

Jaarverslag 2024



CREATING MEANINGFUL EXPERIENCES

Voorwoord

De BUas-community heeft zich in 2024 opnieuw sterk getoond. De oorlogen in Oekraïne en in het Midden-Oosten hadden hun weerslag op BUas' internationale community. Het veranderende politieke klimaat en de voortdurende onzekerheid in het politieke beleid aangaande internationale studenten, Engelstalig onderwijs en bezuinigingen op onderwijs en onderzoek bracht twijfel, vragen en onzekerheid bij studenten en collega's. Studenten en medewerkers hadden oog voor elkaar, zorgden voor elkaar en kwamen voor elkaar op. Ook het debat kan en mag te allen tijde gevoerd worden. Sterker nog: dat is waar het hoger onderwijs voor staat: het uitwisselen van ideeën en visies, luisteren naar en leren van elkaar, op een open-minded en respectvolle manier. BUas was, is en blijft een diverse, hechte gemeenschap met een cultuur die wordt gekenmerkt door een internationale blik, altijd gericht op en werkend over grenzen heen. Iedereen is welkom en we omarmen diverse achtergronden, ideeën, meningen en constructieve dialogen. We zijn een plek waar iedereen zich thuis mag voelen, een plek waar we met een open blik naar elkaar kijken en naar elkaar luisteren als medemensen. Deze houding versterkt onze onderwijsinstelling en daar zijn we trots op. We are BUas!

Het waarborgen van hoogkwalitatief onderwijs en de veiligheid en vrijheid van onze studenten en medewerkers blijven hierbij onze hoogste prioriteit.

Onze community helpt elkaar ook in verdrietige tijden. In het afgelopen jaar werden we hard geraakt door het plotseling overlijden van een van onze studenten. Onze gedachten gaan uit naar diens familie, vrienden en studiegenoten.

Door demografische ontwikkelingen, politieke keuzes rondom internationalisering en overheidsbezuinigingen hebben we te maken met teruglopende financiële middelen. Dat betekent dat we met elkaar keuzes moeten maken om de kosten te beperken, waarbij we ook voldoende ruimte houden om te investeren in ontwikkeling en innovatie.

We willen onze waardering en dank uitspreken voor de waardevolle samenwerking met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Graag spreken we op deze plek onze waardering uit voor alle docenten, die in een veranderend maatschappelijk en politiek klimaat altijd hun studenten voorop blijven stellen; voor de onderzoekers, de stuwende kracht achter innovatie voor het werkveld en de koplopers binnen hun domeinen; voor alle medewerkers die collectief blijven werken aan kwaliteit en service voor onze studenten; en, last but not least, aan al onze studenten: jullie maken BUas BUas! Aan al deze mensen: zonder jullie is er geen BUas-community. Daarvoor onze oprechte dank.

Breda, mei 2025

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



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

Strategic priorities

In the second half of this strategic period, we are committed to ensuring that the themes of AI and Climate and Sustainability are further embedded as transversal themes in our education, research and community.

Internationalisation and well-being continue to be our other strategic themes. We have opted for a European focus in expanding our international profile and in that context, we have joined the European consortium of universities of applied sciences and research universities called KreativEU in 2024. In the year under review, BUas was closely involved in the political debate on the recruitment of international students with the Netherlands Association of Universities of Applied Sciences and the Ministry of Education, Culture and Science. In addition, offering Dutch language and culture courses and ensuring proper student housing for international students will be a priority in the coming period.

The strategic programmes in the areas of flexible education, community organisation, and R&D remained intact. At the end of 2024, we started the process of updating our strategic direction, working closely with both internal and external stakeholders to further strengthen our positioning, profiling, and strategic ambitions to future-proof the organisation.

Education+

State-of-the-art education is at the heart of our organisation. Digitisation is no longer a separate project, but a reality that helps us offer relevant and effective education. To reinforce this, we are building the Community for Teaching and Learning. This community focuses on collaboratively exploring what truly works in our day-to-day operations, within a culture of 'reflective practice'. The movement towards more digital forms of education and a broader application of blended learning remains part of ongoing educational innovation.

