo is het Student Dashboard aangevuld met een drop-outanalyse. Ten behoeve van het inzicht in populatie en studentenpad zijn rapporten opgeleverd over internationalization en de voortgang van internationale, Nederlandse en Masterstudenten. Ook is een rapport opgeleverd ter ondersteuning van het optimaliseren van het accreditatieproces. Om de juiste analyses te kunnen blijven doen is in 2022 geïnvesteerd in de governance rondom het analyseproces, waarbij BUAs-breed geprioriteerd wordt wat wordt opgepakt. Daarnaast is een start gemaakt met technische vernieuwing van de architectuur waarop de analyses gemaakt worden, zodat BUAs ook gebruik kan maken van wat technische innovatie heeft te bieden.
Doel 2024	De doelen voor 2024 richten zich erop om met behulp van data inzicht te bieden 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.
Uitgangspositie 2018	<b>Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building</b> De nieuwe campus kan in september 2019 in gebruik worden genomen.
Realisatie 2019	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 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.

Realisatie 2020	<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>
Realisatie 2021	<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. Er was echter ook veel behoefte aan ontmoeting op de campus. De Clubs@BUAs zijn, op de momenten dat het kon, doorgegaan met hun bijeenkomsten op de campus. Eind 2021 waren er 15 actieve clubs. Met het ontwikkelen van de communitypagina op de portal is 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 Breda georganiseerd. Tijdens dit achtdaagse 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. 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>
Realisatie 2022	<p>In 2022 hebben studenten opnieuw gelijkgestemden getroffen tijdens bijeenkomsten van de Clubs@BUAs. Gedurende het jaar zijn enkele clubs gestopt, maar zijn ook nieuwe clubs opgestart. Eind 2022 waren er 19 actieve clubs.</p> <p>De tweede editie van Good Mood Breda in november 2022 was een succes. Tijdens dit tiendaagse event werd een rijk programma gepresenteerd van kleinschalige activiteiten gericht op studentenwelzijn en ontmoeting. Voor de organisatie van dit evenement werkte BUAs samen met Gemeente Breda, Avans, Curio en De Rooi Pannen. Intern was er een nauwe samenwerking tussen het project Community Building en Studentenwelzijn. In totaal hebben ruim 750 BUAs-studenten deelgenomen aan Good Mood.</p> <p>In 2022 is de samenwerking met HUB, the BUAs entertainment network, versterkt. Dit heeft onder ander geleid tot het gezamenlijke Busking@BUAs festival in het voorjaar van 2022. Ook studievereniging BELO is aangesloten bij de samenwerking, waardoor meer studenten bereikt worden bij activiteiten.</p> <p>De communicatie van extracurriculaire activiteiten is belangrijk. Om de zichtbaarheid van het rijke aanbod van extracurriculaire activiteiten te vergroten is eind 2022 een pilot gestart met een maandelijkse BUAs student community calendar. Extracurriculaire activiteiten die open zijn voor studenten van alle academies hebben een plek gekregen op deze flyer. Ook wordt gewerkt aan een digitale variant van de kalender.</p> <p>Enkele nieuwe ontwikkelingen zijn opgestart in 2022 en zullen een vervolg krijgen in 2023. Zo zal onder studenten een behoefte-onderzoek plaatsvinden. In samenwerking met het project BEST-trainingen zal ingezoomd worden op de behoeften van studenten, de ruimte die studenten hebben</p>

Doel 2024	<p>en voelen om extracurriculaire activiteiten te bezoeken en hoe deze het best kunnen worden gecommuniceerd.</p> <p>Vanuit de organisatie en de studenten kwam naar voren dat er een grote behoefte is aan een communityruimte, een fijne huiskamer waar studenten (en medewerkers) elkaar informeel kunnen ontmoeten. De ideeën hieromtrent vanuit verschillende projecten worden samengebracht voor een vervolg in 2023.</p> <p>Extracurriculaire activiteiten gerelateerd aan vakinhoud worden aangeboden 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>
-----------	---

## Sustainable Development Goals

Beoogde resultaten	
<p>Nieuw in 2022: Realisatie 2022</p>	<p><b>SDG Support Hub</b></p> <p>Op verzoek en initiatief van studenten en in afstemming met de Medezeggenschapsraad is in januari 2022 een BUAs-brede SDG Support Hub opgericht om de focus van BUAs op en bijdrage aan de SDG doelstellingen te vergroten. De Support Hub denkt mee over SDG-gerelateerde inhoud in specifieke opleidingen. De Hub geeft ook regelmatig opdracht aan studenten om onderzoek te doen op het gebied van de SDG's. Verbeterde communicatie over de SDG's, zowel extern als binnen BUAs, was duidelijk zichtbaar in 2022. Meerdere succesvolle SDG-gerelateerde evenementen op de campus en de realisatie van de BUAs Community garden zijn met inzet van de Hub tot standgekomen. De BUAs Green Office was zeer actief in 2022. Naast de maandelijkse kledingruil zijn er ook themaweken georganiseerd. Zo was er een waste awareness-week op de campus en een warm sweater-week. De Green Office werkt nauw samen met de SDG-support hub en heeft contact met andere Green Offices in Nederland. In het verlengde van de Green Office ligt de Community Garden. In het najaar is de tuin helemaal winterklaar gemaakt. Het Community Team en de SDG-support hub bekijken gezamenlijk hoe het onderhoud van de tuin structureel en duurzaam vormgegeven kan worden.</p>
Doel 2024	<p>Een BUAs-brede strategische en gecoördineerde aanpak van duurzaamheid/de SDG's, door het instellen van de SDG Support Hub. We realiseren meer activiteiten gericht op duurzaamheid, meer communicatie over dit onderwerp, bijdragend aan een groter bewustzijn t.a.v. duurzaamheid in de hele BUAs-gemeenschap en bijgevolg een grotere bijdrage van BUAs aan de SDG's op alle strategische pijlers. Hier hebben diverse partijen profijt van: onze studenten, onze medewerkers en de samenleving in het algemeen. Dit sluit aan bij onze strategische ambitie, waarin we ons tot doel stellen 'studenten te helpen groeien als jonge professional, die betekenisvol bijdragen aan een betere wereld'.</p>

### 3.3 Inzet studievoorschotmiddelen

	2024 Budget	2023 Budget	2022 Actual	2021 Actual	2020 Actual	2019 Actual
<i>Learning communities and further personalization of education</i>	1.187	956	919	1.274	735	437
<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	261	207	299	275
<i>Student well-being</i>	500	400	214	197	134	63
<i>Study success</i>	400	300	244	209	295	230
<i>Sustainability</i>	100	191	81	0	0	0
<i>Process Support</i>	85	85	94	68	0	0
<i>To be determined</i>	124	0	0	0	0	0
<b>Breda University of applied sciences</b>	<b>5.646</b>	<b>4.982</b>	<b>4.313</b>	<b>3.556</b>	<b>2.362</b>	<b>1.505</b>
<i>Quality Agreement funds</i>	5.646	4.982	4.778	3.706	2.258	1.891
<b>Addition (+) or withdrawal (-/-) designated reserve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>465</b>	<b>150</b>	<b>-104</b>	<b>386</b>

Het in 2019 niet bestede resterende 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), een dotatie ad € 150 (2021) en een dotatie ad € 465 (2022) is er € 897 bestemd voor de komende jaren.



Drive-through graduation ceremony



## 4 Nationaal Programma Onderwijs

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

### 4.1 Achtergrond

Hoewel de pandemie officieel achter ons ligt, we inmiddels weer samen kunnen komen op de campus en studie en werk niet langer volledig online plaatsvinden, is Covid ook in 2022 nog niet verdwenen. De effecten op studie, werk en welzijn zijn merkbaar in de organisatie.

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 Covid-steunmaatregelen en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) wordt geprobeerd de negatieve gevolgen van de landelijke Covid-maatregelen zoveel terug te dringen.

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 in te zetten in collegejaren 2021-2022 en 2022-2023, conform het NPO-bestedingsplan dat met de medezeggenschap afgesproken is.

#### Impact Covid-19-pandemie

##### *Onderwijs op afstand*

Na de eerdere door de overheid ingestelde lockdown periodes in 2020 en 2021, startte ook 2022 met een periode van enkel online onderwijs. Hoewel dit voor de meeste studenten en docenten helaas niet de eerste keer was en BUAs de omschakeling naar online onderwijs 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 in het voorjaar van 2022 on-campus onderwijs weer opstartte, hadden de Covid-maatregelen impact op onze community. Regelmatig testten collega's en studenten positief en moest vanuit huis gewerkt of gestudeerd worden. Ook zieke gezinsleden die zorg behoeften of kinderen die noodgedwongen thuisonderwijs kregen, maakte het in sommige gevallen onmogelijk om op de campus aanwezig te zijn. 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.

##### *Studievertraging*

Zowel in 2020, 2021 als in 2022 is het bindend studieadvies voor eerstejaarsstudenten omgezet naar een uitgesteld advies. Studenten die, veelal ten gevolge van Covid, nog niet de volledige 60 studiepunten uit het eerste jaar hadden behaald, konden hierdoor toch voorwaardelijk doorstromen naar het tweede studiejaar. Hoewel de uitval uit het eerste jaar hierdoor fors afnam, betekende het ook studievertraging voor een aanzienlijke groep hogerejaarsstudenten. Uitgestelde stages door beperkende maatregelen in het bedrijfsleven, periodes van ziekte en afwezigheid en een verslechterd studentenwelzijn zorgden eveneens voor studievertraging bij een grote groep studenten.

##### *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 realiseren binnen de geldende reisbeperkingen, om daarmee onze studenten een internationale ervaring te bieden en studievertraging zo veel mogelijk te voorkomen.

##### *Studentenwelzijn, medewerkerswelzijn en community building*

Na twee (studie)jaren vol beperkende maatregelen, online onderwijs en een grote maatschappelijke impact, zien we landelijk dat het welzijn van studenten onder druk staat. Hoewel er tijdens de lockdownperiodes veel

extra aandacht naar het welzijn van studenten (en medewerkers) is uitgegaan, heeft het langdurig gemis van fysieke nabijheid ook bij de BUAs-studenten haar sporen achtergelaten.

Het langere periodes thuiswerken, soms gecombineerd met thuisonderwijs of de zorg voor zieke gezinsleden, en het bijkomende gemis van collega's heeft bij veel medewerkers geresulteerd in een verhoogde werkdrukbeleving, enerzijds door mogelijk een verlaagde belastbaarheid, anderzijds door afwezigheid van collega's door ziekte. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek liet dit duidelijk zien.

Community building-activiteiten zijn in de loop van het verslagjaar weer opgestart om de betrokkenheid te vergroten en studenten zich thuis te laten voelen op de campus en bij hun academie. Dit heeft directe impact op het gevoel van welbevinden en indirect ook op de studievoortgang en het studiesucces.

## 4.2 Nationaal Programma Onderwijs

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

### Plan besteding Covid-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, met eventueel een beperkte uitloop naar de eerste helft van 2024.

De Medezeggenschapsraad heeft op 21 juni 2021 ingestemd met de voorgenomen budgetbesteding 2021 en 2022 zoals opgenomen in het BUAs NPO-plan. In december 2022 heeft de MR ingestemd met de inzet van NPO-middelen voor 2023.

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.

BUAs heeft geen gebruik gemaakt van het NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief voor onderzoekers.

## Plan besteding Covid-enveloppe: budget

Voor een doelmatige besteding is in 2021 besloten het budget in te zetten per collegejaar. BUAs zet de beschikbare middelen in 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.

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal besteed '21 - '22 + gepland '23 +'24
Soepele in- en doorstroom	133	42	600	369	358	-	769
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	256	263	1.091	826	747	-	1.836
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	33	23	127	134	77	-	234
Proces coördinator	8	10	50	50	15		75
Nog te bestemmen			5			219	219
<b>Totaal</b>	<b>431</b>	<b>338</b>	<b>1.873</b>	<b>1.379</b>	<b>1.197</b>	<b>219</b>	<b>3.133</b>

Bovenstaande tabel toont de begrote en gerealiseerde inzet van NPO middelen over de boekjaren 2021-2024. 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 € 431. Hiervan is € 338 besteed, met name omdat sommige acties nog niet mogelijk waren vanwege de geldende Covid-maatregelen. Resterende middelen zijn doorgeschoven naar volgende jaren. Voor boekjaar 2022 werd € 1873 begroot, in lijn met het NPO plan. Resterende middelen uit 2021 werden doorgeschoven naar boekjaar 2023. Voor 2024 resteert nog € 219 voor eventuele uitloop van de programma's in boekjaar 2024.

## 4.3 Voortgang BUAs NPO per thema

### 1. Soepele in- en doorstroom

*Oorspronkelijke doelstellingen 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 drop-out 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. Eind 2021 zijn de resultaten van deze verkenning voorgelegd aan de Executive Board en Medezeggenschapsraad. Beide gremia hebben positief besloten over dan wel ingestemd met het plan.

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.

De afgelopen twee jaren is gewerkt aan het ontwikkelen van drie *blended learning* courses als onderdeel van het *soft landing*-programma, zoals gepland in het NPO-budgetplan. Deze zijn ontwikkeld in samenwerking met experts van andere hogescholen, universiteiten en het werkveld. Hiermee hopen we een inspirerend voorbeeld te geven aan heel BUAs. Het soft-landing-programma zal stapsgewijs worden ingevoerd, met het streven het per september 2023 in alle bacheloropleidingen geïmplementeerd te hebben.

Met de steeds verdere omarming van BUAs+ wordt duidelijker hoe het onderwijs van BUAs moet gaan standaardiseren om te kunnen flexibiliseren. Met het perspectief dat daardoor meer ruimte ontstaat (resp. terugkeert) in de professionele ruimte van docenten, is er tijdens een succesvolle EDEX weer veel tijd gependend aan digitale didactiek, *blended learning* en de digitale leeromgeving als hulpmiddel in het klaslokaal en daarbuiten. Dit jaar stond dan ook vooral in het teken van duiding rondom die mogelijke standaardisering en flexibilisering, waar *show & shares* ook aandacht aan hebben besteed. De vele discussies en initiatieven rondom onderwijs (her)ontwerpen lopen allemaal langs diezelfde lijn en de behoefte om met elkaar afspraken te maken over digitale leeromgevingen, digitaal toetsen en digitaal leer materiaal is aangescherpt in de voorbereidingen voor standaardisering. Het nieuwe Learning Management System 'Brightspace' heeft die beweging versterkt.

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 vanaf 2022 een extra data-analist aan te stellen. In 2022 is verdere professionalisering gerealiseerd. Processen voor prioritering voor nieuwe rapportages en een hoogwaardiger gebruik van data binnen BUAs worden gecoördineerd. Het grotere aanbod van rapportages en analyses heeft ook de vraag binnen de organisatie doen toenemen. Vooruitkijkend naar de komende jaren is een roadmap *Data & Analytics* ontwikkeld. Hierdoor werken we *'in the cloud'* en worden verbeterde technische opties geboden.



Opening collegejaar september 2022: Minister Robbert Dijkgraaf live on air in de Radio Studio

## 2. Welzijn studenten en sociale binding opleiding

### *Oorspronkelijke doelstellingen 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 omdat het moeilijk was een stage te vinden in onze werkveldsectoren (die onevenredig door Covid-19 getroffen zijn);
  - huidige hogerejaarsstudenten die problemen ondervonden hebben met afstuderen door Covid-19-restricties.
- > Het hernieuwd connectie vinden met studenten na twee jaren van deels thuisstudie;
- > Het creëren van betrokkenheid en bevorderen van community building, zodat studenten zich weer onderdeel voelen van de BUAs community.

Deze voornemens zijn niet bijgesteld en blijven onverminderd van kracht. Om het belang van wellbeing te benadrukken, is dit thema ingebed in de nieuwe BUAs+ strategie 2022-2025.

