

Jaarverslag 2023



CREATING MEANINGFUL EXPERIENCES

Voorwoord

Halverwege de huidige strategische periode, kijken we met tevredenheid en trots terug op opnieuw een mooi en dynamisch jaar. Met snel opkomende mondiale ontwikkelingen is het van belang aangesloten te blijven op de veranderende behoeften van samenleving, bedrijfsleven en studenten. Om onze effectiviteit en wendbaarheid te vergroten, heeft BUas onder de noemer Priority First haar strategische ambitie aangescherpt. Duurzaamheid en klimaatverandering, artificial intelligence, internationalisering en welzijn zijn – naast Education+, R&D en de Community Organisation+, benoemd als de strategische thema's voor de komende jaren.

Tijdens de opening van collegejaar 2023-2024 konden we met trots ons nieuwe leidmotief bekendmaken: Creating Meaningful Experiences. In alles wat we bij BUas doen en waar we voor staan, staan deze drie woorden centraal. Creating. Meaningful. Experiences. Het zit in ons DNA en werkt door tot in de haarvaten van de organisatie en onze community. Dit is wat we onze studenten leren en toewensen, wat we met en voor onze medewerkers realiseren en wat we, de BUas-community, onze studenten, onderzoekers, docenten en alumni, willen bijdragen aan bedrijfsleven en maatschappij. Het GO-A concert dat we organiseerden voor alle Oekraïense studenten in Nederland; de toekenning van de subsidie voor het VITALOGS programma, waarmee we de logistieke opleidingen vitaal en toekomstbestendig houden en gehoor geven aan de toenemende vraag vanuit de logistieke sector; de eerste editie van het campus-brede Sport & Play fest voor medewerkers en studenten, en de twee BUas collega's die de primeur hadden te starten met hun Professional Doctorate traject, zijn mooie voorbeelden van meaningful experiences waar we als BUas trots op zijn.

In 2023 is er op politiek vlak veel gesproken over internationalisering en de werving van internationale studenten binnen het hoger onderwijs. Met het oog op het strategisch belang, zijn we als BUas nauw betrokken bij besprekingen over dit onderwerp met de Vereniging Hogescholen en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Het financieel resultaat kwam uit op € 1.014k negatief, met een negatief budget van € 3.082k vooraf. Het positievere financiële resultaat is een gevolg van extra overheidsfinanciering, de gefaseerde start van strategische projecten, rente-inkomsten en lagere uitgaven in toewijzingen aan personeelsvoorzieningen in relatie tot het budget.

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 2024

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 second year of our new 2022-2025 strategic direction: 'BUas+, More than a University of Applied Sciences'.

Priority First

We aim to focus on and anticipate rapidly emerging developments and the changing needs of society and students. Therefore, under the name Priority First, BUas honed its strategic ambition in the autumn of 2023. A sharper focus allows us to strengthen our effectiveness and agility. To this end, our students must have relevant and up-to-date knowledge and a moral compass regarding the ethical issues associated with these global developments such as artificial intelligence (AI), sustainability and climate change.

- ✓ Sustainability and climate change
In 2023, BUas decided to conduct climate education pilot schemes for first-year bachelor's students as of 2024-2025. Moreover, the first steps were made to develop a strategy to become a climate-positive organisation by 2035.
- ✓ Artificial intelligence (AI)
Through the Meaningful AI Endeavours programme, we support embracing AI technologies to maintain our competitive position and ensure a balanced, innovative and responsible AI-powered future. A BUas-wide AI course was designed in 2023, which is being offered to all employees as of January 2024.
- ✓ Internationalisation and well-being
Internationalisation and well-being have been identified as strategic themes for the coming years. When it comes to enhancing our international profile, we have opted for a European focus. Furthermore, priorities in the future will be expanding our range of training courses in the field of Dutch language and culture and improving housing facilities for international students.

Traditionally, internationalisation is hardwired into the DNA of our organisation. Our international students and employees contribute significantly to the international character of our campus community, the international classroom and the cross-cultural and international experiences for the entire BUas student population. The current political discussion on the recruitment of international students is being monitored closely, as internationalisation is of strategic importance for our institute. BUas is closely involved in discussions on this topic with the Dutch Association of Universities of Applied Sciences and the ministry of Education, Culture and Science.

Education+

State-of-the-art education is at the heart of our strategic direction. The movement towards more digital forms of education and a broader application of the blended learning principle remains an important part of ongoing educational innovation.

Starting in the academic year 2024-2025, a uniform annual schedule will be implemented for all bachelor's programmes. This paves the way for students to take cross-domain curriculum components and shape their own learning path.

The influx of students into logistics courses in the Netherlands has been declining for several years, and BUas is no exception in this respect. This decline is worrying, because in the long term there is a great demand for employees within the logistics and supply chain sector. The ministry of Education, Culture and Science has made financial resources available to support the vitality of training courses in shrinking regions. In July 2023, the plan submitted by BUas was awarded €900 k€.

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

R&D at BUAs is organised in professorships, incorporated within the five academies, and in the BUAs-wide Research and Graduate School (RGS). In R&D, lecturers and researchers work together with national and international partner organisations, industry and government and they feed research findings back into education.

The focus within R&D is on three cross-domain and two transversal themes. BUAs appointed its first transversal professor on the theme of Sustainability Transformations, working with and for researchers from all BUAs-domains.

In 2023, BUAs actively participated in the pilot initiative for the development of professional doctorate (PD) programmes in collaboration with several universities of applied sciences. BUAs participates in two domains: Leisure, Tourism & Hospitality (LTH) and Art & Creative. Four BUAs candidates were approved by the Graduate Committees of both domains; two of whom started in the autumn of 2023.

BUAs+ community, student and staff well-being

Well-being and community building are important pillars in our strategy. BUAs attaches great importance to being a diverse and inclusive community, where all students and staff feel at home, safe, seen and heard. In 2023, the main focus was raising awareness. Work has also been done on embedding diversity and inclusivity within all strategic themes. BUAs is currently undertaking a survey of social safety on campus and optimising it where possible.

As in previous years, attention was paid to organisational development in 2023 under the name Community Organisation+. This initiative aims to increase professional autonomy in order to achieve a more flexible and innovative BUAs organisation. To this end, BUAs continued implementing the concept of team-based working (TBW).

The increasing rate of absenteeism due to illness in 2023 requires attention. In 2023, research was conducted into the effectiveness of the services in the field of well-being. This research, together with other insights, has served as input for the development of a new integrated welfare policy. In 2023, activities for the benefit of staff well-being were carried out. With the development of the Community Organisation, BUAs is committed to providing its professionals with additional professional freedom, accountability and ownership, aiming to realise a sustainable solution to work pressure and to foster an environment where professionals are actively engaged in their own professional development.

Financial and key figures

The financial result in 2023 was € 1,014 negative, with a negative budget of € 3,082 in advance. The more positive financial result is the outcome of additional governmental resources, the phased start of strategic projects, interest income 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	2023	2022	2021
Bachelor's students	6.806	6.844	6.762
International bachelor's students	1,719 (25.3%)	1,549 (22.6%)	1,365 (20.2%)
Master's students	271	261	271
International master's students	136 (50.2%)	122 (46.7%)	101 (37.3%)
Professional bachelor's programmes	10	10	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	28.2%	21.6%	16.7%
Success rate bachelor's programmes	75.8%	76.8%	77.4%
Number of employees / fte	888 / 701.0	856 / 685.0	839 / 656.6
Percentage of teaching staff	69.7	69.4	68.2
Percentage of support & management staff	30.3	30.6	31.8
Percentage of international staff	29.2	21.4	19.4
Student-lecturer ratio	19.3	20.1	20.9
Net financial result (k€)	-1.014	3.744	6.482
Solvency II	0.48	0.49	0.45
Liquidity	1.04	1.06	0.95

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Summary	2
Bestuursverslag 2023	6
1 Strategie en uitvoering	7
1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences	7
1.2 Uitvoering strategie	10
1.3 Een solide basis	22
2 Research & Development	27
2.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	27
2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	29
2.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	31
3 Kwaliteitsafspraken	35
3.1 Achtergrond	35
3.2 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema	36
3.3 Inzet studievoorschotmiddelen	51
4 Nationaal Programma Onderwijs	52
4.1 Achtergrond	52
4.2 Nationaal Programma Onderwijs	53
4.3 Voortgang NPO per thema	55
4.4 Vooruitblik	57
5 Governance	58
5.1 Verslag van de Raad van Toezicht	58
5.2 College van Bestuur	60
5.3 Good Governance	61
5.4 Risicomanagement	62
5.5 Medezeggenschap	65
5.6 People & Organisation	67
6 Financiën	74
6.1 Treasurybeleid	74
6.2 Helderheid	75
6.3 Continuïteitsparagraaf	77
Jaarrekening 2023	83
7 Jaarrekening 2023	84
7.1 Balans per 31-12-2023	84
7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2023	85
7.3 Kasstroomoverzicht	86
7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	86
7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	87
7.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	89
7.7 Toelichting op de balans per 31-12-2023	91
7.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	99
7.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	99
7.10 Gebeurtenissen na balansdatum	100
7.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2023	100

8	Verantwoording uit hoofde van de wet WNT	105
8.1	Bezoldiging College van Bestuur	105
8.2	Bezoldiging Raad van Toezicht (€ *1)	107
8.3	Overige functionarissen	107
9	Ondertekening van de jaarrekening	108
10	Overige gegevens	112
Bijlagen		113
Bijlage 1: CROHO-overzicht studiejaar 2023 -2024		113
Bijlage 2: Rapportage en reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken		114
Bijlage 3: Nevenfuncties leden College van Bestuur op 31-12-2023		116
Bijlage 4: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences op 31-12-2023		117
Bijlage 5: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2023		118
Bijlage 6: Onderzoeksoutput		120

Bestuursverslag 2023

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

2023 was het tweede 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.

1.1.1 Missie & Visie

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 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 derde 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. Deze ambitie 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 werkveldpartners 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

In een wereld die snel en voortdurend verandert leveren wij jonge professionals aan verschillende werkveldsectoren 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 transitie heen kunnen leiden. Ondertussen is ook het onderwijs zelf in beweging. Technologische vooruitgang verandert de manier waarop onderwijs wordt gegeven en genoten. Innovaties op

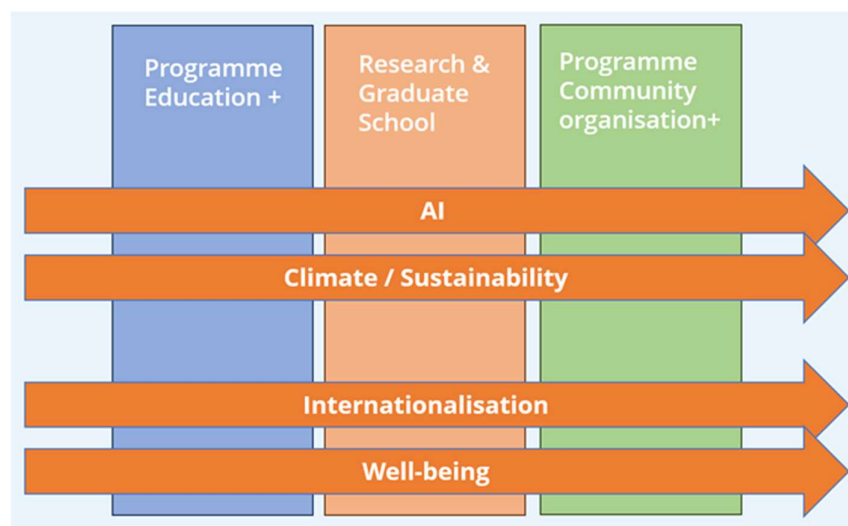
het gebied van onderwijstechnologie of 'EdTech' veranderen onze klaslokalen en de omgang en interactie tussen docenten en studenten. De Covid-pandemie heeft deze veranderingen versneld, maar heeft ook laten zien hoeveel meer er mogelijk is.

Vision: Educating for and in continuously changing world

1.1.2 Priority First

BUas heeft in het najaar van 2023, halverwege deze strategische periode, een aanscherping gemaakt in haar strategische ambitie. Onder de noemer Priority First brengen we focus aan en anticiperen we op snel opkomende ontwikkelingen en veranderende behoeften van maatschappij en studenten. Door focus aan te brengen versterken we onze slagkracht en wendbaarheid. We willen al onze studenten kennis en vaardigheden met betrekking tot AI, duurzaamheid en klimaatontwikkelingen meegeven. Dit omvat zowel de theoretische kennis binnen het door hen gekozen studiedomein, de ontwikkelingen in het werkveld en de vaardigheden het werkveld te helpen transformeren in lijn met de nieuwe werkelijkheid. Hiervoor moeten onze studenten beschikken over relevante en actuele kennis en een moreel kompas aangaande de ethische vraagstukken die samenhangen met deze mondiale ontwikkelingen.

Het welzijn van studenten en het behouden en versterken van de internationale community blijven ook onze volle aandacht houden. Tot slot werken we onverminderd door aan de versterking van de lopende strategische programma's op het gebied van flexibel onderwijs, onderzoek en community-organisatie.



Priority First overzicht

1.1.3 Strategische prioriteiten academische jaren 2023-2024 en 2024-2025

In de tweede helft van deze strategische periode zorgen we ervoor dat AI en klimaat/duurzaamheid als transversale thema's ingebed worden in onderwijs en onderzoek. BUas heeft het besluit genomen om in 2024-2025 klimaatonderwijspilots uit te voeren voor eerstejaars bachelorstudenten. Ook zijn de voorbereidingen gestart om in 2024 een nulmeting broeikasgasemissies uit te kunnen voeren en een strategie te ontwikkelen om in 2035 een klimaatpositieve organisatie te zijn. Tot slot focussen we op de versterking van het transversale lectoraat Sustainability Transitions, dat in 2023 is gestart.

Ook op het gebied van AI wordt een transversaal lectoraat met een solide onderzoeksagenda gestart. We werken aan het opbouwen van AI-kennis van studenten en medewerkers en we willen de aantrekkelijkheid van BUas als werkgever voor AI-experts versterken. Tot slot werken we aan de realisatie van een Gamehub.

Ook internationalisering en welzijn zijn vastgesteld als strategische thema's voor de komende jaren. We kiezen voor een Europese focus als het gaat om het uitbreiden van ons internationale profiel. Verder hebben het

(extra) aanbieden en promoten van ons cursusaanbod op het gebied van Nederlandse taal en cultuur en het werken aan goede studentenhuisvesting voor internationale studenten de komende tijd prioriteit. Inzet op het gebied van student well-being is gericht op verbetering van het gevoel van welbevinden door een verhoogde kwaliteit van ons ondersteuningsaanbod. We brengen de sociale veiligheid op de campus in kaart en optimaliseren deze waar mogelijk.

Zoals gesteld blijven hiernaast de lopende strategische programma's op het gebied van flexibel onderwijs, community-organisatie en research intact. Regie over je eigen leertraject wordt werkelijkheid voor de meerderheid van de eerstejaarsstudenten vanaf september 2024 en voor alle studenten vanaf september 2025. Voor wat betreft community-organisatie blijven we investeren in professionalisering en team-based werken. Het succesvolle BUas-brede leiderschapsprogramma zal een vervolg krijgen. Tot slot brengen we meer structuur en focus aan binnen de Research & Graduate School om de transversale onderzoeksthema's verder te versterken.

Om bovenstaande te realiseren, kiest BUas ervoor de ontwikkeling van activiteiten op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen, ondanks dat we het belang van deze ontwikkeling onderschrijven, op dit moment te pauzeren. Daarnaast zal de focus op Europa ook bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen.

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



Opening collegejaar 2023 - 2024

1.2 Uitvoering strategie

In de volgende paragrafen bekijken we per strategische pijler (Education, Research & Development, Community organisation) terug op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar.

1.2.1 Education

Onderwijsinnovatie

Vernieuwing van curricula, leidend tot meer student ownership of learning, heeft in 2023 verder vorm gekregen. In 2023 is het besluit genomen dat met ingang van collegejaar 2024-2025 een uniforme jaarplanning (onderwijsblokken van 9-9-9-10 weken, met een studielast van 15 ECTS per blok) wordt gehanteerd voor de propedeusejaren van alle bacheloropleidingen met uitzondering van de academies ABEL en AGM. Vanaf collegejaar 2025-2026 geldt de uniforme jaarplanning voor studiejaar 1 t/m 4 van al onze bacheloropleidingen.

Naast de uniforme onderwijsstructuur wordt het onderwijs in studiejaar 1 van alle bacheloropleidingen, met uitzondering van HM, FM en CB, met ingang van collegejaar 2024-2025 opgebouwd in modules van 5 ECTS, optellend tot blokken van 15 ECTS. Vanaf collegejaar 2025-2026 geldt de opbouw in 5 ECTS-modules voor studiejaar 1 t/m 4 van al onze bacheloropleidingen. Dit maakt de weg vrij voor studenten om cross-domain studie-onderdelen te gaan volgen en hun eigen leerpad vorm te geven.

De BUas+ aanpak van de implementatie van 'student ownership of learning' wordt uitgelegd in deze videoclip: <https://www.youtube.com/watch?v=iHngZVLI0o>



De Academy for Tourism en Performatory (van de Academy for Leisure and Events ALE) zijn een pilot gestart. Vier toerismestudenten zijn gestart met het volgen van een programma bij ALE.

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 strategische periode een belangrijk onderdeel van de voortdurende onderwijsinnovatie. In 2023 is tevens een verplichte, BUas-brede AI-cursus vormgegeven voor alle medewerkers. Daarnaast is voor de zomer een start gemaakt met de verkenning van een toekomstig CTL (Centre for Teaching and Learning), waarin de in voorgaande jaren gestarte activiteiten op dit gebied zullen worden geïntegreerd.

Studiesucces

Nadat drie jaar een uitgesteld bindend studieadvies van toepassing is geweest (cohort '19/'20/'21), is in het afgelopen studiejaar het BSA weer gehanteerd. Dit heeft geresulteerd in toename van de uitval in het eerste studiejaar: de uitval uit het eerste studiejaar bedroeg voor cohort 2022 28,2% binnen de bacheloropleidingen. Met voortdurende aandacht voor studiesucces en een versterkte inzet op maatregelen die studiesucces verbeteren, inclusief een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen en versterkte aandacht voor student well-being, verwachten we komend jaar de uitval te beperken.

Werving, selectie en matchingsactiviteiten

BUAs zet een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen in om studiekeizers te helpen in hun opleidingskeuze. Dat betreft onder meer informatie op de website, open dagen, onderwijsbeurzen, webinars, oriëntatievideo's, Q&A sessies op Instagram en meeloopdagen. In 2023 heeft BUAs in totaal 2.168 eerstejaars studenten mogen verwelkomen (2022: 2.100), waarvan 648 internationale studenten (2022: 600).

Sinds 2022 past BUAs een universele vorm van matching toe voor alle niet-selectieve bachelor- en AD-opleidingen. Dit middel wordt aangeboden aan alle studiekeizers voor die opleidingen, met als doel de juiste verwachtingen te scheppen. Zo kunnen studenten een bewuste keuze maken, met een advies vanuit BUAs of de studiekeizer goed bij de betreffende opleiding past.

Portfolio

BUAs en HOWEST University of Applied Sciences (Hogeschool West-Vlaanderen) zijn in 2023 een strategische samenwerking gestart. Het doel is het ontwikkelen van nieuwe opleidingen en een intensieve(re) samenwerking in de huidige programma's. De focus voor 2024 ligt op het gezamenlijk ontwikkelen van de professionele joint Master in Game Technology.

Het BUAs-portfolio, aansluitend op de (toekomstige) vraag vanuit de arbeidsmarkt en vanuit studenten, houdt onze voortdurende aandacht. Onder andere met de Industry Board (zie hiervoor ook par.1.2.2) wordt regelmatig gesproken over de behoefte van het werkveld en de transities waar zij mee geconfronteerd worden. Kennis over klimaatverandering en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke en globale impact krijgt evenals AI een stevige verankering in al ons onderwijs. BUAs-alumni beschikken na hun studie over gedegen kennis over beide onderwerpen, waarmee ze in staat zullen zijn richting te geven aan de bovengenoemde transities in de domeinen waartoe wij opleiden.

In aanvulling op bovenstaande wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een Erasmus Mundus Joint Master Innovative Design of themed Entertainment and Attractions for Sustainability.

Aan de ontwikkeling van deze master is in 2023 gewerkt vanuit de Erasmus Mundus Design Master funding. In 2024 werken we verder aan de ontwikkeling van deze opleiding met het oog op het indienen van een Erasmus Mundus Joint Master aanvraag voor dit traject begin 2025. Belangrijkste partner van BUAs in dit traject is Universitat Rovira I Virgili (Tarragona, Spain).

In het verslagjaar is afgesproken op dit moment geen andere grote aanpassingen aan het opleidingspalet van BUAs door te voeren.

Verantwoording krimpgebieden

De instroom van logistieke hbo-opleidingen in Nederland daalt al een aantal jaren. Dit geldt ook voor de logistieke opleidingen van BUAs. De daling is zorgelijk omdat hiermee op termijn het bestaansrecht van de logistieke opleiding in het gedrang komt, terwijl er binnen de sector logistiek & supply chain veel vraag is naar medewerkers. OCW heeft financiële middelen beschikbaar gesteld om de vitaliteit van opleidingen in krimpgebied's te ondersteunen. In juli 2023 is het plan dat is ingediend door Academy Built Environment & Logistics (ABEL) gehonoreerd met € 900.

Het project VITALOGS (Vitale Logistieke Studies @Buas) is het project waarin het projectplan wordt omgezet naar concrete implementatie en uitvoering. Het toegekende bedrag bestaat uit twee delen: € 600. voor instandhouding en € 300 voor transitie van de logistieke bacheloropleidingen met een bestedingstermijn van drie jaar. BUAs hanteert een afslag van 15% voor overheadkosten.

In 2023 is € 36 besteed. Per september 2023 zijn een projectleider en projectmedewerkers aangesteld. De activiteiten zijn in de eerste maanden gericht geweest op het concretiseren van het projectplan. Daarnaast zijn de huidige marketingactiviteiten in kaart gebracht. Per 2024 start de samenwerking met een jongerencommunicatiebureau om zo het verhaal van de studie logistiek aantrekkelijker te maken richting studiekeizers. Ook is gestart met het actiever inzetten van Qompas, dat in het VO wordt gebruikt voor studie- en loopbaanoriëntatie, om zo beter in beeld te komen bij de potentiële doelgroep studiekeizers. Dit zal in 2024 verder worden geïntensiveerd. Verder is geïnvesteerd in de ontwikkeling van de specialisaties binnen de logistieke opleidingen en is gestart met het ontwikkelen van nieuwe inhoud voor de bachelor Logistics Engineering, met aandacht voor applied data science en artificial intelligence.

1.2.2 Research & Development

Onderzoek

Het onderzoek (Research & Development, R&D) is bij BUAs georganiseerd in lectoraten die zijn ondergebracht bij de vijf academies. Lectoren en onderzoekers werken bij R&D samen met nationale en internationale partnerorganisaties, het bedrijfsleven en de overheid en verbinden onderzoeksresultaten met de ontwikkeling van curricula van de opleidingen.

In de Research and Graduate School (RGS) ontmoeten lectoren en onderzoekers elkaar om gezamenlijk inhoud te geven aan het domeinoverstijgende karakter van R&D. De focus ligt daarbij op drie cross-domein en twee transversale thema's:

Cross-domein

- ✓ 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.

Transversaal

- ✓ Applied data science and artificial intelligence for society transitions;
- ✓ Sustainable transformation processes.

Als onderdeel van RGS heeft BUAs in 2023 haar eerste transversale lector aangesteld op het thema sustainability transformations. Dit lectoraat werkt met en voor onderzoekers van alle domeinen binnen BUAs. Door de focus op gezamenlijke onderzoeksthema's en transversale lectoraten kan BUAs optimaal bijdragen aan complexe transitievraagstukken en samen met maatschappelijke actoren en het werkveld werken aan oplossingen voor deze transitie.

Een weergave van de prestaties en resultaten per onderzoeksthema staat op de agenda voor 2024.

In 2023 heeft RGS de ontwikkeling van de cross-domein thema's ondersteund met basisfinanciering. In het najaar is de vierde BUAs R&D-dag gehouden, die in het teken stond van het cross-domein onderzoek, waaraan 80 BUAs onderzoekers deelnamen.

De RGS werkt aan het verbeteren van de zichtbaarheid van onderzoek, onder andere door samenwerking met de ANP expertservice (<https://www.anp.nl/diensten/20/expert-support>). RGS verstuurt maandelijks een subsidienieuwsbrief en ondersteunt lectoren bij het uitwerken van projectvoorstellen voor externe financiers. In 2023 zijn twee senior beleidsadviseurs onderzoek aangetrokken, met als doel de kwaliteit en omvang van extern gefinancierd onderzoek te vergroten en de strategische positie van R&D in de organisatie te versterken. Verantwoording van het onderzoek vindt plaats conform een gezamenlijk, in VH-verband afgesproken format in een separaat hoofdstuk. Dit is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit verslag.



Professor Paul Peeters heeft de 'David Airey Award for Best Contribution in Tourism' gewonnen, een prestigieuze prijs die werd uitgereikt tijdens de Surrey 2023 Conferentie in aanwezigheid van 367 delegaties uit 32 landen. Zijn presentatie 'The narrowing window of opportunities for zero-emissions aviation and tourism' werd als meest actuele uitdaging voor de toerisme-industrie beoordeeld.

Professional doctorates

In 2023 heeft BUas actief deelgenomen aan de pilot voor de ontwikkeling van professional doctorate-trajecten in het HBO. BUas participeert in twee domeinen: Leisure, Tourism & Hospitality (LTH) en Kunst en Creatief. Nadat de interne besluitvormingsprocedure in 2022 was vastgesteld zijn in 2023 vier BUas kandidaten goedgekeurd door de Graduate Committees van beide domeinen, waarvan er reeds twee zijn gestart in het najaar van 2023.

Onderzoeksoutput

Onderstaand overzicht toont de onderzoeksoutput van de laatste vier jaar.

Exposure	2023	2022	2021	2020	2019
Onderzoeksoutput	277	261	308	225	322
Externe activiteiten	388	344	344	275	429
Pers- en media-exposure	163	174	148	214	148
Toegekende onderzoeksprijzen	6	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. In 2023 heeft iedere academie een toplijst van werkveldpartners opgesteld.

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 vaardigheden, de 'BUas skills for life', die aansluiten bij de ontwikkelingen en behoeften op de (internationale) arbeidsmarkt en de maatschappij. Om dit te bekrachtigen wordt door een academie- en service-overstijgend team (CIC) gewerkt aan professionalisering van accountmanagement voor een dertigtal geselecteerde werkveldpartners. Ook zijn de eerste stappen gezet voor het opzetten van een BUas-brede Industry Board. Naast accountmanagement is in de zomer van 2023 de eerste BUas-brede 'industry day' georganiseerd, die 161 aanwezigen trok. Een verslag hiervan is te zien op ons YouTube kanaal: <https://www.youtube.com/watch?v=qLAhpRp4EHM>

Om deze doelstellingen kracht bij te zetten, draagt het Connection to the Industry Committee (CIC) zorg voor het initiëren van projecten en er wordt gewerkt aan de verbetering van de verbinding met relevante industriepartners. De CIC werkt tevens aan professionalisering van het accountmanagement van een dertigtal partners.

Innovation Square

De BUAs Innovation Square bestaat uit drie pijlers:

- ✓ Connection to Industry;
- ✓ BUAs Startup Support (BUSS);
- ✓ Locality.