Further concrete steps were taken to make our curricula more flexible, with the aim of increasing student ownership of their own learning pathway. This year, several pilot projects have been launched under Education+ to help academies gain experience in designing flexible learning pathways. As of the 2024-2025 academic year, a uniform annual schedule has been introduced for all bachelor's programmes, allowing students to attend curriculum components across different domains and programmes.

In addition to the further development of the existing portfolio and curricula based on the needs of industry and society, BUas initiated new master programmes. At the end of 2024, the Ministry of Education, Culture and Science approved the Master AI Translator, which will be further developed in 2025. The development of the international Joint Master Innovative Design of Themed Entertainment and Attractions for Sustainability is progressing well.

In 2023, BUas, the province of Noord-Brabant, and the municipality of Breda agreed to jointly invest in gaming. Exploratory talks with various external parties were held in 2024 to establish a Game & Tech Centre in combination with permanent student housing on our campus.

Research & Development+ and connection with industry and societal institutions

Our R&D is organised in professorships, incorporated within the five academies and in the BUas-wide Research and Graduate School (RGS). Within R&D, lecturers and researchers work together with national and international partners, industry, and government, with research findings being fed back into education. The focus is on three cross-domain and two transversal themes: Experiences, Places & Flows, and Digital Realities; and Artificial Intelligence and Sustainability Transitions.

In the year under review, BUas appointed its second transversal professor, on the theme of Applied Data Science and Artificial Intelligence. BUas continued to advance its ambition to be a front-runner in leveraging AI for education, research, and operations, with ethical considerations taking priority. In addition to the AI Fundamentals training offered to all employees, efforts were made to develop a Talent Management programme to position our organisation as an attractive employer for AI talent.

In the run-up to the new strategic period (2026-2029), BUas adopted a new R&D vision at the end of 2024. This vision outlines the aim to create an innovative ecosystem in which R&D and education reinforce each other and jointly focus on tackling the complex challenges of our time.

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 2024, efforts were also made towards the strategic pillar of Community Organisation, aimed at increasing professional autonomy within (education) teams and strengthening the flexibility and innovative capacity of our organisation. BUas continued its Leadership programme for management and team leads. The Employee Experience Survey was conducted in January 2024. The results showed room for improvement in the areas of inappropriate behaviour and pressure of work. This has been addressed through open discussions and targeted actions.

For every initiative that supports student well-being, process improvements were made to ensure integrated cooperation and services, along with clear communication to both students and the organisation. The fact that the student counsellors are developing into a hybrid team contributes to this. In 2024, preparations were made for the establishment of a Friends of BUas Fund, with the aim of offering financial assistance to students in need and those with special talents.

BUas focused on an integrated approach to social safety, taking a proactive stance with an emphasis on communication and prevention. This approach addresses the needs of both students and staff. We also updated our Code of Conduct and the associated 'rules of conduct'. Also last year, the Uni-Life platform went online, which allows our students to get in touch with each other – even before they start their studies – and build a greater sense of belonging and community.

As part of integral safety, BUas was also audited by Surf Information Security and Privacy Protection to further improve our information security and privacy protection.

Financial key figures

The financial result in 2024 was € 121, with a negative budget of € 2,504. The more positive financial result is the outcome of additional governmental resources, the phasing of strategic projects and more interest income in relation to the budget. All financial numbers in the annual report are presented in thousands of euros, unless stated otherwise.

Breda University of Applied Sciences key figures 2024

Key figures	2024	2023	2022
Bachelor's students	6,670	6,806	6,844
International bachelor's students	1,813 (27.2%)	1,719 (25.3%)	1,549 (22.6%)
Master's students	270	271	261
International master's students	145 (53.7%)	136 (50.2%)	122 (46.7%)
Professional bachelor's programmes	10	10	10
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	27.5%	28.2%	21.6%
Succes rate bachelor's programmes	69.2%	75.8%	76.8%
Number of employees / fte	886 / 708.6	888 / 701.0	856 / 685.0
Percentage of teaching staff	70.3	69.7	69.4
Percentage of support & management staff	29.7	30.3	30.6
Percentage of international staff	23.4	22.6	21.4
Student-lecturer ratio	17.2	18.1	18.46
Net financial result (k€)	121	-1,014	3,744
Solvency II	0.49	0.48	0.49
Liquidity	1.10	1.04	1.06