### *Voortgang van de uitvoering*

BUAs heeft extra fte ingezet voor coaching en studentensupport, wat moet leiden tot een verbeterd studentenwelzijn en een verlaagde drop-out. Het budget hiervoor is verdeeld over de vijf academies. De extra fte aan student counsellors en tutoren vanaf zomer 2021 zijn gefinancierd met NPO-budget. Daarnaast is per februari 2022 een tweede psycholoog aangesteld om studenten te ondersteunen in situaties waar ze nog niet bij de reguliere geestelijke gezondheidszorg terecht kunnen en om decanen, tutoren en docenten te begeleiden en trainen in hun supportrol voor de student.

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. Om tegemoet te komen aan de verhoogde vraag is aan dit thema in 2021 meer inzet geleverd en resultaat geboekt dan initieel voorzien. In september 2021 zijn drie aanjagers studentenwelzijn gestart. Gedurende 2022 waren zij actief, in 2023 wordt dit gecontinueerd. De aanjagers dragen zorg voor de uitvoering van het beleidsplan studentenwelzijn en fungeren als centraal aanspreekpunt op dit thema. Voor het project studentenwelzijn zijn tevens een communicatiemedewerker en een medewerker community organisation aangetrokken, de laatste enkel voor studiejaar 2022-2023. Het projectteam werkt samen met ambassadeurs (studenten en medewerkers) uit de academies, die knelpunten signaleren, good practices delen en meedenken over nieuwe initiatieven.

In het afgelopen jaar is veel aandacht uitgegaan naar campusfestiviteiten en evenementen om studenten opnieuw te binden aan elkaar en aan onze community. Een gedeelte hiervan is uit het NPO-budget gefinancierd.

Begin 2022 waren de effecten van de pandemie en de bijbehorende landelijke maatregelen op de mentale gezondheid en het communitygevoel van studenten nog duidelijk merkbaar. Om studentenwelzijn te bevorderen stond de start van het jaar daarom in het teken van 'boost your class': activiteiten voor en door studenten om de onderlinge binding te versterken. Later in het jaar is Good Mood Breda georganiseerd in samenwerking met het BUAs-project Community Building en de gemeente Breda, Avans, Curio en De Rooi Pannen: een tiendaags evenement met tientallen activiteiten op het gebied van welzijn en ontmoeting. In totaal hebben ruim 750 BUAs-studenten deelgenomen aan Good Mood activiteiten.

Via Studium Generale en andere activiteiten op de campus is bewustwording gecreëerd voor het belang van studentenwelzijn.

In april 2022 heeft BUAs de intentieverklaring VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap ondertekend. Met de ondertekening is het grote belang onderstreept van het creëren en behouden van

toegankelijk en inclusief onderwijs, zodat iedere student zich welkom en gewaardeerd voelt en zijn talenten kan ontwikkelen. De komende jaren zullen we samen met de andere onderwijsinstellingen die de intentieverklaring hebben ondertekend verder werken aan het borgen van inclusief onderwijs.

2022 kende drie grotere projecten op het gebied van studentenwelzijn: communicatie en informatievoorziening, de zorgstructuur en professionalisering van medewerkers. In de loop van 2022 is een studentenwelzijnpagina ontwikkeld en gelanceerd waar alle informatie m.b.t. studentenwelzijn gebundeld en duidelijk vindbaar is. Daarnaast is er een infographic en animatie van de zorgstructuur en het brede hulpaanbod binnen BUAs ontwikkeld en gepubliceerd. Heldere en laagdrempelige communicatie en informatievoorziening blijven een belangrijk speerpunt in 2023.

Studentenwelzijn heeft ook de aandacht binnen het professionaliseringsaanbod voor medewerkers. Er is in het afgelopen jaar een preventieweek georganiseerd met workshops op het gebied van middelengebruik, neurodiversiteit, cultureel bewustzijn en het herkennen en bespreken van psychische klachten. In 2023 wordt een vergelijkbare week georganiseerd. Daarnaast wordt een structureel professionaliseringsaanbod voor docenten, coaches, studentendecanen, studentenpsychologen en vertrouwenspersonen opgestart. De inzet van de in 2022 aangestelde extra psycholoog wordt in 2023 gecontinueerd. Sinds december 2022 wordt tweemaal per week spreekuur gedraaid op de campus door een huisarts uit Breda. In 2023 wordt deze pilot geëvalueerd en indien succesvol doorgezet.

Studentenwelzijn zal een belangrijk aandachtspunt blijven voor BUAs, ook na 2023. Waar mogelijk worden in 2023 projectactiviteiten geborgd in de organisatie. Een ander deel van de activiteiten zal in programmavorm doorgezet worden gedurende de gehele strategische periode (2022-2025).

In het najaar van 2022 is de Student Sounding Board (SSB) gestart: een platform met tien studenten verdeeld over de verschillende opleidingen en met een diverse achtergrond. De SSB geeft enkele malen per jaar input op (strategische) onderwerpen en denkt mee bij de totstandkoming van (strategische) beleidskeuzes.

### 3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

#### *Oorspronkelijke voornemens uit het NPO-budgetplan*

De Covid-pandemie 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, zowel binnen Nederland als internationaal.

- > BUAs investeert meer tijd (fte) in contacten met het (internationale) werkveld en hernieuwt relaties, leidend tot een breder en groter 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 2022, had BUAs een gevarieerd aanbod (internationale) stages. In het verslagjaar heeft deze ontwikkeling zich voortgezet en zijn met name de bestaande banden met internationale relaties, ook dankzij het niet langer gelden van reisbeperkingen, aangehaald en nieuwe samenwerkingen geïnitieerd.

### 4.4 Vooruitblik

In samenwerking met de Medezeggenschapsraad is veel aandacht besteed in het ontwikkelen van het NPO-budgetplan. Het is een samenhangend pakket aan maatregelen om de negatieve impact van de Covid-pandemie en -maatregelen op studenten en op het onderwijs zoveel mogelijk teniet te doen en we zien dat de inzet haar vruchten afwerpt: begeleiding van studenten is geïntensiveerd, aandacht voor studentenwelzijn is toegenomen en stevig verankerd in de organisatie, het 100 dagen *soft landing*-programma is gestart en wordt

nog verder ontwikkeld, de community groeit en studentbetrokkenheid is groot en de relatie met de industrie versterkt, wat tot toename van internationale stage- en studiemogelijkheden leidt.

Vooruitlopend op het aflopen van het NPO eind 2023, met nog een minimale uitloop in 2024, wordt nu al gekeken hoe om te gaan met het continueren van gestarte activiteiten en behoud van extra coaches en tutoren. In het eerste kwartaal van 2023 wordt een inventarisatie gedaan naar strategische personeelsplanning op de lange termijn en continuering van tijdelijke projecten en activiteiten in relatie tot aflopende tijdelijke middelen. Ook wordt rekening gehouden met een krappere wordende arbeidsmarkt en de geldende strategische ambities op de lange termijn, zodat tijdig kan worden geacteerd en behoud van kwaliteit en kleinschaligheid gewaarborgd blijft.



Open dag Winter Festival 2022

## 5 Governance

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

### 5.1 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 instellingen. Tevens is zij sparringspartner voor het College van Bestuur. Als Raad zien we erop toe dat de ambities van BUAs worden vertaald naar concrete doelstellingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, dit alles binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. We hebben in 2022 wederom op 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 5 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad op 31 december 2022, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht is tevens de samenstelling van de commissies opgenomen.

#### Over het verslagjaar

De Raad van Toezicht heeft zich gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur laten informeren over de ontwikkelingen rond de kerntaken. Meerdere malen is gesproken over de voorbereiding en realisatie van de verschillende thema's zoals vastgelegd in de nieuwe strategie voor 2022-2025. Ook is, zeker in het begin van het verslagjaar, contact geweest over de ontwikkelingen rondom de Covid-pandemie en de gevolgen op de langere termijn voor de organisatie en de industrie waarvoor wij onze studenten opleiden. De Raad van Toezicht is blij om te kunnen zien dat de BUAs-gemeenschap zich in 2022 goed heeft kunnen herpakken na de pandemie. De organisatie heeft blijvende aandacht ontwikkeld voor studentenwelzijn, mede met behulp van de NPO-gelden. De Raad van Toezicht is gedurende het jaar ook meerdere malen geïnformeerd over ontwikkelingen en voortgang ten aanzien van de BUAs Kwaliteitsafspraken.

Tijdens de vergaderingen van de Raad zijn de volgende thema's aan de orde geweest: de opvolging van het lid van het CvB, instroomcijfers en studiesucces / uitvalscijfers, de realisatie van de Kwaliteits- en NPO-afspraken, cyber security, diversiteit en inclusiviteit en grensoverschrijdend gedrag (beleid en ervaringen). Ook hebben we met het College van Bestuur intensief gesproken over acties om het studiesucces verder te verhogen en zijn de meerjarenramingen inclusief bijbehorende risicoanalyses besproken. Rechtmatigheid en ook doelmatigheid zijn 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 2021 en de begroting 2023 goedgekeurd. Er is een besluit genomen over een nieuwe accountant. Ook zijn de kaderbrief, de managementletter en het accountantsverslag besproken. De Raad heeft erop toegezien dat de door BUAs ontvangen rijksbijdragen rechtmatig en doelmatig zijn aangewend.

In januari van het verslagjaar is prof. dr. L. (Liesbet) van Zoonen toegetreden tot de Raad. Gedurende de rest van het jaar is de samenstelling van de Raad ongewijzigd gebleven. Per 1 september heeft Nico van Os, na een periode van ruim zestien jaar, afscheid genomen als lid van het CvB. Met de heer Van Os is afgesproken om nog maximaal een tweetal jaren gedurende twee dagen in de week als parttime adviseur in dienst te blijven om een aantal actuele zaken rondom vastgoed (o.a. studenthuisvesting) voor de hogeschool te behartigen. Over inzet, omvang en resultaten hiervan zijn afspraken op papier gezet. De Raad van Toezicht heeft, via een door onafhankelijk executive search bureau TEN verrichte search, tijdens de vergadering op 17 oktober 2022 besloten, gehoord de adviezen van zowel de directies als de medezeggenschapsraad, Ingrid Timmermans te benoemen tot lid van het College van Bestuur. Ingrid werkte al bij BUAs in de rol van directeur Financiën, Control en Student services. De Raad van Toezicht heeft er alle vertrouwen in dat het CvB in deze nieuwe samenstelling de uitdagingen voor BUAs, in nauwe samenwerking met de Executive Board en andere spelers, in goede banen zal leiden.



In de samenstelling van de commissies hebben zich in 2022 geen wijzigingen voorgedaan.

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

Wicher Meijer heeft tot december van het verslagjaar als secretaris van de Raad van Toezicht gefunctioneerd. In de decembervergadering is wegens pensionering afscheid van hem genomen. Vanaf december is Maarten Meewis secretaris van de Raad van Toezicht.

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 en dit einde 2023 te evalueren, dit ruim binnen de gestelde maximale bedragen behorende bij de bezoldigingsklasse in relatie tot de WNT.

De Raad van Toezicht wil alle medewerkers, de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur veel dank zeggen voor de constructieve en plezierige samenwerking gedurende het verslagjaar.

### *Vergaderingen*

In 2022 is vijfmaal regulier met het College van Bestuur vergaderd. Tweemaal is 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 uitvoerig besproken, inclusief de inzet van de QA- en NPO-middelen, organisatieontwikkeling en nadere uitwerking van elementen van de nieuwe strategie 2022-2025. Peter van Grinsven heeft namens de Raad als toehoorder een vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond. Ook zijn er informele ontmoetingen geweest met studenten en de Executive Board (inclusief tussentijdse kennismaking met nieuwe directeuren) en de Raad in aanwezigheid van het College van Bestuur. Voor de Raad van Toezicht waren dit inspirerende en informatieve bijeenkomsten.

De Raad heeft in het voorjaar een externe evaluatie laten uitvoeren door de Governance University. De uitkomsten en aanbevelingen, inclusief een aantal kritische aspecten, zijn grondig doorgesproken in de maartvergadering van de Raad van Toezicht. Op hoofdlijnen is de constatering dat constructief, professioneel en binnen de (wettelijke) kaders met elkaar gewerkt wordt. De aanbevelingen hebben o.a. betrekking op bemensing en agendering van de commissies, de wens om de zichtbaarheid van de RvT te vergroten, de wens om elkaar wat vaker informeel te ontmoeten en het verzoek om contacten tussen de leden van de Raad en een aantal relevante stakeholders uit de industrie actief vorm te geven. Inmiddels zijn daarvoor initiatieven genomen, waaronder de aanwezigheid van de RvT bij de opening van het collegejaar.

Een beperkt deel van de commissievergaderingen heeft o.a. vanwege de geldende beperkingen ten gevolge van de Covid-pandemie digitaal plaatsgevonden. Een aantal RvT-leden is aanwezig geweest bij de viering van het 55-jarig bestaan in mei en bij de opening van het collegejaar begin september.

### *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 2022 inclusief de jaarrekening en het financieel verslag. Het meerjarenkader en de meerjarenbegroting 2022-2026 zijn besproken. De auditcommissie is intensief betrokken geweest bij het proces van aanbesteding voor een nieuwe accountant. EY is vanaf boekjaar 2022 opgevolgd door PwC.

De kaderbrief 2023 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 2023. De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie op diverse terreinen. Ook is stilgestaan bij de ICT-beveiliging en cyber security binnen BUAs naar aanleiding van ontwikkelingen in de maatschappij en de antwoorden van de Hogescholen daarop.

### *Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie*

De commissie met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie heeft viermaal vergaderd in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur en de secretaris, tevens hoofd van de dienst Education, research & information management (ER&IM) en verantwoordelijk voor onder andere onderwijsinnovatie. In deze vergaderingen zijn actuele thema's besproken zoals de ontwikkelingen in studentaantallen, resultaten van de

NSE en Keuzegids, de plannen uit de strategie inzake de realisatie van een Research and Graduate School, de plannen uit de strategie rondom het verder flexibiliseren en personaliseren van het onderwijs, de realisatie van het 100-dagen *soft landing*-project om onder andere de verhoging van het studierendement te bewerkstelligen en de uiteindelijke realisatie van de nieuwe hbo-bacheloropleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence per september van het verslagjaar.

De commissie heeft de Raad positief geadviseerd over de relevante hoofdstukken in het bestuursverslag 2021. Ook heeft de commissie een positief advies aan de Raad uitgebracht over de betreffende thema's in de begroting 2023.

#### Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Daarnaast heeft de commissie zich namens de gehele Raad van Toezicht belast, samen met de secretaris, met de werving en selectie van een nieuw CvB-lid. Met de voorzitter van het College van Bestuur is een remuneratiegesprek gevoerd aan de hand van de doelstellingen voor 2022 zoals vastgelegd in de strategy map en het door hem aangeleverde evaluatieverslag. De commissie heeft veel waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Met het nieuwe CvB-lid zijn remuneratieafspraken gemaakt bij de aanstelling, in lijn met de strategie en met de afspraak om in het voorjaar 2023 een eerste evaluatie te organiseren.

Nieuwe afspraken zijn gemaakt over de te behalen resultaten in 2023. Naar aanleiding van de normering binnen de WNT-2 heeft de Raad van Toezicht de hoogte van de bezoldiging van het College van Bestuur vooralsnog vastgesteld in klasse E, dit alles binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. In de decembervergadering is gebleken dat BUAs op basis van het daarvoor geldende kader opschuift naar klasse F.

## 5.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur vormt in collegiaal bestuur het bevoegd gezag van Breda University of Applied Sciences en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Het College van Bestuur bestaat uit twee leden met de volgende aandachtsgebieden (op 31-12-2022).

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder, Voorzitter van het College van Bestuur Aandachtsgebieden	I.M. (Ingrid) Timmermans RA Lid van het College van Bestuur Aandachtsgebieden
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Strategie en organisatieontwikkeling</li> <li>&gt; Onderwijs en onderzoek</li> <li>&gt; Governance: eerste aanspreekpunt Raad van Toezicht, medezeggenschapsraad en voorzitters examencommissies</li> <li>&gt; Externe (internationale) betrekkingen en strategische samenwerking met ROC's, hogescholen en universiteiten</li> <li>&gt; Kennisontwikkeling, innovatie en valorisatie</li> <li>&gt; Internationalisering</li> <li>&gt; Alumni en Industry board</li> <li>&gt; Marketing en communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bedrijfsvoering algemeen</li> <li>&gt; Ondernemerschap en innovation square</li> <li>&gt; Governance: eerste aanspreekpunt vakorganisaties en vertrouwenspersonen</li> <li>&gt; Externe (internationale) betrekkingen</li> <li>&gt; Concern control en financieel beleid</li> <li>&gt; Human resource management</li> <li>&gt; Informatiemanagement, kennisveiligheid en ICT</li> <li>&gt; Huisvesting (campusbeleid inclusief duurzaamheid) en facilitaire zaken</li> <li>&gt; Student services</li> </ul>

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 3. Het declaratieoverzicht is opgenomen in hoofdstuk 8 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT.

