

Mensgericht en op de toekomst voorbereid

BUas Strategische Koers 2026-2029



CREATING MEANINGFUL EXPERIENCES

Mensgericht en op de toekomst voorbereid

Breda University of Applied Sciences is een toonaangevende Europese hogeschool met een sterke internationale focus. Ons profiel kenmerkt zich door een mensgerichte benadering waarin geavanceerde technologie in alle domeinen wordt geïntegreerd. Als topuniversiteit willen we onze inzet op onderzoek en ontwikkeling (R&D), evenals op Europese samenwerking, verder intensiveren. Ons doel is elke student te ondersteunen bij het ontdekken van diens potentieel, het ontwikkelen van talenten, en het maken van betekenisvolle impact in het eigen vakgebied.

We leiden getalenteerde, mondiaal georiënteerde professionals op en ontwikkelen toegepaste kennis die bijdraagt aan het oplossen van échte vraagstukken. Onze opleidingen spelen in op de veranderende behoeften van studenten, het bedrijfsleven en de samenleving, over disciplines en grenzen heen. Met 30% van onze studenten en medewerkers afkomstig van buiten Nederland en onderzoek dat stevig geworteld is in internationale samenwerking, is BUas diep verankerd in het Europese kennisecosysteem.

We bieden onze diverse studenten een hechte gemeenschap waarin ze zich kunnen voorbereiden op hun professionele carrière. We stellen hoge verwachtingen aan onze studenten, terwijl we passende begeleiding bieden wanneer nodig. Dit gebeurt op een dynamische campus waar contact tussen studenten van verschillende opleidingen vanzelfsprekend is.

Onze veranderende identiteit

In een tijdperk van radicale veranderingen moeten instellingen voor hoger onderwijs zich snel aanpassen om het publieke vertrouwen in de wetenschap te behouden, hun studenten uit te rusten met de kennis en vaardigheden die ze tijdens hun hele carrière nodig hebben, en relevant te blijven voor de samenleving en het bedrijfsleven. Deze transitie, die wordt versneld door snelle technologische ontwikkelingen, zullen bij BUas altijd worden nagestreefd met zorgvuldige aandacht voor onze studenten, medewerkers en hoe zij samen een hechte en veilige gemeenschap kunnen vormen. Vandaar onze titel: *'Human-centred and future-forward'* (Mensgericht en op de toekomst voorbereid).

Onze identiteit is in de loop der jaren drastisch veranderd. We zijn uitgegroeid van een kennisinstituut dat zich voornamelijk richtte op toerisme en transport tot een dynamische hogeschool met sterke banden met bloeiende sectoren zoals horeca, vrije tijd, toerisme en creatieve bedrijven, en nieuwe hightech creatieve studies zoals gaming. We blijven ons sterk richten op placemaking en datastromen in logistiek, faciliteiten, ruimtelijke ontwikkeling, AI en geavanceerde datawetenschappen. 'Betekenisvolle belevingen creëren' weerspiegelt niet alleen onze kernwaarden, maar geeft ook de verbindende thema's weer die onze academies met elkaar verbinden.

Met het oog op de nabije toekomst moeten we echter de manier veranderen waarop we onze studenten voorbereiden op een leven vol persoonlijke en professionele ontwikkeling in een altijd veranderende wereld, waar professionals voortdurend worden uitgedaagd om hun kennis en vaardigheden te verbeteren. De bedrijfstakken in onze domeinen hebben behoefte aan uiterst flexibele en bekwame professionals die in staat zijn innovatie te stimuleren door middel van een wendbare en duurzame leerhouding. Dit met het volledige besef dat kunstmatige intelligentie (AI) – die over slechts een paar jaar nog veel geavanceerder zal zijn – de menselijke capaciteiten enorm zal uitbreiden. Dit zal een fundamentele verandering teweegbrengen in de manier waarop studenten leren, bedrijven opereren en mensen hun leven vormgeven.