BUSS gaf in 2023 205 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 januari 2023 vond een BUSS-evenement plaats, in samenwerking met de NAC Business Club. Studenten presenteerden hun onderneming en activiteiten.



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

- ✓ De 'digitale werkplaats': de plek waar studenten, docenten en bedrijven samenwerken aan digitaliseringsvraagstukken van het MKB;
- ✓ HO-pact Brabant, thema ondernemerschap. Hierbij worden samen met Tilburg University, de hogescholen Fontys, Avans en 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 mogelijkheden worden verkend om Breda aantrekkelijker te maken voor HBO-geschoold ICT-talent.

Daarnaast worden op het Innovation Square tien fysieke kantoorruimtes verhuurd aan diverse partijen met een positieve invloed op het onderwijs en zijn een aantal flexwerkersovereenkomsten actief.

Een onlinesysteem voor samenwerkingsverzoeken en aanvragen voor het Innovation Square is in gebruik genomen. Een multidisciplinair team vanuit de verschillende domeinen heeft hiermee direct toegang tot centraal binnenkomende aanvragen vanuit het werkveld.



Isabella Forchini en Alexandra Jahnke zijn twee studenten die met hun bedrijf Climate Streamers ("We aim to inspire people to climate action, while breaking the stigma of the perfect sustainable person") ondersteund worden door BUSS. Zij hebben onder andere via "take-off HBO" een subsidie van € 40.000,- ontvangen via BUSS.

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 gewerkt aan de implementatie van de economische visie voor West Brabant.

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 2023 heeft LCB een aantal grote projecten uitgevoerd en/of afgerond zoals DDSZ, regiodeal leefbare stad, Multimodaal en retour medicatie. Verder is de digitale Atlas doorontwikkeld binnen LCB thema's en zijn er 180 'Fresh brains' ingezet op diverse projecten. Ook is de samenwerking met MCA Brabant versterkt. LCB was betrokken bij Digital Crowd Management projecten bij onder andere de huldiging van Feijenoord en diverse evenementen in de stad Breda.

Stichting Brabant Startup Alliance (Braventure) is een samenwerkingsverband van zes hogeronderwijsinstellingen 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 210 BUas-startups, die door middel van 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 BUSS-team, met gebruik van o.a. de entrepreneurial tools die beschikbaar zijn bij Braventure en de cursussen die met regelmaat gehouden worden via Braventure voor onze startups (*validation programs*, intervisiesessies etc.).

Sinds 2022 is gekozen voor een meer sub-regionale aanpak en is de regio Brabant opgedeeld in vier sub-regio's. In de West-Brabant vindt gestructureerd overleg plaats tussen Avans Hogeschool, Rewin (incl. B-Wise) en BUas om gezamenlijk op te trekken rondom startup-support.

BUas is sinds 2021 strategisch partner van de vereniging **MindLabs**. Dit partnerschap is in 2022 versterkt door een samenwerking in DigiReal, een SPRONG-groep voor Digital Realities, geleid door BUas, in samenwerking met MindLabs, Fontys hogescholen, Tilburg University en 19 bedrijven en startups. In 2023 is de samenwerking met MindLabs succesvol gecontinueerd. De Regiodeal Midden-Brabant en regiodeal West-Brabant zijn in 2023 gehonoreerd, met Buas MindLabs-fiches op het gebied van Virtual Humans (Midden-Brabant) en Serious Games (West-Brabant) voor interventies op het gebied van Brede Welvaart. Daarnaast werkt Buas met MindLabs samen in de regionale uitwerking van het Groeifonds Creative Industries Immersive Impact Coalition (CIIC) dat in 2023 is gehonoreerd. In 2023 heeft BUas de virtual influencer MAI gemaakt voor MindLabs. MindLabs helpt actief bij het organiseren van Digireal lunchlezingen en fysieke expertmeetings. Daarnaast heeft MindLabs haar netwerk opengesteld voor gezamenlijk onderzoek, waardoor het samenstellen van consortia en het schrijven van voorstellen snel en effectief verloopt.

BUas, de provincie Noord-Brabant en de Gemeente Breda zijn in 2023 overeengekomen om gezamenlijk fors te investeren in gaming om de regio optimaal te laten profiteren van meer kennis en expertise op dit gebied. Hiervoor is een convenant getekend onder de naam **Breda Game HUB**. De medeondertekenaars van dit convenant zijn Stichting Breda Game City, BOM, REWIN West-Brabant, Braventure, Avans Hogeschool en Curio.

In het voorjaar van 2022 hebben BUas, Avans Hogeschool, ROC De Rooi Pannen, Curio, de Nederlandse Defensie Academie en de Gemeente Breda gezamenlijk de intentieverklaring ondertekend om in de komende

jaren de samenwerking in de bestaande en succesvolle City Deal Kennis Maken voort te zetten binnen het **Urban Living Lab Breda**. Binnen het ULLB werken de kennisinstellingen, ondernemend Breda en haar bewoners samen aan vraagstukken op de strategische thema's 'inclusieve samenleving & gezondheid', 'digitalisering & slimme technologie', 'energietransitie & duurzaamheid' en 'slimme mobiliteit & logistiek'. Dit gebeurt in samenwerkingsplaatsen, via onderwijscafés en in diverse projecten. In 2023 zijn er een aantal onderwijscafés georganiseerd met als onderwerpen innovation, technology & digitisation en sustainability. Tevens is het aantal samenwerkplaatsen uitgebreid. Waar eerst alleen gewerkt werd in de Hoge Vucht, ondersteunt ULLB inmiddels ook de placemaking op stadspark 't Zoet en werkt ULLB nauw samen met de wijkraad van de Heuvel. In deze samenwerkplaatsen wordt thema-overstijgend gewerkt en staan het belang en de behoefte van de inwoners centraal.

Eind 2023 is BUas als partner toegetreden tot het consortium **KreativEU**. Dit consortium werkt aan het ontwikkelen van een 'European University' waarbij (expertise over) Europese cultureel historisch erfgoed optimaal wordt benut in onderwijs, onderzoek en kennisuitwisseling. Het is een strategische samenwerking waarbij de partners een ambitieuze visie ontwikkelen voor 'the study of culture, identity, memory and heritage for the benefit of society'.



Het consortium KreativEU omvat zeven partners, onder leiding van het Instituto Politecnico de Tomar in Portugal. De andere partners zijn Valahia University of Târgoviște in Romania, de University of South Bohemia in České Budějovice in Tsjechië, de Universiteit van Trnava in Slowakije, Adana Science and Technology University in Turkije, D. A. Tsenov Academy of Economics in Bulgarije, en de Universiteit van Camerino in Italië. In 2023 verwelkomde het consortium vier nieuwe partners: BUas, Opole Universiteit in Polen, de Universiteit van Greifswald in Duitsland en Södertörn Universiteit in Zweden.

1.2.3 Community Organisation

Net als in de voorgaande jaren is in het verslagjaar aandacht besteed aan organisatieontwikkeling onder de werknaam *Community Organisation+*. De 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 blijven ontwikkelen, zowel binnen hun vakgebied als didactisch en in termen van internationale ontwikkelingen. Ook in dit verslagjaar hebben investeringen in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers bijgedragen aan hun duurzame inzetbaarheid en aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning. BUas' Bureau Future

biedt hiertoe training en cursussen aan en ondersteunt medewerkers bij (interne) mobiliteit. Bureau Future werkt samen met Edfactory, een initiatief voor en door docenten om hun professionalisering te versnellen.

Team-based working

Het verder implementeren van team-based working (TBW) is een van de activiteiten die ons helpen om tot sterkere autonomie en wendbaarheid te komen. In 2023 zijn we na een periode van leren en ervaren in de actiegerichte fase aangekomen. De in mei 2023 gehouden evaluatie van TBW onder alle BUAs-medewerkers schetst een beeld dat niet nieuw is: er is behoefte aan concrete kaders. Wat is precies de verantwoordelijkheid van een team van professionals en welke verantwoordelijkheden liggen bij de faciliterende leidinggevende? Hoe verdelen we de verantwoordelijkheden binnen een team en hoe werken we samen over de teams heen? In het laatste kwartaal van 2023 is een academie-overstijgend uniform TBW-kader gepresenteerd. Dit gezamenlijke en uniforme beeld verbetert de aansluiting bij de onderwijsontwikkelingen. Het kader beschrijft concrete verbeteracties en geeft inzicht in gezamenlijke mijlpalen. Hierdoor kan elke academie zich volgens hetzelfde raamwerk ontwikkelen, ieder op zijn eigen tempo. Meerdere activiteiten en projecten komen hier bij elkaar, zoals faciliterend leiderschap, optimale ondersteuning, taakbeleid en professionele dialoog. Parallel aan het delen van het academie-overstijgende kader zijn in 2023 de eerste stappen gezet om ook voor de ondersteunende diensten een gezamenlijk beeld te creëren van TBW. De ontwikkeling naar meer zelforganiserende teams wordt vormgegeven door de teams en de leidinggevende, met waar nodig hulp van interne en externe teamcoaches.

Leadership development

De ontwikkeling naar TBW vereist ander leiderschap voor alle leidinggevendenden in de organisatie. Voor hen is in co-creatie met MAEK Academie, TIAS Business School en interne stakeholders een traject opgezet, gericht op de ontwikkeling naar faciliterend leiderschap. Vanuit deze leiderschapshouding kunnen medewerkers zo optimaal mogelijk begeleid worden in hun ontwikkeling naar TBW. Concreet behelst dit leidinggeven aan zelf-organiserende teams, het aankunnen van de hierbij behorende verantwoordelijkheid en durven delegeren. Ook het mede dragen van de verantwoordelijkheid voor BUAs-brede strategie-implementatie maakt deel uit van de leiderschapsontwikkeling.

1.2.4 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 april organiseerde BUAs een Staff Week voor medewerkers van onze buitenlandse partneruniversiteiten. Tijdens onder andere een netwerkevenement konden onze internationale gasten hun kennis en expertise presenteren en inspirerende ideeën uitwisselen over de diverse internationale uitwisselingsprogramma's.

Het boek *Principles and Practices in the Intercultural Classroom* is aan alle medewerkers beschikbaar gesteld via de portal. 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. Tevens werden er intercultural dialogue-sessies georganiseerd en is een dynamische online toolkit op dit gebied ontwikkeld voor docenten.

In november 2023 organiseerde BUAs tot slot een 'ice-breaker on virtual and blended exchange' voor alle medewerkers.

Internationale virtuele uitwisseling houdt in dat studenten of docenten digitale communicatiemiddelen gebruiken om samen te werken met anderen het buitenland bij taken die verband houden met hun vakgebied, waarvoor samenwerking nodig is, zonder daadwerkelijk naar een andere instelling in het buitenland te reizen. Het stelt studenten en docenten in staat internationale academische ervaring op te doen zonder hun land te verlaten. Het is dus vooral gunstig voor studenten en docenten die niet kunnen reizen vanwege problemen op het gebied van gezondheid, financiën of politieke omstandigheden.

Politieke debat

De Kamerresolutie en daaropvolgende brief van het ministerie van OCW van december 2022 over het beperken van actieve internationale werving hebben BUAs extra alert gemaakt. Deze ontwikkelingen brengen onzekerheid met zich mee voor het kunnen blijven werven en verwelkomen van internationale studenten en medewerkers. BUAs heeft een sterk internationaal profiel en de 'international and intercultural classroom' is cruciaal in de BUAs-onderwijsvisie. BUAs voerde en voert, met support vanuit het werkveld, stevig campagne om dit te kunnen blijven voortzetten. BUAs heeft haar visie onder andere geuit met een in dagblad NRC gepubliceerd opiniërend artikel, in samenwerking met andere universiteiten en hogescholen. Daarnaast is er, in samenwerking met een aantal van onze belangrijkste werkveldpartners, een videoclip gemaakt om het belang van internationalisering kracht bij te zetten: <https://www.youtube.com/watch?v=COTTzvwkDcM>

Onze internationale studenten (26,2%) en medewerkers (29,2%) dragen in belangrijke mate bij aan het internationale karakter van onze campus community, de international classroom en de cross-culturele en internationale ervaringen voor de gehele BUAs-studentenpopulatie. Via stageplaatsen, afstudeeropdrachten en (Capstone) projecten zijn ruim 2500 BUAs studenten verbonden met het (internationale) werkveld.



In mei 2023 bracht Tweede Kamerlid Hatte van der Woude (VVD) een bezoek aan BUAs, naar aanleiding van onze reacties in de media op de voorgenomen kabinetsplannen inzake internationale studenten.

1.2.5 Artificial Intelligence

Ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence (AI) volgen elkaar in exponentieel tempo op. Wereldwijd ervaren het bedrijfsleven en de maatschappij de gevolgen, kansen en bedreigingen van deze ontwikkelingen. Het werkveld in onze domeinen vraagt om experts die hen helpen de benodigde transitie vorm te geven. In 2023 is AI als strategisch speerpunt voor BUAs gedefinieerd. Middels het programma Meaningful AI Endeavours en het AI Pioneers Team geven we sturing bij het omarmen van AI-technologieën om onze concurrentiepositie te behouden en een evenwichtige, innovatieve en verantwoordelijke, door AI aangedreven toekomst te garanderen. Het team fungeert als een centraal knooppunt van AI-kennis en expertise en biedt middelen en begeleiding. Het neemt ook het voortouw op het gebied van training en ontwikkeling en implementeert initiatieven om de AI-vaardigheden van het personeel te verbeteren. Dit komt tot uiting in de betrokkenheid van het AI Pioneers Team bij verschillende AI-projecten, die tot doel hebben het onderwijs onderzoek en de operationele effectiviteit te verbeteren. In 2023 zijn de contouren van het programma gedefinieerd en is een trainingsprogramma voor docenten ontwikkeld.

Studenten van de bacheloropleiding Applied Data Science and Artificial Intelligence hebben onderzoek gedaan naar mogelijkheden en best practices om AI te integreren in de overige BUas-opleidingen. Tijdens de AI@BUas conferentie zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan de organisatie.



De BUas community onderzoekt de impact en voordelen van AI voor BUas tijdens de AI@BUas conferentie op 3 november 2023.

1.2.6 Well-being en community building

Well-being en community building zijn belangrijke pijlers 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 blijft. BUas hecht veel belang aan het zijn van een diverse en inclusieve community, waar alle studenten en medewerkers zich thuis, veilig, gezien en gehoord voelen. Diversiteit en inclusie zijn dan ook thema's die verweven zijn in alles wat we doen.

In 2023 is vooral ingezet op bewustwording door aandacht te besteden aan themadagen zoals Paarse Vrijdag. Tevens zijn voorbereidingen getroffen voor een Studium Generale ('Outliers & comfort zones: the limits of tolerance') en een volledige Education Day track met een paneldiscussie en verschillende workshops op het gebied van diversiteit en inclusie, beide begin 2024. Ook is gewerkt aan het inbedden van dit thema binnen de strategische thema's welzijn en community building, internationalisering en duurzaamheid.

Vanuit de Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) 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 3 en 4.

Als BUas-community sluiten wij ons niet af voor de ontwikkelingen in de wereld, zoals de oorlogen in Oekraïne en in Gaza, klimaatverandering en natuurrampen, zoals de aardbeving in Turkije en Syrië in 2023. Deze gebeurtenissen raken collega's en studenten die uit de getroffen gebieden komen of er familie of vrienden hebben. We streven ernaar om verbinding te zoeken met elkaar en elkaar te steunen in moeilijke tijden. Voor

medewerkers en studenten die hulp, steun of advies nodig hebben, staan de vertrouwenspersonen en gespecialiseerde teams klaar om ondersteuning te bieden.



Op 12 september 2023 sprak de Oekraïense president Volodymyr Zelensky via een livestream met studenten in Nederland. De bij BUas studerende Oekraïense studenten volgden samen met het College van Bestuur dit bijzondere moment.

Clubs@BUas

De Clubs, ontstaan op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers, 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@BUas beslaan een zeer breed spectrum aan activiteiten en interesses. Er waren in 2023 ruim 28 verschillende Clubs actief. Ze dragen bij aan de dynamische BUas-campus, het community gevoel en student well-being.

In april is op het Innovation Square een e-sports-clubhuis onder de naam 'e-Sports HIVE' geopend waar BUas e-sporters, maar ook geïnteresseerden van buiten BUas, een ruimte hebben om hun sport te beoefenen.

Medewerkerwelzijn

Medewerkerwelzijn is een belangrijk aandachtspunt en het stijgende ziekteverzuim in 2023 (zie paragraaf 5.5.5) vraagt dan ook om aandacht van de organisatie in de vorm van analyse en actie. In eerste instantie wordt zoveel als mogelijk ingezet op preventie van verzuim waarbij het essentieel is dat voldoende adequate interventies beschikbaar zijn. In 2024 zal het verzuimbeleid worden vernieuwd, waarbij vervolgens in het leiderschapstraject de rol van de leidinggevende bij het herkennen van en omgaan met (toekomstig) verzuim een belangrijk onderwerp wordt. Hierbij wordt de gedeelde verantwoordelijkheid BUas breed, binnen academies/afdelingen, binnen teams, voor collega's en ook voor iedere individuele medewerker verduidelijkt.

In 2023 is daarnaast op verschillende manieren gewerkt aan activiteiten ten behoeve van dit welzijn. Ten eerste zet BUas 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. Dit heeft blijvende aandacht ook de komende jaren.

In 2023 heeft het eerste sport & play fest plaatsgevonden; een sportieve dag voor lichaam & geest, voor zowel medewerkers als studenten. Hiermee zetten we het belang van gezondheid en beweging op de kaart en versterken we het community gevoel op de campus.

In 2023 heeft onderzoek plaats gevonden naar de effectiviteit van het aanbod op het gebied van welzijn. Dit onderzoek is samen met andere inzichten input geweest voor de ontwikkeling van een nieuwe integraal welzijnsbeleid waar in 2023 mee gestart is en waar in 2024 verder uitwerking aan gegeven wordt en waar de verbinding met studentwelzijn in wordt gelegd.

In 2023 heeft tot slot een pilot plaats gevonden met het uitvoeren van *pulse* metingen op twee academies. Een pulse meting is een kort onderzoek dat snel weergeeft wat de algemene sfeer is onder medewerkers op één of enkele thema's. Deze pilot heeft input gegeven voor de inhoud van het te houden medewerker onderzoek (EES) begin 2024. In 2023 is ook gestart met de uitvoering van de risico-inventarisatie/evaluatie, waar in 2024 een plan van aanpak voor wordt opgesteld. De uitkomsten van onder andere het EES, de RI&E en verzuimanalyses leiden tot verbeteracties op alle niveaus binnen BUAs, waarvan de voortgang in 2025 met pulse metingen in kaart wordt gebracht.

1.2.7 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.

Duurzaamheid is vervlochten in het onderwijs dat BUAs haar studenten biedt, in onderzoeksprojecten, maar ook in de manier waarop de campus wordt beheerd en hoe we binnen de BUAs-community met elkaar omgaan.

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 verslagjaar is de ambitie uitgesproken om als organisatie in 2035 CO₂-positief te zijn. Aan het einde van het jaar is gestart met een inventarisatie naar de huidige situatie en de mogelijkheden tot verdere verduurzaming. De uitkomsten van dit onderzoek worden rond de zomer van 2024 verwacht. Daarna kunnen concrete (investerings) plannen worden gemaakt en wordt bepaald of hier mogelijk behoefte bestaat aan financiering.

In het verslagjaar is een klimaatonderwijscoördinatieteam opgericht, dat zal gaan werken aan de ontwikkeling van pilot courses op het gebied van klimaatonderwijs. Deze zullen vanaf collegejaar 2024-2025 aangeboden worden aan eerstejaars bachelorstudenten.



De BUAs-community toont haar betrokkenheid en saamhorigheid ook over de campusgrenzen heen. Op 15 mei 2023 heeft BUAs een concert georganiseerd voor alle Oekraïense studenten in Nederland en België. De bekende Oekraïense band Go-A (in 2021 deelnemer aan Eurovision) zorgde voor een onvergetelijke avond op onze campus.

In 2023 is het eerste transversale lectoraat Sustainability Transitions opgericht dat zich richt op het ondersteunen van huidige en toekomstige professionals, bedrijven en organisaties bij het identificeren en implementeren van duurzaamheidstransitiepaden.

In september tekende het College van Bestuur het Sustainable Procurement Manifesto. Door het tekenen van dit manifest spreekt BUAs zich uit voor een duurzaam inkoopbeleid, waarmee de verduurzaming van de bedrijfsvoering verder wordt gestimuleerd.



In mei organiseerde de SDG Support HUB een Studium Generale met de titel 'Humans versus nature, or humans as part of nature', met een 'fieldtrip' op onze groene campus.

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 2023 hebben de Green Office-studenten regelmatig meegewerkt aan events en initiatieven van de SDG Support Hub. Zo waren zij co-host van een Studium Generale-bijeenkomst rondom de ambitie om een klimaatpositieve organisatie te worden. Dit jaar is besloten om de BUAs Green Office per januari 2024 onder te brengen bij het Climate & Sustainability-team, om de samenwerking verder te versterken.

1.3 Een solide basis

1.3.1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg onderwijs

In 2023 heeft de NVAO de hbo-bacheloropleiding Logistics Engineering opnieuw geaccrediteerd en is het Certificate for Quality in Programme Internationalisation voor deze opleiding toegekend door het European Consortium for Accreditation in Higher Education. Er heeft een ontwikkelgesprek plaatsgevonden tussen de

opleiding en een afvaardiging van het panel. De NVAO-besluiten voor de toets na drie jaar voor de hbo-masteropleidingen Strategic Events Management en International Supply Chain Management zijn ontvangen; deze toets had betrekking op de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties.

Voor de volgende opleidingen zijn de accreditatievoorbereidingen gestart: de bacheloropleidingen Logistics Management, Hotel Management en Creative Media & Game Technologies, plus de masteropleidingen Imagineering en Game Technology. Voor alle genoemde opleidingen wordt tevens getoetst voor het bijzondere kenmerk internationalisering.

In oktober heeft een succesvolle European Approach-accreditatie plaatsgevonden voor het Master-initiatief Innovative Design of Themed Entertainment and Attractions for Sustainability. Dit vond plaats vanuit de Erasmus Mundus Design Master-funding, die in het verslagjaar is toegekend voor dit traject.

Kwaliteitszorg onderzoek

In 2023 heeft de onderzoekseenheid van de academie voor Artificial Intelligence, Games & Media gewerkt aan de zelfevaluatie voor de onderzoekaccreditatie. Het locatiebezoek zal plaatsvinden in april 2024. Ook zijn de voorbereidingen voor de accreditatie van de onderzoekseenheid van de academie voor Hotel & Facility gestart. Dit locatiebezoek staat gepland voor december 2024 of januari 2025.

Sinds 2023 publiceert BUas iedere maand de Research & Graduate School-nieuwsbrief. De nieuwsbrief bevat informatie over mogelijkheden voor nationale en internationale subsidies en wordt maandelijks binnen BUas verspreid. Het BUas-brede supportteam onderzoek is versterkt om de kwaliteit van de support te verstevigen.



De eerste editie van de het Sport&Play Fest met meer dan 40 gecombineerde studenten- en medewerkersteams. Een impressie van deze bijzondere dag treft u aan op: <https://www.youtube.com/watch?v=E23qhDX8Wf4>

Profileringfond

In 2023 is aan financiële tegemoetkoming een totaalbedrag van € 236 uitgekeerd aan in totaal 82 studenten in de vorm van bijdragen en beurzen. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie profileringsfond.

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 voortgezet voor studenten uit Oekraïne. BUas heeft hiertoe het profileringsfond uitgebreid met een Oekraïne-noodfond.

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

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal bedrag van de toekenningen	Gem. hoogte van de toekenningen	Gem. duur van de toekenningen (mnd)
Afstudeersteun	30	43,2	1,4	6
Topsport/prestatiebeurs	2	3,3	1,6	4
Bestuursbeurs	33	45,5	1,4	6
Bachelor Scholarships	34	68	2,0	Nvt
Oekraïne-noodfond	6	8,7	1,8	6

Aanvullend hanteert BUas intern de beleidsafpraak dat studenten die participeren in de medezeggenschapsorganen, conform de WHW, een tegemoetkoming vanuit het profileringsfond 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 profileringsfond. Voor hen gelden dezelfde regels als voor andere studenten die gebruik maken van studentenbeurzen. Om de data te kunnen vergelijken met voorgaande jaren, zijn deze laatste twee vergoedingen niet weergegeven in bovenstaande tabel.

1.3.2 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 de 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 2023 werden in totaal 47 beroepschriften bij het College van Beroep ingediend (2022: 22; 2021: 38). De stijging is m.n. te wijten aan het weer invoeren van de bsa-normen per studiejaar 2022-2023. In zeven van de 47 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 fouten in de beoordeling van onderwijs(onderdelen), de afwijzing van herkansingsverzoeken en het negatief bindend studieadvies. Van de zeven beroepen die op hoorzitting kwamen, zijn er vijf gegrond verklaard en twee ongegrond. Tegen de uitspraken van het CBE is in 2023 geen hoger beroep ingesteld bij de Raad van State.¹

¹ Per 1 januari 2023 is het CBHO, als instantie voor hoger beroep in onderwijszaken op grond van de WHW, opgegaan in de Raad van State. Hoger beroep tegen CBE-beslissingen wordt aldaar behandeld door de afdeling Studentenzaken van de (hoogste) Bestuursrechter.

Academie	Totaal aantal beroepen	Hoorzittingen	Gegrond	Ongegrond	Raad van State
Academy for Leisure & Events	11	1	1	0	0
Academy for Tourism	6	0	0	0	0
Academy for Games & Media	18	4	3	1	0
Academy for Built Environment & Logistics	5	1	0	1	0
Academy for Hotel & Facility	7	1	1	0	0
Totaal 2023	47	7	5	2	0

Uitspraken op beroep na hoorzitting 2023 per academie

Het CBE heeft over het jaar 2023 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 voorjaar van 2023 heeft het CBE een informatie/trainingsbijeenkomst aangeboden aan zittende leden van het CBE en geïnteresseerde potentiële nieuwe leden. Naar aanleiding van de richtlijn van het College van Bestuur over de verenigbaarheid van functies als studieadviseur of studentendecaan met die van een benoeming als lid van het CBE en/of de Geschillenadviescommissie, zijn in 2023 de benoemingen van het CBE en de Geschillencommissie geactualiseerd. Ten slotte is in september 2023 het vacatiegeld voor studentleden van het CBE opnieuw vastgesteld, en bepaald op € 50 (x1) per zitting.

Commissie vertrouwenspersonen

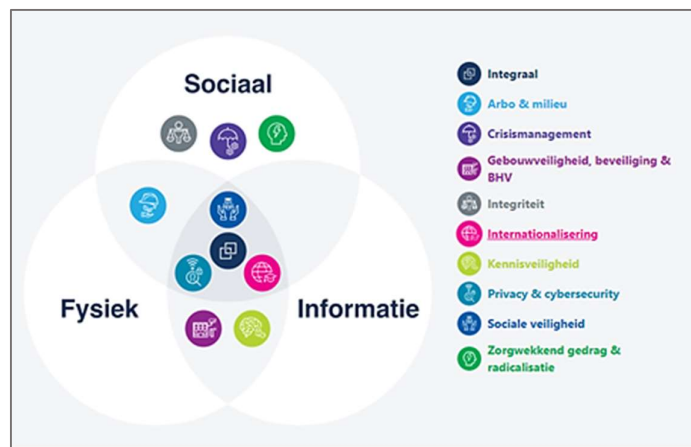
In 2023 zijn 58 meldingen over ongewenste omgangsvormen binnengekomen bij de vertrouwenspersonen. Dit is een stijging ten opzichte van het jaar 2022. De stijging is naar verwachting ook het gevolg van een meer open cultuur en transparante werkwijze, waardoor medewerkers en studenten beter weten waar ze terecht kunnen en zich eerder durven te melden.