Het College van Bestuur is tot 1 oktober ondersteund door Lucas Peters. Vanaf oktober zijn Jozanneke Hobert en Maarten Meewis aangesteld als secretaris College van Bestuur.

### 5.3 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. Voor de uitvoering van de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit is de samenwerking gezocht met andere hbo-instellingen: Fontys, Avans Hogeschool, Hogeschool Zeeland en HAS Green Academy. Het delen en verenigen van kennis en expertise met betrekking tot wetenschappelijke integriteit bevordert het optimaal borgen van deze kennis. 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 door de zuidelijke hogescholen ondertekende samenwerkingsovereenkomst, een aangepaste klachtenregeling en profielschetsen voor de leden van de klachtencommissie en de vertrouwenspersoon. De deelnemende hogescholen hebben kandidaten voorgedragen voor de gezamenlijke klachtencommissie. Zij worden in het voorjaar van 2023 benoemd. Verder verkennen de instellingen de mogelijkheden om de samenwerking te betrekken op het gebied van ethische toetsing van onderzoek, en om de samenwerking uit te breiden naar andere hbo-instellingen. Intern loopt het project Research Data Management met als doel het optimaliseren van de ondersteuning van onderzoekers.

### 5.4 Risicomanagement

BUAs kiest ervoor om risico's voortdurend te monitoren en interne en externe ontwikkelingen die strategische doelstellingen 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.

We benoemen hier onze voornaamste strategische risico's met en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen:

### Stuurvermogen

De VUCA-wereld waarin BUAs opereert, vraagt om een flexibele organisatie met voldoende sturings-, innovatie- en verandervermogen om compliant te zijn en onze ambities waar te maken. Mede met behulp van tijdelijke middelen kunnen wij in deze behoefte voorzien. Het risico is dat we onvoldoende middelen beschikbaar hebben om dit in onze organisatie te borgen op het moment dat deze tijdelijke middelen wegvallen.

Beheersmaatregel(en):

- > Er worden verschillende scenario's meerjarig doorerekend op basis van het gebruik van de beschikbare middelen en de daaraan gekoppelde strategische personeelsplanning om tijdig te kunnen anticiperen.

### Organisatie

Een veelheid van verschillende fora wordt gebruikt om onze organisatie te ontwikkelen in de richting van de gezamenlijke ambitie. Door de decentrale autonomie en cultuur bestaat het risico dat de gezamenlijke ambitie onvoldoende landt binnen het onderwijs en onderzoek van alle academies en/of dat het resultaat van lopende strategische programma's na afloop van deze programma's onvoldoende geborgd is binnen de organisatie.

Beheersmaatregel(en):

- > BUAs heeft een leiderschapsprogramma geïnitieerd dat managementleden handvatten geeft om de BUAs cultuur en ambitie centraal en decentraal uit te dragen.

### Studentwelzijn

Uit recent Nederlands onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de studenten in het hoger onderwijs in meer of mindere mate emotionele en psychische klachten ervaart en dat een grote meerderheid van de studenten aangeeft vaak of zeer vaak stress te ervaren door studie en ervaren prestatiedruk. Geestelijke gezondheid vormt de basis voor het welzijn en het studiesucces van studenten, zowel tijdens de studie als daarna. Naast een negatief effect op studiesucces, waaronder uitval en/of studievertraging, kan een verminderd niveau van studentwelzijn een negatief effect hebben op de ontwikkeling van een student in de richting van een +shaped professional.

Beheersmaatregel(en):

- > Student well-being project en deelname in (lokale) initiatieven, zoals 'Good Mood Breda';
- > Versterking van coaching en begeleiding door extra inzet van studentencoaches, studentendecanen, vertrouwenspersonen en studentenpsychologen;
- > Ontwikkeling van de BUAs+ community.

### Internationalisering

De krapte op de woningmarkt in de regio Breda heeft een negatieve invloed op de aantrekkingskracht van de BUAs op nationale en internationale studenten. Daarnaast staan we onder toenemende druk van het ministerie van OCW om de wervingsactiviteiten voor internationale aspirant-studenten te beperken. Naast het directe effect op de studentpopulatie vormt dit beleid een directe bedreiging voor onze internationale identiteit en international classroom.

Beheersmaatregel(en):

- > De mogelijkheden voor studenthuisvesting op onze campus worden onderzocht en we hebben een housing buddy aangesteld voor studenten;
- > Het huisvestingsvraagstuk is voortdurend onderwerp van gesprek met lokale en regionale overheden en relevante organisaties.

## Medewerkers

Zowel het organiseren van hoogwaardig en innovatief onderwijs en onderzoek als het realiseren van de strategische ambities vraagt om veranderkracht en hoge professionele kwaliteit van teams en individuele medewerkers. Het risico hieromtrent is tweeledig. Enerzijds is de uitdaging om de bestaande medewerkers te ontwikkelen naar het competentie-niveau dat de ambitie van hen vraagt. Anderzijds maakt een combinatie van vergrijzing, schaarste en toegenomen concurrentie op de arbeidsmarkt het moeilijker om (hoog)gekwalificeerde medewerkers te behouden en om nieuwe medewerkers te vinden.

Beheersmaatregel(en):

- > BUAs wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Naast een breed pakket aan arbeidsvoorwaarden, om hooggekwalificeerd personeel te werven en te behouden, tonen we ambitie en geven we medewerkers ruimte om aan innovatie en aan persoonlijke groei en ontwikkeling te werken;
- > Professionalisering van medewerkers en het up-to-date houden van kennis is een speerpunt. Naast de ruimte die de CAO hiervoor biedt, stelt BUAs additioneel tijd en budget beschikbaar om een leven lang ontwikkelen van eigen medewerkers te faciliteren;
- > Team based working is in ontwikkeling en wordt ondersteund met scholing en begeleiding van medewerkers.

## Digitalisering / AI

Berichten over de snelle opmars van het gebruik van artificial intelligence applicaties door studenten voor het maken van huiswerk, essays en andere opdrachten, leidt tot zorgen in de politiek. Het gebruik van deze nieuwe ontwikkelingen door onze studenten is een gamechanger binnen het onderwijs en heeft substantiële invloed op hoe wij onderwijs en toetsing organiseren.

Beheersmaatregel(en):

- > BUAs heeft de juiste kennis in huis om de risico's en kansen van AI te inventariseren en hierop te anticiperen.

## Financiële onzekerheid

Zowel aan de batenkant als aan de kostenkant zijn er onzekerheden omtrent de beschikbare financiële middelen in de toekomst:

- > De omvang van het macrobudget in de toekomst is onzeker als gevolg van afschaffing van het leenstelsel en de financiële na-effecten van coronapandemie;
- > Door de jaarlijks fluctuerende studentaantallen en de daaraan gekoppelde beschikbare middelen bestaat de kans op interne financiële spanning waardoor onderwijs- en onderzoek ambities onvoldoende kunnen worden gerealiseerd;
- > We zien extreme kostenstijgingen op het gebied van bouw, energielasten, reisbewegingen en arbeidskosten. In welke mate de prijsstijgingen en kosten in de rijksbijdrage zullen worden gecompenseerd is nog onbekend.

Beheersmaatregel(en):

- > Data-analyse helpt ons om wervingsactiviteiten gericht in te zetten en maatregelen te nemen om studievertraging en -uitval te beperken. Hiermee wordt getracht onze studentenpopulatie stabiel te houden;
- > Door het voortdurend aandacht hebben voor innovaties en ontwikkelingen binnen onze domeinen en binnen het onderwijsaanbod te anticiperen op de toekomstige behoefte van de arbeidsmarkt, bewaken we de relevantie en daarmee de aantrekkingskracht van ons onderwijs voor nieuwe studenten;
- > BUAs hanteert een strategisch personeelsbeleid, onderdeel van ons financiële meerjarenkader. Hiermee kan tijdig worden geanticipeerd op eventuele verandering van studentaantallen;
- > Een afname in studentaantallen bij opleidingen met dalende instroom, kan mogelijk (deels) worden gecompenseerd door de numerus fixus van opleidingen waar meer vraag dan aanbod is uit te breiden.

## 5.5 Medezeggenschap

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

### *Overlegstructuur*

In 2022 was maandelijks een overleg met het CvB en eens per twee maanden met een delegatie van de deelraden. De MR heeft geen structureel overleg met de opleidingscommissies. De deelraden en de opleidingscommissies hebben wel overleg.

Tweemaal vond formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de MR. De raden spraken over de implementatie van de 2022-2025 strategie, de organisatieontwikkeling, studenthuisvesting en de gevolgen van de pandemie voor studenten en medewerkers. BUAs heeft ervoor gekozen het overleg tussen de MR en de RvT vorm te geven als een 'drieradenoverleg' waarbij ook het CvB aanwezig is. In december 2022 is een goede basis gelegd voor de toekomstige invulling van dit overleg.

De MR heeft vooroverleg met de vakbonden en is als toehoorder aanwezig bij het Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden (LOA). Ook neemt de MR deel aan de overleggen van het Operational Committee Arbo.

### *Vernieuwde werkwijze*

De medezeggenschap staat in het gehele hoger onderwijs onder druk. Het kost steeds meer moeite studenten en medewerkers te vinden die tijd en energie aan de medezeggenschap willen besteden. Opkomstcijfers bij verkiezingen zijn vaak laag en steeds vaker blijven zetels onbezet. Ook wil de MR beter aansluiten bij de BUAs+ strategie.

Het aantal leden van de MR is in het afgelopen jaar teruggebracht van 24 naar veertien (zeven medewerkers en zeven studenten). Dit is vooral een betere uitgangspositie voor teamwork, maar ook een oplossing voor onbenutte zetels. In ruil voor deze reductie krijgen de leden een ruimere facilitering.

De leden werken in drie kernteams met focus op Education & Research, Operational affairs & Finance en Community organisation & Studentzaken. De kernteams hebben de banden met interne deskundigen versterkt.

Student wellbeing in brede zin is een belangrijk onderwerp voor de studenten. Het studententeam heeft meer ruimte gekregen om te focussen op zaken die zij belangrijk vinden. Alle leden ervaren het focussen op speerpunten per geleding als een positieve ontwikkeling.

De implementatie van de vernieuwde werkwijze zorgde in 2022 voor uitdagingen. Het werken als een team en het bepalen van een gezamenlijke visie en focus bleken lastig. Ondanks de knelpunten willen de leden verder gaan op de ingeslagen weg. De leden geven aan nu meer werkplezier te halen uit het werk voor de medezeggenschap.

De MR wordt vaker door het College van Bestuur uitgenodigd om mee te denken over strategische thema's, zoals bijvoorbeeld *Team Based Working* en portfolio ontwikkelingen.

### *Scholing en deskundigheidsontwikkeling*

Scholing heeft op de volgende gebieden plaats gevonden: inhoudelijk, versterken van het team en verbeteren van de werkwijze. Hieronder volgt een kort overzicht.

- > Vooral voor nieuwe leden is een training basiskennis van de WHW georganiseerd. Om de band met de decentrale medezeggenschap te versterken en ook om hun professionaliteit te vergroten, is deze training ook aan de leden van alle medezeggenschapsorganen aangeboden;
- > Er is een begin gemaakt met het trainen in het bepalen van visie en focus;
- > Op financieel gebied maakt de raad naar volle tevredenheid gebruik van de expertise van de afdeling FC&S. Zestor ondersteunt de scholing op financieel gebied met webinars;
- > Leden hebben een aantal landelijke congressen bijgewoond. Het betreft hier zowel bijeenkomsten rond algemene kennis van medezeggenschap als specifiek voor het hoger onderwijs;
- > BUAs is aangesloten bij het Landelijk Secretarissen Netwerk (LSO). Hier vindt tussen ambtelijk secretarissen van vooral centrale raden van hogescholen onder andere uitwisseling van *best practices* plaats;

- > BUas is lid van de Interstedelijke Studenten Organisatie (ISO). Alhoewel deze organisatie ook veel zaken in het Engels aanbiedt, lukt het de studentgeleding onvoldoende om vergaderingen en/of scholingsbijeenkomsten zoals inwerkweekenden bij te wonen.

#### Onderwerpen

De MR had zich in 2022 tot doel gesteld om een aantal langlopende dossiers af te ronden. De raad heeft zich in 2022 onder andere over onderstaande dossiers gebogen.

- > De verdere uitwerking en implementatie van de strategie 2022-2025. Zaken als *community organisation*, *team-based working*, werkdruk, taakbeleid, *student wellbeing* en flexibilisering van het onderwijs stonden meerdere malen op de agenda;
- > Jaarlijks terugkerende dossiers zoals de meerjarenbegroting, de kaderbrief, de begroting en de raamregelingen voor de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en) zijn behandeld;
- > Het medezeggenschapsreglement is geactualiseerd en geldt nu voor alle medezeggenschapsorganen inclusief de opleidingscommissies. Vanaf zomer 2023 zal BUas jaarlijks in juni verkiezingen organiseren voor alle medezeggenschapsorganen. De MR hoopt dat dit zal bijdragen aan de zichtbaarheid van de medezeggenschap en de band met de achterban;
- > Op de Kwaliteitsafspraken reflecteert de raad in bijlage 2 van dit jaarverslag.

#### Vooruitblik

De medezeggenschap wil in 2023 stappen zetten op de volgende gebieden:

- > De vernieuwde werkwijze verder vorm en inhoud geven;
- > De samenwerking tussen de drie vormen van medezeggenschap, de centrale raad en decentraal de academieraden/dienstenraad en de opleidingscommissies versterken;
- > De verbinding met de achterban versterken;
- > Continueren van en voortdurend aandacht houden voor een goed samenspel tussen het CvB en de MR;
- > De verdere ontwikkeling van het 'drieradenoverleg' tussen RvT, CvB en de MR.



Students at the green BUas campus

## 5.6 People & Organisation

In 2022 is gewerkt aan ontwikkeling, implementatie en uitvoering van het P&O-beleid dat bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen en langetermijnpositionering van de organisatie. Het beleidskader focust op drie P&O-terreinen: personele ontwikkeling, organisatieontwikkeling en goed werkgeverschap. Samenhang en evenwicht tussen deze drie terreinen is belangrijk. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een verdere toelichting gegeven op de uitvoering van het P&O-beleidskader in 2022, zonder de inhoud van hoofdstuk 1 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 langetermijnpositionering van de organisatie. Naast de in hoofdstuk 1 beschreven ontwikkelingen heeft in 2022, in overleg met medezeggenschap en vakbonden, een herinrichting van de dienstenorganisatie plaatsgevonden. Het doel hierbij was om, zonder rechtspositionele gevolgen, te komen tot een op onderwijs en onderzoek gerichte ondersteuningsorganisatie waar beleid en uitvoering dicht bij elkaar zijn georganiseerd. De herinrichting wordt medio 2023, een jaar na ingang, geëvalueerd.

### Personele ontwikkeling

Personele ontwikkeling is gericht op de professionele groei van de werknemers en stelt hen in staat de regie over de eigen duurzame inzetbaarheid te nemen. Hierbij zijn de eigen verantwoordelijkheid en de professionele dialoog uitgangspunten. Naast eerder genoemde elementen is in het verslagjaar gewerkt aan een hernieuwd beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, het faciliteren van de professionele dialoog in teams en het verder vormgeven aan de nieuwe P&O-gesprekscyclus (in afstemming met vakbonden en medezeggenschap). Tevens is middels Bureau Future en Mix & Match aandacht besteed aan het vergroten van de interne mobiliteit.