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Management summary	2
Bestuursverslag 2024	6
1 Strategie en uitvoering	7
1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences	7
1.2 Uitvoering strategie	8
1.3 Een solide basis	25
2 Research & Development	30
2.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	30
2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	32
2.3 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	35
3 Kwaliteitsafspraken	38
3.1 Achtergrond	38
3.2 Voortgang kwaliteitsafspraken	39
3.3 Inzet studievoorschotmiddelen	59
4 Nationaal Programma Onderwijs	60
4.1 Verantwoording besteding resterende middelen	60
4.2 Verantwoording besteding Covid-enveloppe: budget	60
5 Governance	61
5.1 Verslag van de Raad van Toezicht	61
5.2 College van Bestuur	65
5.3 Good Governance	65
5.4 Risicomanagement	66
5.5 Medezeggenschap	70
5.6 People & Organisation	73
6 Financiën	80
6.1 Treasurybeleid	80
6.2 Helderheid	81
6.3 Continuïteitsparagraaf	83
Jaarrekening 2024	89
7 Jaarrekening 2024	90
7.1 Balans per 31-12-2024	90
7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2024	91
7.3 Kasstroomoverzicht	92
7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	92
7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	93
7.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	95
7.7 Toelichting op de balans per 31-12-2024	97
7.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	105
7.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	105
7.10 Gebeurtenissen na balansdatum	106
7.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2024	106
8 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT	111
8.1 Bezoldiging College van Bestuur	111

8.2	Bezoldiging Raad van Toezicht (€*1)	114
8.3	Overige functionarissen	115
9	Ondertekening van de jaarrekening	116
10	Overige gegevens	121
Bijlagen		
	Bijlage 1: CROHO-overzicht studiejaar 2024 - 2025	122
	Bijlage 2: Reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken	123
	Bijlage 4: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2024	126
	Bijlage 6: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2024	128
	Bijlage 7: Onderzoeksoutput	130

Bestuursverslag 2024

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

2024 was het derde 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 wil 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 (2022-2025) staat 'Shaping our Purpose & People' centraal. Hierbij geven we concreet inhoud en vorm aan de BUas+ ambitie. Halverwege de huidige strategische periode is onder de noemer Priority First een aanscherping gemaakt in onze strategische ambities. Door focus aan te brengen versterken we onze slagkracht en wendbaarheid. 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 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 op de praktijk worden samengebracht.

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 (AI) 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 oftewel 'EdTech' veranderen onze klaslokalen en de omgang en interactie tussen docenten en studenten.

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

In de tweede helft van deze strategische periode zorgen we ervoor dat AI, klimaat en duurzaamheid als transversale thema's verder ingebed worden in ons onderwijs, onderzoek en de community. Zo vond begin juni de inauguratie van de lector Sustainability Transitions plaats en is afgelopen zomer het lectoraat Applied Data Science and Artificial Intelligence 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 Game & Tech Centre in combinatie met studentenhuisvesting.

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. In dat kader zijn we afgelopen jaar formeel toegetreden tot het Europese consortium van hogescholen en universiteiten KreativEU. 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 studentenwelzijn 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.

Hiernaast blijven de lopende strategische programma's op het gebied van flexibel onderwijs, community-organisatie en R&D intact. Regie over het eigen leertraject is gerealiseerd voor de meerderheid van de eerstejaarsstudenten vanaf september 2024 en zal mogelijk zijn voor alle studenten vanaf september 2025. Tot slot is een nieuwe R&D-visie vastgesteld, die in de komende jaren geoperationaliseerd en geïmplementeerd wordt.

Eind 2024 zijn we gestart met onze strategie-update, waarin we samen met onze interne en externe stakeholders onze positionering, profilering en strategische ambities verder zullen aanscherpen om de organisatie 'future proof' te houden.

Voor meer informatie over de strategie verwijzen we naar onze strategische direction [BUas Strategy 2022-2025.pdf](#).