Een punt van aandacht in de meldingen van studenten is het aantal meldingen met betrekking tot discriminatie op basis van nationaliteit. In de meldingen van medewerkers is de toename van het aantal meldingen van medewerkers betreffende ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende een punt van zorg. In de situaties waarbij een groter aantal meldingen over een en dezelfde leidinggevende binnenkwam, heeft de vertrouwenspersoon (anoniem) opgeschaald naar directieniveau en/of CvB-niveau. Vervolgens zijn interventies en/of interventietrajecten uitgezet. In 2024 evalueren we de effecten van deze ingezette acties. De gesignaleerde ontwikkelingen zijn in meer detail besproken tijdens het jaarlijkse overleg van de vertrouwenspersonen met de portefeuillehouder van het CvB en de directeur P&O.

Type melding	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Student over intimiderend gedrag/pestgedrag door medestudent(en)	5	5	4		2	2	6
Student over discriminerend gedrag door medestudent	4						
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent	3	2	1	1		1	
Student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent/medewerker	13	14	9	11	5	12	9
Student over discriminerend gedrag door docent/medewerker	2						
Student over seksueel intimiderend gedrag door docent/medewerker	4	2	2				3
Student over studieklimaat (integriteit)	1						
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon	0		1			1	1
Subtotaal meldingen student	30	23	17	12	7	16	19
Medewerker over intimiderend gedrag door student	0	2			2		1
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	0	2	1	1	2		2
Medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student	2				1		
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	0		1	1	3	9	4
Medewerker over discriminerend gedrag door collega(e)	1						
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	21	17	16	4	11	13	8
Medewerker over als onveilig ervaren werksfeer	2	1	6	6		8	2
Medewerker over ongewenst gedrag door extern contactpersoon	0	1					
Subtotaal meldingen medewerker	26	22	24	12	19	30	17
Overig	2	4	5	1	1		11
Totaal per jaar	58	50	46	25	27	46	47

1.3.3 Integrale veiligheid

In 2023 heeft intern onderzoek plaatsgevonden naar een werkwijze voor integrale aanpak van veiligheid binnen BUAs. Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie zijn alle veiligheidsthema's in het hoger onderwijs onderzocht en geanalyseerd, dat wil zeggen de thema's Arbo en milieu, Gebouwveiligheid, Integriteit, Internationalisering, Kennisveiligheid, Privacy, Cybersecurity, Sociale veiligheid en Zorgwekkend gedrag. Het thema Integraal is nieuw en het thema Crisismanagement is in ontwikkeling. Om deze reden zijn deze laatste twee buiten beschouwing gelaten. De organisatie-analyse laat zien dat er veel ruimte is om te groeien naar integrale veiligheid. In 2024 ligt de prioriteit op het domein sociale veiligheid, fysieke veiligheid en informatieveiligheid, die overkoepelend de bovengenoemde veiligheidsthema's omvatten. Voor alle domeinen ligt de nadruk op een aanpassing van een reactieve naar meer een proactieve, preventieve aanpak, waarbij verschillende disciplines en functionarissen samen met thema-experts een multidisciplinair team vormen om activiteiten op elkaar af te stemmen en een gezamenlijke aanpak te creëren.



Integrale veiligheid @ BUAs

2 Research & Development

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

Verantwoording van 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

2.1.1 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.

2.1.2 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	professorship Management Education for Sustainability: https://www.buas.nl/en/research/professorships/management-education-for-sustainability
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	professorship Tourism Impacts on Society: https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society professorship Placemaking and Events: https://www.buas.nl/en/research/professorships/placemaking-and-events deelname in Urban Living Lab Breda: https://hub.buas.nl/read/the-urban-living-lab-breda-improve-the-city/
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	---
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	professorship Urban Mobility Planning: https://www.buas.nl/en/research/professorships/urban-mobility-planning
Duurzaam transport en intelligente logistiek	professorship Smart Cities and Logistics: https://www.buas.nl/en/research/professorships/smart-cities-and-logistics Centre of Expertise Logistiek: https://www.kennisdclogistiek.nl Logistics Community Brabant (LCB) www.lcb.nu
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	---
Energietransitie en duurzaamheid	professorship Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism professorship Smart Cities and Logistics: https://www.buas.nl/en/research/professorships/smart-cities-and-logistics
Kunst en de creatieve industrie	professorship Creative and Entertainment Games: https://www.buas.nl/en/research/professorships/creative-and-entertainment-games

	<p>professorship Digital Media Concepts: https://www.buas.nl/en/research/professorships/digital-media-concepts video game accelerator: https://www.buas.nl/samenwerken/video-game-accelerator professorship Serious Games, Innovation and Society: https://www.buas.nl/en/research/professorships/serious-games-innovation-and-society</p>
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	<p>professorship Management Education for Sustainability: https://www.buas.nl/en/research/professorships/management-education-for-sustainability professorship Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism</p>
Veiligheid	---
Toerisme en gastvrijheid	<p>Centre of Expertise Leisure Tourism and Hospitality (CELTH): www.celth.nl professorship Leisure and Tourism experiences https://www.buas.nl/en/research/professorships/leisure-and-tourism-experiences professorship Tourism Impacts on Society https://www.buas.nl/en/research/professorships/tourism-impacts-on-society professorship Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/en/research/professorships/sustainable-transport-and-tourism professorship Digital Transformation in Cultural Tourism https://www.buas.nl/en/research/professorships/digital-transformation-in-cultural-tourism</p>

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>

2.1.3 Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in 2023	Gerealiseerde inkomsten in 2022
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	3.104	1.786
2 Inkomsten 2e geldstroom	4.409	5.129
3 Inkomsten 3e geldstroom	1.381	1.339
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	396	276
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	9.290	8.530

2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

2.2.1 Integratie in het kennisecosysteem

Basisindicatoren 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.

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

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. Dit doet CELTH door enerzijds haar netwerkfunctie uit te bouwen en anderzijds door te sturen op de ontwikkeling van onderzoek. 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.

CELTH heeft een positie in de nationale Taskforce Samenwerking Gastvrijheidseconomie, namens het hoger onderwijs en de kennisinstellingen. In de Taskforce wordt samengewerkt aan duurzame bestemmingen en een duurzame sector als geheel, samen met het Ministerie van EZK, NBTC, provincies, VNG en de brancheorganisaties in het brede gastvrijheidsdomein. De bedoeling is dat deze Taskforce in 2024 doorontwikkelt tot een Nationale Raad voor Recreatie en Toerisme. Samen met de partijen in de Taskforce is in 2023 het Hospitality Pact gestart, om gericht te werken aan een duurzame arbeidsmarkt. CELTH heeft hierbij de leiding in de pijler Onderzoek & Innovatie, waarbij innovatie en efficiencyvergroting in hospitality, leisure & events en toerisme centraal staan.

Daarnaast speelt CELTH een rol als bundelaar en aanjager van de samenwerking tussen de zeven hogescholen die samenwerken in het LTH-domein voor de ontwikkeling van een Professional Doctorate Leisure, Tourism & Hospitality. De eerste PD-trajecten zijn in 2023 gestart; in totaal zal het LTH-domein in de pilot 17 PD-trajecten vormgeven.

Om haar ambities te realiseren in het aanjagen van onderzoek, heeft CELTH medio 2022 een meerjarige kennisagenda voor het gastvrijheidsdomein gelanceerd: de Agenda Bewuste Bestemmingen (ABB). Hierin wordt de komende drie jaar fors geïnvesteerd. Met deze agenda draagt CELTH met nieuwe kennis en inzichten bij aan de bewuste duurzame ontwikkeling van bestemmingen. In 2023 zijn diverse onderzoeken gestart om inzicht te krijgen in het realiseren van balans in bestemmingen, het meten van deze balans en het betrekken van bewoners en andere stakeholders. Met de 'Leidraad ruimte voor recreatie en toerisme' wordt overheden de timmetools gegeven om te zorgen dat recreatie en toerisme nadrukkelijker een plek krijgen in het beleid, om zo te zorgen dat het tekort aan recreatieruimte kan worden verkleind.

Om verduurzaming van het uitgaand en internationaal toerisme aan te jagen, is in samenwerking met ANVR een Visie Duurzaamheid voor de Nederlandse reissector ontwikkeld. Met partners op internationaal niveau heeft CELTH met haar partnerhogescholen de studie 'Envisioning tourism in 2030 and beyond' ontwikkeld. Deze visie is op diverse podia wereldwijd gepresenteerd en schetst een scenario waarin toerisme wereldwijd verder kan ontwikkelen, binnen de kaders van het Klimaatakkoord van Parijs voor 2030 en 2050.

Centre of Expertise Kennis DC Logistiek

In het CoE KennisDC Logistiek werkt BUAs samen met de Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogeschool, Hogeschool Arnhem Nijmegen, HZ University of Applied Sciences en Hogeschool Utrecht. Het CoE KennisDC Logistiek is een netwerkorganisatie die vanuit een gezamenlijke Logistieke Kennis- en Innovatieagenda (KIA) samenwerkt aan het onderwijs van de toekomst. Zo levert het CoE een bijdrage aan:

- ✓ Prominente en actuele (regio-overstijgende) maatschappelijke uitdagingen;
- ✓ Innovatie van het logistieke hbo-onderwijs;
- ✓ Content/inhoud voor actuele curricula;
- ✓ Gezamenlijk onderzoek en leren door studenten, docenten, onderzoekers en het bedrijfsleven.

Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KennisDC). Alle KennisDC's zijn via een landelijke kennisinfrastructuur met elkaar verbonden. BUAs is verantwoordelijk voor het KennisDC Brabant. De kracht van het CoE is de bovenregionale verbinding van de sterke lokale netwerken van iedere partner. Zo blijft de kracht van iedere regio met haar eigen kenmerkende aandachtsgebieden, onderwerpen en werkveld bestaan en wordt landelijk geprofiteerd van al deze regionale expertise. Vertegenwoordigd in het CoE KennisDC Logistiek zijn het logistiek hbo-onderwijs via het Landelijk Platform Logistiek (LPL), het praktijkgericht onderzoek via de lectoraten, valorisatie, disseminatie en innovatieondersteuning middels de KennisDC Managers en het landelijke en regionale werkveld.

Het jaar 2023 stond in het teken van professionalisering en verdere groei. Zo zijn de werkwijze en de middelen die zijn ontworpen voor de Learning Community Logistiek in de Leefbare Stad (LC LiLS) doorontwikkeld en uitgevoerd. Verder is naar voorbeeld van LC LiLS de Learning Community Logistiek in de Zorg gestart. Daarnaast is onder de naam "Logistics for Society" het CoE KennisDC Ambitieplan 2024-2027 tot stand gekomen. In het plan worden de volgende ambities gesteld:

- ✓ Profileren CoE als "Logistics for Society";
- ✓ Gegroeid naar professioneel CoE eindniveau 4 groeimodel Katapult;
- ✓ Nieuw en gezamenlijk onderwijs;
- ✓ Studenten dicht bij CoE; CoE spannend voor student;
- ✓ CoE meesturend in regionale-, nationale- en internationale gremia.

De besturen van de verschillende hogescholen hebben de gestelde ambities omarmd en de begroting goedgekeurd. Voor 2024 en verder zijn acties geformuleerd welke bepalend zijn voor het realiseren van de gestelde ambities.

b. Invulling verbinding met de regio. Geef aan hoe de samenwerking met de regio is vormgegeven en hoe de samenwerking met de regio het afgelopen jaar is versterkt. Vul dit aan met drie aansprekende voorbeelden.

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.2.2 van dit jaarverslag.

Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

a. Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden.

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.2.2 van dit jaarverslag.

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

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.2.2 van dit jaarverslag.

c. Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden

Hiervoor verwijzen we naar paragraaf 1.2.2 van dit jaarverslag.

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

Er zijn in 2023 geen lectorale redes gegeven.

In juni 2023 organiseerde BUAs het Benelux Corporate Travel Symposium en de Everything Procedural Conference: <https://www.youtube.com/watch?v=NZfNICADjF4&list=PLPdLkAMVHwZ7D50ZHIDtvjvzlaNy-ZW5e>. In november 2023 organiseerde BUAs voor de vierde 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	
	2022	2023	2022	2023
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	1	0	0	0
Nationale Wetenschaps Agenda (NWO, NWA, NRO, SIA Regio-orgaan)	3	7	3	2
GroEIFonds	0	0	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	1	3	12
Andere aanvragen met kennispartners	3	8	4	1
Totaal	8	16	10	15

Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Door middel van de Research and Graduate School geeft BUAs invulling aan cross-domainonderzoek. In de RGS werken alle lectoren van BUAs samen aan het ontwikkelen van onderzoeksbeleid en aan het opzetten van een effectieve dienstverleningsstructuur voor onderzoek. RGS is leidend in het opstarten van de Professional Doctorate en adviseert bij de aansluiting van onderzoek met onderwijs. Voor meer informatie verwijzen we naar hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.

2.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

2.3.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet

Categorie*	2023 Totaal aantal (N)	2022 Totaal aantal (N)	2023 Totaal aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)	2022 Totaal aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)
Lectoren/hoogleraren/bijzonder hoogleraren	14	12	11,5	10,2
Onderzoekers en docent-onderzoekers	137	147	45,83	47,45
Aantal kandidaten PD (vanaf 2023)(*)	2	-	1,8	-
Promovendi	10	10	6,1	4,7
Postdocs	0	2	0	0,9
Onderzoeksondersteuning	9	5	6,03	3,825
Totaal onderzoekspersoneel				

(*) Van de 4 toegekende beurzen zijn 2 kandidaten in 2023 gestart.

Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling:		Percentage lectoren met tijdelijk contract:	
	2023	2022	2023	2022
	100%	100%	---	---
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,82	0,85		
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ²	3	3		

2.3.2 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2023 hebben geen locatiebezoeken plaatsgevonden in het kader van de BKO-onderzoeksaccreditaties. Vanaf 2024, wanneer de eerste externe audits in het kader van onderzoek weer zullen plaatsvinden, is het nieuwe BKO kader van toepassing.

BUas verbindt het open science-platform Publinova met het platform Pure.

In het kader van de professional doctorate pilot heeft BUas in 2023 een cursus op het gebied van ethiek en datamanagement ontwikkeld, welke wordt aangeboden aan kandidaten in alle domeinen waarin de PD pilot plaatsvindt.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voorbeelden

Verbinding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

- ✓ Het lectoraat Tourism Impacts on Society voert het door EU (Erasmus+) gefinancierd project INclusive Aviation uit (zie [Inclavi – Inclusive Aviation](#)). Op basis van uitgebreid onderzoek naar de problemen die luchtvaart reizigers met een beperking ervaren tijdens hun *customer journey* wordt een curriculum met in totaal 60 onderwijsmodules gemaakt, en via een online platform aangeboden aan de luchtvaartsector in Europa. Het Inclavi curriculum stelt het personeel van luchthavens en luchtvaartmaatschappijen in staat om hun vaardigheden en kennis in het werken met reizigers met een beperking te versterken. De modules worden gekoppeld (als microcredentials) aan het onderwijsaanbod van BUas, en zijn daarmee een vorm van *life-long learning*;
- ✓ 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 2023 behaalde ons project Virtual Production Community verschillende succesvolle resultaten. Dit veelomvattende project werd ondersteund door aanzienlijke investeringen in geavanceerde technologie en apparatuur, waaronder de aankoop van een LED Wall. Deze ultramoderne LED Wall werd aangeschaft tegen een zeer gunstige prijs en maakt geavanceerde toepassingen voor onderwijs, onderzoek en het werkveld mogelijk.

Deze investering heeft een cruciale rol gespeeld in het versterken van onze status als toonaangevend kenniscentrum in Europa en het aantrekken van samenwerkingsverbanden met prominente internationale partners uit de academische wereld en het werkveld.

Door effectief gebruik te maken van deze technologie hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het integreren van Virtuele Productie (VP) in verschillende opleidingen en het stimuleren van een dynamische leergemeenschap. Tijdens de BUas VP Gathering op 9 maart 2023 ontvingen we 160 gasten uit verschillende sectoren en met verschillende achtergronden, waardoor BUas zich positioneerde als koploper op het gebied van Virtual Production-onderwijs en -onderzoek in Europa.

² De lectoren met dubbelaanstelling zijn onderdeel van het hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

Praktijkgericht onderzoek in het onderwijs

In de minor International urban redevelopment gaan studenten aan de slag 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 en Europese kennis is, dat in andere werelddelen steden en mobiliteitssystemen wezenlijk anders functioneren en dat hier ook andere uitdagingen bij komen kijken.

BUas neemt deel aan het Urban Living Lab Breda (ULLB), samen met de gemeente Breda en onderwijsinstellingen Avans, Curio, De Rooi Pannen en de NLDA (urbanlivinglabbreda.nl).

In de minor Placemaking and shaping destinations gaan studenten in zogenaamde Samenwerkplaatsen aan de slag met vraagstukken die worden aangedragen door bewoners van wijken in Breda

De minor Placemaking and shaping destinations stelt studenten van verschillende opleidingen in staat om in een internationale context te werken aan de ontwikkeling van waardevolle gebieden. Hierbij wordt gebruikgemaakt van plekken, netwerken, methoden en theoretische concepten die worden aangedragen door het lectoraat Tourism impacts on society.

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Funciehuis

In het verslagjaar is aanvang gemaakt met de nieuwe functiereeks Teamleider en het herijken/door ontwikkelen van de bestaande functie van studiebegeleider, instructeur en lector.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Sinds 2022 heeft BUas een [diversity and inclusion plan](#) in werking.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel.

De Research & Development Day is een BUas-brede professionaliseringsdag met specifieke aandacht voor onderzoek. Meer informatie hierover in paragraaf 1.3.

De Professional Doctorate wordt door BUas ook ingezet als professionaliseringsactiviteit voor talentvolle onderzoekers.

Wat heeft uw instelling gedaan aan Open Science-activiteiten?

BUas is actieve deelnemer in de platformen Open Science en Publinova. Daarnaast wordt ook gebruikgemaakt van verschillende manieren van datamanagement voor open access. Binnen BUas maken we gebruik van het principe FAIR (Findable, Accessible, Interoperable en Reusable). 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. Meer informatie is te vinden op: <https://www.buas.nl/library/library-pure>.

Via interne systemen zoals het employee portal wordt informatie gedeeld over onder andere onderzoek, R&D, ethiek en wetenschappelijke integriteit.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Verschiedende datamanagementsystemen zijn beschikbaar, zoals ook in de alinea hierboven vermeld. Verder wordt gewerkt aan een R&D dashboard, dat de benchmarking en monitoring van R&D output en impact verbetert.

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

De Research and Graduate School (RGS) is opgezet om lectoren expliciet en actief te betrekken bij formulering en uitvoering van onderzoeksbeleid en -strategie. De RGS Board vergaderde in 2023 tweewekelijks en

adviseerde het CvB bij strategische zaken rondom onderzoek, zoals de vaststelling van het lectorenbeleid en de benoeming van lectoren, marketing en communicatie van onderzoek, ontwikkeling van onderzoeksfuncties en P&O-beleid en het verbinden van onderzoek met onderwijs.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.



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) eerder overeenkwamen met de Landelijke Studentenvakbond (LSVb): intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, een toename van 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 werden 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.

3.1.1 Uitwerking 2023

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 conform eerdere afspraken met de medezeggenschap toegevoegd aan het totale kwaliteitsafsprakenbudget voor 2022 en 2023. De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in paragraaf 3.2 per thema weergegeven.

3.1.2 Voorbereiding 2024

BUas heeft het afgelopen jaar voorgesorteerd op het aflopen van de Kwaliteitsafspraken per 2025 en het Nationaal Programma Onderwijs per 2024. Daarnaast had BUas in september 2022 te maken met een lagere instroom dan verwacht. De combinatie van deze drie factoren heeft ons kritisch doen kijken naar de toekomst van lopende projecten. In september 2023 heeft een aanscherping van onze strategische keuzes plaatsgevonden (zie hiervoor ook H1, paragraaf 1.1.2). In overleg met zowel interne als externe stakeholders, waaronder ook de Medezeggenschapsraad, is gekomen tot het samenvoegen van enkele projecten en thema's. Hiermee verwachten we onze samenhang en slagkracht te kunnen vergroten en spelen we in op actuele ontwikkelingen, zoals de versnelde opkomst van artificial intelligence en de impact hiervan op zowel onze studenten, de sectoren waarin wij actief zijn als de maatschappij als geheel.

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. Met het oog op de zeer geringe opbrengst is er in overleg met de medezeggenschap, bestaande uit afvaardiging van studenten en medewerkers, voor gekozen om dit jaar geen organisatie-brede inputsessies te organiseren voor studenten en medewerkers.

3.1.3 Voortgang en monitoring

De meerjarige projectplannen voor de projecten onder de genoemde thema's zijn 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 zo veel 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 academiecteur en de decentrale medezeggenschap. Voortgang, monitoring en waar nodig bijsturing van projecten worden hier besproken.

Inzet en resultaat in 2023 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.



Op 24 augustus 2023 bezochten 400 nieuwe internationale studenten de 'International Kick-off' bijeenkomst. Een impressie van deze dag kunt u vinden op: <https://www.youtube.com/watch?v=GAw3qYZU-yl>

3.2 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	Learning communities en professionalisering van het onderwijs 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 Congressfestival 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.
Realisatie 2023	Deelname aan de jaarlijkse Lego Serious Play-conferentie heeft inspiratie gegeven voor LSP om meer bekendheid te genereren, bijvoorbeeld door middel van een activiteit tijdens de Education Day in Januari 2024 en het voorstel voor de LSP Roadshow voor de academies. CLiP heeft het Bocaine-project ondersteund, een intercultureel en cross-academic project. Het project heeft geleid tot publicatie van de documentaire en het digital learning festival, een samenwerking tussen BUas en de universiteit van São Paulo. De verkenning van de social innovation-specialisatie van ALE Performatory door AHF en AT wordt gecontinueerd. Een resultaat hiervan is dat de studenten van Performatory een breder perspectief krijgen van de diverse werkvelden. CLiP heeft geïnvesteerd in een visual arts support-training. De betreffende vaardigheden worden door de trainer in workshops verder uitgedragen in de BUas-community. De learning communities zijn eind 2023 verankerd in het onderwijs. Met de Priority First-focus op de strategische ambitie is er in overleg met de centrale Medezeggenschapsraad voor gekozen om in 2024 niet langer Kwaliteitsafsprakenbudget toe te kennen aan de decentraal opgezette learning communities, maar deze middelen elders in te zetten ten behoeve van Kwaliteitsverbetering onderwijs.
Doel 2024	Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en uitgevoerd.

Uitgangspositie 2018	<p>Verdere digitalisering van het onderwijs</p> <p>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.</p>
Realisatie 2019	<p>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.</p>
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 plaatsonafhankelijk 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 gependend 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 & 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</p>

<p>Realisatie 2023</p> <p>Doel 2024</p>	<p>leermateriaal is aangescherpt in de voorbereidingen voor standaardisering. De nieuwe LMS 'Brightspace' heeft die beweging kracht bijgezet.</p> <p>In 2023 werd EdFactory in toenemende mate geraadpleegd voor advies of om onderwijsprocessen te faciliteren. Verschillende academies hebben bij EdFactory ondersteuning gezocht om blended learning verder vorm te geven. Er is veel geïnvesteerd in het verder vergroten van de kwaliteit van het aanbod Lego Serious Play (als creatieve methode) en het vormgeven van de verplichte, BUAs brede AI cursus. Ook zijn weer opnieuw diverse show & share bijeenkomsten georganiseerd.</p> <p>In mei 2023 is een start gemaakt met de verkenning van een toekomstig CTL (Centre for Teaching and Learning). De in voorgaande jaren gestarte activiteiten zijn in 2023 voortgezet met het idee deze te integreren in de vernieuwde, vraaggestuurde CTL aanpak.</p> <p>Verdere stijging van studenttevredenheidsscores in het NSE-onderzoek wat betreft toegepaste onderwijsmethoden is te zien. Een heldere en gedeelde visie op de 'soorten' onderwijs die bij BUAs worden aangeboden is geformuleerd. Studenten geven vorm aan hun eigen leertraject en kiezen waar ze willen hun eigen weg binnen BUAs, waar nodig ook buiten de gebaande paden. Leerdoelen staan centraal en learning communities als onderwijsvorm floreren op de snijvlakken van de domeinen. De community vindt een balans tussen domeinspecifieke leeractiviteiten en het werken met en in andere domeinen.</p>
<p>Uitgangspositie 2018</p> <p>Realisatie 2019</p> <p>Realisatie 2020</p> <p>Realisatie 2021</p>	<p>Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning Beperkte afstemming van de verschillende bacheloropleidingen.</p> <p>BUAs heeft zich aangesloten bij Kies op Maat, als gevolg waarvan een grotere keuze aan minoren beschikbaar kwam voor onze studenten, zonder extra kosten voor hen. Ook konden studenten van andere hogeronderwijsinstellingen aan BUAs-minoren deelnemen. De Academy for Built Environment & Logistics herstructureert haar bacheloropleidingen richting een semesterstructuur. Voor deze activiteiten is in 2019 geen kwaliteitsafsprakenbudget ingezet.</p> <p>Omdat de focus in het afgelopen jaar elders lag, is slechts beperkt aandacht geweest voor de organisatorische afstemming tussen en uniformiteit van de verschillende bacheloropleidingen. Hier is ook geen kwaliteitsafsprakenbudget aan besteed. In het verslagjaar is, gerelateerd aan dit thema, gestart met het ontwikkelen van een visie gericht op flexibilisering van het onderwijs. Komend jaar wordt hier bij het actualiseren van de langetermijnstrategie en -ambities verder vorm aan gegeven. 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> <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 studiepad 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>
Realisatie 2023	<p>Met student ownership of learning als strategische ambitie zijn de doelstellingen ten aanzien van afstemming van structuur en planning uitgebreid. Concreet is afgesproken dat met ingang van collegejaar 2024-2025 een uniforme jaarplanning (onderwijsblokken van 9-9-9-10 weken, met een studielast van 15 ECTS per blok) wordt gehanteerd voor de propedeusejaren van alle bacheloropleidingen, met uitzondering van de academies ABEL en AGM. Vanaf collegejaar 2025-2026 geldt de uniforme jaarplanning voor studiejaren 1 t/m 4 van al onze bacheloropleidingen.</p> <p>Naast de uniforme onderwijsstructuur wordt het onderwijs in studiejaar 1 van alle bacheloropleidingen, met uitzondering van HM, FM en CB, met ingang van collegejaar 2024-2025 opgebouwd in modules van 5 ECTS, optellend tot blokken van 15 ECTS. Vanaf collegejaar 2025-2026 geldt de opbouw in 5 ECTS-modules voor studiejaren 1 t/m 4 van al onze bacheloropleidingen. Door synchrone lesperiodes is een drempel voor meer samenwerking en co-creatie in het onderwijs weggenomen.</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> <p>In de loop van de uitvoeringsperiode Kwaliteitsafspraken en met name in de strategische periode 2022-2025 zijn onze ambities ten aanzien van student ownership of learning en de daarvoor voorwaardelijke uniforme onderwijslogistiek uitgebreid:</p> <p>De jaren 2024 en 2025 staan in het teken van uniforme onderwijslogistiek. Alle bacheloropleidingen zijn gestart met het integreren van softlanding-leeruitkomsten in het eerste jaar. Dezelfde geharmoniseerde aanpak is omarmd om de strategische thema's AI en Climate op een betekenisvolle manier in het bestaande onderwijs te integreren. Hiermee is feitelijk een overstap gemaakt van afstemming van structuur naar afstemming van inhoud op basis van die structuur.</p>

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	Meer docenten beschikbaar voor het primaire proces Zoveel mogelijk middelen voor het primair proces is bestaand beleid.
Realisatie 2019	De aanstelling van de vijf fte extra docenten die in 2018 zijn aangenomen is verlengd. De student-docentratio is verbeterd.
Realisatie 2020	Na de realisatie van vijf fte extra docenten vanaf 2018 heeft BUAs in 2020 bovenop de extra vier fte conform de kwaliteitsafspraken nog extra fte ingezet ten behoeve van het primaire proces. Deze gelden zijn toegevoegd aan het personeelsbudget van de academies. Het vrijmaken en inzetten van extra financiële middelen voor het primair proces sluit aan bij onze doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs.
Realisatie 2021	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.
Realisatie 2022	Bovenop de genoemde vijftien fte zijn in 2022 nog eens acht extra fte in het onderwijs aangesteld, verspreid over alle academies.
Realisatie 2023	Conform bestaande afspraken zijn eerder aangestelde extra fte in het onderwijs gecontinueerd.
Doel 2024	De investeringen in docentformatie hebben tot doel te komen tot een meer kleinschalige onderwijsomgeving. Een manier om de investering in het primair proces meetbaar te maken is het volgen van de student-docentratio. 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.