### 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 personele ontwikkeling.

Net als voorgaande jaren was 2022 een jaar dat (deels) gekenmerkt werd door Covid-gerelateerde beperkingen. Vanuit goed werkgeverschap is in 2022 opnieuw veel aandacht geweest voor het welzijn van onze medewerkers (zie hoofdstuk 1 en 4). Het in maart gehouden medewerkertevredenheidsonderzoek gaf hierbij richting en verdieping voor BUAs als geheel en de verschillende academies en diensten specifiek. In 2022 is daarnaast de thuiswerkregeling vastgesteld en geïmplementeerd. Deze regeling biedt medewerkers de mogelijkheid om de voordelen van de BUAs-campus en thuiswerken te combineren.

Naast Covid-19 heeft de oorlog in Oekraïne (en de gevolgen daarvan) impact gehad op BUAs en haar medewerkers. Om deze reden is veel aandacht geweest voor collega's, met name uit Oekraïne, Belarus en Rusland.

BUAs heeft haar medewerkers in verband met de hoge inflatiecijfers een eenmalige tegemoetkoming gegeven in de energielasten en de mogelijkheden met betrekking tot financieel advies versterkt onder de aandacht gebracht.

In 2022 is gestart met het herzien van het in 2019 ontwikkelde werkdrukbeleid conform de nieuwe cao.



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 organisatie. 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 Bureau Future en het bespreken van de te ondernemen stappen voor de begeleiding van werk naar werk;
- > Door naleving van gemaakte afspraken met externe partijen over de begeleiding van (ex-)medewerkers.

## 5.7 Kengetallen personeel

### Algemene kengetallen

Op 31 december 2022 waren 903 medewerkers in dienst met een totale omvang van 685,0 fte. Deze groep omvat 47 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-urencontract (46 medewerkers) of een min-max contract (1 medewerker). 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 onderstaande rapportages van kengetallen worden de studentmedewerkers buiten beschouwing gelaten en worden de kenmerken van de 856 reguliere medewerkers getoond.

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2021 met 17 toegenomen. Daarnaast is de gemiddelde betrekkingsomvang gestegen van 0,78 naar 0,8 (wat een effect heeft van +28,5 fte). De verhouding tussen fulltime en parttime medewerkers is ten opzichte van eind 2021 licht gestegen: 38% (2021: 36%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 62% (2021: 64%) een parttime dienstverband.

De *gemiddelde* bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 671,9 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is gemiddeld 661,0 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 5,2 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor het jaar (655,8 fte). Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat een deel van de inzet niet in fte maar in euro's begroot is, namelijk 2,3 fte participatiemedewerkers, 0,2 fte studentinzet en 1,7 fte inzet Logistics Community Brabant, waardoor het verschil ten opzichte van de begroting na de hiervoor genoemde groepen 1,0 fte bedraagt.

Aantal medewerkers en fte (ultimo 2022)								
	Medewerkers				fte			
	31/12/2022		31/12/2021		31/12/2022		31/12/2021	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	856		839		685,0		656,5	
Man	384	44,9%	381	45,4%	326,4	47,7%	320,2	48,8%
Vrouw	472	55,1%	458	54,6%	358,6	52,3%	336,3	51,2%

### Verdeling vast/tijdelijk

Eind 2022 had 85,7% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 587,1 fte.

Verdeling vast / tijdelijk								
	Medewerkers				fte			
	2022		2021		2022		2021	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	856		839,0		685,0		656,5	
Onbepaalde tijd	716	83,6%	682	81,3%	587,1	85,7%	556,6	84,8%
Bepaalde tijd	140	16,4%	156	18,6%	97,9	14,3%	99,9	15,2%

## Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte in het primaire proces is gestegen ten opzichte van 2021 en bedraagt 69,4%. Het aandeel in het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gedaald en bedraagt gezamenlijk 30,6%.

	Aantal fte				%	
	2022		2021		2022	2021
Primair proces	475,3	447,9	69,4%	68,2%		
<i>P-OP</i>	353,5	334,7	51,6%	51,0%		
<i>P-OBP</i>	110,3	101,2	16,1%	15,4%		
<i>P-MT</i>	11,5	12,0	1,7%	1,8%		
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	195,3	194,0	28,5%	29,6%		
Managementproces (M-MT)	14,4	14,6	2,1%	2,2%		

## Ratio's

De verschillende ratio's<sup>2</sup>, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn gedaald, en daarmee gunstiger geworden ten opzichte van 2021. De daling van de ratio's wordt 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.

	Ratio's			
	2022		2021	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten <sup>1 3</sup>	7105		7033	
Student-medewerker ratio		10.4		10.7
Student-docent ratio		20.1		21.0
Student-primair proces ratio <sup>2</sup>		14.9		15.7

<sup>1</sup> Peildatum 01-10-2022

<sup>2</sup> P-OP, P-OBP en P-MT

<sup>3</sup> Alle ingeschreven studenten (inc masterstudenten en studenten WO bachelor)

## Participatiebanen

In 2018 heeft BUAs besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is in 2022 opnieuw gevolgd. Dit heeft ultimo 2022 geleid tot de inzet van elf medewerkers met een omvang van 7,3 fte (wat omgerekend 11,7 participatiebanen betekent). BUAs tracht structurele arbeidsplaatsen te realiseren. Het is in 2022 gelukt om voor twee participatiekandidaten te komen tot een structurele arbeidsplaats, naast de zes bestaande structurele arbeidsplaatsen. 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 109 medewerkers in dienst getreden en van 93 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2021 bedroeg dit respectievelijk 145 en 105. Van drie medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel vervroegde pensionering. In 44 gevallen betrof het een beëindiging vanwege het bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst of van een medewerker in proeftijd. In 34 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In vijf gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst.

<sup>2</sup> De student-docentratio wordt berekend door het aantal studenten te delen door het aantal fte in de personeelscategorie P-OP.

In het verslagjaar zijn 58 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. Dit aantal is iets hoger dan in 2021 (50). Van de 58 wisselingen betrof het 31 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie; daarnaast zijn 27 medewerkers van functie en van functiecategorie gewisseld.

### Medewerkers en fte per functieschaal

Ten opzichte van 2021 heeft een aantal kleine wijzigingen plaatsgevonden in de verdeling tussen de verschillende functieschalen (zie bijlage 6). De grootste verschuivingen zijn zichtbaar in schaal 11 (+1,8%), schaal 6 (-1,8%) en schaal 7 (+1,1%). Daarnaast is het aandeel schaal 9 (-0,7%), schaal 5 (-0,4%) en schaal 10 (-0,4%) licht gekrompen.

### Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,9 jaar, een stijging van 0,9 jaar ten opzichte van eind 2021.

### Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gestegen ten opzichte van 2021 en was aan het einde van het verslagjaar 46,6 jaar (2021: 46,0 jaar). De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 48 jaar hoger dan bij de vrouwen: 45,5 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 2022 was 15,3% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 104,8 fte, een daling ten opzichte van eind 2021 (108,2 fte, 16,5%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 95,9 fte (14,0%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 8,8 fte (1,3%) tijdelijke uitbreidingen.

### Min-maxcontracten en nul-urencontracten

In 2017 is gestart met het werken met 0-urencontracten en min-max contracten voor het inzetten van studenten bij wervingswerkzaamheden. Ultimo 2022 zijn 46 studenten in dienst op basis van een 0-urencontract en 1 student op basis van een min-maxcontract.

Daarnaast worden ultimo 2022 binnen de reguliere inzet 3 medewerkers ingezet op basis van een min-maxcontract. Het betreft in dit geval incidentele inzet van conciërges 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 € 2.992. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2021 (€ 2.964). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt in onderstaande tabel getoond.

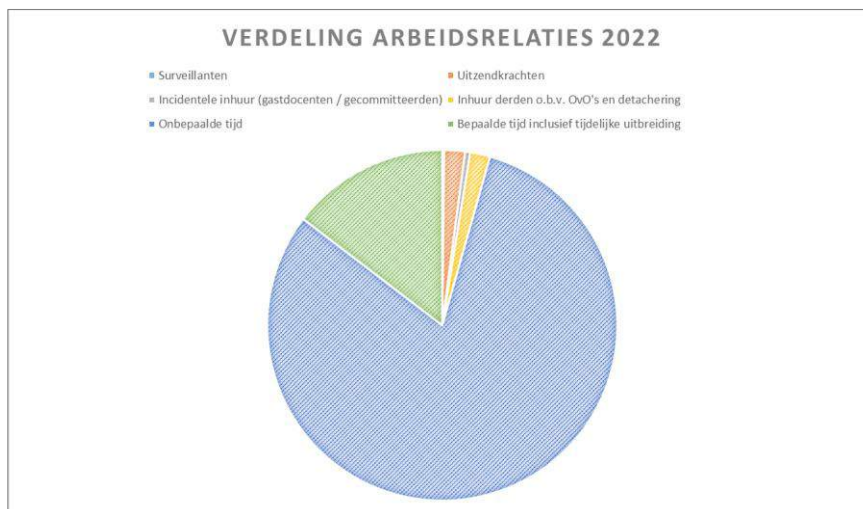
Ten opzichte van 2021 zijn een aantal verschuivingen zichtbaar. Zo is het bedrag voor de inzet van surveillanten gestegen, wat te verklaren is dat in 2022 meer op campus getoetst is dan in het coronajaar 2021. Daarnaast zijn ten opzichte van 2021 minder uitzendkrachten ingezet. Dit is met name te verklaren door het niet meer in hoeven zetten van corona coaches en minder inzet tijdelijke inkoopcapaciteit. De inzet van OVO's en detacheringen is ongeveer gelijk aan 2021.

2022	
Soort arbeidsrelatie	
Surveillanten	244
Uitzendkrachten	488
Stagiairs	147
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden)	177
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	1.937
<b>Totaal</b>	<b>2.992</b>

Soort arbeidsrelatie	2022	
	Fte	%
Surveillanten	1,3	0,2%
Uitzendkrachten	13,7	1,9%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden)	3,4	0,5%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	13,1	1,8%
Onbepaalde tijd	580,2	81,0%
Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding	104,8	14,6%

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 81% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 14,6% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-urencontracten en min-max contracten).

De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 4,4% van de totale bezetting. Dit is een vrijwel gelijk aan het aandeel van diverse soorten arbeidsrelaties in 2021 en dit past bij de ingezette weg om werk zoveel als mogelijk te organiseren binnen de werkingssfeer van de cao.



### Stagiair(e)s

In het verslagjaar hebben in totaal 122 studenten, met een omvang van 102,6 fte, stagegelopen bij BUAs. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 38 stagiair(e)s actief.

	Stagair(e)s	
	aantal	fte
aantal 01-01-2021	40	30,4
instroom	82	72,2
uitstroom	84	70,7
stand 31-12-2022	<b>38</b>	<b>31,9</b>

### Verlofvormen

In 2022 hebben 47 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar onbetaald ouderschapsverlof heeft opgenomen bedraagt 25. Daarnaast hebben in 2022 vier personen gebruik gemaakt van het aanvullend geboorteverlof en zeven personen van het betaald ouderschapsverlof bij geboorte. In het verslagjaar hebben 18 medewerkers onbetaald verlof opgenomen.

	Verlofvormen				
	aantal			fte	
	31-12-2021	bij	af	31-12-2022	31-12-2022
WS	33	14	4	43	7,0
Onbetaald ouderschapsverlof	15	5	8	12	1,3
Onbetaald verlof	8	10	9	9	3,0

### Opleidingsniveau

Op 31 december 2022 beschikte 84,7% van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) over een Master's degree of hoger (Master's degree of PhD). Dit is ongeveer gelijk aan 2021 (84,3%).

	Opleidingsniveau					
	2022			2021		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	84,7%	84,6%	84,7%	84,3%	84,6%	84,3%
% PhD holders	15,1%	15,4%	15,1%	15,0%	15,4%	15,0%

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 89,7%.

### Gesprekkencyclus

In 2022 is in overleg met de vakbonden gewerkt aan een nieuwe regeling met betrekking tot de gesprekkencyclus. In deze nieuwe gesprekkencyclus is het beoordelingsgesprek niet meer verplicht, tenzij hier aanleiding tot is of het gewenst was. Het uitgangspunt hierbij is dat iedereen goed functioneert. Daarnaast wordt in de nieuwe cyclus het ontwikkelgesprek geïntroduceerd en komt meer nadruk te liggen op regelmatige feedback en het goede gesprek. Vooruitlopend op deze nieuwe cyclus is in 2022, net als in de corona jaren 2020 en 2021, gestart met deze nieuwe werkwijze. Eind 2022 is de regeling akkoord bevonden door de vakbonden. Begin 2023 wordt deze regeling, inclusief registratie en rapportagemogelijkheden, geïmplementeerd.

### Functiehuis

In het verslagjaar zijn de functiereeksen studentdecaan; bestuursassistent; studentpsycholoog; participatiebaan medewerker; algemeen medewerker; student ambassadeur en de rol coördinator student ambassadeur herijkt danwel nieuw ontwikkeld en ingevoerd.

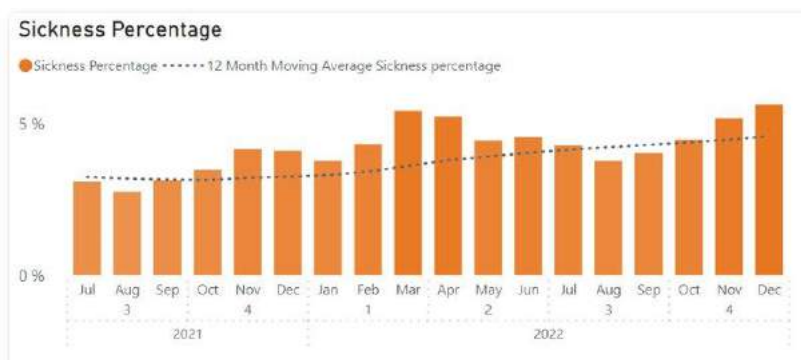
### Arbeidsmarkttoelage

Eind 2022 ontvingen 28 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een beperkte afname van het aantal toelages ten opzichte van eind 2021 (34).

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUAs totaal is in 2022 uitgekomen op 4,6% (t.o.v. 3,3%<sup>3</sup> in 2021, 3,9% in 2020, 3,6% in 2019 en 4,5% in 2018). Het ziekteverzuimpercentage vertoont een piek in maart en december 2022, wat qua periode overeenkomt met de griepepidemie in Nederland.

Voor heel 2022 komt de ziekteverzuimfrequentie uit op 0,6 (t.o.v. 0,3 in 2021, 0,4 in 2020 en 0,75 in 2019). Deze toename is in lijn van de verwachtingen en met de bekende frequentie van voor de Covid-pandemie. Van de medewerkers heeft 60% zich nul keer ziekgemeld in 2022 (t.o.v. 73,6% in 2021) en 23% (t.o.v. 19,3% in 2021) één keer. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij 6,5% van de medewerkers (t.o.v. slechts 1,9% in 2021). In 2022 was 72% (61,8% in 2021) van het verzuim korter dan een week, 17% (19,7% in 2021) tussen één en zes weken en 10% (14,8% in 2021) tussen zes weken en één jaar. De stijging in ziekteverzuimpercentage lijkt dus te komen doordat meer medewerkers zich vaker ziekmelden dan in 2021.



De bedrijfsarts heeft in 2022 meer dan 80 medewerkers begeleid, variërend van 1-2 spreekuren ter advies, tot begeleiding gedurende het gehele jaar bij langdurig verzuimers. Bij een deel daarvan (ongeveer 1/6) was sprake van een preventief spreekuur, waarin hij waar mogelijk heeft geadviseerd, variërend van aanpassingen aan de fysieke werkplek tot begeleiding en coaching. Het aantal medewerkers op het preventieve spreekuur is toegenomen ten opzichte van 2021, vermoedelijk doordat deze bekender zijn.

Bij ongeveer 1/6 van de medewerkers die door de bedrijfsarts zijn gezien was het ziekteverzuim werkgerelateerd. In veel gevallen betrof het een te hoog (ervaren) werkdruk, waarbij bijna altijd persoonsgebonden factoren meespelen (zoals perfectionisme en moeite met grenzen aangeven). In ruim 2/3 van de gevallen was sprake van middellang of langdurend verzuim, waarbij werk geen belangrijke rol speelt.