Europa heeft recentelijk een beter en dieper inzicht gekregen in de dringende noodzaak van degelijke Europese strategieën, beleidsmaatregelen en instellingen. De Europese Unie heeft behoefte aan strategische autonomie, een zeer concurrerende economie en een meer innovatieve cultuur. De behoefte aan hoogopgeleide arbeidskrachten en aan toegepaste, op wetenschap gebaseerde innovatie neemt snel toe. Als Europese hoger onderwijsinstelling met een mondiale oriëntatie op sterk internationale domeinen moet BUas zich aansluiten bij de innovatieagenda van de EU via de ontwikkeling van onderwijs en R&D-programma's binnen haar aanbod. Als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling zal BUas verder groeien in kwaliteit en impact, en haar basis van datawetenschap en AI versterken als uitgangspunt voor toegepaste integratie in de andere domeinen.

We zullen onze kwaliteit en impact verbeteren met een mensgerichte benadering van AI-integratie, met solide R&D, creativiteit en een sterke gemeenschap. We zullen onze relevantie voor de samenleving en de industrieën waarmee we samenwerken vergroten. Samenwerking met kennispartners zal nog belangrijker worden. Daarom zijn we toegetreden tot KreativEU, een alliantie van Europese universiteiten. Bovendien zijn we van plan onze samenwerkingen uit te breiden om onze unieke positie in al onze domeinen te versterken.

Onze gemeenschap heeft nu de ideale omvang: overzichtelijk genoeg voor sterke verbindingen, maar groot genoeg om succesvol te zijn in zowel onderwijs als R&D, en om waardevolle samenwerkingen met andere hogescholen en universiteiten te ontwikkelen. Bij onze groei staat kwaliteit daarom voorop, niet kwantiteit.

Missie en visie

De afgelopen jaren was het de missie van BUas *empowering young professionals on their journey to shape a better world* (studenten te helpen groeien in hun rol als professional waarin zij bijdragen aan een betere wereld). Deze missie is vandaag de dag alleen maar relevanter geworden. Ze blijft ons inspireren en zal onze keuzes in deze bijgewerkte strategie sturen.

In onze nieuwe R&D-strategie staat dat we onze inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling moeten intensiveren als we impact willen hebben in Europa. Door de interactie tussen onderwijs, onderzoek en ontwikkeling, samenleving, en onze partnerbedrijven verbeteren we de kwaliteit van onze opleidingen en bereiden we studenten optimaal voor op de toekomst. Daarom hebben we onze visie aangescherpt: *educating and innovating for well-preparedness in a fast-changing world* (onderwijs en innovatie voor een goede voorbereiding op een snel veranderende wereld).

Studenten staan centraal in onze strategie

Bij BUas staan studenten centraal in alles wat we doen. We beschouwen hun leerproces als een samenspel van interacties met docenten, professionals uit het werkveld en medestudenten, gestuurd door hun persoonlijke ambities en keuzes en ondersteund door de BUas-gemeenschap. Hun leerproces is gericht op toekomstige relevantie. We stimuleren onze studenten om op zoek te gaan naar betekenis in hun professionele carrière en persoonlijke leven. Daarom maken onze studenten vanaf dag één deel uit van een hechte, internationale leeromgeving die meer biedt dan alleen academische groei. Het is een gemeenschap die hen op weg helpt om zinvolle ervaringen op te doen.

We bieden persoonlijke leertrajecten die aansluiten bij individuele talenten, motivaties en carrièredoelen. Ons onderwijsmodel combineert flexibiliteit, coaching, reflectie, praktische relevantie en de integratie van AI en opkomende technologieën. De campus van BUas biedt een kleinschalige, inclusieve, veilige en dynamische omgeving waar studenten gekend, ondersteund en gezien worden. Onze docenten zijn tegelijk leraar, onderzoeker en inspirerende coach. Onze *learning communities* (leergemeenschappen), ondersteund door de Community for Teaching and Learning (CTL), brengen studenten in contact met onderzoekers, alumni en werkveldpartners om vraagstukken uit het echte leven op te lossen. Intercultureel bewustzijn, creativiteit en menselijke vaardigheden lopen als rode draad door het hele curriculum.

We moedigen onze studenten aan om verder te groeien dan alleen kennis en vaardigheden. We helpen hen zelfvertrouwen, veerkracht en een reflectieve houding te ontwikkelen – eigenschappen die ruimte geven aan innovatie, verantwoordelijkheid en leiderschap. Bij BUas groeien studenten uit tot professionals die klaar zijn om een betere wereld te creëren, met impact en doelgerichtheid.