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (op basis van recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid) 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.
Realisatie 2019	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.

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 uitbereiding 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>
Realisatie 2023	<p>Het afgelopen jaar heeft internationalisering binnen het hoger onderwijs veel politieke aandacht gekregen. Een van de aanbevelingen van nu demissionair minister Dijkgraaf was versterkte aandacht voor Nederlandse taalvaardigheid voor internationale studenten en medewerkers. Hiermee wordt hun integratie in Nederland en hun sociaal welbevinden vergroot. Tevens voorkomt het 'verlies' van de Nederlandse taal waar Nederlandse studenten Engelstalig onderwijs volgen. Naast het al bestaande aanbod ten behoeve van verbetering van Engelse taalvaardigheid, is BUas in 2023 gestart met het aanbieden van Nederlandse taaltrainingen. Deze trainingen zijn beschikbaar voor zowel alle niet-Nederlandstalige collega's en studenten, als voor Nederlandse collega's en studenten die hier behoefte aan hebben. Vooralsnog is dit aanbod extracurriculair en geschiedt deelname op vrijwillige basis. Het aanbod is 'tailormade' en sluit aan bij de behoefte van de verschillende doelgroepen.</p> <p>In 2023 vond de EAIE conferentie in Nederland plaats waardoor veel BUas collega's konden deelnemen.</p> <p>Bij de 'International staff week' in april waren collega's van onze partnerinstellingen uit 12 verschillende</p>

Doel 2024	<p>landen te gast op de BUas campus. Uitwisseling van kennis en ervaringen draagt bij aan de professionalisering van onze docenten op het gebied van internationalisering. Een ander positief effect van de International staff week is zichtbaar in het aantal uitwisselingsmogelijkheden voor studenten bij stage of afstuderen.</p> <p>De Engelse taalvaardigheid van alle docenten binnen Engelstalige opleidingen is minimaal op C1-niveau (Cambridge level); de taalvaardigheid van docenten en medewerkers zowel als de kwaliteit van schriftelijk studiemateriaal is verbeterd; het vertrouwen van docenten om te doceren in de Engelse taal is toegenomen. Dit uit zich in onder andere een toegenomen waardering van studenten, zichtbaar in de NSE.</p> <p>BUas biedt Nederlandse taallessen en trainingen aan voor zowel internationale als voor Nederlandse studenten en medewerkers.</p>
Uitgangspositie 2018	<p>Extra begeleiding van studenten</p> <p>BEST (BEtter STudying)-trainingen worden aangeboden. Decanen onderhouden contacten met externe zorgaanbieders en indien nodig verwijzen ze studenten naar deze externe zorgaanbieders.</p>
Realisatie 2019	<p>Een psycholoog is aangesteld om studenten met complexere problemen beter te helpen of te verwijzen en docenten op dit gebied te ondersteunen. De bredere zorgketen is uitgezet en gestroomlijnd en in overleg met decanen is de coaching van studenten met mentale problemen verbeterd. Het aantal aangeboden BEST-trainingen is gestegen, met een specifieke focus op internationale studenten en Engelstalige opleidingen. Ook hebben de Ucademy-cursussen en -workshops die aangeboden worden als extracurriculaire activiteiten onze studenten training en ondersteuning geboden bij een breed scala van vaardigheden en onderwerpen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.</p>
Realisatie 2020	<p>De gevolgen van de pandemie hebben een grote impact gehad op het welzijn van studenten. Het bestaande Duty of Care Framework is uitgebreid met een derde pijler: mentale gezondheid. De decanen en de BUas-psycholoog bieden hierbij hulp en advies aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campusituatie. Een beperkte groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren. Dit jaar zijn diverse trainingen en workshops online aangeboden, zoals Mirro-zelfhulpmodules, studievaardigheidstrainingen en een high sensitivity-training. Naast het vergroten van het aantal trainingen en verhoogde aandacht vanuit de decanen, heeft dit er ook toe geleid dat een aanvang is gemaakt met het opstellen van een BUas-breed beleidsplan Student Well-being, dat medio april 2021 gereed zal zijn. Communicatie over de BEST-trainingen richting studenten is verbeterd. Zo is het BEST-aanbod op de startpagina van de studentenportal geplaatst, inclusief directe toegang tot o.a. decanen, de BUas psycholoog en registratiemogelijkheden voor de aangeboden trainingen.</p>
Realisatie 2021	<p>Gebleken is dat de aanstelling van een psycholoog daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het vergroten van het welzijn van studenten; het hebben van psychologische ondersteuning dichtbij betekent dat er door studenten minder drempels en wachttijden wordt ervaren, en dat signalering en advies richting decanen soepel verloopt. Vanaf 1 februari 2022 wordt een tweede studentpsycholoog (uit NPO budget) aangesteld ter ondersteuning van de huidige psycholoog.</p>

	<p>Nieuwe, specifieke trainingen zijn ontwikkeld om bepaalde groepen studenten te ondersteunen in hun studie, zoals Effectief studeren met ADHD, Assertiviteit en Climate anxiety. Daarbij heeft BEST-training een nieuw format geïntroduceerd, de BUAs college tour. In deze bijeenkomsten wordt een spreker (vaak een externe expert) over een bepaald onderzoek geïnterviewd en kunnen studenten vragen stellen.</p> <p>De diversiteit aan BEST-trainingen wordt dus steeds groter. Daarbij hebben de studenten ook invloed: voorstellen voor 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>
Realisatie 2023	<p>Het uitgevoerde behoeftenonderzoek onder studenten heeft aangetoond dat studenten voornamelijk op zoek zijn naar sociale activiteiten en trainingen op het gebied van professionele vaardigheden. Na de zomer van 2023 is gestart met meer trainingen aanbieden op het thema professionele vaardigheden, waaronder Presentation skills and public speaking en Pitch perfect (communicatie voor de camera). We zien dat deze trainingen relatief goed scoren wat betreft het aantal studenten dat deelneemt. Daarnaast biedt BEST-training de reguliere trainingen op het gebied van well-being en study skills aan, waaronder Improvisa Yoga en Effectief studeren met AD(H)D. Gezien de hoge no-show rate bij een aantal trainingen is het aanbod teruggebracht tot een gebalanceerde basis en ligt de focus nu meer op professionele vaardigheden.</p> <p>Het onderzoek heeft ook uitgewezen dat de vindbaarheid van BEST-trainingen nog steeds lastig is. In 2023 zijn we gestart met onderzoeken hoe alle extracurriculaire activiteiten binnen BUAs kunnen worden aangeboden via één platform of kanaal.</p> <p>In nauwe samenwerking met collega's van de teams student well-being en Student Community worden doelen gesteld en processen geoptimaliseerd die bijdragen aan een integrale aanpak op het gebied van Student Well-being. Verwacht wordt dat dit zal bijdragen aan een duidelijke en transparante manier van communicatie richting studenten en collega's.</p>

Doel 2024	In de voorgestelde integrale aanpak van BUas-brede extracurriculaire activiteiten zal het trainingsaanbod meer gefocust zijn op de ontwikkeling van professionele vaardigheden en steeds worden afgestemd op de behoefte van de student. Daarnaast proberen we verrijkend en verdiepend te zijn in het extracurriculaire aanbod. Nauwe samenwerking met en afstemming tussen academies is hiervoor van belang. Prioriteiten gesteld door de Student Well-being Board worden meegenomen in het trainingsaanbod.
-----------	--

Studiesucces

Beoogde resultaten	
	Voortdurend verbeteren van matching- en & selectie-instrumenten
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 studiekezers is vereenvoudigd. De online testen en informatie zijn verbeterd. In de vragenlijst kunnen studenten toestemming geven aan BUas om hun testresultaten te gebruiken voor coaching tijdens hun studietijd, zodat coaching en begeleiding sneller opgestart worden en beter afgestemd kunnen worden op de specifieke behoeften van de student.
Realisatie 2020	Matching- en selectieactiviteiten hebben dit jaar zowel online als op de campus plaatsgevonden, passend bij de geldende Covid-richtlijnen. Naast veel webinars 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 gebruikgemaakt 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.
Realisatie 2023	Na drie jaar te maken te hebben gehad met een uitgesteld binden studieadvies (cohort '19/'20/'21), is het afgelopen studiejaar de BSA weer gehanteerd. Dit heeft geresulteerd in toename van de uitval: de uitval uit het eerste studiejaar bedroeg voor cohort 2022 28,2% binnen de bacheloropleidingen. Met

Doel 2024	<p>voortdurende aandacht voor en een versterkte inzet op studiesucces-verbeterende maatregelen, inclusief versterkte aandacht voor student well-being, verwachten we komend jaar de uitval te beperken.</p> <p>Ten gevolg van de uitgestelde BSA-maatregel, waardoor studenten met studieachterstand doorstroomden naar jaar twee en verder, was de hogerejaarsuitval van de 'Corona-cohorten' 2019, 2020 en 2021 eveneens hoger. De uitval na twee jaar eindigde voor cohort 2021 op het niveau van voor Covid-19.</p> <p>BUAs zet een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen in om studiekeizers te helpen in hun opleidingskeuze. Dat betreft onder meer informatie op de website, open dagen, onderwijsbeurzen, webinars, oriëntatievideo's, Q&A sessies op Instagram en meelooptdagen. In 2023 heeft BUAs in totaal 2.168 nieuwe studenten mogen verwelkomen, waarvan 648 internationale studenten.</p> <p>Sinds 2022 past BUAs een universele vorm van matching en studiekeuzeadvies toe voor alle niet-selectieve bachelor- en AD-opleidingen. Dit middel wordt aangeboden aan alle studiekeizers voor de betreffende opleidingen. Zo kunnen studenten een bewuste keuze maken, met een advies vanuit BUAs of de studiekeizer goed bij de betreffende opleiding past.</p> <p>Onze instroom van studenten bestaat uit goedgemotiveerde studenten, wat zich uit in een daling van het uitvalpercentage uit het eerste studiejaar en een stijging van het bachelorrendement. Op basis van de realisatie van 2023 is de verwachting voor 2024 bijgesteld naar een uitval van 26,5% en een rendement van 72,5%.</p>
Uitgangspositie 2018	<p>Bredere toepassing van student and learning analytics</p> <p>Basiskennis is aanwezig.</p>
Realisatie 2019	<p>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.</p>
Realisatie 2020	<p>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.</p>
Realisatie 2021	<p>In 2021 is een viertal rapportages opgeleverd die BUAs-breed meer inzicht geven in verschillende aspecten van het onderwijs, zoals studenten- en docenten well-being 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</p>

	<p>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.</p>
Realisatie 2022	<p>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 studievoortgang zijn rapporten opgeleverd over internationalisering 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.</p>
Realisatie 2023	<p>Een belangrijk doel dat is gerealiseerd is de nieuwe architectuur voor het datawarehouse en PowerBI. Met deze vernieuwing, waarbij we van lokale opslag naar 'de cloud' zijn gegaan, is de technische basis gelegd om de mogelijkheden voor analyses te vergroten, met name door het gebruik van nieuwe technieken als Machine Learning en het makkelijk kunnen toevoegen van bronnen. Daarnaast is de productie van nieuwe rapporten en dashboards en het onderhoud van bestaande producten gestaag voortgezet. Hierbij is geprioriteerd op basis van bijdrage aan strategie en studiesucces.</p>
Doel 2024	<p>Met de upgrade van de techniek en het toenemende gebruik van AI richten we ons op het nog beter ondersteunen van beslissingen met behulp van data-analyses, wat bijdraagt aan aantoonbare verbetering van studiesucces en verlaging van de uitval.</p>
Uitgangspositie 2018	<p>Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building De nieuwe campus kan in september 2019 in gebruik worden genomen.</p>
Realisatie 2019	<p>Vanwege een vertraging in de realisering van de volledige campus liep de uitvoering van extracurriculaire activiteiten ook vertraging op en was het totaal aantal gerealiseerde activiteiten lager dan de bedoeling was. Wel zijn verschillende extracurriculaire activiteiten gestart onder de naam Clubs@BUAs. De activiteiten zijn vanuit de organisatie ontstaan, op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers. Momenteel zijn er 20 geregistreerde clubs, waarvan er 11 regelmatig actief zijn. Een kookclub, boekenclub, LGBTQ+ club, bordspelclub en verschillende sportevenementen zijn enkele succesvolle voorbeelden. Ook zijn Ucademy-trainingen in een breed scala van 'soft skills' en persoonlijke ontwikkeling aangeboden. Deze trainingen worden voor en door studenten gegeven. Een pilot voor een door studenten geleid Filosofie Theater is ontwikkeld.</p>
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.</p>

	<p>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 student well-being, 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, doorgedaan 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 Studenten well-being 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.</p> <p>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 student well-being 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 Student well-being. 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</p>

<p>Realisatie 2023</p>	<p>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 maandelijks 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 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 community-ruimte, 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>Green Office is verplaatst naar SDG Support HUB (Sustainability Team) voor nauwere samenwerking. SDG Support HUB runt jaarrond de Community Garden, die deel uitmaakt van verschillende studentenprojecten en BUAs met buurtgenoten verbindt. De Gardening Club is in het leven geroepen om studenten en medewerkers samen te brengen rond tuinieren.</p> <p>De Clubs@Buas waren dit jaar wederom een succes: ze groeien in aantal en in aantal deelnemers en zijn steeds vaker echt cross-domain. Momenteel zijn er ongeveer 30 (semi-)actieve Clubs, die we regelmatig promoten.</p> <p>Jaarrond vinden talloze evenementen plaats. De Student Community functioneert als een connector en facilitator voor stakeholders en studenten. Extracurriculaire activiteiten worden aangeboden en sociale en culturele activiteiten vinden plaats op initiatief van studenten en gefaciliteerd door Buas. Buas probeert zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeftes van de studenten door hun ideeën te realiseren middels budget, promotie en organisatorische steun.</p> <p>Good Mood heeft wederom plaatsgevonden en zal zeer waarschijnlijk ook volgend jaar plaatsvinden, in een herziene vorm: met meer focus op het vaste aanbod van de stad (locaties en communities) en minder op tijdelijke belevingen die niet voortgezet kunnen worden.</p> <p>De eerste editie van het Sport&Play Fest is heel goed bevallen. Het evenement heeft potentie als jaarlijkse Buas-traditie. We streven naar meer deelnemers, bijvoorbeeld door middel van lessen in de ochtend in plaats van een roostervrije dag.</p> <p>Het onderzoek naar de behoeftes aan en communicatie van extracurriculaire activiteiten i.s.m. het team student well-being en BEST-training is afgerond. We hopen te voorzien in de wens voor een gebruiksvriendelijk overzicht van evenementen binnen Buas door middel van een online community-platform, startend in Q2 van 2024. Dit platform biedt een ruimte voor connecties en (studenten)initiatieven met als gewenst gevolg een verhoogd welzijn. De heropende Lighthouse biedt deze ruimte ook, maar dan on-campus. In 2023 was al een verbeterde algemene studenttevredenheid te zien in de Nationale Studenten Enquête (NSE).</p>
------------------------	--

Doel 2024	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). Het extracurriculaire aanbod heeft een vaste plek gekregen in de BUAs community.
-----------	---

Sustainable Development Goals

Beoogde resultaten	
Nieuw in 2022:	SDG Support Hub
Realisatie 2022	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 stand gekomen. 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.
Realisatie 2023	In zomer 2023 is besloten om van Climate & Sustainability een strategisch, transversaal thema te maken met een bijbehorende programmatische manier van werken. Dit is in de plaats gekomen van de SDG Support Hub. In september 2023 is de ambitie vastgesteld om tegen 2035 een klimaatpositieve organisatie te zijn. Rond dit thema is ook een Studium Generale georganiseerd in oktober. Tevens is een klimaatonderwijscoördinatieteam opgericht, dat zal gaan werken aan de ontwikkeling van pilot courses die in 2024-2025 aangeboden zullen worden aan eerstejaars bachelorstudenten. Ook is er gewerkt aan de voorbereidingen van de jaarlijkse BUAs-brede Education Day (januari 2024), waarin Climate & Sustainability een van de drie tracks was. In 2023 is tevens het transversale lectoraat Sustainability Transitions opgericht. De Community Garden is erg succesvol geweest in 2023. Verschillende interne en externe samenwerkingen zijn gestart, en garden-gerelateerde studentprojecten uitgevoerd. Daarnaast zijn natuurwandelingen georganiseerd op en rond de campus voor studenten en medewerkers. Vanaf de start van studiejaar 2023-2024 is BUAs gestopt met het aanbieden van single-use bekertjes. 'Bring your own mug' is de nieuwe standaard. In september tekende het CvB het Sustainable Procurement Manifesto. Tot slot is besloten om de BUAs Green Office per januari 2024 onder te brengen bij het Climate & Sustainability-team, om de samenwerking verder te versterken.

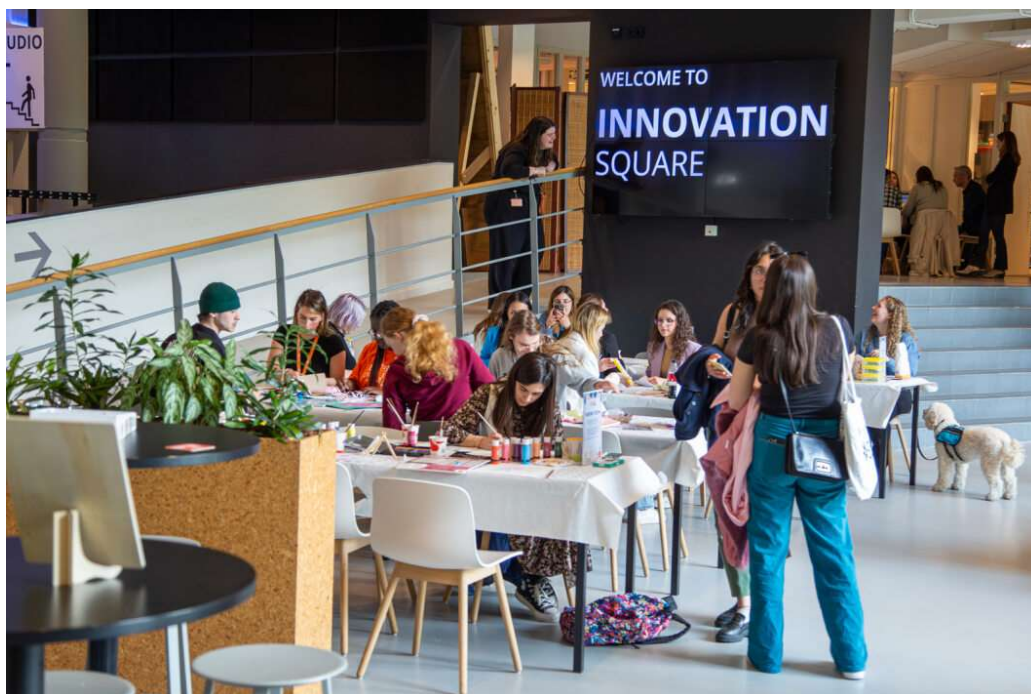
Doel 2024

Een BUAs-brede strategische en gecoördineerde aanpak op het gebied van duurzaamheid en de SDG's. We realiseren meer activiteiten gericht op duurzaamheid en communiceren meer 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'.

3.3 Inzet studievoorschotmiddelen

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
	Budget	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
<i>Learning communities and further personalization of education</i>	748	926	919	1.274	735	437
<i>More lecturers available for education</i>	2.750	2.600	2.500	1.600	900	500
<i>Connecting teachers to international industry</i>	630	433	261	207	299	275
<i>Student well-being</i>	581	313	214	197	134	63
<i>Study success</i>	445	210	244	209	295	230
<i>Theme AI</i>	963	0	0	0	0	0
<i>Theme Climate & sustainability</i>	265	172	81	0	0	0
<i>Process Support</i>	92	97	94	68	0	0
Breda University of applied sciences	6.474	4.751	4.313	3.556	2.362	1.505
<i>Quality Agreement funds</i>	6.230	5.162	4.778	3.706	2.258	1.891
Addition (+) or withdrawal (-) designated reserve	-244	412	465	150	-104	387

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), een dotatie ad € 465 (2022) en een dotatie ad € 412 (2023) is er € 1.310 bestemd voor de komende jaren.



De-stress Fest voor studenten, mei 2023

4 Nationaal Programma Onderwijs

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

4.1 Achtergrond

Hoewel de Covid-pandemie officieel al achter enige tijd ons ligt, we inmiddels weer volop samenkomen op de campus en studie en werk in een combinatie van on-campus en online plaatsvinden, zijn ook in 2023 de naweeën van Covid nog aanwezig. De effecten op studie, werk en welzijn blijven merkbaar in de organisatie. Via onder meer het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) wordt geprobeerd de negatieve gevolgen van de pandemie zoveel mogelijk 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.

4.1.1 Impact Covid-19-pandemie

Onderwijs op de campus

Ook nu het onderwijs weer voornamelijk on-campus plaatsvindt, zien we de impact van de pandemie, de bijbehorende lockdowns en periodes van online-onderwijs nog terug bij onze studenten en medewerkers. De bereidheid om naar de campus te komen lijkt bij sommige groepen verminderd ten opzichte van de situatie vóór Covid. Mogelijke oorzaken hiervoor zien we in onzekerheid, angst om toch weer ziek te worden, maar ook verminderde reisbereidheid ten gevolge van een algeheel gevoel van welbevinden en beperkte belastbaarheid in combinatie met toegenomen faciliteiten om vanuit huis te werken. Het community-gevoel herstelt zich hierdoor in minder rap tempo dan we soms zouden willen. Daarnaast werd ook het afgelopen jaar een flinke groep medewerkers en studenten (meermaals) ziek als gevolg van Covid.

Studievertraging

In de Covid-jaren 2020, 2021 en 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 zorgen eveneens voor studievertraging bij een grote groep studenten. De effecten hiervan werken meerdere jaren door. Deze groep studenten, gestart met hun studie ten tijde van het leenstelsel, ervaren een verhoogde studiedruk met stijgende financiële impact door de fors gestegen rente waar zij mee te maken krijgen. Dit heeft een directe weerslag op het mentaal welzijn van studenten, wat op haar beurt opnieuw doorwerkt in studievoortgang.

Internationalisering

Omdat uitgaande internationale mobiliteit tijdens de pandemie niet altijd mogelijk was, is in de eerste jaren na de Corona-beperkingen 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 tijdens de pandemie 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.

Student well-being, 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. 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 uit 2022 liet dit duidelijk zien.

Community building-activiteiten zijn weer volop 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.

4.2.1 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 was in 2023 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, maakten 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 gebruikgemaakt van het NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief voor onderzoekers.

4.2.2 Plan besteding Covid-enveloppe: budget

Voor een doelmatige besteding is bij aanvang van het NPO-programma 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	Besteed 2023	Gepland 2024	Totaal besteed '21 - '22 + '23 + gepland '24
Soepele in- en doorstroom	133	42	600	369	358	349	-	760
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	256	263	1.091	826	747	563	-	1.652
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	33	23	127	134	77	53	-	210
Proces coördinator	8	10	50	50	15	15		75
Nog te bestemmen			5				436	436
Totaal	431	338	1.873	1.379	1.197	980	436	3.133

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 € 1.873 begroot, in lijn met het NPO-plan. Resterende middelen uit 2021 werden doorgeschoven naar boekjaar 2023 en 2024.



BUas End of Year Party on 14 December 2023

4.3 Voortgang NPO per thema

4.3.1 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 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.

Er is gewerkt aan het ontwikkelen van *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.

De afgelopen jaren is duidelijk geworden 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 veel tijd gependend aan digitale didactiek, *blended learning* en de digitale leeromgeving als hulpmiddel in het klaslokaal en daarbuiten.

In het verslagjaar is via Education+ programma gewerkt aan deze voorwaardelijke standaardisering. De vijf Education+ managers brengen de expertise van de education teams van hun academies in het programma wat helpt om de gezamenlijkheid te waarborgen zonder de academie-eigenheid in gevaar te brengen.

4.3.2 Student well-being 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 getroffen zijn);
- ✓ huidige hogerejaarsstudenten die problemen ondervonden hebben met afstuderen door Covid-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 well-being te benadrukken, is dit thema ingebed in de nieuwe BUAs+ strategie 2022-2025.

Voortgang van de uitvoering

Initiatieven uit eerdere jaren aangaande professionaliseringsaanbod voor medewerkers, de inzet van de in 2022 aangestelde extra psycholoog en de samenwerking met een huisartsenpraktijk werden in 2023 gecontinueerd.

De Clubs@BUAs waren dit jaar wederom een succes: ze groeien in aantal clubs en in aantal deelnemers en zijn steeds vaker echt cross-domain. Momenteel zijn er ongeveer 30 (semi-)actieve Clubs, die BUAs regelmatig promoot.

Gedurende het jaar hebben talloze evenementen plaatsgevonden. Via meerdere Studium Generale-bijeenkomsten en andere activiteiten op de campus (zoals een De-stress Fest, Sport&Play Fest en International Student Day) wordt bewustwording gecreëerd voor het belang van student well-being, en ontstaat directe aandacht voor community building en het welzijn van medewerkers. Het Student Community-team functioneert als een connector en facilitator voor stakeholders en studenten. Extracurriculaire activiteiten worden aangeboden en sociale en culturele activiteiten vinden plaats op initiatief van studenten, gefaciliteerd door BUAs. BUAs probeert zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeftes van de studenten door vooral hun ideeën te realiseren middels budget, promotie en organisatorische steun.

Ook in 2023 hebben de Gemeente Breda, BUAs, Avans Hogeschool, Curio en De Rooi Pannen het 'Feel at Home in Breda – Good Mood' programma aangeboden aan (nieuwe) studenten in Breda. Via dit programma ontdekken studenten de vele culturele, sportieve en sociale mogelijkheden die Breda biedt en leren ze zowel de faciliteiten als elkaar kennen. Zo kunnen ze optimaal genieten van het bruisende studentenleven dat Breda biedt. Good Mood zal zeer waarschijnlijk ook volgend jaar plaatsvinden, in een herziene vorm: met meer focus op het vaste aanbod van de stad (locaties en communities) en minder op tijdelijke belevingen die niet voortgezet kunnen worden. De eerste editie van het Sport&Play Fest is heel goed bevallen. Het evenement heeft potentie als jaarlijkse BUAs-traditie. We streven naar meer deelnemers, bijvoorbeeld door middel van lessen in de ochtend in plaats van een roostervrije dag.