### Reisbeleid woon-werk

In 2022 geldt het "what you travel is what you get" mobiliteitsbeleid. Duurzaam reizen naar de campus wordt gestimuleerd door de differentiatie in vergoeding per modaliteit. Daarnaast 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.

<sup>3</sup> In het jaarverslag van 2021 stond 3.1%, maar door een verandering in registratie is dit percentage veranderd in 3.3%.

Autogebruik wordt door een lage vergoeding voor woon-werkverkeer ontmoedigd. Fietsers ontvangen voor hun geregistreerde reizen een relatief hoge vergoeding en er geldt een financieel aantrekkelijke fietsregeling. In 2022 hebben 36 medewerkers gebruik gemaakt van deze regeling.

Woon-werkreizen met het OV worden volledig vergoed bij gebruik van de NS Business Card. Daaronder worden ook begrepen de deur-tot-deur diensten zoals het lokale OV (bus, tram, metro), de OV-fiets en de fietsenstalling.

### NS Business Card

In de loop van 2022 werden de coronamaatregelen langzaam versoepeld. Het gebruik van het OV nam langzaam weer toe. Omdat nog onduidelijk was of reizen weer onbeperkt mogelijk zou zijn, werd er terughoudend omgegaan met het aanschaffen van nieuwe NS-abonnementen voor medewerkers. Een reële vergelijking van het gebruik van de NS Business Card met voorgaande jaren is vanwege de corona-pandemie lastig te maken. Uit de tabel blijkt duidelijk de invloed van de pandemie op het gebruik van de trein.

Jaar	Aantal treinkilometers
2022	1.811.842
2021	725.700
2020	706.711
2019	2.142.709

### Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.381) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten.<sup>4</sup> voor professionalisering. Dit betreft kosten voor alle vormen van professionalisering en scholing, ook als deze intern worden verzorgd, die kunnen worden herleid tot ontwikkeling op het niveau van het individu of van het team. Daarnaast betreft het de vervangingskosten van een werknemer die voor professionalisering of het doen van onderzoek is vrijgesteld. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.273 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten, oftewel 92,2 % van het budget. Dit is ten opzichte van het budget en ten opzichte van voorgaande Covid-jaren een stijging en gaat weer richting het pre-Covid-niveau. De stijging kan verklaard worden door het wegvallen van beperkingen in verband met Covid gedurende het jaar en daarnaast een versterkte inzet op ontwikkeling aangaande de programma's Education+ en Community Organisation. 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 € 171 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 40 fte en € 3.578.

Kennisonwikkeling en scholing	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	€	€
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	1.273	
Budget BUas CAO-afspraken out-of-pocket costs		1.381
<b>Verschil realisatie t.o.v. beschikbare middelen</b>		<b>-108</b>

Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	€	€
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	3.578	
Budget BUas CAO-afspraken basisrecht in uren		1.381
Lerarenbeurs		170
<b>Verschil realisatie t.o.v. beschikbare middelen</b>		<b>2.027</b>

<sup>4</sup> Zoals reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten

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 83%. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2021 (80%). 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 92,5% 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 80%. Dit is een stijging ten opzichte van 2021 (79%). Daarnaast hebben negen medewerkers een SKE-certificering afgerond.

### Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

Jaarlijks vindt op lokaal niveau overleg plaats met de vakorganisaties. In het verslagjaar heeft dit overleg driemaal plaatsgevonden. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde zijn gekomen, 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 herstructurering van de diensten als onderdeel van de organisatieontwikkeling. Zoals eerder met de vakorganisaties is besproken, is dit gebeurd zonder arbeidsvoorwaardelijke consequenties voor de medewerkers. Voorts is onder andere gesproken over de nieuwe strategie, de communityorganisatie, het taakbeleid en team-based working. Met betrekking tot team-based working is de evaluatie van de pilots met de vakorganisatie gedeeld.

De vakorganisaties hebben ingestemd met het Sociaal Statuut; daarbij is nadrukkelijk de samenhang met de Sociale leidraad bij organisatieontwikkeling besproken en in het oog gehouden.

De vakorganisaties hebben tevens ingestemd met de Regeling HR jaargesprek en beoordeling. Aansluitend hierop is de beroepsprocedure m.b.t. beoordelingen geactualiseerd en bij deze regeling gevoegd.

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. In nauw overleg met de Medezeggenschapsraad en de vakorganisaties heeft BUAs aan de medewerkers tegemoetkoming kunnen geven in de energielasten. Deze tegemoetkoming is na instemming met de vakorganisaties gefinancierd uit het verwachte overschot op de DAM-gelden 2022.



## 6 Financiën

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

### 6.1 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 31-12-2021 €	Aangegeven leningen o/g 2021 €	Aflossingen 2022 €	Vrijval 2022 €	Boekwaarde 31-12-2022 €	Langlopend deel €	Kortlopend deel €
Lening BNG	15.320	-	4.940	-	10.380	7.940	2.440
Schatkistbankieren lening	9.012	-	334	-	8.679	8.345	334
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>24.332</b>	<b>-</b>	<b>5.274</b>	<b>-</b>	<b>19.059</b>	<b>16.285</b>	<b>2.774</b>

Van het langlopende deel van € 16.285 betreft € 7.075 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 9.210 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2022 komt de DSCR uit op 1,43 wat 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](http://www.bngbank.com/ratings)). Het restant van de hoofdsom is per eind 2022 € 10.380.

#### Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2022 € 8.679.

Aan het gebruik van schatkistbankieren zijn 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.

## 6.2 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 2022 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 2021-2022 waren dit 129 inkomende uitwisselingsstudenten, tegenover 162 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.

## 6.3 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarencader (MJK) 2022-2027 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2022 en begroting 2023 en tot stand gekomen middels het in 2021 vastgestelde strategisch plan 2022-2025 'BUAs+'.

### Scenario's

Scenario's	1. Strategy as from today	2. Everything remains the same	3. Enrolment is equal to '22 and decline as of '24, dropout rate +, temp. study success -	4. Enrolment is equal to '22 and decline as of '24, dropout rate +, success rate will be achieved	5. Worst case
Enrolment in year 1	2.178	2097 (all years)	2.097 (as of '24: 2.052)	2.097 (as of '24: 2.052)	1.776
Dropout rate	DO target is achieved and has improved compared 2018-2019	In accordance with 2018-2019	In accordance with 2018-2019	In accordance with 2018-2019	Rises by 2% compared to 2018-2019
Study Success	In accordance with 2021-2022	In accordance with 2021-2022	According to strategy (maintaining the percentage achieved last year), but will temporarily decline due to referred BSA.	In accordance with 2021-2022	Decreases by 2% compared to 2018-2019

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

#### > Lichtblauw

Instroomdoelstellingen en uitvalpercentage worden in dit scenario behaald volgens de BUAs-strategie. Studiesucces blijft op het niveau van studiejaar 2021-2022 (cohort 2017), wat hoger is dan de strategische doelstelling. In de studiejaar 2019-2020, 2020-2021 en 2021-2022 was de uitval laag in verband met het uitgestelde bindend studieadvies (BSA) naar aanleiding van de COVID-19 pandemie. De verwachting is dat de uitval in studiejaar 2022-2023 zal stijgen, maar dat de strategische doelen zullen worden gehaald.

#### > Oranje

In dit scenario blijft alles ongewijzigd: de instroom is gelijk aan het niveau van 2022 en het studiesucces blijft op het niveau van studiejaar 2021-2022 (cohort 2017). De uitval blijft gelijk aan het niveau van 2018-2019 omdat ook in dit studiejaar geen uitgesteld BSA is toegepast (laatste cohort voor COVID-19 pandemie).

#### > Grijs

In dit scenario zal de instroomdoelstelling voor het academisch jaar 2023-2024 naar verwachting worden gehaald. Vanaf studiejaar 2024-2025 zal de instroom van internationale studenten naar verwachting dalen in verband met de politieke discussie over het actief werven van internationale studenten. De uitval is gelijk aan het niveau van 2018-2019. Het studiesucces gaat tijdelijk omlaag (3 jaar; cohort '19, '20 en '21) vanwege het uitgestelde studieadvies.

#### > Groen

De basis voor dit scenario is het grijze scenario (de verwachtingen voor instroom en uitval zijn vergelijkbaar met het grijze scenario). Het verschil zit in studiesucces. De verwachting is dat het niveau van studiejaar 2021-2022 gehandhaafd blijft door extra ondersteuning te bieden om studievertraging te voorkomen.

#### > Rood

Dit betreft een worst-case scenario. Hier wordt verwacht dat de instroom zal dalen als gevolg van huisvestingsproblemen en een daling van het aantal internationale inschrijvingen. Bovendien zullen de uitval en het studiesucces verslechteren.

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/docentratio in alle scenario's gelijk te houden en niet aan te passen ter correctie van het financiële resultaat;
- > De student/docentratio van 2023, in combinatie met de verwachte totale studentaantallen van ieder scenario, leiden tot bepaling van de OP-formatie;
- > In de jaren 2023, 2024 en 2025 zijn middelen gealloceerd aan strategische projecten op basis van de meerjarige begroting van de strategische programma's Education+ en Community Organisation. Aangezien nog niet helder is welke strategische projecten structureel van aard zijn en in welke mate vindt deze allocatie na 2025 nog niet plaats.
- > Vanwege het teruglopen van tijdelijk beschikbare NPO middelen zal er in de komende jaren een reductie van personeel dat vanuit deze middelen wordt betaald moeten plaatsvinden. Medio 2023 zal hier beleid op gemaakt worden. In het MJK wordt uitgegaan van de reductie van ondersteunende staf (OBP) in de jaren 2024 en 2025 naar het niveau van 2021, voordat de tijdelijke middelen ter beschikking werden gesteld. We zetten daarmee de lijn voort die vorig jaar is ingezet.

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

#### A1 Aantal studenten

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Totaal inschrijvingen BUAs	7.116	7.200	7.174	7.180	7.219	7.210
Totaal inschrijvingen bachelors	6.536	6.579	6.517	6.495	6.520	6.509
Totaal inschrijvingen masters	261	318	344	369	383	390
Totaal inschrijvingen joint degree	96	90	99	101	100	96
Totaal inschrijvingen associate degree	223	213	214	215	216	215

In bovenstaande tabel zijn de verwachte totale studentenaantallen per 1 oktober van ieder jaar te zien, als gevolg van de eerstejaars instroom (2.204), uitval (23,2%), doorstroom en het studiesucces (77,5%) 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 liep op tot en met 2022, conform onderstaande tabel en blijft de jaren daaropvolgend stabiel.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inzet extra docenten	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
<b>Breda University of applied sciences</b>	<b>15,0</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>

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 2023 en de verwachte studentaantallen voor de komende jaren. Voor de overige, ondersteunende categorieën gaan we ervan uit dat we in de jaren 2024 en 2025 gefaseerd terug gaan naar het aantal fte in 2021, voordat tijdelijke middelen ter beschikking werden gesteld. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
P-OP	339,2	346,9	349,4	349,1	350,1	351,1
P-OBP	103,3	101,1	101,1	101,1	101,1	101,1
P-MT	11,4	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1
B-OBP	192,5	191,5	186,4	172,9	172,9	172,9
M-MT	14,7	16,2	15,8	15,2	14,7	14,7
<b>Totaal exclusief vervanging ziekteverzuim</b>	<b>661,0</b>	<b>667,8</b>	<b>664,8</b>	<b>650,4</b>	<b>650,9</b>	<b>651,9</b>
Vervanging ziekteverzuim	0,0	11,7	11,6	11,6	11,6	11,6
<b>Totaal inclusief vervanging ziekteverzuim</b>	<b>661,0</b>	<b>679,5</b>	<b>676,4</b>	<b>662,0</b>	<b>662,5</b>	<b>663,6</b>

## A2 Meerjarenbalans

Meerjaren balans	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
<b>Activa</b>	<b>79.300</b>	<b>73.340</b>	<b>67.650</b>	<b>65.672</b>	<b>65.102</b>	<b>64.528</b>
Vaste activa	53.754	51.301	49.767	48.077	46.610	44.906
Materiële vaste activa	53.720	51.287	49.767	48.077	46.610	44.906
Financiële vaste activa	34	14	0	0	0	0
Vlottende activa	25.546	22.039	17.883	17.595	18.492	19.622
Vorraden	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061	3.061
Liquide middelen	22.485	18.978	14.822	14.534	15.431	16.561
<b>Passiva</b>	<b>79.300</b>	<b>73.340</b>	<b>67.650</b>	<b>65.672</b>	<b>65.102</b>	<b>64.528</b>
Eigen vermogen	33.568	30.458	27.541	26.997	27.861	28.721
Algemene reserve	18.918	17.979	15.063	14.519	15.383	16.243
Bestemmingsreserves	14.650	12.478	12.478	12.478	12.478	12.478
Voorzieningen	5.313	5.313	5.313	5.313	5.313	5.313
Langlopende schulden	16.285	13.511	12.077	10.643	9.210	7.776
Kortlopende schulden	24.133	24.058	22.718	22.718	22.718	22.718

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. Het positieve resultaat dat behaald werd in 2021 en 2022 wordt in de jaren 2023 – 2025 jaren weer geïnvesteerd in het onderwijs.

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

## A2 Meerjarenstaat van baten en lasten

Meerjarenstaat van baten en lasten	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
<b>Baten</b>	<b>88.790</b>	<b>88.952</b>	<b>86.904</b>	<b>87.529</b>	<b>87.876</b>	<b>88.037</b>
<i>Rijksbijdragen OCW</i>	66.241	61.365	58.922	59.580	59.913	60.030
<i>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</i>	5.343	6.039	5.704	5.704	5.704	5.704
<i>College-, cursus-, les- en examengeld</i>	10.316	15.283	16.014	15.980	15.994	16.038
<i>Baten werk in opdracht van derden</i>	1.694	1.343	1.343	1.343	1.343	1.343
<i>Overige baten</i>	5.197	4.922	4.922	4.922	4.922	4.922
<b>Lasten</b>	<b>84.843</b>	<b>91.781</b>	<b>89.606</b>	<b>87.907</b>	<b>86.867</b>	<b>87.054</b>
<i>Personeelslasten</i>	66.173	71.693	69.588	68.508	67.620	67.723
<i>Afschrijvingskosten</i>	3.952	3.867	3.639	3.319	3.257	3.340
<i>Huisvestingslasten</i>	2.768	2.912	2.912	2.912	2.912	2.912
<i>Overige lasten</i>	11.950	13.309	13.467	13.167	13.078	13.078
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.947</b>	<b>-2.829</b>	<b>-2.702</b>	<b>-378</b>	<b>1.008</b>	<b>984</b>
<i>Financiële baten en lasten</i>	-202	-253	-187	-166	-145	-124
<b>Resultaat</b>	<b>3.745</b>	<b>-3.082</b>	<b>-2.889</b>	<b>-544</b>	<b>864</b>	<b>860</b>
<i>Resultaat deelnemingen</i>	0	0	0	0	0	0
<b>Netto resultaat</b>	<b>3.745</b>	<b>-3.082</b>	<b>-2.889</b>	<b>-544</b>	<b>864</b>	<b>860</b>
<i>Bestemmingsreserves</i>	-2.341	2.172	2.889	544	0	0
<b>Netto resultaat na gebruik bestemmingsreserves</b>	<b>1.404</b>	<b>-910</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>864</b>	<b>860</b>

Op basis van de aannames die we voor het MJK hebben gedaan zullen de jaren 2023 tot en met 2025, voor inzet van bestemmingsreserves, een negatief financieel resultaat laten zien. De lagere studenteninstroom in 2021 gecombineerd met het vertragende tijdeffect (T-2) van de Rijksbijdrage, en het tijdelijk lagere aandeel bekostigde graden door lagere instroom van studenten in cohorten 2018 en 2019 zorgen zijn hier de voornaamste oorzaken van. Daarnaast kiezen we er voor, gezien de strategische ambitie van BUAs, middelen in te zetten om de voortgang van de strategische programma's mogelijk te maken en hebben we voor het eerst een meerjarige strategische begroting tot en met 2025 opgenomen in het MJK.