1.2 Uitvoering strategie

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

1.2.1 Education

Onderwijsinnovatie

Op het gebied van flexibilisering van curricula, met als doel studenten meer eigenaarschap te geven over hun eigen leerproces, zijn in 2024 verdere concrete stappen gezet. Dit jaar zijn binnen Education+ diverse pilotprojecten gestart, waarmee academies ervaring opdoen in het vormgeven van flexibele leerpaden. Deze pilots, verder uitgevoerd in het collegejaar 2024-2025, zullen de ontwikkeling van onderwijskundige en logistieke structuren ondersteunen, afgestemd op de specifieke behoeften en uitkomsten van elk project. Met ingang van 1 september 2025 krijgen alle studenten de mogelijkheid om hun eigen leerpad vorm te geven. Om dit te faciliteren hanteren alle academies vanaf dat moment een uniforme jaarplanning met onderwijsblokken van 9-9-9-10 weken en wordt het onderwijs opgebouwd in studiemodules van 5 ECTS of een veelvoud daarvan, met een maximum van 15 ECTS per blok. Daarnaast wordt de integratie van leeruitkomsten als standaard gehanteerd, met thematische accenten zoals AI, klimaatonderwijs en andere strategische onderwerpen. De komende periode richt zich op de verdere implementatie van deze veranderingen.

Digitalisering van het onderwijs: vanzelfsprekend en reflectief

In 2024 hebben alle medewerkers een AI Fundamentals-training aangeboden gekregen. In 2025 wordt dit vervolgd door het BUas-breed aanbieden van een gevorderde AI-training, op maat gemaakt per doelgroep. De AI Fundamentals-training leidde al tot meer nieuwsgierigheid én tot kritische vragen over bijvoorbeeld ethiek

en onderwijsontwerp. Deze reflectieve houding past bij onze visie: door continu te evalueren wat werkt voor onze studenten en hun leerproces, maken we onderbouwde keuzes over digitale hulpmiddelen. Digitalisering is niet langer een afzonderlijk project, maar een dagelijkse realiteit die ons helpt relevant, effectief en toekomstbestendig onderwijs te bieden.

Om dit verder te versterken bouwen we momenteel aan de CTL (Community for Teaching and Learning). In deze community is Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) de leidende mindset, waarbij we samen onderzoeken wat écht werkt in onze praktijk. We delen successen en mislukkingen, benutten elkaars inzichten en leren steeds bewuster van en mét elkaar. Zo groeit een cultuur van 'reflective practice', waarin digitalisering een onmisbare rol speelt. Door nauwe samenwerking, kennisdeling en een scherp oog voor wat onze industrie en samenleving vragen, blijven we ons onderwijs voortdurend actualiseren en verbeteren.



Education Day 2024

Studiesucces

Vanwege het uitgestelde bindend studieadvies van toepassing voor de cohorten '19/'20/'21 stond het studiesucces van cohort 2019 onder druk door hogere uitval in het tweede jaar. Binnen de bachelorprogramma's eindigde het studiesuccespercentage van cohort 2019 op een niveau van 69,2%. De uitval uit het eerste studiejaar bedroeg voor cohort 2023 binnen de bacheloropleidingen 27,6%. Dit is een verbetering ten opzichte van cohort 2022, waarbij de eerstejaarsuitval 28,2% bedroeg.

Met voortdurende aandacht voor studiesucces en een versterkte inzet op maatregelen die studiesucces bevorderen, inclusief een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen en extra aandacht voor het welzijn van studenten, verwachten we de uitval komend jaar verder te verminderen.

Werving, selectie en matchingsactiviteiten

BUas zet een brede mix aan studie-oriëntatiemiddelen in voor alle opleidingen om studiekeizers te helpen bij hun opleidingskeuze. Dit betreft onder meer informatie op de website, open dagen, voorlichtingen op scholen, internationale evenementen, meeloopdagen, live Q&A-sessies en interactieve video's. We begeleiden de studiekeizer in onze communicatie en activiteiten stap voor stap van oriëntatie tot de start van de studie. In 2024 heeft BUas in totaal 2.091 eerstejaars studenten mogen verwelkomen (2023: 2.168), waarvan 30% internationale studenten.

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 opleiding goed bij de betreffende studiekeizer past.