Het onderzoek naar de studentbehoefte aan en communicatie over extracurriculaire activiteiten (inclusief BEST-trainingen) is afgerond. Het onderzoek heeft aangetoond dat studenten voornamelijk op zoek zijn naar sociale activiteiten en trainingen op het gebied van professionele vaardigheden. Na de zomer van 2023 is er gestart met meer trainingen op het thema professionele vaardigheden, waaronder Presentation skills and public speaking en Pitch perfect (communicatie voor de camera). We zien dat deze trainingen relatief goed scoren wat betreft het aantal studenten dat deelneemt. In 2023 zijn we gestart met onderzoeken hoe we alle extracurriculaire activiteiten binnen BUAs kunnen aanbieden via één platform of kanaal. Hier zijn de nodige inzichten over verzameld en we hopen in 2024 een begin te kunnen maken met het vormgeven van het platform. Dit platform heeft tot doel ruimte te bieden voor connecties en (studenten)initiatieven met als gewenst gevolg een verhoogd welzijn. De heropende Lighthouse biedt deze ruimte ook, maar dan on-campus. In 2023 was al een verbeterde algemene studenttevredenheid te zien in de Nationale Studenten Enquête (NSE).

Zoals in hoofdstuk 1 van dit verslag aangegeven, is student well-being een strategische prioriteit voor BUAs, ook na 2023. In nauwe samenwerking tussen de teams student well-being en student community worden doelen gesteld en processen geoptimaliseerd die bijdragen aan een integrale aanpak op het gebied van student well-being. Verwacht wordt dat dit zal bijdragen aan een duidelijke en transparante manier van communicatie richting studenten en medewerkers.

Met het aflopen van het NPO-programma wordt student well-being in 2024 deels gefinancierd vanuit het Kwaliteitsafsprakenbudget. Voor de periode na 2024, als ook de Kwaliteitsafspraken in huidige vorm stoppen, zullen komend jaar in samenspraak met de met de Medezeggenschapsraad verdere afspraken worden gemaakt.

4.3.3 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 had daarom als doel om meer tijd (fte) te investeren in contacten met het (internationale) werkveld en relaties te hernieuwen, leidend tot een breder en groter stage-aanbod.

Voortgang van de uitvoering

Door contacten met onze (internationale) relaties te intensiveren en relaties te herbekrachten, 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, vanaf 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 2023 is, vooruitlopend op het aflopen van het NPO en het aflopen van de Kwaliteitsafspraken eind 2024, kritisch gekeken of en hoe we ingezette projecten en initiatieven willen continueren en een vaste plek kunnen geven in de organisatie.

In 2024 wordt een aantal activiteiten voortgezet die in 2023 met NPO-middelen bekostigd zijn. Deze activiteiten vinden in 2024 voor een aanzienlijk deel plaats binnen de financiële ruimte van de kwaliteitsafspraken, maar ook het laatste restant NPO-middelen kan hiervoor worden aangewend. Hiermee wordt gezorgd voor continuïteit op een aantal strategische, en in sommige gevallen inmiddels structurele, activiteiten en projecten zoals student well-being, student analytics, connection to industry en student community. De Medezeggenschapsraad is als partner betrokken bij dit proces.



International kick-off week 2023

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 heeft zich ook dit jaar ingezet om de ambities van BUAs met zorg te bewaken en te begeleiden. In onze rol van zowel toezichthouder, werkgever als sparringpartner hebben we de ontwikkeling van BUAs nauwlettend gevolgd. De samenwerking met het College van Bestuur was constructief en inspirerend.

De Raad van Toezicht 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. Om continuïteit, een soepele overgang en behoud van expertise te waarborgen is hier dit jaar een uitzondering op gemaakt. De termijnen van de voorzitter, de heer Erwin van Lambaart, en de vicevoorzitter, de heer Peter van Grinsven, zijn verlengd. In bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad van Toezicht op 31 december 2023, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht zijn ook de samenstellingen van de commissies opgenomen.

Over het verslagjaar

Het was een jaar vol dynamiek, waarin de Raad van Toezicht zich liet leiden door de ontwikkelingen en prestaties op de kerngebieden van BUAs. De realisatie van de strategische thema's, de impact van politieke ontwikkelingen zoals de regulatie van internationale instroom, de integratie van onderwerpen als AI en duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, studenten- en medewerkerswelzijn en risicomangement hebben we grondig besproken. Met trots hebben we het jaarverslag 2022 en de begroting voor 2024, gesteund door positieve adviezen van onze commissies, goedgekeurd en hebben we de effectieve aanwending van de rijksbijdragen zorgvuldig gemonitord.

De samenstelling binnen zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur en de commissies bleef ongewijzigd. De heer Peter Van Grinsven heeft tijdens het gehele verslagjaar gefunctioneerd als contactpersoon voor de BUAs Medezeggenschapsraad. De heer Maarten Meewis heeft gedurende het gehele verslagjaar als secretaris van de Raad van Toezicht gefunctioneerd. De systematiek van vergoeding van de Raad van Toezicht is geëvalueerd en aangepast. In 2023 betrof de vergoeding € 20.020 (x1) voor de voorzitter en € 14.140 (x1) voor de leden. Deze bedragen zijn op basis van WNT-klasse F.

Vergaderingen

Gedurende 2023 hebben we vijf officiële vergaderingen gehouden met het College van Bestuur, waarvan één bijzonder samenzijn plaatsvond in het kader van een werkconferentie in Wenen. De werkreis naar Wenen omvatte onder andere een werkbezoek aan het Sacher Hotel en de Modul Universiteit. Op Vienna International Airport spraken we met de executive director Prof. Dr. Ofner over duurzaamheid en innovatie in de luchtvaartsector. Tevens hebben we een diner pensant georganiseerd in Wenen, met Captains of Industry uit diverse BUAs-domeinen en BUAs-alumni die in Oostenrijk werkzaam zijn, over ontwikkelingen in de internationale arbeidsmarkt en de eisen die dit stelt aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek.

In het afgelopen jaar hebben twee gesprekken plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht, een afvaardiging van de Medezeggenschapsraad, en het College van Bestuur, ook bekend als het drieradenoverleg. Tijdens deze ontmoetingen hebben we de voortgang van onze strategie en vraagstukken omtrent studentenwelzijn uitgebreid besproken. Daarnaast vonden informele bijeenkomsten plaats van de Raad van Toezicht met studenten en met de directeuren van BUAs. In deze gesprekken stond het welzijn van de studenten centraal en werden discussies gevoerd over portfolio-ontwikkeling en strategisch personeelsbeleid.

Een door de Raad van Toezicht georganiseerde stakeholdersbijeenkomst in Zeist bracht vertegenwoordigers bijeen van de top van het werkveld waarin BUAs actief is. Dit was een waardevolle gelegenheid om te

discussiëren over sectorale en arbeidsmarkttrends, wat leidde tot praktische inzichten voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs en de bevestiging dat BUAs de juiste koers vaart.

De Raad van Toezicht was tevens aanwezig op de BUAs industry day, de opening van het academisch jaar en het afscheid van een van onze directeuren. Deze gelegenheden boden zowel inspiratie als belangrijke informatie.

In december 2023 voerde de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uit, waarvan de resultaten en aanbevelingen werden besproken tijdens de reguliere vergadering in december, resulterend in een concrete actielijst. Een van de geplande acties is om een dagdeel door te brengen bij de academies, om een dieper inzicht te verkrijgen in de alledaagse onderwijs en onderzoekspraktijk. Verder zal de Raad van Toezicht een traineeship uitschrijven, met name om de diversiteit en inclusiviteit binnen de Raad van Toezicht te vergroten.

Auditcommissie

De commissie kwam vier keer samen in het gezelschap van een lid van het College van Bestuur en de concerncontroller. De externe accountant was aanwezig bij de vergadering over de jaarrekening en de managementletter. Na zorgvuldige overweging heeft de commissie een positief advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht over het Bestuursverslag 2022, inclusief de geconsolideerde jaarrekening en het financieel overzicht.

Bovendien is de kaderbrief voor 2024 door de commissie positief beoordeeld. Ook de begroting voor 2024 ontving een positieve evaluatie van de commissie. Om een grondige beoordeling te waarborgen, werd de commissie regelmatig voorzien van actuele managementinformatie op verschillende gebieden. Specifiek zijn de volgende onderwerpen besproken: drop-out en studiesucces, de strategische personeelsplanning, risicomanagement & cyber security.

Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie

De Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie is vier keer samengekomen, in aanwezigheid van zowel de voorzitter van het College van Bestuur als de directeur ER&IM, die onder meer verantwoordelijk is voor onderwijsinnovatie. Tijdens deze bijeenkomsten werden belangrijke onderwerpen behandeld, waaronder ontwikkelingen in studentenaantallen en studiesucces, de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête en de Keuzegids, de vooruitgang van de Research & Graduate School, flexibilisering van onderwijs en het verweven van thema's als AI en klimaatverandering in het curriculum.

De commissie heeft vervolgens een positief advies gegeven aan de Raad van Toezicht over de desbetreffende secties in het Bestuursverslag 2022. Ook voor de gerelateerde thema's binnen de begroting voor 2024 werd een positieve aanbeveling gedaan.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft tweemaal een reguliere vergadering gehouden, waarbij gesprekken over beloningen zijn gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Deze gesprekken waren gebaseerd op de voor 2023 gestelde doelen, zoals uiteengezet in de strategy map en het evaluatieverslag 2022, waarbij erkenning was voor de tot dusver behaalde resultaten.

Voor het komende jaar zijn nieuwe doelstellingen vastgesteld. Volgens de WNT wordt jaarlijks de bezoldigingsklasse bepaald, die de maximale vergoeding voor topfunctionarissen binnen BUAs reguleert. Deze classificatie, gebaseerd op baten, het aantal bekostigde studenten en het opleidingsaanbod, leidt tot een berekening van complexiteitspunten die de bezoldigingsklasse bepalen, die binnen de maximale wettelijke vergoedingen valt.

In 2023 heeft de samenwerking tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur zich wederom gekenmerkt door een constructieve en kritische benadering, waarbij de Raad van Toezicht zijn onafhankelijkheid en kritisch vermogen ten opzichte van alle partijen heeft behouden.

Tot slot

Op basis van de positieve aanbevelingen van zowel de Auditcommissie als de Commissie voor Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie heeft de Raad van Toezicht het jaarverslag over 2022 en de begroting voor 2024 unaniem goedgekeurd. Daarnaast zijn de kaderbrief, de managementletter en het accountantsverslag grondig

doorgenomen. Dankzij deze zorgvuldige benadering heeft de Raad van Toezicht gewaarborgd dat de door BUas ontvangen overheidsfinanciering effectief en doelmatig is besteed.

Onderstaande tabel toont een overzicht op hoofdlijnen van de onderwerpen besproken in de RvT in 2023.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voortgang Strategie 2022-2025 <ul style="list-style-type: none"> - Education+ - Research & Graduate School - Community Organisation ✓ Priority First-notitie ✓ Portfolio-ontwikkeling ✓ Internationalisering: ontwikkelingen OCW ✓ Breda Game Hub ✓ Studentenhuisvesting ✓ Research and Graduate Process ✓ WLC Leisure Conference ✓ Community Identity Model ✓ Centre for Teaching & Learning ✓ Data science & AI in het onderwijs ✓ Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo 2023 ✓ Collaboration Oman ✓ Code of conduct ✓ Kwaliteit van het onderwijs – Keuzegids ✓ Resultaten NSE incl. analyse ✓ European University Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jaarverslag, jaarrekening incl. accountantsverslag, decharge CvB en assurancerapport ✓ Financieel Meerjarenkader ✓ Kaderbrief 2024 ✓ Onderbouwing bezoldigingscategorie WNT 2024 ✓ Managementinformatie ✓ Begroting 2024 ✓ Management letter PwC ✓ Risicomanagement ✓ Strategische personeelsontwikkeling ✓ Purchase to pay-implementatie ✓ Analyse studentenaantallen ✓ Portefeuilleverdeling CvB ✓ Planning opvolging RvT-leden ✓ Herbenoeming dhr. Snijder, voorzitter CvB ✓ Kennisveiligheid
--	--

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 31-12-2023).

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"> ✓ Strategie en organisatieontwikkeling ✓ Onderwijs en onderzoek ✓ Governance: eerste aanspreekpunt Raad van Toezicht, medezeggenschapsraad en voorzitters examencommissies ✓ Externe (internationale) betrekkingen en strategische samenwerking ✓ Kennisontwikkeling, innovatie en valorisatie ✓ Internationalisering ✓ Alumni en Industry Board ✓ Marketing en communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bedrijfsvoering algemeen ✓ Ondernemerschap en innovation square ✓ Governance: eerste aanspreekpunt vakorganisaties en vertrouwenspersonen ✓ Externe (internationale) betrekkingen ✓ Concern control en financieel beleid ✓ Human resource management ✓ Informatiemanagement en ICT ✓ Integrale veiligheid ✓ Huisvesting inclusief duurzaamheid en facilitaire zaken ✓ Student services

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 3. Het declaratieoverzicht is opgenomen in hoofdstuk 8.1 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT. Het College van Bestuur is gedurende het gehele jaar ondersteund door Jojanneke Hobert en Maarten Meewis, beide in de functie van secretaris College van Bestuur.

5.3 Good Governance

5.3.1 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.

Artikel 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.

5.3.2 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, zoekt BUAs 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.

5.3.3 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 zuidelijke 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 2024 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

Risicomanagement is binnen BUAs integraal en onmisbaar onderdeel van de wijze waarop wij onze ambities willen realiseren en daarmee ook een belangrijk aandachtspunt binnen de planning & controlcyclus. We benoemen onze voornaamste risico's met en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen.

Risico	Beheersmaatregel(en)
<p>Student well-being</p> <p>Verschillende onderzoeken naar het welzijn van studenten tonen aan dat veel studenten een ondersteuningsbehoefte hebben. Problematiek ten aanzien van student well-being kan een negatieve impact hebben op de studievoortgang, studierendement en de mate waarin een student zijn talenten kan ontplooiën. Dit kan resulteren in een negatieve impact op het imago van BUAs, onze inkomsten en op de (ervaren) werkdruk van onze medewerkers.</p>	<p>De studenten binnen BUAs zijn zelf verantwoordelijk voor het eigen welzijn. Echter, wij zien het als onze maatschappelijke taak om een inclusieve leeromgeving te creëren, waarin onze studenten zich welkom en veilig voelen, waarin studenten zich gezien en gehoord voelen en waarin studenten worden gefaciliteerd om het beste uit zichzelf te halen.</p> <p>Student well-being zal dan ook een belangrijk aandachtspunt blijven voor BUAs. We zetten in op doorontwikkeling van onze BUAs community en op persoonlijke aandacht en coaching, waardoor we een ondersteuningsbehoefte vroegtijdig signaleren en hierop kunnen acteren. We brengen studenten actief samen en organiseren veel extra curriculaire activiteiten om het community gevoel te versterken.</p>
<p>Studiesucces</p> <p>Als gevolg van een uitgestelde BSA in de cohorten '19, '20 en '21 zien we dat er meer uitval is onder studenten in het tweede studiejaar. Bovendien zien we meer studenten met studievertraging. Hierdoor is het studiesuccespercentage gedaald. In de komende jaren wordt BUAs mogelijk geconfronteerd met een verdere daling van het studiesucces. Het risico van een dalend studiesucces door langstudeerders is dat het aantal onbekostigde studenten stijgt en BUAs hierdoor minder budget per student ter beschikking heeft. Gevolg hiervan is dat de druk op het onderwijs toeneemt.</p>	<p>We sturen actief op onderwijsrendement. We investeren in student analytics, waardoor het inzicht in studierendement verbetert. In 2023 is het soft landing-programma geïmplementeerd in de propedeusefase van alle opleidingen. We investeren veel in individuele coaching door het inzetten van decanen en per academie hebben één of meer docenten focus op studenten met studievertraging.</p>
<p>Internationale studenten</p> <p>Het internationale karakter van onze organisatie is een belangrijk onderdeel van ons bestaansrecht. Van de totale inschrijvingen betreft 26.4% internationale studenten. Internationale studenten vormen een belangrijk onderdeel van de internationale leeromgeving, die wij als verrijkend beschouwen voor de toekomst van afgestudeerden in een snel globaliserende wereld.</p>	<p>Impact van de maatregelen in het wetsvoorstel en passende beheersmaatregelen worden in kaart gebracht. Hierbij zijn we in nauw overleg met werkveldpartners, collega hogescholen en universiteiten, ministerie OCW en koepelorganisaties.</p>

<p>Het Ministerie van OCW wil de toestroom van internationale studenten indammen. De Vereniging Hogescholen heeft een voorstel (het bindingsbesluit) tot zelfregie op de instroom van internationale studenten aangeboden aan het ministerie. De maatregelen die in het bindingsbesluit zijn opgenomen betekenen voor BUAs onvermijdelijk een krimp van de (internationale) studentpopulatie .</p> <p>Daarnaast is er in de regio Breda een tekort aan studenthuisvesting wat het voor internationale studenten bemoeilijkt om in Breda te komen studeren.</p> <p>Minder internationale studenten heeft een negatieve impact heeft op de beschikbare middelen. Daarnaast heeft een daling van het aantal internationale studenten een negatieve invloed heeft op de internationale en interculturele ervaringen van onze studenten.</p>	<p>Het huisvestingsvraagstuk voor internationale studenten is voortdurend onderwerp van gesprek met lokale en regionale overheden en relevante organisaties. We onderzoeken daarnaast de mogelijkheden van studentenhuisvesting op onze eigen campus.</p>
<p>Artificial Intelligence</p> <p>De snelle toename op het gebied van kunstmatige intelligentie wordt een 'gamechanger' genoemd binnen het onderwijs en binnen de domeinen die we bedienen, en zal dus een substantiële impact hebben op onze bedrijfsvoering. Het risico bestaat dat we onvoldoende antiperen op deze ontwikkeling, wat resulteert in gemiste kansen voor studenten, een verminderde concurrentiepositie van de opleidingen, een verouderd onderwijsaanbod en onvoldoende voorbereiding op de technologische en ethische uitdagingen van AI.</p>	<p>In 2023 is het project Meaningful AI Endeavours gestart. Doel van dit project om AI ondersteunend in te zetten binnen het onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering. Dit doen we met een scherp oog voor ethische overwegingen, waarbij we niet alleen meeliften op de AI-golf. We zorgen ervoor dat we, terwijl we het potentieel ervan benutten, ons morele kompas stevig in de juiste richting houden. Begin 2024 starten we met workshops waarmee we medewerkers binnen BUAs voorzien van uitgebreide AI-kennis en -vaardigheden.</p>
<p>Duurzaamheid</p> <p>Wij hebben de verantwoordelijkheid naar de maatschappij toe om toekomstige professionals op te leiden die klaar zijn om de wereldwijde sociale, economische en milieuvraagstukken aan te pakken en te helpen oplossen. Maar onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) gaat verder dan wat we onze studenten onderwijzen. Het gaat ook om de bijdrage van ons onderzoek, de manier waarop we onze campus runnen en hoe we met elkaar omgaan. Het risico bestaat dat onze inspanning op het gebied van sustainability ontoereikend is, wat kan leiden tot reputatieschade en mogelijke veranderingen in nalevings- en governance-processen.</p>	<p>Duurzaamheid is een belangrijke strategische prioriteit van BUAs, die de organisatie op elk niveau vorm en richting geeft. We stimuleren een gedeeld gevoel van eigenaarschap rondom duurzaamheid, waardoor we in staat worden gesteld om actief bij te dragen aan de aanpak van klimaatuitdagingen. Ons beleid is gericht op een klimaat positieve bedrijfsvoering enerzijds. Daarnaast zetten we in op climate education, waarmee we duurzaamheid tot een integraal onderdeel van onze curricula maken. Het eerste transversale lectoraat in duurzaamheidsstudies is in 2023 van start gegaan, alsmede een pilot op het gebied van klimaatonderwijs.</p>

<p>Krappe arbeidsmarkt</p> <p>Vanwege demografische veranderingen is nu en in de komende jaren sprake van een krappe arbeidsmarkt. Dit resulteert in de volgende risico's/uitdagingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Het werkveld trekt aan onze (potentiële) studenten, waaronder afgestudeerde mbo'ers. Dit heeft mogelijk een negatieve impact op de studentenpopulatie op het hbo en daarmee op de inkomsten. > Het wordt steeds uitdagender om hooggekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Dit heeft mogelijk een negatieve impact op de ontwikkeling van wervingskosten, de loonkosten en kosten voor professionalisering. 	<p>Om de doorstroom van mbo-studenten naar het hbo te stimuleren worden extra activiteiten geïnitieerd, zoals voorlichtingsdagen bij mbo-instellingen.</p> <p>Ten aanzien van werkgeverschap werken we vanuit een P&O-visie die sterk geworteld is in goed werkgeverschap, waardoor we aantrekkelijk zijn voor nieuwe en bestaande talenten. Daarnaast investeren we in 2024 in een recruitmentsysteem en we zetten in op verbetering van de arbeidsmarktcommunicatie. Tot slot is in 2023 het eerste traject strategische personeelontwikkeling (SPO) opgestart met de ambitie om dit traject organisatie breed te implementeren.</p>
<p>Financiële onzekerheid (beschikbare middelen versus ambities)</p> <p>Zowel aan de batenkant als aan de kostenkant zijn er onzekerheden omtrent de beschikbare financiële middelen in de toekomst. Deze onzekerheid wordt gevoed door de volgende factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Volatiliteit in de instroom van nieuwe studenten, studentenaantallen en de daaraan gekoppelde beschikbare middelen. > Door een toenemend aantal langstudeerders worden we geconfronteerd met een dalend bekostigingspercentage, wat resulteert in minder baten per student. > Voor een groot deel van onze baten zijn we afhankelijk van OCW. Door OCW en de politiek kunnen besluiten worden genomen die een negatief effect hebben op de omvang van de rijksbijdrage. > We zien kostenstijgingen op het gebied van bouw, energielasten, reisdrengingen en arbeidskosten. In welke mate de prijsstijgingen en kosten in de toekomstige rijksbijdrage zullen worden gecompenseerd is niet bekend. <p>Deze factoren vormen het risico dat minder middelen beschikbaar zullen zijn voor onze onderwijs- en onderzoek ambities, waardoor deze ambities niet kunnen worden gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > We maken bewuste portfoliokeuzes en zorgen daarmee voor een aantrekkelijk onderwijsaanbod. Hierdoor is al jaren sprake van een stabiele instroom. > Beheersmaatregelen zijn genomen voor het terugbrengen van het aantal langstudeerders en daarmee het vergroten van het studiesucces. > Jaarlijks brengen we het meerjarig financieel perspectief van BUAs in kaart aan de hand van meerdere scenario's. In een scenario van dalende baten hebben we goed beeld van de wijzen waarop we de kosten in lijn kunnen brengen met deze dalende baten. > In onze Priority First-notitie is uiteengezet waar de prioriteiten liggen voor 2024 en verder, waarmee we focus aanbrengen in wat we doen en waarmee we richting geven aan het inzetten van beschikbare middelen. Waar we (tijdelijk) niet of minder op inzetten maakt hier onderdeel van uit.

<p>Strategie en sturingsvermogen</p> <p>De strategische agenda 2022-2025 geeft ons richting in wat we in deze planningsperiode willen bereiken. De veranderende wereld waarin BUAs opereert zorgt er echter voor dat we gedurende de planningsperiode voor nieuwe uitdagingen komen te staan, wat vraagt om een flexibele organisatie met voldoende stuur-, innovatie- en verandercapaciteit zodat in voldoende mate kan worden geanticipeerd op deze veranderingen.</p> <p>Het risico bestaat dat onvoldoende stuur-, innovatie- en verandercapaciteit beschikbaar is, waardoor we onze doelen niet realiseren en we niet in staat zijn om adequaat te anticiperen op veranderingen.</p>	<p>In de Priority First-strategie zijn onze prioriteiten helder uiteengezet om zo focus aan te brengen op wat we in 2024 gaan doen, maar ook helder te benoemen wat we in 2024 niet doen of uitstellen.</p> <p>Om beter in te spelen op veranderingen in de toekomst zetten we in op een verbeterde verbinding en intensievere samenwerking middels (domein overstijgende) teams die onze community en organisatie aandrijven. We investeren in professionalisering en team-based werken om ons adaptievermogen te optimaliseren en ons veranderpotentieel te versterken.</p>
<p>Cybersecurity</p> <p>Het risico is dat BUAs wordt geconfronteerd met een cyberaanval, dat hierdoor inbreuk wordt gemaakt op onze databeveiliging en -veiligheid en dat hierdoor de continuïteit van onze processen wordt verstoord. Daarnaast zijn de risico's voor informatiebeveiliging en privacy sterk verbonden met andere veiligheidsrisico's binnen BUAs én met de risico's van ketenpartners.</p>	<p>BUAs investeert in de volwassenheid van zijn securityorganisatie ter preventie van cyberaanvallen. Zo wordt er geïnvesteerd in de awareness onder medewerkers ten aanzien van security en privacy, en zijn beveiligingsmaatregelen geïntensiveerd. De audit die in december 2023 in opdracht van SURF is uitgevoerd heeft ons beeld bevestigd dat we voldoende maatregelen nemen om onze bedrijfscontinuïteit te borgen.</p>

5.5 Medezeggenschap

BUAs heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad op instellingsniveau. Deze raad draagt de naam BUAs-participation council of MR. Daarnaast hebben de vijf academies een academieraad en één of twee opleidingscommissies. De Support services participation council vertegenwoordigt het personeel van de ondersteunende diensten.

5.5.1 Overlegstructuur

In 2023 had de MR zes bijeenkomsten met het College van Bestuur en vijf bijeenkomsten met een delegatie van de deelraden. De MR had geen structureel overleg met de opleidingscommissies.

Er vond tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de MR. Voor het overleg tussen de MR en de RvT wordt ook het CvB uitgenodigd. Dit overleg wordt het 'drieradenoverleg' genoemd. In dit overleg voeren de partijen op basis van hun eigen taken, rollen en verantwoordelijkheden op gelijkwaardige wijze het gesprek. De raden spraken onder andere over de implementatie van de strategie voor 2022-2025, de organisatieontwikkeling, studenthuisvesting en student well-being.

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. Ziekteverzuim is een belangrijk thema op de agenda van dit overleg.

5.5.2 Werkwijze

De leden van de MR werken in drie kernteams met focus op Education & Research, Operational affairs & Finance en Studentzaken. De kernteams werken continu aan het versterken van de banden met interne deskundigen en projectleiders. Ook is de samenwerking met de deelraden verder versterkt.

In juni van het verslagjaar heeft de MR voor de eerste maal op hetzelfde moment verkiezingen georganiseerd voor alle medezeggenschapsorganen. De opkomstpercentages bij de verkiezingen waren hoog; onder medewerkers was de opkomst 58%. De MR heeft voor de eerste keer de beschikking over een reservelijst van kandidaten voor de personeelsgeleding.

Het studententeam heeft meer ruimte gekregen om te focussen op zaken die studenten belangrijk vinden. Student well-being, inclusiviteit en internationalisering waren belangrijke onderwerpen op de agenda. Het studententeam heeft zelfstandig de verkiezingen voor Lecturer of the Year georganiseerd. Zowel de verkiezingen voor zetels in de medezeggenschapsorganen als die voor Lecturer of the Year hebben in sterke mate bijgedragen aan de zichtbaarheid van de medezeggenschap en de band met de achterban versterkt.