De negatieve resultaten in 2023 – 2025 werden reeds in het voorgaande MJK voorzien en we hebben hier op geanticipeerd door het opbouwen van bestemmingsreserves voor dit doel. De tekorten kunnen daarom worden opgevangen met het inzetten van deze bestemmingsreserves. Vanaf 2026 zal het financieel resultaat weer positief zijn.

## A2 Meerjaren kengetallen

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Signaleringswaarde
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	
<i>Solvabiliteit II</i>	0,49	0,49	0,49	0,49	0,51	0,53	<0,3
<i>Liquiditeit</i>	1,06	0,92	0,79	0,77	0,81	0,86	<0,75
<i>Absolute omvang liquide middelen</i>	€ 22,5 miljoen	€ 18,2 miljoen	€ 14,0 miljoen	€ 13,7 miljoen	€ 14,7 miljoen	€ 15,8 miljoen	< € 2,0 miljoen

De kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs, met uitzondering van de liquiditeit die in 2025 de signaleringswaarde minimaal onderschrijft.

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. De ratio van het eigen vermogen van BUAs is 0,10 en dit is beneden de signaleringswaarde voor het bovenmatig eigen vermogen (>1).

## 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 geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Voor meer toelichting op de geïdentificeerde risico's en bijbehorende beheersmaatregelen wordt verwezen naar paragraaf 5.4.

## **B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden**

Bij het opstellen van het MJK is rekening gehouden met de genoemde risico's en de toelichting daarop in paragraaf 5.4. In paragraaf 6.3 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 5.1 en 5.3.



BUas community

# Jaarrekening 2022

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

mei 2023



# 7 Jaarrekening 2022

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

## 7.1 Balans per 31-12-2022

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-22		31-12-21
		€		€
<b>Activa</b>				
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	1	53.720		55.176
Financiële vaste activa	2	34		45
		<hr/>	53.754	<hr/> 55.221
<b>Vlottende activa</b>				
Vorderingen	3	3.061		2.192
Liquide middelen	4	22.485		19.434
		<hr/>	25.546	<hr/> 21.626
		<hr/>	<hr/> <b>79.300</b>	<hr/> <hr/> <b>76.847</b>
		31-12-22		31-12-21
		€		€
<b>Passiva</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Eigen vermogen	5	33.568		29.824
<b>Vorzieningen</b>				
Vorzieningen	6	5.313		5.090
<b>Langlopende schulden</b>				
Langlopende schulden	7	16.285		19.058
<b>Kortlopende schulden</b>				
Kortlopende schulden	8	24.134		22.875
		<hr/>	<hr/> <b>79.300</b>	<hr/> <hr/> <b>76.847</b>

## 7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2022

<i>(x € 1.000)</i>				
	Realisatie 2022		Begroting 2022	Realisatie 2021
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen OCW	9	66.241	65.140	59.751
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10	4.750	5.803	5.526
College-, cursus-, les- en examengelden	11	10.316	10.032	11.971
Baten werk in opdracht van derden	12	2.287	1.405	1.613
Overige baten	13	2.537	4.249	1.930
<b>Totaal baten</b>		<b>86.131</b>	<b>86.630</b>	<b>80.791</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	14	63.934	67.557	58.407
Afschrijvingen	15	3.952	3.914	4.178
Huisvestingslasten	16	2.767	2.194	2.142
Overige lasten	17	11.531	12.705	9.223
<b>Totaal lasten</b>		<b>82.184</b>	<b>86.368</b>	<b>73.950</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>3.947</b>	<b>262</b>	<b>6.841</b>
Financiële baten en lasten	18	202-	262-	343-
<b>Resultaat</b>		<b>3.744</b>	<b>0-</b>	<b>6.497</b>
Resultaat deelnemingen		-	-	14-
<b>Nettoresultaat</b>		<b>3.744</b>	<b>0-</b>	<b>6.483</b>

## 7.3 Kasstroomoverzicht

(x: € 1.000)	2022		2021	
	€		€	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		3.947		6.841
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	15	3.952		4.178
Mutaties voorzieningen	6	223		532
		4.175		4.710
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>				
Vorderingen	3	869-		1.085
Kortlopende schulden	8	3.759		2.534
		2.889		3.619
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		11.011		15.170
Betaalde interest	18	202-		344-
		202-		344-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Mutatie in waarde deelneming		-		-
Investerings in immateriële vaste activa (1)		-		-
Investerings in materiële vaste activa	1	2.496-		895-
Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa	2	12		12
Desinvesterings in materiële vaste activa	1	-		3.438
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		2.484-		2.555
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Aflossing langlopende schulden	8	5.273-		5.274-
Verstreking langlopende schulden	7	-		-
		5.273-		5.274-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>3.051</b>		<b>12.107</b>

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2022 met € 3.051 toegenomen waardoor de eindstand uitkomt op €22.485.

## 7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Algemeen

Stichting BUAs statutair gevestigd te Breda (KvK-nummer 41104616) heeft de 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 22 mei 2023. De jaarrekening bevat de financiële gegevens van de Stichting BUAs exclusief Breda University Ventures B.V. Deze wordt niet geconsolideerd, omdat deze in omvang een te verwaarlozen betekenis kent. Alle bedragen in dit verslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

### 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 operationele activiteiten.

## Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van de instelling zich over verschillende zaken een oordeel vormt en 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.

## Verbonden partijen

Verbonden partijen 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.

## 7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Algemeen

De 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.

### Inventaris en apparatuur

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 welke worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden eveneens 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 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.

### Operationele leasing

De verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

## 7.6 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 2022 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 onderscheid gemaakt tussen normatieve rijksbijdragen en niet-normatieve rijksbijdragen, waarbij normatieve rijksbijdragen structureel zijn en op basis van bekostigingsregelgeving beschikbaar wordt gesteld. Niet-normatieve rijksbijdragen betreffen niet-structurele rijksbijdragen met een bepaald bestedingsdoel en worden 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. Verondersteld wordt hierbij 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, 10, 15 of 30 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. Er worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood 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. Naast de premiebetaling bestaan er geen andere verplichtingen.

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2022 is 111% (110,2% eind 2021). 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 2022 118,6% (102,8% eind 2021). ABP omschrijft 2022 als het jaar van de pensioenparadox: 'voor het eerst sinds 2008 hebben we een flink negatief beleggingsresultaat en tegelijkertijd besloten we, ook voor het eerst sinds 2008, tot een volledige pensioenverhoging van ruim 14%. Ook na deze verhoging van de pensioenen en een teleurstellend beleggingsresultaat houden we voldoende vet op de botten'.

### 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.

## 7.7 Toelichting op de balans per 31-12-2022

### 1 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2022	54.755	4.803	21.549	81.107
Cumulatieve afschrijvingen	11.209	-	14.721	25.931
<b>Boekwaarde 1 januari 2022</b>	<b>43.546</b>	<b>4.803</b>	<b>6.828</b>	<b>55.176</b>
Investerings 2022	1.415	-	1.081	2.496
Aanschafwaarde desinvesteringen 2022	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen 2022	-	-	-	-
Afschrijvingen 2022	2.077	-	1.875	3.952
Aanschafwaarde cumulatief	56.170	4.803	22.630	83.603
Cumulatieve afschrijvingen	13.286	-	16.596	29.882
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>42.884</b>	<b>4.803</b>	<b>6.034</b>	<b>53.720</b>

In 2022 hebben geen bijzondere waardemutaties plaatsgevonden in de materiële vaste activa.

### 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 componentenbenadering weergegeven met de bijbehorende afschrijvingstermijn.

BUAs gebouwen per 31-12-2022	Aantal m <sup>2</sup> *
Mgr. Hopmansstraat 1 (Frontier building)	15.063 m <sup>2</sup>
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Horizon building)	12.112 m <sup>2</sup>
Mgr. Hopmansstraat 15 (Ocean building)	3.773 m <sup>2</sup>
<b>Totaal</b>	<b>30.948 m<sup>2</sup></b>

\* Bruto vloeroppervlak



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.

## 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, 10, 15 of 30 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	4.859	1 januari 2022	7.666	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2 -4	9.899	1 januari 2022	63.051	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 1 -3	17.037	1 januari 2022	35.628	11 februari 2020
	<u>31.795</u>		<u>106.345</u>	

## 2 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2022	Investerings en verstekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2022
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	45	-	-	-	11	-	34
Glasvezel infrastructuur	-	-	-	-	-	-	-
Deelneming Buas Ventures B.V.	-	-	-	-	-	-	-
Totaal financiële vaste activa	<u>45</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>11</u>	<u>-</u>	<u>34</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 2022 € 11.

### Glasvezelinfrastructuur

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

## Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)										
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2022	Resultaat jaar 2022	Totale baten 2022	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %	Consolidatie %
				EUR	EUR	EUR				
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	-	-	-	N	N	100	-

## 3 Vorderingen

	31-12-22		31-12-21	
	€		€	
Debiteuren	482		200	
Voorziening vordering debiteuren	-		-	
<i>Totaal debiteuren</i>		482		200
Studenten	95		43	
Voorziening vordering studenten	-		-	
<i>Totaal studenten</i>		95		43
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	-		-	
Overige	103		20	
<i>Totaal overige vorderingen</i>		103		20
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	946		746	
Nog te ontvangen subsidiegelden	1.047		828	
Nog te ontvangen	375		344	
Overige	13		12	
<i>Totaal overlopende activa</i>		2.381		1.930
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>3.061</b>		<b>2.192</b>

### Debiteuren

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

### Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor studentgerelateerde activiteiten, zoals leermiddelen, excursies en studiereizen. Per jaareinde is het saldo hoger dan in het voorgaande jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat studenten weer het volledige bedrag aan collegegeld betalen ten opzichte van de halvering van het collegegeld in het collegejaar 2021-2022.

### Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen, waaronder licentiekosten, hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2023.

### Nog te ontvangen

Dit betreft onder andere een vordering op Wageningen UR van € 204 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2021-2022 en nog te factureren bedragen voor inkomende studenten die een minor volgen bij BUAs.

Geen van de vorderingen hebben een looptijd langer dan een jaar.

## 4 Liquide middelen

	31-12-22	31-12-21
	€	€
Tegoeden op bank- en girorekeningen	22.485	19.434
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>22.485</b>	<b>19.434</b>

De liquide middelen ultimo 2022 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 01-01-2021	Resultaat 2021	Stand per 01-01-2022	Resultaat 2022	Stand per 31-12-2022
	€	€	€	€	€
<b>Algemene reserve</b>					
Algemene reserve	13.264	4.252	17.516	1.403	18.919
	<b>13.264</b>	<b>4.252</b>	<b>17.516</b>	<b>1.403</b>	<b>18.919</b>
<b>Bestemmingsreserves publiek</b>					
Implementatie strategie 2019-2021	2.516	404	2.920	959	3.879
Toekomstige huisvesting	5.909	261	6.170	141-	6.029
Kennisvalorisatie	650	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	283	150	433	465	898
Profilerings- en noodfonds BUAs	154	49	203	-	203
Bestemmingsresultaat activa	565	565-	-	-	-
Bestendige meerjarige continuïteit	-	1.932	1.932	1.058	2.990
	<b>10.076</b>	<b>2.232</b>	<b>12.308</b>	<b>2.341</b>	<b>14.649</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>23.340</b>	<b>6.484</b>	<b>29.824</b>	<b>3.744</b>	<b>33.568</b>

Het resultaat 2022 van € 3.744 positief is ten gunste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 2.341 aan de bestemmingsreserves toe te voegen. Per saldo resteert ultimo 2022 een eigen vermogen van € 33.568 (2021: € 29.824).

BUAs heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 33.568 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 346.504. Hiermee komt de ratio van het eigen vermogen op 0,10. 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 2022, zijnde € 1.403, wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

### *Bestemmingsreserve implementatie strategie*

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie wordt € 959 gedoteerd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2022. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 3.879 en wordt ingezet in het kader van de strategische periode.

### *Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting*

Het resultaat van de facilitaire dienst is lager dan begroot en daarom wordt het negatieve resultaat van € 141 onttrokken aan deze bestemmingsreserve. Het negatieve resultaat is ontstaan als gevolg van de stijgende energielasten en hogere kosten voor klein onderhoud dan voorzien. Deze bestemmingsreserve is gevormd voor toekomstige ontwikkelingen en wensen ten aanzien van huisvesting.

### *Bestemmingsreserve kennisvalorisatie*

Verschillende activiteiten van BUAs waren ondergebracht in BUAs Ventures B.V. Het ging 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 en zijn momenteel ook ondergebracht in de stichting. Ten behoeve van inzicht en transparantie is voor deze activiteiten een aparte reserve gevormd. Deze reserve bedroeg ultimo 2020 € 650 en hier werd in 2021 en 2022 niets op gemuteerd. De reserve blijft aanwezig voor toekomstige ontwikkelingen.

### *Bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken*

BUAs heeft voor de kwaliteitsafspraken een bedrag ontvangen vanuit het ministerie van OCW. Het bedrag van € 465 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 2022 is, mede door de noodsteun aan studenten uit Oekraïne, Rusland en Wit-Rusland, meer uitgeven dan begroot. Deze hogere lasten zijn niet ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve, zodat de reserve op pijl blijft.

### *Bestemmingsreserve bestendige meerjarige continuïteit*

BUAs heeft binnen het eigen vermogen een speciaal gevormde bestemmingsreserve voor bestendige meerjarige continuïteit. Per jaareinde 2022 is hier een bedrag van € 1.058 aan toegevoegd om voldoende reserve te hebben om de voorziene tekorten in de jaren 2023 – 2025 te kunnen opvangen.

## 6 Voorzieningen

	Mutaties 2022				Saldo 31-12-2022 €	Langlopend deel voorziening €	Kortlopend deel voorziening €
	Saldo 31-12-2021 €	Dotaties 2022 €	Onttrekkingen 2022 €	Vrijval 2022 €			
Bovenwettelijk WW	510	559	593	6	470	324	146
Wettelijk WW	152	208	259	-	101	19	82
Uitstroom	713	127	187	195	458	399	59
Transitievergoeding	164	26	27	-	163	38	125
Jubilea uitkeringen	293	147	70	-	370	340	30
Werktijdverkorting Senioren	1.966	742	490	-	2.218	1.675	543
DI Uren	237	-	40	-	197	197	-
Arbeidsongeschiktheid	1.028	629	58	263	1.336	1.236	100
Overige	27	-	27	-	-	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>5.090</b>	<b>2.438</b>	<b>1.751</b>	<b>464</b>	<b>5.313</b>	<b>4.228</b>	<b>1.085</b>

De voorzieningen zijn toegenomen met € 223 ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 1.751, € 2.438 dotatie en € 464 vrijval. In de begroting van 2022 is uitgegaan van een totale toename van de voorzieningen van € 850, die ruim voldoende was voor de mutatie van € 223 per jaareinde.

### *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 rente van 1% (2021: 1%). De vrijval heeft betrekking op oud-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 rente van 1% (2021: 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, zoals in 2022, worden afspraken gemaakt met mogelijk meerjarige gevolgen.

### *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 2022 is de waarde van deze voorziening opnieuw vastgesteld en verminderd op basis van een schattingspercentage. De voorziening is vrijwel gelijk aan vorig jaar. Dit komt door een gelijkblijvend aantal tijdelijke contracten, mede 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 rente van 1% (2021: 1%). De toename van deze voorziening in 2022 is veroorzaakt door een aanpassing in de berekeningswijze. ABP heeft eind 2021 het pensioenverleden voor BUAs vrijgegeven en op basis van dit pensioenverleden zijn de verwachte toekomstige jubilea en daarmee de voorziening opnieuw ingeschat. Uiteindelijk is de voorziening nu op het niveau dat past bij de bekendgemaakte data.

### *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 2022 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 2022

heeft een stijging plaats gevonden door instroom van vier medewerkers, de uitstroom van één medewerker door een herkeuring en de 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 betrekkingsovereenkomst. 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. Medio februari 2023 hebben de vakbonden met de werkgevers afgesproken dat de gespaarde uren ingezet kunnen worden tot en met 2025.