Een sterk onderwijsaanbod dat studenten naar een hoger niveau tilt

We zullen onze opleidingen voortdurend versterken door te anticiperen op toekomstige behoeften van studenten en het bedrijfsleven. Daarom integreren we AI-vaardigheid en duurzaamheid in al onze opleidingen. We zullen meer mogelijkheden blijven creëren voor studenten om hun eigen leertrajecten te ontwerpen. We zullen ook meer aandacht besteden aan intercultureel bewustzijn en inclusieve

klaslokalen, naast de typische BUas-vaardigheden zoals redeneren, analyseren, kritisch denken en ethiek.

Kijkend naar de toekomst willen we:

- Meer praktijkgerichte en transdisciplinaire onderwijsprojecten ontwikkelen om studenten voor te bereiden op hun toekomstige beroepspraktijk.
- De mogelijkheden onderzoeken om nieuwe opleidingen te creëren rondom AI-gerelateerde thema's, zoals robotica en mens-technologie, samen met regionale en internationale partners, waaronder andere universiteiten/hogescholen en organisaties zoals Breda Robotics.
- De mogelijkheden onderzoeken om honoursprogramma's te ontwikkelen (in samenwerking met onze Industry Board) voor getalenteerde studenten, in lijn met onze positionering als toegepaste R&D-universiteit en onze ambitie om academische diepgang en excellentie te bevorderen. Bovendien zullen dergelijke honoursprogramma's dienen als een interessante opstap naar masteropleidingen, bij BUas of elders.
- Ons masteraanbod versterken om de relevantie voor het bedrijfsleven te vergroten en het aantrekkelijker te maken voor internationale studenten. Hierbij zullen we ons richten op een betere afstemming op onze R&D-thema's.
- Business-to-business-onderwijs ontwikkelen, in lijn met de European Union of Skills, op een aantal specifieke gebieden, zoals AI, hospitality en gaming met het oog op het bijscholen van werknemers.
- Onze relatie met alumni versterken door hen de mogelijkheid te bieden hun kennis en competenties in de jaren direct na hun afstuderen te verbeteren en bij te scholen. Door middel van op maat gemaakte korte cursussen, online modules of deelname aan business-to-business-onderwijs willen we alumni ondersteunen om verbonden te blijven, klaar te zijn voor de toekomst en professioneel flexibel te blijven.

Op alle gebieden moet ons aanbod niet alleen voldoen aan de toekomstige eisen van het werkveld, maar ook aansluiten bij wat studenten vandaag de dag het belangrijkste vinden: relevantie, flexibiliteit, een internationale sfeer en inclusiviteit. Ons doel is om hoogwaardige leerervaringen te bieden die een reflectieve mindset bij zowel studenten als docenten bevorderen.

Duurzame AI als strategische drijfveer

Kunstmatige intelligentie is een van de bepalende krachten van onze tijd: het bepaalt onze manier van leven, leren en werken. Bij BUas zetten we AI in als katalysator voor innovatie in onderwijs, onderzoek en ontwikkeling/ontwerp (R&D) en de beroepspraktijk. In slechts enkele jaren tijd zal AI de manier waarop mensen werken in vrijwel elke sector hebben veranderd. Daarom vinden wij het van het grootste belang om studenten voor te bereiden op een nabije toekomst die radicaal verschilt van de wereld van vandaag.

In plaats van AI als een apart domein te beschouwen, integreren we het in onze hele organisatie. AI is verweven in ons onderwijs, onderzoek en operationele processen. Ons doel is om alle studenten – ongeacht hun opleiding – een grondig begrip van AI en de implicaties ervan voor hun vakgebied bij te brengen. Het gaat hierbij niet alleen om technische vaardigheden. We willen dat onze studenten in wezen diep menselijke vaardigheden ontwikkelen, zoals redeneren, analyseren, schrijven, empathie, kritisch denken en ethisch bewustzijn. Deze kwaliteiten zijn nodig om AI-tools te gebruiken als een vorm van co-intelligentie, waardoor hun eigen kwaliteiten, mogelijkheden en effectiviteit worden vergroot.