5.5.3 Scholing en deskundigheidsontwikkeling

Scholing was vooral inhoudelijk gericht. De belangrijkste scholingsactiviteiten waren:

- ✓ Vooral voor nieuwe leden een training basiskennis van de Wet op het Hoger Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).
- ✓ De juridische afdeling van BUAs heeft een uitgebreide training op het gebied van wet- en regelgeving verzorgd. Hiervoor waren zowel leden van de centrale als de decentrale medezeggenschap uitgenodigd.
- ✓ Op financieel gebied maakt de raad naar volle tevredenheid gebruik van de expertise van de afdeling FC&S.
- ✓ Leden worden regelmatig gewezen op webinars, meetings en congressen.
- ✓ BUAs is aangesloten bij het Landelijk Secretarissen Netwerk (LSO). Hier vindt tussen ambtelijk secretarissen van raden van hogescholen onder andere uitwisseling van best practices plaats.
- ✓ BUAs is lid van de Interstedelijke Studenten Organisatie (ISO). De contacten tussen het ISO en de studentgeleding zijn sterk verbeterd. Een delegatie van onze studenten heeft deelgenomen aan het ISO-inwerkweekend. De studentengeleding neemt regelmatig deel aan vergaderingen met het ISO en heeft hier ook trainingen gevolgd.

5.5.4 Onderwerpen

In 2023 stond de verdere uitwerking en implementatie van de strategie voor 2022-2025 centraal op de agenda. Zaken als community+ organisation, education+ en research+ vormden de kern van de agenda. Samen met het CvB is een digitale dialoog opgestart over het onderwerp "team-based working" (TBW). De dialoog heeft waardevolle informatie opgeleverd voor de verdere implementatie van TBW.

Jaarlijks terugkerende dossiers zoals de meerjarenbegroting, de kaderbrief, de begroting en de raamregelingen voor de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en) zijn behandeld. Op de Kwaliteitsafspraken reflecteert de raad in bijlage 2 van dit jaarverslag.

5.5.5 Vooruitblik

De MR wil in 2024 volgende stappen zetten:

- ✓ Verdere uitwerking van de visie en focus van de raad;
- ✓ Het samenspel tussen de verschillende medezeggenschapsorganen verder versterken. Het doel is om de opleidingscommissies op te nemen in dit proces.
- ✓ De MR ambieert om een proactieve raad te zijn die een gelijkwaardige overlegpartner is voor de bestuurders en een inhoudelijke bijdrage levert aan de belangrijke besluiten voor de organisatie op basis van consultatie van de achterban. Verdere toepassing van een aantal methodes, scholing en versterken van de band met de achterban zullen de MR helpen bij het realiseren van deze ambitie.

5.6 People & Organisation

BUas draait op gemotiveerde, goed opgeleide collega's. Het is aan BUas als werkgever om iedereen te stimuleren en te faciliteren om bij te dragen aan de BUas+ strategie. Beleid en instrumenten in het domein People & Organisation (P&O) ondersteunen dit en moeten management en medewerkers in staat stellen om te gaan met de voortdurende veranderingen en eisen vanuit onze omgeving. Wij vinden het belangrijk dat ieder individu zich gezien en gehoord voelt en dat BUas een plek is waar iedereen zichzelf kan zijn. Dit draagt bij aan het noodzakelijke vertrouwen en de veiligheid binnen een professionele cultuur.



BUas brengt docenten van alle academies samen om de uitdagingen die horen bij een interculturele en internationale leeromgeving te bespreken. In 2023 zijn maandelijkse 'Intercultural Classroom lunches' georganiseerd, waar kennis en ervaringen worden uitgewisseld.

In 2023 is gestart met vertaling van het bovenstaande uitgangspunt in de nieuwe P&O-visie. Anders dan een beleidskader is deze visie in de vorm van onderstaande praatplaat weergegeven. Met deze praatplaat gaan we regelmatig in gesprek met onze binnenwereld (professionals, management, bestuur, medezeggenschap) en onze buitenwereld over de toepassing in de praktijk. Dit doen we omdat deze thema's en onze context de komende jaren niet statisch zijn, maar zullen blijven evolueren. Zo is het kompas voor P&O gericht op een toekomstbeeld, maar wendbaar op basis van dit continue gesprek met onze stakeholders.

Naast de in hoofdstuk 1 beschreven strategische ontwikkelingen op gebied van de Community Organisation+, professionalisering, leadership development en medewerkerwelzijn is in 2023 aan een aantal andere ontwikkelingen gewerkt. Zo heeft in 2023 een evaluatie plaatsgevonden van de herinrichting van de dienstenstructuur, zijn vervolgcacties ingezet en is gestart met een pilot strategische personeelsontwikkeling. Daarnaast is de nieuwe regeling ontwikkelgesprekken vastgesteld en geïmplementeerd in afstemming met vakbonden en MR en is een nieuwe code of conduct ontwikkeld. Tot slot is gestart met een Health & Safety-commissie (ARBO) en met een beleids- en afdelingsrisico-inventarisatie & evaluaties (RI&E). Daarnaast is voor diverse onderwerpen gestart met ontwikkeling of vernieuwing van beleid, bijvoorbeeld rondom de thema's reisbeleid, beloning van studenten, benoeming van managers en verzuim.



5.6.1 Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2023 waren 938 medewerkers in dienst met een totale omvang van 701,1 fte. Deze groep omvat 50 studentmedewerkers die incidenteel worden ingezet voor studentwervingsactiviteiten en in dienst zijn op basis van een 0-urencontract. 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 888 reguliere medewerkers getoond.

De *gemiddelde* bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 692,6 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is gemiddeld 681,5 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 13,7 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor het jaar (667,8 fte). Een deel van deze inzet kan worden verklaard door een grotere vervangingsbehoefte in verband met het gestegen ziekteverzuim, waarvoor in euro's een buffer is begroot met een omvang van omgerekend 10,8 fte.

	Medewerkers				fte			
	12/31/2023		12/31/2022		12/31/2023		12/31/2022	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	888		856		701,0		685,0	
Man	392	44,1%	384	44,9%	326,7	46,6%	326,4	47,7%
Vrouw	496	55,9%	472	55,1%	374,4	53,4%	358,6	52,3%
Totaal	888		856		701,0		685,0	
Onbepaalde tijd	744	83,8%	716	83,6%	608,8	86,8%	587,1	85,7%
Bepaalde tijd	144	16,2%	140	16,4%	92,2	13,2%	97,9	14,3%

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2022 met 32 toegenomen. Daarnaast is de gemiddelde betrekkingsovergang gelijk gebleven (0,8 fte). Het aandeel fulltime medewerkers is ten opzichte van eind 2022 licht gedaald: 37% (2022: 38%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband.

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,3 jaar, een daling van 0,6 jaar ten opzichte van eind 2021. De gemiddelde leeftijd is gedaald ten opzichte van 2021 en was aan het einde van het verslagjaar 45,2 jaar (2021: 46,6 jaar).

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte in het primaire proces is licht gestegen ten opzichte van 2022 en bedraagt 69,7%. Het aandeel in het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is licht gedaald en bedraagt gezamenlijk 30,3%.

Aantal fte per proces							
2023				2022			
		fte	%	fte			%
Primair proces		488,6	69,7%	475,3			69,4%
	P-OP	366,0	52,2%	353,5			51,6%
	P-OBP	102,9	14,7%	110,3			16,1%
	P-MT	19,7	2,8%	11,5			1,7%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)		199,2	28,4%	195,3			28,5%
Managementproces (M-MT)		13,2	1,9%	14,4			2,1%

De ontwikkelingen in fte zoals getoond in de hiervoor getoonde tabel hebben, samen met de ontwikkeling van de studentaantallen, tot effect dat de verschillende ratio's³, zoals weergegeven in de onderstaande tabel⁴, zijn gedaald.

Ratio's				
2023			2022	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7077		7105	
Student-medewerker ratio		10,3		10,4
Student-docent ratio		19,7		20,1
Student-primair proces ratio ²		14,8		14,9

¹ Peildatum 01-10-2023

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

5.6.2 In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 111 medewerkers in dienst getreden en van 78 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2022 bedroeg dit respectievelijk 109 en 93. Van acht medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel vervroegde pensionering. In 31 gevallen betrof het een beëindiging vanwege het bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst of van een medewerker in proeftijd. In 36 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In drie gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst.

In het verslagjaar zijn 52 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit aantal is iets lager dan in 2022 (58). Van de 52 wisselingen betrof het 37 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie; daarnaast zijn vijftien medewerkers van functie en van functiecategorie gewisseld.

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

⁴ De ratio in de tabel is op basis van de inzetbare fte per peildatum 31 december 2023. Dit is in afwijking van de ratio die gehanteerd regulier wordt gehanteerd waar het gemiddelde aantal fte over een bepaalde periode wordt gebruikt.

Participatiebanen

In 2018 heeft BUAs besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is in 2023 opnieuw gevolgd. Dit heeft ultimo 2022 geleid tot de inzet van twaalf medewerkers met een omvang van 5,6 fte (wat omgerekend 8,7 participatiebanen betekent). Dit betreft interne inzet en inzet via onze contractpartners op basis van aanbestede dienstverlening in bijvoorbeeld schoonmaak.

Ondanks inspanning en behaalde resultaten lijkt het een lastige opgave om de eerder gestelde doelstelling van 24 participatiekandidaten per 2024 te bereiken. BUAs blijft zich inspannen om plaatsen beschikbaar te maken en deze in te vullen. Dit doen we door:

- ✓ Actief blijven zoeken naar plekken in de organisatie waar inzet van een participatiekandidaat mogelijk is, samen met onze externe samenwerkingspartner Social Powered;
- ✓ Informeren en begeleiden van management en teams: Wat houdt het in, wat zijn de gevolgen, welke begeleiding is mogelijk etc.;
- ✓ Intensivering van samenwerking tussen P&O en inkoop om bij aan te besteden diensten participatiekandidaten in het pakket van wensen en eisen mee te nemen.

Flexibele interne arbeidsovereenkomsten

Eind 2023 was 14,2% van de totale bezetting aangemerkt als flexibele bezetting, zoals in de cao-hbo gedefinieerd. Dit komt overeen met 99,2 fte. Deze flexibele bezetting is onderverdeeld in 90,7 fte (12,9%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 8,5 fte (1,2%) tijdelijke uitbreidingen. Dit valt binnen de met de Medezeggenschapsraad vastgestelde bovengrens van 20% tijdelijke contracten en tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten en nul-urencontracten

Ultimo 2022 werken 56 medewerkers op basis van een 0-urencontract. Deze groep bestaat uit 46 studentmedewerkers die ingezet worden voor wervingsactiviteiten. Daarnaast worden zes reguliere medewerkers ingezet op basis van een 0-urencontract: drie conciërges ter vervanging van ziekte en drie student-assistenten.

Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van inhuur van derden. Dit omvat inhuur op basis van detachering, uitzendcontracten, incidentele inhuur (IB47) en overeenkomsten van opdracht. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 3.169. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2022 (€ 2.992). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt in onderstaande tabel getoond.

		2023
Soort arbeidsrelatie		
Surveillanten		183
Uitzendkrachten		583
Stagiairs		155
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)		164
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering		2.084
Totaal		3.169

		2023	
Soort arbeidsrelatie	fte		%
Surveillanten	2,4		0,3%
Uitzendkrachten	10,1		1%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	2,1		0,3%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	11,8		2%
Onbepaalde tijd	601,8		82,7%
Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding	99,2		13,6%

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 82,7% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 13,6% 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 3,6% van de totale bezetting. Met deze cijfers in 2023 blijven we binnen de met de MR afgesproken grenzen (vaste kern 75%, tijdelijke contracten 20% en flexibele inzet 5%) voor tijdelijke en flexibele contracten.

5.6.3 Opleidingsniveau onderwijs en onderzoek professionals

Een masterdiploma, didactische bekwaamheid (BDB) en BKE-kwalificatie zijn, onder andere, kwaliteitsindicatoren voor de onderwijs- en onderzoeksprofessionals van BUas. BUas heeft als streven dat professionals zo veel mogelijk over deze diploma's en certificeringen beschikken. Nieuwe medewerkers beschikken niet altijd over een of meerdere van deze diploma's en kwalificaties, maar nemen veel ervaring en deskundigheid mee vanuit werkveld, waardoor ze van waarde zijn voor het onderwijs en onderzoek van BUas. BUas investeert in deze medewerkers en vraagt hen waar nodig om de ontbrekende diploma's en kwalificaties te behalen en stelt hier middelen en tijd voor beschikbaar.

	Opleidingsniveau 2023			2022		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	82,5%	90,5%	82,9%	84,7%	84,6%	84,7%
% PhD holders	14,3%	14,3%	14,3%	15,1%	15,4%	15,1%

Eind 2023 bedraagt het percentage werknemers (P-OP en P-MT) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiekursus heeft afgerond 78%. Het percentage docenten (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE-certificaat bedraagt tevens 78%. Daarnaast hebben tien medewerkers een SKE-certificering afgerond.

Professionalisering

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.524) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten⁵ voor professionalisering. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.421 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten, oftewel 93,3 % van het budget. 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. Door deze verdubbeling wordt fors meer geïnvesteerd dan de cao-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen.

Kennisontwikkeling en scholing	Gerealiseerd		Beschikbare middelen
	€	€	
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	1.421		
Budget BUas CAO-afspraken out-of-pocket costs			1.524
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen			-103
Uren	Gerealiseerd		Beschikbare middelen
	€	€	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	3.855		
Budget BUas CAO-afspraken basisrecht in uren			1.524
Lerarenbeurs			155
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen			2.176

⁵ Zoals reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten

5.6.4 Gesprekkencyclus

In 2023 is een nieuwe regeling met betrekking tot de gesprekkencyclus, in afstemming met de vakbonden en MR, goedgekeurd en is gestart met de implementatie. In deze nieuwe gesprekkencyclus is het beoordelingsgesprek niet meer verplicht, tenzij hier aanleiding toe is of gewenst door medewerker of leidinggevende. Het uitgangspunt binnen BUAs is dat iedereen goed functioneert en dat de focus van de (minimaal jaarlijkse) gesprekken ligt op de ontwikkeling van medewerkers.

Functiehuis

In het verslagjaar is aanvang gemaakt met de nieuwe functiereeks Teamleider en het herijken en doorontwikkelen van de bestaande functies van Studiebegeleider, Instructeur en Lector.

Arbeidsmarkttoelage

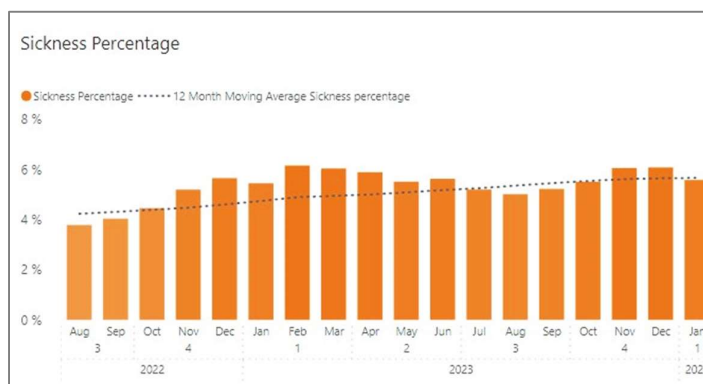
Eind 2023 ontvingen 29 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een beperkte toename van het aantal toelages ten opzichte van eind 2022 (28).

5.6.5 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUAs totaal is in 2023 uitgekomen op 5,7% (t.o.v. 4,6% in 2022, 3,3% in 2021, 3,9% in 2020, 3,6% in 2019). Voor heel 2023 komt de ziekteverzuimfrequentie uit op 0,6 (t.o.v. 0,6 in 2022 0,3 in 2021, 0,4 in 2020 en 0,75 in 2019). De stijging in ziekteverzuimpercentage wordt veroorzaakt door met name een langere gemiddelde verzuimduur: in 2022 was de gemiddelde verzuimduur met een maximum van 2 jaar 23,9 dagen, in 2023 was dat 40,5 dagen.

In 2023 had 71% (72% in 2022) van de verzuimmeldingen betrekking op verzuim korter dan een week, 14% (17% in 2022) tussen één en zes weken en 12% (10% in 2021) tussen zes weken en één jaar.

Van de medewerkers heeft 62% zich nul keer ziek gemeld in 2023 (t.o.v. 60% in 2022 en 73,6% in 2021) en 22% (t.o.v. 23% in 2022 en 19,3% in 2021) één keer. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij 5,4% van de medewerkers (t.o.v. 6,5% in 2022 en 1,9% in 2021).



Het toegenomen verzuim vertaalt zich ook in de spreekuurfrequentie van de bedrijfsarts. De bedrijfsarts heeft in 2023 110 medewerkers begeleid (2022: 80), variërend van 1-2 spreekuren ter advies, tot begeleiding gedurende het gehele jaar in geval van langdurig verzuim. In 24 gevallen 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 dat het preventieve spreekuur bezocht is toegenomen ten opzichte van 2022, wat betekent dat medewerkers de bedrijfsarts hiervoor steeds beter weten te vinden.

Jaar	Aantal trein-km's
2023	2.207.569
2022	1.811.842
2021	725.700
2020	706.711
2019	2.142.709

Bij ongeveer 28% van de medewerkers die door de bedrijfsarts zijn gezien was het ziekteverzuim werkgerelateerd. In veel gevallen had dit te maken met de werkinhoud (passend, uitdagend en/of veranderend werk) en/of de werkdruk. In 2024 zal extra aandacht en scholing uitgaan naar preventie, verzuim, gezondheid en werk; van vernieuwing beleid tot training in gespreksvaardigheden en verbetering van kennis rondom deze thema's op BUAs-breed niveau.

5.6.6 Reisbeleid

In 2023 gold voor woon-werkreizen het mobiliteitsbeleid “what you travel is what you get”. Dit beleid biedt een grote mate van flexibiliteit doordat medewerkers per reisdag kunnen kiezen met welk vervoermiddel zij reizen. De differentiatie in de vergoeding stimuleert daarbij duurzaam reizen, onder andere door volledige vergoeding van woon-werkreizen met het openbaar vervoer (incl. de deur-tot-deurdiensten) door gebruikmaking van de beschikbaar gestelde NS-business card.

Met ingang van 2023 wordt gebruikgemaakt van de mobiliteitstool NS Go waarin medewerkers al hun woon-werkreizen, zakelijke OV-reizen en thuiswerkdagen kunnen registreren. Op basis van die registratie wordt maandelijks de woon-werkvergoeding berekend en toegekend. NS Go biedt daarnaast de mogelijkheid om de registratie ten behoeve van de CO2-verantwoording te doen voor alle woon-werkreizen.

Het aantal gereisde kilometers met de NS Business card is toegenomen met ruim 21% tot 2,2 miljoen. Het aantal gereisde kilometers is daarmee zelfs hoger dan in het laatste jaar voor de Covid-pandemie.

5.6.7 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft drie keer het lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg plaatsgevonden. Tijdens dit overleg komen aan de orde de organisatieontwikkeling, het arbeidsvoorwaarden-, werkgelegenheids- en personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM-gelden). In het kader van de organisatieontwikkeling zijn de vakorganisaties geïnformeerd over de Community organisatie en als onderdeel daarvan het Leadershipsprogramma, de implementatie van het ontwikkelgesprek en van het taakbeleid.

De vakorganisaties hebben formeel instemming verleend op de Regeling Ontwikkelgesprek en Beoordeling. Deze is vervolgens als cao-afpraak aangemeld bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de besteding en verantwoording van de DAM-gelden 2022 en met de begroting van de DAM-gelden 2023.

Met de vakorganisaties is afgesproken om in het voorjaar van 2024 een ‘benen op tafel’-sessie te houden om verkennend en brainstormend de toekomst en de ontwikkelingen met elkaar te bespreken.



December 2023: Nationale cateringweek

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 7, paragraaf 7, onderdeel 7 langlopende schulden.

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2022	Aangegane leningen o/g 2023	Aflossingen 2023	Vrijval 2023	Boekwaarde 31-12-2023	Rente percentage	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	%	€	€
Lening BNG	10.380	-	2.440	-	7.940	1,4%-1,8%	5.500	2.440
Schatkistbankieren lening	8.679	-	334	-	8.345	0,49%	8.011	334
Totaal langlopende schulden	19.059	-	2.774	-	16.285		13.511	2.774

Van het langlopende deel van € 13.511 betreft € 5.735 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 7.776 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2023 komt de DSCR uit op 0,81, wat hoger is dan begroot, maar zoals verwacht onder de vastgestelde ratio van BNG. Dit is tijdig besproken met BNG. Een waiver zal worden aangevraagd bij BNG op grond waarvan de lening niet opeisbaar wordt gesteld door BNG.

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 22.700. BNG kent de hoogste kredietwaardigheidsbeoordeling volgens Standard and Poor's (AAA), Fitch (AAA) en Moody's (Aaa) (zie tevens www.bngbank.com/ratings). Het restant van de hoofdsom is per eind 2023 € 7.940.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2023 € 8.345.

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.

Financieringsbehoefte

In onze meerjarenprognose gaan we niet uit van een additionele financieringsbehoefte. BUAs is niet voornemens te gaan investeren in beleggingen of over te gaan tot het afsluiten van derivaten.

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

Per 15 april 2021 is de beleidsregel "Investeren met publieke middelen in private activiteiten" ('de Beleidsregel') in werking getreden. Deze beleidsregel is in de plaats getreden van thema 2 van de Notities Helderheid en de latere publicaties van OCW die hierop betrekking hebben. In dit bestuursverslag wordt na eerder uitstel vanuit OCW voor het eerst uitvoering gegeven aan de voorgeschreven verantwoordingsplicht conform art. 3.7 van de Beleidsregel.

Private activiteiten zijn in de Beleidsregel gedefinieerd als alle activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag van een bekostigde onderwijsinstelling worden uitgevoerd, voor zover deze activiteiten op meer zijn gericht dan alleen de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak. Voorbeelden hiervan zijn onder meer:

- niet-bekostigd onderwijs;
- onderzoek in opdracht van derden (contractactiviteiten);
- voorzieningen voor medewerkers en studenten, zoals het aanbieden van warme dranken, verhuur van kluisjes en print/kopieerfaciliteiten
- dienstverlening aan derden/ detachering van medewerkers

Jaarlijks vindt een inventarisatie plaats van alle activiteiten die mogelijk als private activiteit kunnen worden gekwalificeerd. Nieuwe private activiteiten worden altijd getoetst aan de beleidsregel die vanuit OCW is aangereikt en over alle private activiteiten wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd. De huidige private activiteiten van BUas liggen in lijn met en leveren een meerwaarde aan onze bekostigde wettelijke taak. Ze sluiten aan bij de onderwijscurricula, de onderzoeklijnen en ambities van BUas. De omvang van de investeringen is proportioneel, ze worden zo veel mogelijk kostendekkend gerealiseerd en resulteren niet in verstoring van de markt.

Stichting Breda University of Applied Sciences heeft een dochteronderneming, Breda University Ventures B.V.. De activiteiten van deze BV liggen in lijn met de publieke taak van BUas en worden gescheiden gehouden van die van Stichting BUas. In 2023 zijn geen activiteiten ontplooid binnen Breda University Ventures B.V.

De private activiteiten laten een proportionele marge zien waarbij BUas minimaal investeert met publieke middelen in private activiteiten. Derhalve heeft BUas daarom ook geen privaat eigen vermogen gevormd. Aanvullend hierop hebben alle private activiteiten een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak welke BUas uitvoert. Hieruit concludeert BUas te voldoen aan de beleidsregel. De private activiteiten met een (financiële) toelichting zijn weergegeven in onderstaande tabellen.

Private activiteit	Totale baten (x €1.000)	Totale lasten (x €1.000)	(Risico)beleid en beheer
Contractonderzoek	1,256	1,238	Deze opbrengsten uit contractiviteiten liggen vast in de contracten welke voorafgaand aan de start van een project worden getekend. Vooraf vindt een controle plaats op de relevantie van het project en wordt tevens een check gedaan door de juridische afdeling. Het uurtarief van eenieder die meewerkt aan een project wordt berekend via een vast tarief, onze integrale kostprijs, inclusief een risico opslag. Deze integrale kostprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Deze berekening ligt in lijn met de Handleiding Overheidstarieven (HOT).
Contractonderwijs	76	72	In het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) biedt BUAs per september 2022 microcredentials aan. De microcredentials worden minimaal tegen integrale kostprijs aangeboden.
Detacheringen	280	273	Medewerkers worden detachéerd tegen integrale kostprijs. Een risico-opslag is vastgesteld welke we per 2024 gaan doorberekenen bij detacheringen. Detachering vindt enkel plaats wanneer het bijdraagt aan één van de doelen welke zijn beschreven bij de meerwaarde van de activiteit.
Verhuur	52	39	BUAs verhuurt in het Frontier gebouw ruimtes aan partijen die gelieerd zijn aan BUAs. BUAs maakt geen actieve reclame voor. Dit zijn LCB en diverse start ups waarvan de initiatiefnemers studenten zijn of partijen die een relatie/connectie hebben met BUAs. De verhuurprijs wordt bepaald aan de hand van het aantal m2 en wordt op maandbasis doorbelast. De m2 prijs wordt vanuit het meerjarenkader berekend. Jaarlijks vindt indexatie plaats op deze m2 prijs, zodat we ervoor zorgen dat de verhuur kostendekkend is.
Voorzieningen voor medewerkers en onderwijsdeelnemers	44	49	Deze activiteiten zijn een onmisbaar onderdeel binnen het onderwijs waarbij de baten en lasten minimaal zijn binnen de exploitatie van BUAs. Het uitgangspunt is de lasten voor studenten zo beperkt mogelijk te houden, indien nodig worden de prijzen geïndexeerd.
Events en congressen	65	86	BUAs streeft ernaar om evenementen budgetneutraal te organiseren middels bijvoorbeeld entreegelden en/of partnerbijdragen van deelnemende organisaties. Opbrengsten van een evenement of congres zijn vaak ook kwalitatief en dus niet financieel. Bij start van de organisatie wordt een budgetneutrale begroting opgesteld waarbij rekening wordt gehouden met een marge in de bezoekersaantallen.

Private activiteit	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak
Contractonderzoek	Onze contractactiviteiten zijn sterk verweven met werkveld waarvoor wij opleiden en met onze opleidingen. Contractactiviteiten biedt ons de mogelijkheid om hun impact te vergroten, samen te werken met externe partners en praktijkgericht onderzoek te doen. Het karakter van de contractactiviteiten liggen te allen tijde in het verlengde van het werkveld waar de opleidingen voor opleiden. Contractactiviteiten worden tegen de integrale kostprijs aangeboden inclusief een risicoopslag van 2% en is daarmee kostendekkend.
Contractonderwijs	In het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) biedt BUAs per september 2022 microcredentials aan. Microcredentials zijn een digitaal certificaat voor een zelfstandig af te ronden onderwijsseenheid met een grootte van 3 – 30 EC met accreditatiewaardig niveau, kwaliteitskeurmerk en een erkende waarde voor de doelgroep professionals. Microcredentials worden tegen minimaal de integrale kostprijs aangeboden en is daarmee kostendekkend.
Detacheringen	Detachering aan publieke en private organisaties dient meerdere doelen. Het draagt bij aan de professionalisering van onze medewerkers, het versterkt onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten door praktijkervaring en kennisuitwisseling van medewerkers en we dragen op deze manier bij aan de ontwikkeling van de private sector en de bredere samenleving. Detachering van medewerkers vindt plaats tegen integrale kostprijs en is daarmee kostendekkend.
Verhuur	Verhuur van ruimtes aan gelieerde partijen en start ups versterkt onze relatie met het werkveld. Daarnaast wordt hiermee een dynamische en innovatieve campusgemeenschap bevorderd. De verhuur van ruimtes vindt plaats tegen de integrale kostprijs en is daarmee kostendekkend.
Voorzieningen voor medewerkers en onderwijsdeelnemers	Voorzieningen, zoals warme dranken, kopiëren/rinten en verhuur van kluisjes zijn een onmisbaar onderdeel van onze exploitatie. Studenten moeten in staat worden gesteld om hun waardevolle spullen veilig te kunnen bewaren en om kopieën/prints te maken in het belang van hun opleiding. Daarnaast zien wij het aanbieden van warme dranken als een basale vorm van dienstverlening richting onze studenten.
Events en congressen	Vanuit de academies worden congressen en events georganiseerd over onderwerpen die een directe relatie hebben met het werkveld waarvoor wij opleiden. Evenementen worden niet altijd kostendekkend georganiseerd. Het organiseren van events en congressen dient meerdere doelen, zoals het bevorderen van kennisuitwisseling/kennisverbreding, het versterken van netwerken, het verbeteren van onderwijs en onderzoek, het profileren van BUAs als kennisplatform en het verhogen van onze maatschappelijke betrokkenheid. Waar mogelijk worden studenten actief betrokken in de organisatie van deze events.