#### 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 is in 2022 volledig gebruikt.

### 7 Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2021	Aangegeven leningen o/g 2022	Aflossingen 2022	Vrijval 2022	Boekwaarde 31-12-2022	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	€	€
Lening BNG	15.320	-	4.940	-	10.380	7.940	2.440
Schatkistbankieren lening	9.012	-	334	-	8.679	8.345	334
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>24.332</b>	<b>-</b>	<b>5.274</b>	<b>-</b>	<b>19.059</b>	<b>16.285</b>	<b>2.774</b>

Van het langlopende deel van € 16.285 betreft € 7.075 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 9.210 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2022 komt de DSCR uit op 1,43 wat 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](http://www.bngbank.com/ratings)). Het restant van de hoofdsom is per eind 2022 € 10.380.

#### Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2022 € 8.679. 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 31-12-2022	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	6.000	4.200	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	5.000	3.500	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	6.700	2.680	1,42%
BNG deel 4	jan-19	3 jaar	5.000	0	1,39%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	5.000	4.494	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	4.680	4.185	0,49%
<b>Totaal</b>			<b>32.380</b>	<b>19.059</b>	

## 8 Kortlopende schulden

	31-12-22	31-12-21
	€	€
Crediteuren	1.395	1.533
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.972	2.626
Schulden terzake pensioenen	843	807
Kortlopend deel langlopende lening	2.774	5.274
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	-	253
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	-	253
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	5.572	3.107
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.457	1.558
Nog te besteden subsidiegelden	2.413	3.174
Nog te besteden NPO3 gelden	1.448	954
Nog te betalen leefgeld studenten	494	-
Nog te betalen posten	1.153	601
Personeel	5	2
Vakantiegeld	1.925	1.736
Vakantiedagen	1.189	1.139
Studentenbijdragen	316	92
Overige	176	19
<i>Totaal overlopende passiva</i>	16.149	12.382
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>24.134</b>	<b>22.875</b>

### Kortlopend deel langlopende lening

Deze post is in 2022 afgenomen met € 2.500 aangezien een leningsdeel volledig is afgelost.

### Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruitontvangen collegegelden over de periode januari 2023 tot en met augustus 2023. De toename in de post wordt veroorzaakt doordat studenten weer het volledige bedrag aan collegegeld betalen ten opzichte van 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 € 1.457. Deze verplichting heeft betrekking op te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2023 tot en met 2025 worden afgewikkeld.

### Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en 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 voor € 646 bij aan de post nog te besteden subsidiegelden.

### Nog te besteden NPO3-gelden

Het totaal nog te besteden NPO-gelden van €1.448 heeft betrekking op ontvangen niet-normatieve rijksbijdragen die in 2021 en 2022 nog niet zijn besteed. Hiervoor zijn bestedingsdoelen gedefinieerd voor 2023 en 2024, die worden beschreven in hoofdstuk 4.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

## 7.8 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.

## 7.9 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
<b>Totaal</b>	<b>2.010</b>	<b>168</b>			<b>10.051</b>

### Operational overeenkomst

BUas heeft een operational leaseovereenkomst gesloten met betrekking tot een personenauto met een looptijd tot mei 2027. De totale verplichting per eind 2022 uit hoofde van deze overeenkomst bedraagt € 57 welke toezien op de leasebetalingen.

## 7.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

## 7.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2022

### 9 Rijksbijdragen OCW



	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Normatieve Rijksbijdrage	66.241	65.140	59.751
<b>Totaal rijksbijdragen OCW</b>	<b>66.241</b>	<b>65.140</b>	<b>59.751</b>

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2022 bedraagt € 66.241. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 20 december 2022.

## 10 Overige overheidsbijdragen en-subsidies

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)	-	-	521
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	4.750	5.803	5.005
<b>Overige overheidsbijdragen</b>	<b>4.750</b>	<b>5.803</b>	<b>5.526</b>

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 2022 € 4.750 welke lager liggen dan begroting. Dit wordt veroorzaakt door een verschuiving in de batencategorieën van de NWO gelden.

## Model G Verantwoording subsidies

### G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie voor studieverlof HBO 2021/2022	1166084-1 1177464-1 1179264-1	20-08-2021 21-09-2021 20-10-2021	JA JA JA
Subsidie voor studieverlof HBO 2022/2023	1278527-1 1279863-1	22-08-2022 20-09-2022	NEE NEE
VIS22027	VIS22027	03-05-2022	NEE

### G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend

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
Doorstroom MBO HBO	DHBO18017	15-03-2018	€ 171	€ 171	€ 161	€ 10	€ 0	€ 10	€ 0
<b>Totaal</b>			<b>€ 171</b>	<b>€ 171</b>	<b>€ 161</b>	<b>€ 10</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 10</b>	<b>€ 0</b>

### G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

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
			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>			<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>

## 11 College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Collegegelden	10.832	10.680	12.883
Restitutie collegegelden	524	648	917
Cursus-, les- en examengelden	8	-	5
<b>Totaal college, cursus, les en examengelden</b>	<b>10.316</b>	<b>10.032</b>	<b>11.971</b>

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden is € 284 hoger dan begroot. De voornaamste oorzaken hiervan zijn lagere aantallen drop-outs in collegejaar 2021-2022 en hogere instroom in collegejaar 2022-2023.

## 12 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie
	€	€	€
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)	593	-	-
Overige baten werk in opdracht van derden	1.694	1.405	1.613
<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>2.287</b>	<b>1.405</b>	<b>1.613</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn hoger dan begroot. € 1.222 van de overige baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde-geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten).

## 13 Overige baten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	43	25	143
Detachering personeel	549	1.766	279
Studentgerelateerde activiteiten	1.198	1.411	309
Onderwijsfaciliteiten studenten	92	39	32
Administratie en Incasso	91	119	76
WUR	262	250	281
Diversen	210	639	802
Baten voorgaande jaren	92	-	8
<b>Totaal overige baten</b>	<b>2.537</b>	<b>4.249</b>	<b>1.930</b>

De overige baten zijn € 1.712 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten voor detachering personeel van € 1.217. 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). Ditzelfde geldt ook voor de diverse baten, waarin de opbrengst minoren is opgenomen.

De WUR-baten hebben betrekking op de onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism. De definitieve eindafrekening van 2021-2022 heeft nog niet plaatsgevonden.

## 14 Personeelslasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Lonen en salarissen	45.169	59.204	41.287
Sociale lasten	5.716	-	5.297
Pensioenpremies	7.278	-	6.952
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b>58.163</b>	<b>59.204</b>	<b>53.536</b>
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	2.980	4.918	2.951
Mutatie voorziening bouwwettelijk wachtgeld	553	217	162
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	208	591	273
Mutatie voorziening uitstroom	42	-	310
Mutatie voorziening werkdagverlof	742	350	102
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	147	75	91
Mutatie voorziening DI Uren	-	-	74
Mutatie voorziening arbeidsongeschikten	366	350	570
Mutatie reservering vakantierechten	122	5	179
Kennisontwikkeling en scholing	1.085	1.215	524
Werving en selectie	194	26	71
Arbo beleid	207	186	125
DAM/Sup	166	149	1
Compensatie in loonkosten	471	130	321
Lasten wachtgeld	227	117	79
Overige	713	283	152
<b>Totaal overige personele lasten</b>	<b>5.771</b>	<b>8.352</b>	<b>4.871</b>
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>63.934</b>	<b>67.557</b>	<b>58.407</b>

Ten opzichte van 2021 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 4.627 (+ 8,6%). Deze stijging is deels te verklaren door een groter aantal ingezet fte. Dit is in lijn met de stijging van het gemiddelde aantal fte in het verslagjaar. Daarnaast is sprake van een stijging van de kosten per fte, die met name wordt veroorzaakt door twee loonstijgingen gedurende 2022 en het effect van hogere inschaling.

Ten opzichte van de begroting 2022 is een onderschrijding te zien van € 1.041 op het totaal van de lonen en salarissen inclusief de verschillende premies. Een lagere gemiddelde inzet dan de begrote formatie (inclusief de ruimte ter vervanging voor ziekteverzuim) is een belangrijke verklaring voor de onderschrijding (€ -503), met een klein tegengesteld effect voor een hogere prijs per fte. Daarnaast is in 2022 een onderbesteding te zien op reiskosten woon-werk verkeer (-€ 275) en correctie voor de lasten inhuur derden die via de salarisadministratie verlopen (-€ 171).

### Compensatie in loonkosten

Deze post betreft de compensatie in loonkosten die ontvangen is voor verlof (o.a. zwangerschap, bevalling, betaald ouderschapsverlof) van medewerkers en zieke medewerkers met een vangnetstatus.

### Aantal fte

Het aantal fte in dienst bij de instelling ultimo 2022 bedraagt 685,0 fte (656,5 fte ultimo 2021). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 5.7 kengetallen personeel. Het aantal werknemers werkzaam in het buitenland is nihil.

	<b>Ultimo 2022</b>	<b>Ultimo 2021</b>
Personeel primair proces	475,3	447,9
Personeel bedrijfsvoering	195,3	194,0
Personeel management	14,4	14,6
	<b>685,0</b>	<b>656,5</b>

### 15 Afschrijvingen

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
	€	€	€
Materiële vaste activa	3.952	3.914	4.176
Financiële vaste activa	-	-	2
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.952</b>	<b>3.914</b>	<b>4.178</b>

De afschrijvingslasten voor de materiële vaste activa liggen in lijn met de begroting.

### 16 Huisvestingslasten

	<b>Realisatie 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Realisatie 2021</b>
	€	€	€
Huren	62	106	24
Energie en water	856	540	585
Heffingen	177	112	189
Schoonmaakkosten	786	717	616
Beveiliging en bewaking	228	164	224
(Klein) onderhoud	658	554	505
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>2.767</b>	<b>2.194</b>	<b>2.143</b>

De huisvestingslasten zijn € 573 hoger dan begroot. Door de prijsexplosie van energie en stadsverwarming is € 316 meer uitgegeven aan energie en water. De kosten voor (klein) onderhoud bedragen € 104 meer dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door onvoorziene reparaties.

## 17 Overige Instellingslasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	686	465	854
Automatisering	2.176	2.276	2.693
Administratie en beheer	1.607	1.276	1.196
Advieskosten	685	976	1.014
Reis- en verblijfkosten	949	869	194
Studentvoorzieningen	2.644	2.334	1.854
Studentgerelateerde activiteiten	1.320	1.335	293
Repro voorzieningen	334	267	254
Voorlichting / PR	919	708	792
Catering	211	148	61
Diverse	0	2.052	32
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>11.531</b>	<b>12.705</b>	<b>9.237</b>

De overige instellingslasten zijn totaal € 1.174 lager dan begroot. Verschuivingen binnen de verschillende categorieën zijn waarneembaar. Zo zijn de lasten studentvoorzieningen € 310 hoger dan begroot door hogere uitkeringen aan profileringsfonds en studiebeurzen. Een deel hiervan wordt veroorzaakt door uitkeringen van het profileringsfonds aan studenten uit Oekraïne en Rusland. Ook zijn de lasten voor voorlichting/PR hoger dan begroot; dit komt met name door hogere lasten aan voorlichting en beurzen die weer mogelijk waren na de Covid-lockdowns. De € 2.052 begrote diverse lasten betreffen grotendeels een nog nader te specificeren post met betrekking tot strategische projecten welke tijdens het opstellen van de begroting nog niet toegekend waren.

## 18 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	€	€	€
Rentebaten	75	-	-
Rentelasten	277	262	343
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>202-</b>	<b>262-</b>	<b>343-</b>

De werkelijke rentelasten in 2022 liggen in lijn met de begroting. Op de rekening-courant is over het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2022 € 75 rente ontvangen welke niet was begroot.

## Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. btw) betreffen de accountantskosten betrekking hebbende op het boekjaar.

	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	EY Accountants L.L.P.	Overige Accountants
	2022	2021	2022
Controlediensten	113	91	-
Andere assurance-diensten	-	-	-
Andere niet controlediensten	8	-	13
<b>Totale diensten</b>	<b>121</b>	<b>91</b>	<b>13</b>

Het bedrag opgenomen onder 'overige accountants' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2022 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Deze controles zijn uitgevoerd door Baker Tilly N.V. en zijn meervoudig onderhands aanbesteed. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld.

## 8 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT

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

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 2022 € 183.000 behorende bij klasse E. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten en is in overeenstemming met de Raad van Toezicht. Zoals eerder vermeld zal in 2023 sprake zijn van een indeling in klasse F.

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

### 8.1 Bezoldiging College van Bestuur

Gedurende het kalenderjaar 2022 heeft een wijziging plaatsgevonden binnen het College van Bestuur (verder CvB) van BUAs. Per 1 september 2022 is Nico van Os teruggetreden als lid van het CvB; hij blijft twee jaar werkzaam als strategisch adviseur binnen BUAs. Per 1 oktober 2022 is Ingrid Timmermans toegetreden als lid van het College van Bestuur.

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. Voor de heer Snijder en de heer Van Os geldt dat in 2022 sprake was van een arbeidstoelage. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen brutosalairis en het maximumsalairis van schaal 18 uit de cao-hbo en bedroeg voor Jorrit Snijder 0,5 en voor Nico van Os 1. Jorrit Snijder heeft daarnaast gedurende een deel van 2022 gebruik gemaakt van een leaseauto waarvan de bijtelling toegevoegd is aan de totale bezoldiging van de WNT-verantwoording.

In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat in 2022 voor geen van de CvB-leden sprake is van overgangsrecht zoals met betrekking tot het WNT-maximum. Voor de 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 2022 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 WNT 2022 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 2021 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		I.M. Timmermans RA		Ir. N.G.M. van Os	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB		Lid CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12		01/10 - 31/12		01/01 - 31/08	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1		1	
Dienstbetrekking?		ja		ja		ja	
Bezoldiging							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		159.121		30.616		112.393	
Beloningen betaalbaar op termijn		23.118		5.575		15.607	
Subtotaal		182.238		36.190		128.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		183.000		46.126		121.833	
'-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		182.238		36.190		128.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.		6.167 Terugrekening VT	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021							
bedragen x € 1		dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA		Ir. N.G.M. van Os	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid 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				1,0	
Dienstbetrekking?		ja				ja	
Bezoldiging <sup>o</sup>							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		135.123				153.955	
Beloningen betaalbaar op termijn		20.160				22.578	
Subtotaal		155.283				176.533	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		159.300				177.000	
<b>Bezoldiging</b>		155.283				176.533	

Uit de tabel blijkt dat voor de heer Van Os sprake is van een ogenschijnlijke overschrijding van de WNT-norm. Deze overschrijding wordt verklaard door het toerekenen van de uitbetaling van vakantiegeld in het jaar van uitbetaling. Conform de toepassing van de WNT-regelgeving kan vakantiegeld echter ook worden toegerekend aan het jaar van opbouw. Na toerekening van vakantiegeld aan het jaar van opbouw is geen sprake van overschrijding van de WNT-norm.

### 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 x €1 Overig	dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA		Ir. N.G.M. van Os	
	Declaraties	Overig	Declaraties	Overig	Declaraties	Overig
Representatiekosten	222	-	-	-	97	-
Reis- en verblijfkosten binnenland	1.878	520	907	-	186	186
Reis- en verblijfkosten buitenland	45	-	-	-	-	-
Overige te vergoeden kosten	5.929	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>8.074</b>	<b>520</b>	<b>907</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>186</b>

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,-)

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 2021. 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 € 70.000,-. 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.

Gegevens 2022												
bedragen x C 1	De heer E. van Lambaart		De heer P.C.J. van Grinsven MA		Mevrouw Prof. Dr. E.A. Van Zoonen		De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA		Mevrouw Y. van Mierlo		Mevrouw Dr. A.A. Sanderman	
Funcitiegegevens <sup>2</sup>	Voorzitter		Lid		Lid		Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>												
Bezoldiging <sup>3</sup>	19.500		12.500		12.500		13.000		12.500			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	27.450		18.300		18.300		18.300		18.300			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>5</sup>	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.			
<b>Bezoldiging</b>	19.500		12.500		12.500		13.000		12.500			
Het bedrag van de overschrijding en de redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>6</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>7</sup>	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.			
Gegevens 2021 <sup>8</sup>												
bedragen x C 1	De heer E. van Lambaart		De heer P.C.J. van Grinsven MA		De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA		Mevrouw Y. van Mierlo		Mevrouw Dr. A.A. Sanderman			
Funcitiegegevens <sup>2</sup>	Voorzitter		Lid		Lid		Lid		Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/08			
<b>Bezoldiging</b>												
Bezoldiging <sup>3</sup>	16.810		12.543		12.500		12.545		8.340			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	26.550		17.700		17.700		17.700		11.784			

Per abuis is in boekjaar 2022 3x € 500 te weinig gefactureerd door de RvT leden. In boekjaar 2023 wordt dit gecorrigeerd en wordt het verschil van € 1.500 totaal hersteld.