Onze toewijding aan het ontwikkelen van AI-ready professionals komt op verschillende manieren tot uiting:

- Een diepgaande integratie van mensgerichte AI binnen elk domein waarin we onderwijzen en onderzoeken.
- Specifieke bachelor- en masteropleidingen in AI en datawetenschappen die BUas een diepgewortelde technische kennisbasis bieden.
- Een BUas-breed R&D-programma dat technische en mensgerichte AI-benaderingen met elkaar verbindt.
- Bedrijven en hun werknemers helpen door op maat gemaakte bijscholingsprogramma's in AI aan te bieden.
- Studenten voorzien van veilige, nuttige en geavanceerde AI-tools.
- Gerichte investeringen doen in infrastructuur, tools en – vooral – personeelsontwikkeling. We zorgen ervoor dat alle medewerkers een grondig begrip hebben van AI.

We zijn ons er terdege van bewust dat AI een aanzienlijke impact heeft op het energieverbruik. Onder leiding van onze transversale lectoren nemen we de verantwoordelijkheid om onze studenten en medewerkers te leren hoe ze AI doelbewust en effectief kunnen gebruiken. Daarnaast zien we deze verantwoordelijkheid ook terug in onze blijvende investering in duurzaamheid. We doen dit door klimaatonderwijs verder te integreren in al onze bacheloropleidingen en door ons BUas-brede R&D-programma voor duurzame transitie te stimuleren. Hoewel AI ons energieverbruik zal doen toenemen, blijven we ons inzetten om een klimaatpositieve organisatie te worden.

Onderzoek & ontwikkeling/ontwerp

R&D is een integraal onderdeel van de identiteit van BUas. We zullen onderwijs en R&D op een zinvolle manier met elkaar verbinden, zodat studenten en medewerkers samen met werkveldpartners en maatschappelijke partners kennis kunnen co-creëren. Via *learning communities* (leergemeenschappen) werken ze samen aan authentieke, ervaringsgerichte opdrachten die hen uitdagen, inspireren en voorbereiden op toekomstige professionele impact.

Onze R&D-agenda's zullen beter worden afgestemd op de Europese beleidsprioriteiten en maatschappelijke transitie, zoals digitalisering, duurzaamheid en mensgerichte innovatie. Dit versterkt onze relevantie, vergroot onze toegang tot financiering en verbetert onze zichtbaarheid en bijdrage op Europees niveau.

Europa heeft meer jonge professionals nodig die een masterdiploma in een toegepaste wetenschap willen behalen. Daarom zal BUas haar masterportfolio afstemmen op haar R&D-ambities. Onze masteropleidingen moeten niet alleen onze expertisegebieden weerspiegelen, maar ook dienen als belangrijke platforms voor R&D en professionele betrokkenheid. Dit maakt ze nog aantrekkelijker voor zowel het bedrijfsleven als toekomstige professionals.

BUas moet ook haar R&D-activiteiten uitbreiden om onze impact op innovatie en concurrentievermogen te vergroten. Om deze groei mogelijk te maken, hebben we onlangs onze R&D-visie en ons bestuursmodel herzien:

- We hebben een duidelijk strategisch kader voor R&D opgesteld.
- Leiderschapsrollen en verantwoordelijkheden zijn nu duidelijk omschreven.
- De kwaliteit van het onderzoek en de afstemming op het onderwijs zijn beter gewaarborgd.
- BUas-brede R&D-thema's en lectoraten worden strategisch gecoördineerd.

Gezien de financiële situatie waarmee we de komende jaren te maken zullen krijgen, zal BUas haar eerste onderzoeksgeldstroom uitbreiden. Dit legt een stevige basis voor de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek en vergroot onze slagkracht bij het verwerven van tweede en derde geldstroom financiering. Daarbij moeten we, in lijn met onze Europese aanpak, onze langdurige partnerschappen en allianties versterken met Europese, nationale en regionale overheden, partneruniversiteiten en andere partners die steeds belangrijker worden binnen de Europese agenda, zoals defensieorganisaties en wetenschappelijke partners met een meer technische focus op AI en robotica. We blijven investeren in duurzaamheid door ons BUas-brede R&D-programma voor duurzame transitie te stimuleren.

Gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksinitiatieven, zoals de gecombineerde onderwijs- en onderzoeksinspiratiedagen, illustreren de integratie waar we naar streven: kennis wordt niet alleen overgedragen, maar ook ontwikkeld, gedeeld en praktisch ingezet.