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 2022-2023 hadden wij 184 aanmeldingen voor inkomende uitwisselingsstudenten, helaas zijn er maar 131 gekomen (53 cancellations met name door accommodatie), tegenover 303 uitgaande uitwisselingsstudenten in dezelfde periode. Dit betreft een forse stijging ten opzichte van voorgaand collegejaar en qua cijfers ligt dit op hetzelfde niveau als voor Covid. De meeste inkomende uitwisselingsstudenten komen uit Duitsland, Spanje, Frankrijk 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 Meerjarenkader (MJK) 2024-2028 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2023 en begroting 2024 en tot stand gekomen middels het in 2021 vastgestelde strategisch plan 2022-2025 'BUas+', aangescherpt aan de hand van de Priority First memo.

Scenario's

Scenario's	1. Strategie vanaf nu	2. Instroom volgens doelstelling, uitval +, tijdelijke daling studiesucces	3. Instroom en uitval blijven gelijk aan niveau vorig jaar, tijdelijke daling studiesucces	4. Instroom daalt, uitval +, tijdelijke daling studiesucces	5. Worst case
Eerstejaars instroom	2.219	2.219	2.150	2.066	1.844
Uitval	DO doelstelling is bereikt (26% binnen Ba opleidingen)	Doel in overeenstemming met academies (26,4% binnen Ba opleidingen)	Conform 2022-2023 (28,2% binnen Ba opleidingen)	Doel in overeenstemming met academies (26,4% binnen Ba opleidingen)	Conform 2022-2023 (28,2% binnen Ba opleidingen)
Studiesucces	SS doelstelling is bereikt (75% binnen Ba opleidingen)	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (doel van 72,5% binnen Ba opleidingen, in overeenstemming met academies)	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (doel van 72,5% binnen Ba opleidingen, in overeenstemming met academies)	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (doel van 72,5% binnen Ba opleidingen, in overeenstemming met academies)	Studiesucces daalt permanent (als gevolg van uitgestelde BSA) naar een niveau van 72,5% binnen de Ba opleidingen

Uitval- en studiesuccespercentages te beschouwen als een gemiddeld niveau in het meerjarige budgetmodel

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

> Lichtblauw

Instroomdoelstellingen, uitval- en studiesuccespercentage worden in dit scenario behaald volgens de BUAs-strategie. In collegejaar 2022-2023 was het uitvalpercentage relatief hoog na drie jaar een lager percentage als gevolg van het uitgestelde bindend studieadvies (BSA). Naar verwachting zal de uitval in collegejaar 2023-2024 verbeteren en zal de strategische doelstelling van behaald worden.

> Groen

In dit scenario zal de instroomdoelstelling voor het collegejaar 2024-2025 naar verwachting worden gehaald. De uitvalpercentages in dit scenario zijn gebaseerd op de verwachtingen van de academies, wat neerkomt op een uitval van 26,4% binnen de bacheloropleidingen. Dit ligt net boven de strategische doelstelling van 26%, echter is het een verbetering ten opzichte van vorig jaar. Het studiesucces gaat tijdelijk omlaag (3 jaar; cohort '19, '20 en '21 naar een gemiddeld niveau van 72,5%) als gevolg van het uitgestelde BSA. Ook dit percentage is gebaseerd op de verwachtingen van de academies. Na deze tijdelijke daling gaan we ervan uit dat het studiesucces weer terugkomt op het niveau van 75% (vanaf cohort '22).

> Oranje

Instroom en uitval blijven in dit scenario op het niveau van vorig collegejaar: instroom* blijft op het niveau van cohort '23 en uitval is gelijk aan het niveau van cohort '22. Het studiesucces gaat tijdelijk omlaag (3 jaar; cohort '19, '20 en '21 naar een gemiddeld niveau van 72,5%) als gevolg van het uitgestelde BSA. Na deze tijdelijke daling gaan we ervan uit dat het studiesucces weer terugkomt op het niveau van 75% (vanaf cohort '22). *Correctie voor AI vanwege selectie vanaf collegejaar 2024/2025

> Grijs

De basis voor dit scenario is het groene scenario (de verwachtingen voor uitval en studiesucces zijn gelijk aan het groene scenario). Het verschil is gelegen in de instroom. Vanaf collegejaar 2024-2025 zal de instroom van internationale studenten naar verwachting dalen in verband met de politieke discussie (de instroom van internationale studenten daalt van 30% (doelstelling 2025) naar 25%. Naast de daling van internationale studenten nemen we in dit scenario ook een lichte daling van het aantal Nederlandse studenten mee voor de komende jaren, gebaseerd op een afgezwakte daling van de referentieraming van OCW (-1,2% instroom '23/'24 t.o.v. -2,4% in de referentieraming).

> Rood

Dit betreft een worst-case scenario. De instroom zal naar verwachting dalen door 50% minder internationale studenten ten opzichte van de doelstelling voor 2024 en een daling van het aantal Nederlandse studenten (daling van het aantal Nederlandse studenten is gebaseerd op de daling van de referentieraming van OCW van -2,4% vs. instroom '23/'24). Bovendien blijft de uitval op het hoge niveau van vorig jaar en zullen de studiesuccespercentages blijvend dalen.

Voor alle scenario's gelden generiek de volgende uitgangspunten:

- > Ter vergelijkbaarheid van de scenario's is er in het MJK voor gekozen om de student/docentratio in alle scenario's gelijk te houden;

- > De student/docentratio van 2024, in combinatie met de verwachte totale studentaantallen van ieder scenario, leiden in de basis tot bepaling van de OP-formatie. Met het oog op betaalbaarheid van het onderwijs en meerjarige afspraken met de academies hebben we een kleine correctie toegepast op de gemiddelde ratio in 2025, 2026 en 2027;
- > In alle scenario's is een reductie opgenomen van ondersteunende staf met een totale omvang van 8,8 fte in een periode van twee jaren (2025 – 2026). In de komende periode zal meer duidelijk moeten worden waar deze reductie wordt gerealiseerd. We zetten daarmee de lijn voort die in 2022 en 2023 is ingezet;
- > In de begroting van 2024 zijn middelen gealloceerd aan strategische projecten. Ook in de jaren daarna zullen we middelen nodig hebben om onze strategische agenda ten uitvoer te brengen. Daarom is ook in de jaren na 2025 een bedrag opgenomen voor strategische projecten. Dit in tegenstelling tot het vorige MJK, waarin deze allocatie na 2025 nog niet plaatsvond.

De verschillende scenario's tonen een duurzame en stabiele bedrijfsvoering binnen BUAs aan. We zijn voldoende veerkrachtig voor alle scenario's, hoewel het **rode** scenario een ontwikkeling laat zien in een ongewenste richting.

We achten het **groene** scenario het meest waarschijnlijk, vandaar dat we in de volgende paragrafen van dit scenario uitgaan.

A1 Aantal studenten

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Totaal inschrijvingen BUAs	7.055	7.046	7.169	7.262	7.267	7.270
Totaal inschrijvingen bachelors	6.468	6.428	6.510	6.587	6.587	6.590
Totaal inschrijvingen masters	272	294	331	347	349	348
Totaal inschrijvingen joint degree	84	98	103	105	108	109
Totaal inschrijvingen associate degree	231	226	225	223	223	223

In bovenstaande tabel zijn de verwachte totale studentenaantallen per 1 oktober van ieder jaar te zien, als resultaat van de eerstejaars instroom, uitval, doorstroom en het studiesucces 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. In de jaren dat kwaliteitsmiddelen werden ontvangen zijn stapsgewijs investeringen gedaan in de vorm van extra fte P-OP tot uiteindelijk 23 fte in 2022. De daarop volgende jaren blijft deze investering gehandhaafd, conform onderstaande tabel.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Breda University of applied sciences	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0

Deze (extra) inzet heeft de afgelopen jaren tot een verbetering van de student/docentratio geleid. Voor de bepaling van de OP-formatie gaan we uit van de student/docentratio en de verwachte studentaantallen voor de komende jaren. In het MJK vanaf 2024 hebben we de student/docentratio van 2024 als uitgangspunt gebruikt voor de daaropvolgende jaren, waarbij we deze in de jaren 2025, 2026 en 2027 stapsgewijs beperkt naar boven hebben bijgesteld. Voor de overige, ondersteunende categorieën laten we in de jaren 2025 en 2026 een gefaseerde reductie zien. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

Meerjarige formatie	2023 Actual fte	2024 Budget fte	2025 Budget fte	2026 Budget fte	2027 Budget fte	2028 Budget fte
P-OP	352,6	387,4	387,2	391,7	393,4	393,4
P-OBP	105,4	76,5	76,5	76,5	76,5	76,5
P-MT	17,6	16,9	16,9	16,9	16,9	16,9
B-OBP	193,4	189,4	185,1	180,6	180,6	180,6
M-MT	12,5	14,9	14,4	14,4	14,4	14,4
Totaal exclusief vervanging ziekteverzuim	681,5	685,2	680,2	680,2	681,9	681,9
Vervanging ziekteverzuim	0,0	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3
Totaal inclusief vervanging ziekteverzuim	681,5	687,5	682,5	682,5	684,2	684,2

Vanaf 2024 zijn de functies van studiebegeleider en instructeur verplaatst van personeelscategorie P-OBP naar P-OP omdat de aard van werk beter past bij het primair onderwijs proces (P-OP) en we hiermee aansluiten bij de landelijke definitie die gehanteerd wordt door bureau Berenschot. Hierdoor is tussen de jaren 2023 en 2024 een verschuiving zichtbaar tussen deze twee categorieën.

A2 Meerjarenbalans

Meerjaren balans	2023 Actual k €	2024 Budget k €	2025 Budget k €	2026 Budget k €	2027 Budget k €	2028 Budget k €
Activa	79.336	73.976	72.578	71.937	70.863	70.303
Vaste activa	50.872	50.149	49.671	48.422	47.033	45.577
Materiële vaste activa	50.760	50.057	49.599	48.370	47.001	45.565
Financiële vaste activa	112	92	72	52	32	12
Vlottende activa	28.464	23.827	22.907	23.515	23.830	24.726
Voorraden	2	2	2	2	2	2
Vorderingen	3.140	3.140	3.140	3.140	3.140	3.140
Liquide middelen	25.322	20.685	19.765	20.373	20.687	21.584
Passiva	79.336	73.976	72.578	71.937	70.863	70.303
Eigen vermogen	32.554	30.012	30.048	30.840	31.200	32.074
Algemene reserve	18.918	18.244	18.281	19.073	19.433	20.307
Bestemmingsreserves	13.636	11.767	11.767	11.767	11.767	11.767
Voorzieningen	5.860	5.860	5.860	5.860	5.860	5.860
Langlopende schulden	13.511	12.077	10.643	9.210	7.776	6.342
Kortlopende schulden	27.412	26.027	26.027	26.027	26.027	26.027

Zoals in de volgende paragraaf verder uiteengezet wordt, zal het jaar 2024 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 dit jaar, net als in 2023, weer geïnvesteerd in het onderwijs.

Door aflossingen van de hypothecaire leningen dalen de langetermijn schulden en ook de hoeveelheid beschikbare liquide middelen. In het meerjarenkader is nog geen rekening gehouden met mogelijke investeringen die voortvloeien uit toekomstige strategische keuzes.

Gezien de huidige staat van ons eigen vermogen voorzien we op dit moment geen additionele financieringsbehoefte. Voor wat betreft duurzaamheid wordt nu eerst ingezet op het verrichten van een 0-meting. Daarna kunnen concrete (investerings-) plannen worden gemaakt en wordt bepaald of hier mogelijk behoefte bestaat aan financiering. Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan een meerjaren onderhoudsplan (MJOP). Op dit moment wordt geen groot onderhoud voorzien.

Tenslotte worden de mogelijkheden voor huisvesting voor (internationale) studenten nog steeds onderzocht. Tot nu toe zijn er geen concrete plannen of afspraken met mogelijke partners (bv. woning corporaties) en daarmee ook geen concrete (financiële) risico's.

A2 Meerjarenstaat van baten en lasten

Meerjarenstaat van baten en lasten	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Baten	89.964	94.085	94.916	95.472	95.234	95.792
Rijksbijdragen OCW	64.031	64.922	63.019	63.279	62.871	63.431
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.890	5.126	4.743	4.743	4.743	4.743
College-, cursus-, les- en examengeld	15.112	17.091	19.873	20.169	20.339	20.337
Baten werk in opdracht van derden	1.744	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
Overige baten	5.188	5.585	5.920	5.920	5.920	5.920
Lasten	91.575	96.701	94.953	94.774	94.989	95.054
Personeelslasten	71.889	76.710	75.464	75.321	75.464	75.463
Afschrijvingskosten	4.041	3.622	3.601	3.565	3.637	3.703
Huisvestingslasten	3.378	3.145	3.145	3.145	3.145	3.145
Overige lasten	12.268	13.225	12.743	12.743	12.743	12.743
Saldo baten en lasten	-1.611	-2.617	-37	698	244	738
Financiële baten en lasten	597	113	113	134	155	176
Resultaat	-1.014	-2.504	76	832	400	914
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0	0	0
Netto resultaat	-1.014	-2.504	76	832	400	914
Bestemmingsreserves	1.014	1.869	0	0	0	0
Netto resultaat na gebruik bestemmingsreserves	0	-635	76	832	400	914

De negatieve resultaten in 2023 en 2024 werden reeds in de voorgaande versies van het MJK voorzien en we hebben hierop geanticipeerd door bestemmingsreserves voor dit doel op te bouwen. De tekorten kunnen daarom worden opgevangen met het inzetten van deze bestemmingsreserves.

Op basis van de aannames die we voor het MJK hebben gedaan zullen de jaren 2025 tot en met 2028 weer een positief financieel resultaat laten zien. De afschaffing van de regeling halvering collegegeld, de aanpassing in de student/docent ratio, de reductie van ondersteunend personeel en de in 2023 ingezette acties omtrent de efficiëntere en effectievere organisatie van het programma- en projectportfolio zijn hier de voornaamste oorzaken van. We kiezen ervoor, gezien de strategische ambitie van BUAs, middelen in te zetten om de voortgang van de strategische programma's mogelijk te maken. We hebben daarom jaarlijks een basisbedrag in het MJK opgenomen voor de uitvoering van strategische projecten.

A2 Meerjaren kengetallen

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Signaleringswaarde
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	
Solvabiliteit II	0,48	0,48	0,49	0,51	0,52	0,54	<0,3
Liquiditeit	1,04	0,92	0,88	0,90	0,92	0,95	<0,5
Absolute omvang liquide middelen	€ 25,3 miljoen	€ 20,7 miljoen	€ 19,8 miljoen	€ 20,3 miljoen	€ 20,7 miljoen	€ 21,6 miljoen	< € 2,0 miljoen

De kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs.

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 0,65 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 doorgerekende scenario's genoemd en wordt toegelicht van welk scenario we uitgaan.

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.

Jaarrekening 2023

mei 2024

7 Jaarrekening 2023

7.1 Balans per 31-12-2023

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-23 €	31-12-22 €
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	50.760	53.720
Financiële vaste activa	2	112	34
		50.872	53.754
Vlottende activa			
Vorderingen	3	3.142	3.061
Liquide middelen	4	25.322	22.485
		28.464	25.546
		79.336	79.300
		31-12-23 €	31-12-22 €
Passiva			
Eigen vermogen	5	32.554	33.568
Voorzieningen	6	5.860	5.313
Langlopende schulden	7	13.511	16.285
Kortlopende schulden	8	27.411	24.134
		79.336	79.300

7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2023

<i>(x € 1.000)</i>				
		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	64.186	61.399	66.241
College-, cursus-, les- en examengelden	10	15.111	15.283	10.316
Baten werk in opdracht van derden	11	5.479	7.348	7.037
Overige baten	12	2.243	4.922	2.537
Totaal baten		87.019	88.952	86.131
Lasten				
Personeelslasten	13	69.273	71.694	63.934
Afschrijvingen	14	4.041	3.867	3.952
Huisvestingslasten	15	3.378	2.912	2.767
Overige lasten	16	11.938	13.309	11.531
Totaal lasten		88.630	91.781	82.184
Saldo baten en lasten		1.611-	2.829-	3.947
Financiële baten en lasten	17	597	253-	202-
Resultaat		-1.014	3.082-	3.744
Resultaat deelnemingen		-	-	-
Nettoresultaat		-1.014	3.082-	3.744

7.3 Kasstroomoverzicht

(x € 1.000)	2023		2022	
		€		€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		1.611-		3.947
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	15	4.041		3.952
Mutaties voorzieningen	6	547		223
		4.588		4.175
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>				
Vorderingen	3	81-		869-
Kortlopende schulden	8	3.277		3.759
		3.196		2.889
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
		6.173		11.011
Ontvangen en betaalde interest	18	597		202-
		597		202-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Mutatie in waarde deelneming		-		-
Investeringen in immateriële vaste activa (1)		-		-
Investeringen in materiële vaste activa	1	1.080-		2.496-
Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa	2	78-		12
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1	-		-
		1.158-		2.484-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden	8	2.774-		5.273-
Verstrekking langlopende schulden	7	-		-
		2.774-		5.273-
Mutatie liquide middelen				
		2.837		3.051

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2023 met € 2.837 toegenomen, waardoor de eindstand uitkomt op € 25.322.

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 13 mei 2024. De jaarrekening bevat de financiële gegevens van de Stichting BUAs exclusief Breda University Ventures B.V. Deze entiteit wordt niet geconsolideerd, omdat er in 2023 geen activiteiten meer hebben plaatsgevonden. 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. De gebouwen worden gewaardeerd met behulp van de componentenbenadering, waarbij per component de afschrijvingstermijn is bepaald. 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 2023 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 middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105%, mag echter geen indexatie plaatsvinden.

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

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2023 is 110,5% (110,9% eind 2022). De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2023 113,9% (118,6% eind 2022).

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 31-12-2023

1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2023	56.170	4.803	22.630	83.603
Cumulatieve afschrijvingen	13.286	-	16.596	29.882
Boekwaarde 1 januari 2023	42.884	4.803	6.034	53.720
Investerings 2023	124	-	956	1.080
Aanschafwaarde desinvesteringen 2023	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen 2023	-	-	-	-
Afschrijvingen 2023	2.108	-	1.933	4.041
Aanschafwaarde cumulatief	56.294	4.803	23.586	84.683
Cumulatieve afschrijvingen	15.394	-	18.528	33.923
Boekwaarde 31 december 2023	40.900	4.803	5.057	50.760

In 2023 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 31-12-2023	Aantal m ² *
Mgr. Hopmansstraat 1 (Frontier building)	15.063 m ²
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Horizon building)	12.112 m ²
Mgr. Hopmansstraat 15 (Ocean building)	3.773 m ²
Totaal	30.948 m²

* Bruto vloeroppervlak

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 1, 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

(x € 1.000)	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde gebouwen	Taxatiedatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen				
- Mgr. Hopmansstraat 1	17.773	1 januari 2024	36.226	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2-4	10.458	1 januari 2024	67.648	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 15	5.070	1 januari 2024	8.225	11 februari 2020
	33.301		112.099	

2 Financiële vaste activa

(x € 1.000)	Boekwaarde 1 januari 2023	Investeringen en verstrekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2023
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	34	100	-	-	22	-	112
Totaal financiële vaste activa	34	100	-	-	22	-	112

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 BRESS en voor de sportvoorzieningen. In 2023 is een vervangende overeenkomst afgesloten waarbij € 100 extra lening is verstrekt. Dit betreft een lening waarover 2% rente is verschuldigd met een looptijd van 10 jaar. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2023 € 22.

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2023 EUR	Resultaat jaar 2023 EUR	Totale baten 2023 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %	Consolidatie %
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	-	-	-	N	N	100	-

3 Vorderingen

(x € 1.000)	31-12-23 €		31-12-22 €	
Debiteuren	302		482	
Voorziening vordering debiteuren	-		-	
<i>Totaal debiteuren</i>		302		482
Studenten	71		95	
Voorziening vordering studenten	-		-	
<i>Totaal studenten</i>		71		95
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	-		-	
Overige	61		103	
<i>Totaal overige vorderingen</i>		61		103
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	945		946	
Nog te ontvangen subsidiegelden	1.139		1.047	
Nog te ontvangen bedragen	624		375	
Overige	-		13	
<i>Totaal overlopende activa</i>		2.708		2.381
Totaal vorderingen		3.142		3.061

Debiteuren

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

Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor studentgerelateerde activiteiten, zoals leermiddelen, excursies en studiereizen. Per jaareinde is het saldo lager dan in het voorgaande jaar.

Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen, waaronder licentiekosten, hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2024.

Nog te ontvangen subsidiegelden

Het saldo nog te ontvangen subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van de al toegekende en besteden subsidiegelden, maar nog te ontvangen gelden.

Nog te ontvangen bedragen

Dit betreft onder andere een vordering op Wageningen University & Research (WUR) van € 204 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2022-2023 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

(x € 1.000)	31-12-23	31-12-22
	€	€
Tegoeden op bank- en girorekeningen	25.322	22.485
Totaal liquide middelen	25.322	22.485

De liquide middelen ultimo 2023 bestaan uit tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën. Over de tegoeden op deze rekeningen wordt rente ontvangen. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van de instelling. Bankgaranties zijn niet verleend.

5 Eigen vermogen

(x € 1.000)	Stand per 01-01-2022	Resultaat 2022	Stand per 01-01-2023	Resultaat 2023	Stand per 31-12-2023
	€	€	€	€	€
Algemene reserve					
Algemene reserve	17.516	1.403	18.919	0-	18.919
	17.516	1.403	18.919	0-	18.919
Bestemmingsreserves publiek					
Implementatie strategie	2.920	959	3.879	826-	3.053
Toekomstige huisvesting	6.170	141-	6.029	436-	5.593
Kennisvalorisatie	650	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	433	465	898	412	1.310
Profilerings-en noodfonds BUAs	203	-	203	81-	122
Bestendige meerjarige continuïteit	1.932	1.058	2.990	865-	2.125
Praktijkgericht onderzoek	-	-	-	782	782
	12.308	2.341	14.649	1.014-	13.635
Totaal eigen vermogen	29.824	3.744	33.568	1.014-	32.554

Het College van Bestuur heeft het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 1.014 te onttrekken uit de bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2023 een eigen vermogen van € 32.554 (2022: € 33.568).

BUAs heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 32.554 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 49.958. Hiermee komt de ratio van het eigen vermogen op 0,65. 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

Er vindt naar aanleiding van het resultaat 2023 en de mutaties op bestemmingsreserves geen mutatie plaats op de algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie wordt € 826 onttrokken, als gevolg van het negatieve resultaat op de strategische projecten in 2023. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 3.053 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 € 436 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 ondergebracht in de stichting. De reserve bedroeg ultimo 2022 € 650 en werd in 2023 niet gemuteerd. Voor toekomstige ontwikkelingen blijft de reserve aanwezig.

Bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken

BUAs heeft voor de kwaliteitsafspraken in 2023 een bedrag ontvangen vanuit het ministerie van OCW. Het bedrag van € 412 dat hiervan nog beschikbaar is, is per jaareinde 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 2023 is € 81 meer uitgeven dan begroot. Deze hogere lasten zijn ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve bestendige meerjarige continuïteit

BUAs heeft binnen het eigen vermogen een speciaal gevormde bestemmingsreserve voor bestendige meerjarige continuïteit. Per jaareinde 2023 wordt € 865 aan deze reserve onttrokken. Het saldo van deze voorziening is voldoende om de voorziene tekorten in de komende jaren te kunnen opvangen.

Bestemmingsreserve praktijkgericht onderzoek

Naar aanleiding van het bestuursakkoord 2022 ontving BUAs in 2023 een aanvullend bedrag voor praktijkgericht onderzoek. Gezien de timing van de toekenning en het opstarten van bijbehorende initiatieven heeft BUAs in 2023 € 782 van dit bedrag nog niet kunnen inzetten. Per jaareinde 2023 wordt een bestemmingreserve opgezet zodat dit saldo beschikbaar blijft om de komende jaren invulling te geven aan de doelstellingen geformuleerd in het bestuursakkoord.

6 Voorzieningen

	Mutaties 2023						
	Saldo	Dotaties 2023	Onttrekkingen	Vrijval 2023	Saldo	Langlopend deel voorziening	Kortlopend deel voorziening
	31-12-2022		2023		31-12-2023		
€	€	€	€	€	€	€	
Bovenwettelijk WW	470	147	339		278	138	140
Wettelijk WW	101	148	217		32		32
Uitstroom	458	85	39	405	99	37	62
Transitievergoeding	163	58	29		192	43	149
Jubilea uitkeringen	370	14	46		338	307	31
Werktijdverkorting senioren	2.218	960	617		2.561	1.979	582
DI uren	197		48		149	112	37
Arbeidsongeschiktheid	1.336	1.682	107	700	2.211	2.104	107
Totaal voorzieningen	5.313	3.094	1.442	1.105	5.860	4.720	1.140

De voorzieningen zijn met € 547 toegenomen ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 1.442, € 3.094 dotatie en € 1.105 vrijval. In de begroting van 2023 was uitgegaan van een totale toename van de voorzieningen van € 890.

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 2,3% (2022: 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 2,3% (2022: 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.

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. Jaarlijks wordt de waarde van de voorziening opnieuw vastgesteld en verminderd op basis van een schattingspercentage gebaseerd op voorgaande jaren.

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 2,3% (2022: 1%).

Voorziening werktijdverkorting senioren

De voorziening werktijdverkorting senioren is gevormd zodat medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereiken hun werktijd kunnen verminderen met maximaal 0.2 fte. 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. De cao bepaalt 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 gebruik gaan maken 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 2023 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijf jaar. Voor de jaren daarna is geen voorziening gevormd, aangezien deze niet betrouwbaar ingeschat kan worden. In de meest recente cao is een aanvulling op de bestaande regeling opgenomen, artikel M-2-a lid 5. Er is een mogelijkheid tot een extra 20% werktijdverkorting met behoud van gelijkblijvende pensioenopbouw en premieverdeling. Per einde boekjaar is nog niet bekend wie van de huidige deelnemers gebruik gaat maken van de uitbreiding. Op dit moment is daarvoor € 42 voorzien en opgenomen in de voorziening.

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 2023 heeft een stijging plaats gevonden door instroom van vijf medewerkers en de uitstroom van vier medewerkers.