We streven ernaar onze aanmelders na de matching- of selectieprocedure zo goed mogelijk te ondersteunen en de betrokkenheid met BUas te vergroten, o.a. via een chatmogelijkheid met student ambassadors en staf en de ontwikkeling van een platform voor studiekeizers om al voor de start van de studie in contact te komen met medestudenten.

Portfolio

Het BUas-portfolio, aansluitend op de (toekomstige) vraag vanuit de arbeidsmarkt en vanuit studenten, heeft onze voortdurende aandacht. Onder andere met de Industry Board (zie hiervoor ook par. 1.2.2) wordt regelmatig gesproken over de behoeften van het werkveld en de transitie waar het mee geconfronteerd wordt. Kennis over klimaatverandering en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke en globale impact krijgen, 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 zijn richting te geven aan de bovengenoemde transitie in de domeinen waartoe wij opleiden.

In het najaar van 2024 heeft BUas een deskundigencommissie, bestaande uit interne en externe experts, ingesteld om het portfolio aan masteropleidingen te evalueren. De commissie zal in het voorjaar van 2025 advies uitbrengen over het versterken van de opleidingen, het verbeteren van de samenhang tussen onderwijs en onderzoek, en het aantrekken van een bredere studentpopulatie.

Naast de natuurlijke doorontwikkeling van bestaand portfolio en curriculum, op basis van werkveld en maatschappelijke behoeften, heeft BUas in 2024 ook nieuwe ontwikkelingen ingezet. Het ministerie van OCW heeft eind 2024 goedkeuring gegeven aan de Master AI Translator, een initiatief voor een nieuwe professional master, voortgekomen uit een eerdere VH-sectorplan clusteraanvraag. Het curriculum hiervoor wordt in 2025 definitief ontwikkeld.

De ontwikkeling van de Joint Master Innovative Design of Themed Entertainment and Attractions for Sustainability loopt voorspoedig. Deze samenwerking met de Spaanse Universitat Rovira i Virgili en de Italiaanse Università IULM is gebaseerd op een Erasmus Mundus-traject, waarvan de bevestiging van funding in 2025 wordt verwacht.

Met diverse onderwijspartijen zijn samenwerkingen aangegaan om een aantrekkelijk aanbod te creëren voor studiekeziers en een goede aansluiting te realiseren. Een voorbeeld daarvan is de strategische samenwerking van BUas met HOWEST University of Applied Sciences (Hogeschool West-Vlaanderen), onder meer voor het gezamenlijk ontwikkelen van de professionele joint Master in Game Technology. Een ander voorbeeld is het MHBO-traject met De Rooi Pannen voor de domeinen Tourism, Leisure & Events en Creative Business. In samenwerking bieden we studenten met een havo- of vwo-diploma de mogelijkheid om in twee jaar een mbo-diploma te halen bij De Rooi Pannen en vervolgens naadloos door te stromen naar BUas om daar in drie jaar een hbo-bachelordiploma te halen.



In 2024 zijn ongeveer 50 studenten met een MHBO-traject gestart.

Verantwoording krimpgebieden

De instroom van studenten bij 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 binnen de sector logistiek & supply chain veel vraag is naar medewerkers. BUas heeft het project VITALOGS (Vitale Logistieke Studies @Buas) opgezet om deze krimp

tegen te gaan. Het ministerie van OCW heeft financiële middelen beschikbaar gesteld om de vitaliteit van opleidingen in krimpregio's te ondersteunen. In juli 2023 is het plan, dat is ingediend door Academy for Built Environment & Logistics (ABEL), gehonoreerd met € 900. Het toegekende bedrag bestaat uit twee delen: € 600 voor instandhouding en € 300 voor transitie van de logistieke bacheloropleidingen met een bestedingstermijn van drie jaar.

In 2024 is ruim € 225 besteed, deels voor de vergoeding van uren, deels voor out-of-pocket kosten. De uren zijn o.a. aangewend voor de inzet van een projectleider en projectmedewerkers die zich richten op 'instandhouding'. Verrichte activiteiten zijn o.a. de ontwikkeling van workshops voor middelbare scholieren, contacten leggen met scholen in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs en het verzorgen van workshops op middelbare scholen. Ook zijn de teksten op de website van BUas en studiekeuze-websites herschreven en is de lay-out van de open dag onder handen genomen.