## 8.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUAs in 2022 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.

## 9 Ondertekening van de jaarrekening



### **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Breda University of Applied Sciences te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Breda University of Applied Sciences op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2022;
- de staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

47EEJYU5RXPN-1504959044-41

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Lage Mosten 59, 4822 NK Breda, Postbus 1042, 4801 BA Breda  
T: +31 (0) 88 792 00 76, F: +31 (0) 88 792 95 17, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen 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 ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

### ***Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening***

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

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

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

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

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

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

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Breda, 22 mei 2023  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. T.A.G. van Boxel RA

## **Bijlage bij de controleverklaring**

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

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

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

## 10 Overige gegevens

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

### **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 studiejaar 2022-2023

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
39309	Applied Data Science & Artificial Intelligence
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 deze bijlage rapporteert de centrale medezeggenschapsraad over de besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze reflectie focust op de betrokkenheid van belanghebbenden en de realisatie van het Kwaliteitsafsprakenplan.

### De betrokkenheid van belanghebbenden

- > BUAs doet veel op de gebieden waar de studievoorschotmiddelen voor zijn bedoeld, maar de MR constateert dat de link naar de Kwaliteitsafspraken voor de achterban niet altijd duidelijk is;
- > In 2021 is een pilot uitgevoerd om een online dialoog met de achterban te voeren over de besteding van de middelen. Deze pilot is in 2022 niet voortgezet vanwege de matige respons. Net als in voorgaande jaren, zijn in oktober bijeenkomsten met staf en studenten georganiseerd om input te verzamelen om de projecten voor het komend jaar te updaten en eventueel nieuwe projecten te starten.

### Realisatie van het Kwaliteitsafsprakenplan

Hieronder volgt een korte reflectie op de realisatie per thema vanuit het perspectief van de MR.

#### 1. Learning communities en professionalisering van het onderwijs

- > De MR heeft al eerder vastgesteld dat binnen de organisatie niet overal hetzelfde beeld over het concept learning communities bestaat. De MR ziet zowel inhoudelijk als kwantitatief nog steeds grote verschillen tussen de academies.
- > BUAs heeft de laatste jaren grote stappen gezet op verdere digitalisering van het onderwijs.
- > Om meer flexibele studieroutes te faciliteren is in 2022 in lijn met de BUAs+ strategie ingezet op een uniforme jaarplanning en afstemming van de grootte van curricula onderdelen.
- > Goed dat BUAs inspeelt op de scholingsbehoeften van het personeel door trainingen Lego Serious Play aan te bieden. Na Corona zijn de activiteiten op het gebied van knowledge sharing weer opgestart. Met name de R&D dag leidt tot meer kennisuitwisseling tussen de academies.

#### 2. Meer docenten beschikbaar voor het onderwijs (primaire proces)

- > De student/docent ratio geeft aan dat meer docenten worden ingezet. Het is voor de medezeggenschap lastig in te schatten wat de bijdrage vanuit de NPO-gelden en de studievoorschotmiddelen is.

#### 3. Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

- > Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld is na Corona weer opgestart. De inspanningen op het gebied van Internationalisering@home zijn vergroot.
- > Het project ter verbetering van de Engelse taalvaardigheid van het personeel sluit goed aan bij de strategie en de ambities van de organisatie.
- > De MR vindt het een goede zaak dat naast de psycholoog die wordt gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen een tweede studentenpsycholoog is aangesteld uit het NPO-budget. Daarnaast is het aantal decanen en coaches vergroot om de nadelige gevolgen van de pandemie voor de studenten te beperken.
- > De deelname aan BEST trainingen valt vaak tegen en het is nog niet gelukt om hiervoor oplossingen te vinden. De studentgeleding vraagt bijvoorbeeld om meer aandacht voor geschikte tijdstippen van inroostering en meer kortlopende trainingen.

#### 4. Studiesucces

- > BUAs richt zich volgens de medezeggenschap binnen het project 'Voortdurend verbeteren van matching & selectie instrumenten' uitsluitend op matching en niet op de selectieprocedures. De organisatie van de selectieprocessen ligt bij de academies.
- > De MR kent de analyses van het project 'Student en learning analytics' inhoudelijk niet, maar heeft vertrouwen dat de analyses bijdragen aan het studiesucces. De MR onderschrijft dat BUAs investeert in eigen

medewerkers in plaats van inhuur derden.

#### 5. *Extra curriculaire 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.

#### 6. *Sustainable Development Goals Hub*

- > Dit nieuwe thema is op suggestie van studenten en in overleg met de medezeggenschap in 2022 gestart. Een aantal activiteiten zoals kledingruil en de Green Office is gericht op studenten. Daarnaast zijn meer algemene activiteiten ontwikkeld. Hierbij valt te denken inzicht in en uitbreiding van de toepassing van SDG in onderwijs en onderzoek, deelname aan nationale en internationale rankings etc.

#### Tot slot

- > Het inzetten van de middelen op vooral langlopende projecten heeft voor continuïteit gezorgd. Het was niet nodig om steeds opnieuw projectaanvragen op te stellen en te behandelen.
- > Momenteel liggen er heldere afspraken over de monitoring en worden projectleiders geschoold om gedegen (tussen)evaluaties aan te leveren. Dit is het proces ten goede gekomen.
- > Het baart de medezeggenschap zorgen dat de implementatie van aantal projecten achterblijft bij de begroting. Hier ziet de medezeggenschap een taak voor de programma-manager van het Kwaliteitsafsprakenplan.
- > De medezeggenschap adviseert om kritisch te zijn op de middelen die naar de ondersteuning zoals project coördinatie, ICT en marketing gaan.
- > Overschotten van budget van 2022 worden op aandringen van de medezeggenschap niet toegevoegd aan het budget van 2023 van die projecten. Bij uitputting van het projectbudget in 2023 kunnen alle projectleiders een onderbouwd verzoek indienen voor extra budget uit de bestemmingsreserve.
- > De MR constateert dat binnen een aantal thema's sommige projecten worden gefinancierd uit de studievoorschotmiddelen en andere vanuit het NPO-plan. Dit geeft aan dat de gelden aan voor de organisatie belangrijke thema's worden besteed, maar maakt de evaluatie van de besteding van de middelen per geldstroom lastig.
- > Op twee thema's zijn zowel centrale als decentrale projecten. De medezeggenschap vraagt om meer afstemming hiertussen.

**Bijlage 3: Nevenfuncties leden College van Bestuur op 31-12-2022**

<b>Dr. J.K. (Jorrit) Snijder</b> Functie: voorzitter College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
<b>Nevenfuncties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Centre of Expertise Leisure, Tourism &amp; Hospitality, voorzitter</li> <li>&gt; Economic Board West-Brabant, lid</li> <li>&gt; Visit Brabant, lid Strategic Board</li> <li>&gt; Landelijke stuurgroep Versnellingsplan ICT in onderwijs, lid</li> <li>&gt; Bestuurscommissie Onderzoek Vereniging Hogescholen, lid</li> <li>&gt; Bestuurscommissie Internationalisering Vereniging Hogescholen, lid</li> <li>&gt; Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant, ambassadeur</li> <li>&gt; Evaluatiecommissie Regieorgaan SIA, lid</li> <li>&gt; Stuurgroep Vitalisering Krimpregio's, lid</li> <li>&gt; Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter</li> </ul>	Bezoldigd/onbezoldigd:  Alle nevenfuncties onbezoldigd
<b>I.M. (Ingrid) Timmermans RA</b> Functie: lid College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
<b>Nevenfuncties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Braventure, lid Algemeen Bestuur</li> <li>&gt; Signum Onderwijs, lid Raad van Toezicht</li> <li>&gt; De Zonnebloem, lid Audit Commissie</li> </ul>	Bezoldigd/onbezoldigd:  Onbezoldigd Bezoldigd Onbezoldigd



**Bijlage 4: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences op 31-12-2022**

<b>Rechtspersoon</b>	
<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. Jorrit Snijder
<i>lid</i>	Ingrid Timmermans RA
<i>secretaris Raad van Toezicht</i>	drs. Maarten Meewis
<i>Secretaris College van Bestuur</i>	Jojanneke Hobert MA
<b>Academy for Games &amp; Media</b>	
<i>directeur</i>	Ard Bonewald (ad interim) MA
<i>MT-leden</i>	Arnoud Versluis MMS
	Zoran Arizanovic MA
	Jeremiah van Oosten MSc
	prof.dr. Igor Mayer
	prof. Marnix van Gisbergen
	prof. Mata Haggis-Burridge
	Frank Peters PhD
	Mathijs vd Kroft (ad-interim) MA
<b>Academy for Leisure &amp; Events</b>	
<i>directeur</i>	Roland Kleve bc.
<i>MT-leden</i>	drs. Peter van der Aalst
	drs. Ewout Sanders
	Prof. dr. Marcel Bastiaansen
	Youp Selen bc.
	drs. Ilse Kröse
<b>Academy for Tourism</b>	
<i>directeur</i>	Perry Hobson PhD
<i>MT-leden</i>	Rob Simons MSc
	Marco van Leeuwen M
	Nova van Schijndel M
<b>Academy for Hotel &amp; Facility</b>	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	dr. Annette Kappert
	Simen Kooi MDM
<b>Academy for Built Environment &amp; Logistics</b>	
<i>directeur</i>	ir. Debbie Dermout
<i>MT-leden</i>	drs. Don Guikink
	ir. Marijke Bogers
	ir. Menno Slijboom
	ing. Saskia Kuiper
<b>Corporate Services</b>	
	<b>Directeur</b>
Education, Research & Information Management	Erwin van Braam MPA
Finance, Control & Student Services	Ingrid Timmermans RA
Marketing, Communication & Student-community	Jan Willem Besselaar bc.
Human Resource Management	drs. A.M. de Kok

## Bijlage 5: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2022

naam, leeftijd en aandachtsgebied	benoemings-termijn	functie RvT en commissies	functie	overige nevenfuncties
<b>E. (Erwin) van Lambaart</b>  <b>Strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)</b>	01-09-2020 tot 01-09-2024  Laatste termijn	Voorzitter Raad van Toezicht	Casinos Austria AG <i>Generaldirektor/ CEO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Raad voor Cultuur, lid</li> <li>&gt; Stichting Musical Awards, <i>voorzitter bestuur</i></li> <li>&gt; Figi Hotel Groep, <i>President Commissaris</i></li> <li>&gt; Österreichischen Sporthilfe, <i>Vorstandsmitglied/Lid Raad van Bestuur</i></li> <li>&gt; Vereinigung der Österreichischen Industrie, <i>Vorstandsmitglied/Lid algemeen bestuur</i></li> </ul>
<b>P.C.J. (Peter) van Grinsven MA</b>  <b>P&amp;O Portefeuillehouder MR</b>	01-12-2020 tot 01-12-2024  Laatste termijn	- Vice-voorzitter Raad van Toezicht - Voorzitter Remuneratie Commissie - Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie	Startupbootcamp Innoleaps, The Talent Institute, CEO NL	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adviesraad Universiteit Leiden/Leids Universiteits Fonds</li> </ul>
<b>Prof. Dr. E.A. (Liesbet) van Zoonen</b>  <b>Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)</b>	01-01-2022 tot 01-01-2026  Verlenging mogelijk	- Lid Raad van Toezicht - Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie	Erasmus Universiteit <i>Decaan Erasmus Graduate School for Social Sciences and Humanities</i>  Erasmus Centre for BOLD Cities <i>Academisch directeur Leiden-Delft</i>  Taskforce Pilot PD Uas, sector Kunst en Creatief, <i>voorzitter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Voorzitter Raad van Toezicht Waag Society Amsterdam</li> <li>&gt; Voorzitter Taskforce Pilot PD-UAS, sector Kunst en Creatief</li> <li>&gt; Voorzitter Bestuur Plan-D, Danstheater Amsterdam</li> <li>&gt; Voorzitter Bestuur ArtoLoco, Locatie en Situatietheater, Amsterdam</li> <li>&gt; Lid Raad van Toezicht Stichting Oefenen.nl</li> <li>&gt; Voorzitter Promotievouchercommissie Hogeschool Rotterdam</li> <li>&gt; Lid Programmacommissie SPRONG, regie-orgaan SIA</li> </ul>
<b>V.W.J.A. (Vincent) van Stijn RA MGA</b>  <b>Bedrijfsvoering Financiën</b>	01-07-2019 tot 01-07-2023  Verlenging mogelijk	- Lid Raad van Toezicht - Voorzitter Auditcommissie		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum, <i>lid Raad van Toezicht</i></li> <li>&gt; Voorzitter Atletiekvereniging De Spartaan</li> <li>&gt; Lid Bestuur Stichting Dorgelo Fonds</li> <li>&gt; Lid RJ werkgroep RJ-650</li> </ul>
<b>Mevr. Y. (Yvonne) van Mierlo</b>  <b>(Regionaal) Stakeholdermanagement</b>	15-07-2020 tot 15-07-2024  Verlenging mogelijk	- Lid Raad van Toezicht - Lid Auditcommissie	GRWRE Ergon en nieuwe Participatie bedrijf <i>Algemeen directeur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wonenbreburg, Voorzitter Raad van Commissarissen</li> <li>&gt; Delft Support, Lid Raad van Commissarissen</li> <li>&gt; Landelijke UWW Werkbedrijf en adviesraad UWW SMZ, lid adviesraad</li> <li>&gt; LEV groep, Voorzitter Raad van Toezicht</li> <li>&gt; Markieza Eindhoven, Bestuurslid</li> <li>&gt; Beoordelingscommissie Beschermd Thuis ZonWW, voorzitter</li> <li>&gt; Beoordelingscommissie Vakkundig aan het werk 2 ZonWW, voorzitter</li> <li>&gt; Grip op onbegrepen gedrag ZonWW, Lid beoordelingscommissie</li> <li>&gt; Thomas de Villanova goede doelen stichting, Bestuurslid</li> <li>&gt; - Arte goede doelen stichting, Bestuurslid</li> <li>&gt; - Stichting onderwijsgeschillen Utrecht, lid Raad van Toezicht</li> </ul>

## Bijlage 6: Onderzoeksoutput

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	2	6	10	21	10	49	39
	Professional	4	0	4	19	6	33	28
	Popular	0	0	3	6	0	9	9
Contribution to journal - Book/Film/Article review	Scientific	0	0	0	3	1	4	3
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Chapter	Scientific	1	0	4	6	9	20	19
	Professional	0	0	1	2	1	4	4
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Conference contribution	Scientific	1	1	3	6	1	12	12
Contribution to conference - Paper	Other research output	14	12	15	20	16	77	70
Contribution to conference - Poster	Other research output	0	3	2	4	0	9	9
Contribution to conference - Abstract	Other research output	0	0	0	2	0	2	2
Book/Report - Book	Scientific	0	0	2	2	3	7	6
	Professional	0	0	0	1	0	1	1
Book/Report - Report	Scientific	0	1	1	4	13	19	14
	Professional	4	3	1	7	20	35	27
Book/Report - Inaugural speech	Other research output	0	1	0	1	0	2	2
Non-textual form - Game	Other research output	0	3	0	0	0	3	3
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	0	6	0	4	3	13	10
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	0	0	1	0	0	1	1
Thesis - Doctoral Thesis	Scientific	0	0	0	2	0	2	2
<b>Total</b>	-	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>110</b>	<b>83</b>	<b>302</b>	<b>261</b>



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](http://www.BUas.nl)

DISCOVER YOUR WORLD