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. Na dit moment kan er niet meer gespaard worden en wordt het gepaarde tegoed aanwend conform gemaakte spaaraanspraken. Medio februari 2023 hebben de vakbonden met de werkgevers afgesproken dat de gespaarde uren ingezet kunnen worden tot en met 2025. De cao 2023-2024 heeft bepaald dat er per jaar maximaal 45 gespaarde DI-uren mogen worden omzet in geld.

7 Langlopende schulden

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2022	Aangegane leningen o/g 2023	Aflossingen 2023	Vrijval 2023	Boekwaarde 31-12-2023	Rente percentage	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	%	€	€
Lening BNG	10.380	-	2.440	-	7.940	1,4%-1,8%	5.500	2.440
Schatkistbankieren lening	8.679	-	334	-	8.345	0,49%	8.011	334
Totaal langlopende schulden	19.059	-	2.774	-	16.285		13.511	2.774

Van het langlopende deel van € 13.511 betreft € 6.840 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.671 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2023 komt de DSCR uit op 0,81, wat onder de vastgestelde ratio van BNG ligt. Dit is hoger dan begroot, maar zoals verwacht onder het overeengekomen minimum met BNG. Dit is tijdig besproken met BNG en er is een waiver aangevraagd op basis waarvan de lening niet opeisbaar wordt gesteld door BNG.

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG-leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 22.700. BNG kent een AAA-rating volgens Standard and Poor's, Fitch en Moody's (zie tevens www.bngbank.com/ratings). Het restant van de hoofdsom is per eind 2023 € 7.940.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2023 € 8.345. 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.

(x € 1.000)						
Financiering	Ingangsdatum	Looptijd	Start aflossing	Bedrag lening	Restant hoofdsom	
					31-12-2023	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	mei-18	6.000	3.600	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	okt-18	5.000	3.000	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	jan-19	6.700	1.340	1,42%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	jun-20	5.000	4.322	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	jun-20	4.680	4.024	0,49%
Totaal				27.380	16.285	

8 Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31-12-23		31-12-22	
		€		€
Crediteuren		1.191		1.395
Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.462		2.972
Schulden terzake pensioenen		849		843
Kortlopend deel langlopende lening		2.774		2.774
<i>Overlopende passiva</i>				
Vooruitontvangen collegegelden	6.109		5.572	
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.732		1.457	
Nog te besteden subsidiegelden	4.332		2.413	
Nog te besteden niet normatieve rijksbijdrage	1.260		1.448	
Nog te betalen leefgeld studenten	633		494	
Nog te betalen posten	1.062		1.153	
Personeel	9		5	
Vakantiegeld	2.187		1.925	
Vakantiedagen	1.338		1.189	
Studentenbijdragen	293		316	
Overige	180		176	
<i>Totaal overlopende passiva</i>		<i>19.135</i>		<i>16.149</i>
Totaal kortlopende schulden		27.411		24.134

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruitontvangen collegegelden over de periode januari 2024 tot en met augustus 2024.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Het totaal nog te besteden geld voor CELTH jegens derden bedraagt in totaal € 1.732. 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 subsidiegelden. Dit saldo bestaat grotendeels uit een aantal grote projecten waarvoor BUAs

penvoerder is, waardoor het de verantwoordelijkheid heeft om subsidiegelden door te storten naar andere projectpartners. Deze projecten hebben een looptijd van enkele jaren en dragen momenteel (voor € 1.246) bij aan de post nog te besteden subsidiegelden. Daarnaast bestaat het saldo voor een groot deel uit projecten die voortgevloeid zijn uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant. Deze samenwerking loopt van 2018 tot en met 2025 en draagt (voor € 1.405) bij aan de post nog te besteden subsidiegelden. Ook Erasmus mobiliteitssubsidies voor studenten hebben (met € 423) een aandeel in deze post.

Nog te besteden niet normatieve rijksbijdrage

Het totaal nog te besteden niet normatieve rijksbijdrage van € 1.260 heeft betrekking op ontvangen NPO-gelden van € 468 die in 2021 tot en met 2023 niet zijn besteed en € 792 ontvangen gelden ten behoeve van het voorkomen van krimp in vitale regio's. Hiervoor zijn bestedingsdoelen gedefinieerd voor 2024 en 2025, die worden beschreven in hoofdstuk 4 en 1.

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.

Prijrisico

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.

Grond	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar	> 5 jaar
Mgr. Hopmansstraat 1-3	2.222	185	01-09-2094	848	11.100	145.780
Totaal	2.221	185			11.100	145.780

Operational overeenkomst

BUas heeft een operational leaseovereenkomst gesloten met betrekking tot een personenauto met een looptijd tot mei 2027. De totale verplichting per eind 2023 uit hoofde van deze overeenkomst bedraagt € 46, hetgeen toeziet 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 2023

9 Rijksbijdragen OCW

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage	64.031	61.365	66.241
Overige subsidies OCW	155	34	-
Totaal rijksbijdragen OCW	64.186	61.399	66.241

Het totaal van de normatieve rijksbijdragen OCW 2023 bedraagt € 64.031. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 19 december 2023. De overige subsidies OCW betreft de baten voor een geormerkte subsidie voor studieverlof, vanaf 2023 worden deze baten weergegeven binnen de categorie Rijksbijdragen OCW.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten.

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie voor studieverlof HBO 2022/2023	1278527-1	22-08-2022	JA
	1279863-1	20-09-2022	JA
	1321155-1	21-02-2023	JA
Subsidie voor studieverlof HBO 2023/2024	1349973-1	22-08-2023	NEE
	1351290-1	20-09-2023	NEE
VIS22027	VIS22027	03-05-2022	JA
VIS23087	VIS23087	20-04-2023	JA
VIS23039	VIS23039	20-04-2023	NEE

In de categorieën G2A en G2B zijn in 2023 geen subsidies in uitvoering.

10 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Collegegelden	16.123	16.279	10.832
Restitutie collegegelden	1.026	996	524
Cursus-, les- en examengelden	14	-	8
Totaal college, cursus, les en examengelden	15.111	15.283	10.316

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden liggen in lijn met de begroting. De stijging ten opzichte van 2022 is veroorzaakt door de beëindiging van de halvering van het collegegeld voor studenten.

11 Baten werk in opdracht van derden

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Contractonderwijs	352	-	-
Internationale organisatie	2.021	6.005	4.750
Nationale overheden	33	-	-
NWO	558	-	593
Overige non-profit organisaties	84	-	-
Bedrijven	283	-	-
Overige baten werk in opdracht van derden	2.148	1.343	1.694
Baten werk in opdracht van derden	5.479	7.348	7.037

Ten behoeve van verbeterd inzicht heeft een her rubricering plaatsgevonden over de baten werk in opdracht van derden. In de begroting 2023 en vergelijkende cijfers 2022 is dit niet nader uitsplitst.

De baten werk in opdracht van derden zijn € 1.869 lager dan begroot. Onder de baten in opdracht van derden zijn voor een € 3.629 opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geoordeelde subsidiegelden OCW. € 1.256 van de overige baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde-geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten). De brutomarge van de catering van € 384 wordt verantwoord onder overige baten werk in opdracht van derden, dit is € 268 lager dan begroot.

12 Overige baten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	52	35	43
Detachering personeel	343	2.371	549
Studentgerelateerde activiteiten	1.217	1.340	1.198
Onderwijsfaciliteiten studenten	78	79	92
Administratie en Incasso	85	109	91
WUR	206	380	262
Diversen	241	608	210
Baten voorgaande jaren	21	-	92
Totaal overige baten	2.243	4.922	2.537

De overige baten zijn € 2.679 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten voor detachering personeel van € 2.028. Dit wordt veroorzaakt door de eliminatie van de opbrengst van 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 2022-2023 heeft nog niet plaatsgevonden.

13 Personeelslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022	
	€	€	€	
Lonen en salarissen	49.926	62.364	45.169	
Sociale lasten	6.372	-	5.716	
Pensioenpremies	7.036	-	7.278	
Totaal lonen en salarissen		62.364	62.364	58.163
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	3.105	5.346	2.980	
Mutatie personele voorzieningen	1.989	1.622	1.974	
Mutatie reservering vakantierechten	221	20-	122	
Kennisontwikkeling en scholing	1.074	1.553	1.085	
Werving en selectie	79	4	194	
Arbo beleid	296	185	207	
DAM/Sop	10	240	166	
Compensatie in loonkosten	535-	74-	471-	
Lasten wachtgeld	300	107	227	
Overige	600-	367	713-	
Totaal overige personele lasten		5.939	9.329	5.771
Totaal personele lasten		69.273	71.694	63.934

Ten opzichte van 2022 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 5.171 (+ 8,9%). Deze stijging is deels te verklaren door een groter aantal ingezet fte. Daarnaast is sprake van een stijging van de kosten per fte, die met name wordt veroorzaakt door de relatief grote loonstijging per 1 juli 2023 als gevolg van de nieuwe CAO en in meer beperkte mate hogere inschaling. Daling van de pensioenpremies had een remmend effect op de kosten per fte ten opzichte van 2022.

Ten opzichte van de begroting 2023 is een overschrijding te zien van € 970 op het totaal van de lonen en salarissen inclusief de verschillende premies. De belangrijkste verklaring is een hogere prijs per fte dan begroot. De hogere prijs wordt voor een groot deel veroorzaakt door de relatief hoge cao-loonstijging, die ook gecompenseerd wordt in de rijksbijdrage. Het feit dat in 2023 meer fte zijn ingezet dan begroot (deels vanwege meer vervanging wegens ziekte), is een tweede verklaring voor de overschrijding.

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 2023 bedraagt 701,0 fte (685,0 fte ultimo 2022). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 5.7 kengetallen personeel. Het aantal werknemers werkzaam in het buitenland is nihil.

	Ultimo 2023	Ultimo 2022
Personeel primair proces	488,6	475,3
Personeel bedrijfsvoering	199,2	195,3
Personeel management	13,2	14,4
	701,0	685,0

14 Afschrijvingen

(x € 1.000)	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Materiële vaste activa	4.041	3.867	3.952
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal afschrijvingen	4.041	3.867	3.952

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

15 Huisvestingslasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Huren	77	106	62
Energie en water	1.261	1.190	856
Heffingen	181	175	177
Schoonmaakkosten	893	790	786
Beveiliging en bewaking	185	167	228
(Klein) onderhoud	781	484	658
Totaal huisvestingslasten	3.378	2.912	2.767

De huisvestingslasten zijn € 466 hoger dan begroot. De kosten voor (klein) onderhoud bedragen € 297 meer dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door onvoorziene reparaties.

16 Overige lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	595	496	686
Automatisering	2.421	2.330	2.176
Administratie en beheer	1.288	1.617	1.607
Advieskosten	889	1.097	685
Reis- en verblijfkosten	1.135	799	949
Studentvoorzieningen	2.803	2.327	2.644
Studentgerelateerde activiteiten	1.379	1.287	1.320
Repro voorzieningen	340	267	334
Voorlichting / PR	778	736	919
Catering	207	144	211
Diverse	104	2.209	0
Totaal overige instellingslasten	11.938	13.309	11.531

De overige instellingslasten zijn totaal € 1.399 lager dan begroot. Verschuivingen binnen de verschillende categorieën zijn waarneembaar. Zo zijn de lasten studentvoorzieningen € 476 hoger dan begroot door voornamelijk hogere uitkeringen aan profileringsfonds en studiebeurzen. Ook zijn de lasten voor reis-en verblijfkosten € 336 hoger dan begroot. De € 2.209 begrote diverse lasten betreffen grotendeels een nog nader te specificeren post met betrekking tot strategische projecten die tijdens het opstellen van de begroting nog niet toegekend waren.

17 Financiële baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Rentebaten	837	-	75
Rentelasten	240	253	277
Saldo financiële baten en lasten	597	253-	202-

De werkelijke rentelasten in 2023 liggen in lijn met de begroting. Op de rekening-courant is over het tegoed € 837 aan rente ontvangen die niet was begroot.

Honoraria van de accountant

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

<i>(x € 1.000)</i>	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.		Overige Accountants
	2023	2022	2023	2022	2023
Controlediensten	119	113			-
Andere assurance-diensten	-	-			83
Andere niet controlediensten		8			-
Totale diensten	119	121			83

Het bedrag opgenomen onder 'overige accountants' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2023 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

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 2023 € 202.000 (x1) behorende bij klasse F. 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	8
Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal aantal complexiteitspunten	16, klasse F

8.1 Bezoldiging College van Bestuur

Gedurende het kalenderjaar 2023 hebben geen wijzigingen plaatsgevonden binnen 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 geldt dat in 2023 sprake was van een arbeidsmarkttoelage. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen brutosalaris en het maximumsalaris van schaal 18 uit de cao-hbo en bedroeg voor dhr. Snijder €1.203 (x1). Dhr. Snijder heeft daarnaast gedurende 2023 gebruikgemaakt van een leaseauto waarvan de bijtelling toegevoegd is aan de totale bezoldiging van de WNT-verantwoording.

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 2023 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 11 januari 2023, betreffende 'Informatie voor onderwijsinstellingen over de Wet Normering Topinkomens in het jaar 2023'). 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 2022 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.

Gegevens 2023					
bedragen x € 1	dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA		
Funcctiegegevens	Voorzitter CvB		Lid CvB		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		
Dienstbetrekking?	ja		ja		
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.763		141.539		
Beloningen betaalbaar op termijn	22.423		22.417		
<i>Subtotaal</i>	<i>201.186</i>		<i>163.957</i>		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	202.000		202.000		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		
Bezoldiging	201.186		163.957		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		
Gegevens 2022					
bedragen x € 1	dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA		Ir. N.G.M. van Os
Funcctiegegevens	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
<i>Subtotaal</i>	<i>182.238</i>		<i>36.190</i>		<i>128.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	183.000		46.126		121.833
Bezoldiging	182.238		36.190		128.000

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	dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA	
	Overig	Declaraties	Overig	Declaraties
Representatiekosten	155	-	116	-
Reis- en verblijfkosten binnenland	3.110	-	819	259
Reis- en verblijfkosten buitenland	2.685	-	248	-
Overige te vergoeden kosten	8.402	-	5.183	473
Totaal	14.352	-	6.367	732

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 (€ *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 2022. 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 € 78.260. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 1.110.

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 onderstaande tabel.

Gegevens 2023					
bedragen x € 1	Mr E. van Lambaart	Mr P. van Grinsven	Mevrouw Prof. Dr. E.A. Van Zoonen	V.W.J.A van Stijn RA MGA	Y. van Mierlo
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	20.200	14.640	14.640	14.140	14.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.300	20.200	20.200	20.200	20.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	20.200	14.640	14.640	14.140	14.640
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022					
bedragen x € 1	Mr E. van Lambaart	Mr P. van Grinsven	Mevrouw Prof. Dr. E.A. Van Zoonen	V.W.J.A van Stijn RA MGA	Y. van Mierlo
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	19.500	12.500	12.500	13.000	12.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300	18.300	18.300

Per abuis is in boekjaar 2022 3x € 500 (x1) te weinig gefactureerd door de RvT-leden. In boekjaar 2023 is dit gecorrigeerd en is het verschil van € 1.500 (x1) totaal hersteld.

8.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUAs in 2023 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke 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 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2023;
- de staat van baten en lasten over 2023; 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 2023 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.

NLE00024084.1.1

*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*

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 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 2023 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 2023 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 2023 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 2023.

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 2023.



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 uitvoeren 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is

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, 13 mei 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. T.A.G. van Boxtel 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 2023, 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

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 2023 -2024

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	Vrijtijdwetenschappen
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University & Research)
Associate degree opleiding	
80009	Tourism Management
Hbo-Masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Professional Master in 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 Medezeggenschapsraad over de besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze reflectie focust op de betrokkenheid van de belanghebbenden en de realisatie van het kwaliteitsafsprakenplan.

Betrokkenheid van belanghebbenden

Volgens de MR besteedt BUas de studievoorschotmiddelen aan de juiste thema's. Thema's in 2023 waren: learning communities en de flexibilisering van het onderwijs; de inzet van meer docenten voor het onderwijs; de verbinding tussen docenten en het internationale werkveld; student well-being; studiesucces en klimaat en duurzaamheid. Onder deze thema's hangen twaalf centrale projecten en tien decentrale projecten; deze laatste zijn georganiseerd rondom de thema's internationalisering en learning communities. De high level reports (HLRs) geven de MR inzicht hoe de gelden besteed zijn. Desalniettemin blijft het monitoren van de voortgang van projecten die zijn opgestart met studievoorschotmiddelen een lastige zaak, niet alleen door de grote variëteit aan projecten maar ook doordat bijvoorbeeld projecten rondom student well-being zowel vanuit kwaliteitsafsprakenbudget als vanuit NPO-gelden gefinancierd worden. Ook het daadwerkelijk meten van de effecten en het zien van causale relaties tussen investeringen enerzijds en de verbetering van de kwaliteit van onderwijs is moeilijk. De pizzasessies die daartoe in voorgaande jaren georganiseerd werden, leverden onvoldoende inzicht op; de deelname van studenten aan deze sessies was gering. De BUas Medezeggenschapsraad heeft er in overleg met het CvB voor gekozen in plaats daarvan een open inloopsessie te organiseren voor studenten en medewerkers, waarbij kwaliteitsafspraken een van de thema's was. De opgehaalde input is vervolgens gedeeld met de deelraden.

Realisatie van het kwaliteitsafsprakenplan

In plaats van in te zoomen per project op de specifieke uitkomsten en het monitoren van de manier waarop de budgetten zijn besteed, kiest de MR er nu voor om op hoofdlijnen te reflecteren. In 2023 zijn stappen gezet om meer eenheid en samenhang in de centrale projecten aan te brengen door projecten te herordenen. Daarbij zijn nieuwe thema's gedefinieerd (o.a. AI) en bestaande projecten herverdeeld (bijv.: het thema student well-being kent nu meer samenhang in de onderliggende projecten) en projecten gestopt (o.a. de decentrale projecten). De MR is betrokken geweest bij het maken van deze keuzes. Met name het samenbrengen van de diverse kwaliteitsafsprakenprojecten die raken aan student well-being is een goede en belangrijke stap geweest. Dit bood ook ruimte om voor 2024 kwaliteitsafsprakenbudget vrij te maken om de strategische keuzes voor AI en klimaatonderwijs meer invulling te geven.

In december 2023 zijn de decentrale kwaliteitsafsprakenprojecten beëindigd. Het was de MR lange tijd onduidelijk hoe de decentrale projecten afgerond zijn en hoe de decentrale en centrale doelstellingen zijn samengevoegd. Uit de deelraden van de verschillende academies kwamen de volgende punten van feedback terug op de behaalde resultaten van de decentrale projecten. Op het gebied van learning communities zijn er trainingen voor medewerkers georganiseerd en een aantal cursussen/modules draait nu als learning community. Op het gebied van internationalisering zijn de ervaringen van de academies erg wisselend. Verschillende collega's hebben de mogelijkheid gehad om naar partneruniversiteiten toe te gaan, stagiaires en/of bedrijven in het buitenland te bezoeken en er zijn speciale evenementen georganiseerd om Nederlandse en internationale studenten met elkaar kennis te laten maken. Maar een echte strategie hierachter leek nog te ontbreken; gingen de juiste mensen naar de juiste plekken en wat waren de daadwerkelijke tastbare uitkomsten van deze bezoeken?

Monitoring en afspraken in de toekomst

2024 is het laatste jaar van de kwaliteitsafspraken. De huidige monitorinstrumenten (projectplan en driemaal HLR) werken in voldoende mate om te zien hoe het gealloceerde geld besteed wordt.

Omdat de kwaliteitsgelden in andere vorm worden voortgezet, wil de MR met CvB in de komende periode afspraken maken over hoe de medezeggenschap betrokken zal worden bij planvorming over de te besteden gelden. Hierbij baseert de MR zich op de motie die op 14 september 2022 door OCW is aangenomen, die stelt dat de medezeggenschap instemmingsrecht behoudt op de kaderbrief, waarin expliciete aandacht voor de besteding van kwaliteitsgelden opgenomen moet worden. De MR wil samen met het CvB de kaderbrief strategisch benaderen en hierin de belangrijke thema's formuleren die een positieve impact hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Daarna kan de MR deze thema's blijven monitoren door middel van de updates van de projectplannen en HLR.



Open Dag 18 november 2023

Bijlage 3: Nevenfuncties leden College van Bestuur op 31-12-2023

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder Functie: voorzitter College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
Nevenfuncties Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, voorzitter Economic Board West-Brabant, lid Visit Brabant, lid Strategic Board Landelijke stuurgroep Versnellingsplan ICT in onderwijs, lid Bestuurscommissie Onderzoek Vereniging Hogescholen, lid Bestuurscommissie Internationalisering Vereniging Hogescholen, lid Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant, ambassadeur Stuurgroep Vitalisering Krimpregio's, lid Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter	Bezoldigd/onbezoldigd: Alle nevenfuncties onbezoldigd
I.M. (Ingrid) Timmermans RA Functie: lid College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
Nevenfuncties Braventure, lid Algemeen Bestuur Signum Onderwijs, lid Raad van Toezicht De Zonnebloem, lid Audit Commissie Bestuurscommissie Bekostiging Vereniging Hogescholen, lid Centre of Expertise KennisDC Logistiek, lid	Bezoldigd/onbezoldigd: Onbezoldigd Bezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd

Bijlage 4: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences op 31-12-2023

Rechtspersoon	
Statutaire naam	Stichting Breda University of Applied Sciences
Vestigingsplaats	Breda
Rechtsvorm en BRIN-nummer	Stichting, 21UI
College van Bestuur, voorzitter	dr. Jorrit Snijder
College van Bestuur, lid	Ingrid Timmermans RA
Secretaris Raad van Toezicht	drs. Maarten Meewis
Secretaris College van Bestuur	Jojanneke Hobert MA
Academy for Games & Media	
Directeur	Wilma Franchimon (ad interim)
MT-leden	Arnoud Versluis MMS
	Ard Bonewald MA
	Zoran Arizanovic MA
	Jeremiah van Oosten MSc
	prof. dr. Igor Mayer
	prof. Marnix van Gisbergen
	prof. Mata Haggis-Burridge
	Frank Peters PhD
	Mathijs van der Kroft MA
Academy for Leisure & Events	
Directeur	Roland Kleve bc.
MT-leden	drs. Peter van der Aalst
	drs. Ewout Sanders
	prof. dr. Marcel Bastiaansen
	Jur van de Graaf MSc
	drs. Ilse Kröse
Academy for Tourism	
Directeur	Perry Hobson PhD
MT-leden	Rob Simons MSc
	Marco van Leeuwen M
	Nova van Schijndel M
Academy for Hotel & Facility	
Directeur	Gienke Osinga MCM
MT-leden	dr. Annette Kappert
	Simen Kooi MDM
	Bert Pajmans MSc
Academy for Built Environment & Logistics	
Directeur	Harm Kreulen bc. (ad interim)
MT-leden	drs. Don Guikink
	ir. Marijke Bogers
	ir. Michiel Mulderij
	ing. Saskia Kuiper
Corporate Services	
	Directeur
Education, Research & Information Management	Erwin van Braam MPA
Finance, Control & Student Services	Sandra Nauta 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 31-12-2023

Naam en aandachtsgebied	Benoemings-termijn	Functie RvT en commissies	Functie	Overige nevenfuncties
E. van Lambaart (Erwin) Strategie (positionering, portfolio-management en samenwerking)	01-09-2020 tot 30-09-2026 Laatste termijn	Voorzitter Raad van Toezicht	Casinos Austria AG <i>Generaldirektor/ CEO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Chairman of the Board of Directors European Casino Association - Stichting Musical Awards, voorzitter bestuur - Österreichischen Sporthilfe, Vorstandsmitglied/Lid Raad van Bestuur - Vereinigung der Österreichischen Industrie, Vorstandsmitglied/Lid algemeen bestuur
P.C.J. van Grinsven MA (Peter) HRM Portefeuillehouder MR	01-12-2020 tot 01-12-2025 Laatste termijn	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratie Commissie Lid Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valoriatie	The Executive Network, <i>partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mede-eigenaar van Startupbootcamp, Innoleaps, The Talent Institute en Accelerator2 - Adviesraad Rietveld Inc - Bestuurslid Sanyu Onderwijs - Adviesraad Universiteit Leiden
Prof. Dr. E.A. van Zoonen (Liesbet) Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-01-2022 tot 01-01-2026 Verlenging mogelijk	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valoriatie	Leiden-Delft-Erasmus Centre for BOLD Cities <i>Academisch directeur</i> Taskforce Pilot PD-UAS, sector Kunst en Creatief, <i>Voorzitter</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Bestuur Plan-D, Dans-theater Amsterdam - Voorzitter Bestuur ArtoLoco, Locatie en Situatie-theater, Amsterdam - Lid Raad van Toezicht Stichting Oefenen.nl - Lid Programmacommissie SPRONG, regie-orgaan SIA - Lid Bestuur Auteursbond
V.W.J.A. van Stijn RA MGA (Vincent) Bedrijfsvoering Financiën	01-07-2023 tot 01-07-2027 Laatste termijn	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	Algemeen Directeur Audit Dienst Rijk a.i.	<ul style="list-style-type: none"> - Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum, lid Raad van Toezicht - Voorzitter Atletiekvereniging De Spartaan - Lid Bestuur Stichting Dorgelo Fonds - Lid Bestuur Vereniging toezicht-houders Hogescholen
Mevr. Y. van Mierlo (Yvonne) (Regionaal) Stakeholdermanagement)	15-07-2020 tot 15-07-2024 Verlening mogelijk	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	Ergon <i>Algemeen directeur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - WonenBreborg, Voorzitter Raad van Commissarissen - Delft Support, Lid Raad van Commissarissen - Landelijke UWW Werkbedrijf, lid adviesraad - LEV groep, Voorzitter Raad van Toezicht - Markieza Eindhoven, Lid Raad van Toezicht - Beoordelingscommissie Beschermd Thuis ZonMW, voorzitter

				<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingscommissie Vakkundig aan het werk 2 ZonMW, voorzitter - Grip op onbegrepen gedrag ZonMW, Lid beoordelingscommissie - Thomas de Villanova goede doelen stichting, Bestuurslid - Arte goede doelen stichting, Bestuurslid - Stichting onderwijsgechillen Utrecht, lid Raad van Toezicht
--	--	--	--	--

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	6	1	9	21	17	54	45
	Professional	3	2	2	26	8	41	41
	Popular	0	0	1	1	1	3	3
Contribution to journal - Book/Film/Article review	Scientific	0	0	0	0	1	1	1
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Chapter	Scientific	2	3	3	9	12	29	24
	Professional	0	2	0	0	0	2	2
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Conference contribution	Scientific	2	9	0	2	2	15	13
	Professional	0	0	0	0	1	1	1
Contribution to conference - Paper	Other research output	24	22	4	22	22	94	84
Contribution to conference - Poster	Other research output	1	0	0	0	0	1	1
Contribution to conference - Abstract	Other research output	0	1	0	1	1	3	3
Other contribution	Other research output	0	5	0	0	0	5	5
Book/Report - Book	Professional	0	4	0	0	0	4	4
Book/Report - Book editing	Scientific	0	0	0	0	1	1	1
	Professional	0	0	0	0	1	1	1
Book/Report - Report	Scientific	0	0	0	0	2	2	2
	Professional	8	3	1	3	6	21	17
Non-textual form - Game	Other research output	0	4	0	0	0	4	4
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	1	16	0	11	4	32	23
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	0	1	0	0	0	1	1
Non-textual form - Exhibition	Other research output	0	1	0	1	0	2	1
Total	-	47	74	20	97	79	317	277



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

E-MAIL
communications@buas.nl

WEBSITE
www.BUas.nl

CREATING MEANINGFUL EXPERIENCES