Organiseren voor veerkracht en verandering

Om onze strategische ambities te realiseren, moet BUas zich ontwikkelen tot een scherp gepositioneerde en toekomstbestendige organisatie. Dit vraagt om helderheid over onze middelenverdeling, consistentie in onze aanpak en inzet op alle niveaus om onze beloften na te komen. Strategische keuzes hebben pas echt waarde als we ze daadwerkelijk kunnen en willen uitvoeren.

Deze strategie zal worden ondersteund door een herzien verdelingsmodel. Dit model zal middelen verdelen op basis van kwaliteit, relevantie en duurzaamheid op lange termijn. In plaats van budgetten standaard te verdelen, zullen ze worden toegewezen op basis van ambitie, prestaties en afstemming op de strategische koers van BUas.

Onze ondersteunende diensten zullen meer gestandaardiseerd, hybride en efficiënt worden. Dit verbetert niet alleen de kwaliteit en consistentie van de dienstverlening binnen de instelling, maar maakt ook capaciteit vrij voor onze academische kernactiviteiten: onderwijs, R&D en innovatie. Om verandering te leiden en te ondersteunen, zullen we investeren in de ontwikkeling van leiderschaps- en organisatorische capaciteiten. We zullen managers en teams ondersteunen om met duidelijkheid, eigenaarschap en een gedeeld doel te handelen, zodat BUas sneller en effectiever kan reageren op interne en externe ontwikkelingen.

We blijven voortbouwen op de principes van onze *community organisation* (gemeenschapsorganisatie): professionele autonomie, teamgericht werken en gedeelde verantwoordelijkheid. Onze gezamenlijke *community values* (gemeenschapswaarden) zijn leidend voor ons dagelijks handelen evenals het kompas voor onze samenwerking en groei als zorgzame gemeenschap.

De komende jaren zetten we in op de geleidelijke overgang naar een stadscampus met studentenhuisvesting. Onze campus is meer dan een fysieke locatie. Het is de basis van onze zorgzame gemeenschap en een belangrijke factor voor het welzijn, de verbondenheid en de identiteit van studenten. Onze campus is ook de perfecte voedingsbodem voor innovatie en toegevoegde waarde. Een plek waar kruisbestuiving tussen disciplines en domeinen optimaal kan plaatsvinden en waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk hand in hand gaan om echte, betekenisvolle impact te realiseren. Tegen het einde van 2028 willen we twee belangrijke mijlpalen bereiken: de opening van nieuwe studentenhuisvesting op de campus en de lancering van het BUas Game & Tech Centre.

Om onze ambities te verwezenlijken, moeten we ook onze grenzen erkennen. We kunnen niet alles alleen doen. Om onze positie als Europese R&D-universiteit te versterken, gaan we actief op zoek naar strategische samenwerkingen met een selecte groep universiteiten en instellingen door heel Europa. Zowel deze samenwerkingen als onze huidige partnerschappen zullen kritisch worden beoordeeld en zullen zich richten op onderwijs, R&D en innovatie. Ze zullen worden gekozen op basis van gedeelde waarden, complementaire sterke punten en het langetermijnpotentieel voor wederzijdse impact.

Van ambitie naar impact

Deze strategie biedt BUas een duidelijke richting en sterke ambities. De volgende stap is om onze plannen met focus en daadkracht uit te voeren. Om onze keuzes ook echt te realiseren, is een gedisciplineerde, samenhangende en vastberaden aanpak nodig. Dit houdt in dat we zorgvuldig plannen,

prioriteiten stellen voor wat het belangrijkste is, de voortgang monitoren en op koers blijven, zelfs wanneer er uitdagingen opduiken.

Nu de strategische beslissingen zijn genomen, verschuift onze focus naar de uitvoering. Deze keuzes geven een duidelijke richting aan. Hun werkelijke waarde ligt in de manier waarop we ze realiseren. Door consequent door te pakken en zichtbare resultaten te behalen, geven we betekenis en vaart aan onze collectieve ambitie.

Om dit proces binnen de hele instelling te begeleiden, lanceren we een BUas-brede implementatieagenda met de titel ***From Ambition to Impact (Van ambitie naar impact)***. Deze agenda brengt onze belangrijkste prioriteiten, tijdschema's, te leveren resultaten en bestuur samen. Het helpt ons onze strategie te vertalen naar consistente, doelgerichte, dagelijkse acties, gericht op mens en toekomst.