In het kader van 'transitie' zijn uren aangewend voor de ontwikkeling en het verzorgen van cursussen voor een nieuwe track Applied Datascience en AI in Logistics binnen de opleiding Logistics Engineering, en het opzetten van een community met bedrijven die actief zijn op dit onderwerp. Ook is een onderzoek gestart naar de ontwikkeling van een track op het gebied van Project & Event logistics. Daarnaast is budget besteed aan een onderzoek naar de motieven van studiekezers en het imago van logistiek en de studies logistiek, het ontwikkelen van materiaal om logistieke opleidingen op een studiekeuzeplatform te presenteren en de inzet van materialen voor het nieuw ontwikkelde semester 6 van de logistieke opleidingen.

1.2.2 Research & Development

Onderzoek

Het onderzoek (Research & Development/Design, R&D) is bij BUas georganiseerd in lectoraten die zijn ondergebracht bij de vijf academies. Lectoren en onderzoekers werken 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-domeinthema's

- > Experiences
- > Places & Flows
- > Digital Realities

Transversale thema's

- > Artificial Intelligence
- > Sustainability Transitions

Als onderdeel van de RGS heeft BUas in 2024 haar tweede transversale lector aangesteld op het thema Applied Data Science and Artificial Intelligence. 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 transities.

In 2024 heeft de RGS de ontwikkeling van de cross-domeinthema's ondersteund met basisfinanciering. RGS stuurt maandelijks een subsidienieuwsbrief en ondersteunt lectoren bij het uitwerken van projectvoorstellen voor externe financiers. In 2024 zijn twee senior beleidsadviseurs onderzoek gestart, 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.

In 2024 heeft BUas haar onderzoek extra exposure gegeven, mede dankzij de samenwerking met ANP Expert Support. Dit platform stelt onderzoekers in staat om inhoudelijke quotes te delen met journalisten, wat de

zichtbaarheid van zowel hun expertise als het profiel van BUas heeft vergroot, met name in de Nederlandse media. In 2024 leverde BUas vijftien expert-quotes aan, wat leidde tot 42 mediapublicaties. BUas lanceerde ook twee internationale campagnes over Leisure & Tourism Experiences en Logistics. De twee campagnes hebben geleid tot berichtgeving in 718 online media. In 2025 zet BUas haar partnerschap met ANP voort. Verdere stappen zijn gezet in het presenteren en intern en extern toegankelijk maken van de onderzoeksproject-resultaten via het open sciences-platform Publinova.

R&D-visie

In de aanloop naar een nieuwe strategische periode (2026-2029) heeft BUas eind 2024 een nieuwe R&D-visie vastgesteld. Deze visie schetst ons streven om de R&D-functie van onze instelling opnieuw vorm te geven en een innovatief ecosysteem te creëren waarin R&D en onderwijs elkaar versterken en zich gezamenlijk richten op het aanpakken van de complexe uitdagingen van onze tijd. BUas R&D kan floreren door zowel domeinspecifieke als domeinoverstijgende verbindingen met het onderwijs, de academische wereld en de maatschappij binnen onze learning communities. Als integraal onderdeel van deze verbindingen zal R&D tegen 2029 volledig geïntegreerd zijn in al onze opleidingen, zodat elke student en docent betrokken is bij en profiteert van R&D-activiteiten, variërend van evidence-based lesmateriaal tot actieve betrokkenheid bij R&D-projecten. Deze integratie verrijkt de leerervaring van studenten en speelt een cruciale rol om studenten in staat te stellen domein- en maatschappelijke transformaties te leiden.

De bovengenoemde cross-domein en transversale R&D-thema's zijn direct gekoppeld aan grote maatschappelijke uitdagingen en deze koppelingen staan centraal in onze instellingsbrede R&D-agenda.

In het najaar is de vijfde BUas R&D-dag gehouden, die in het teken stond van de ontwikkeling van de nieuwe R&D-visie en -strategie. Aan deze dag hebben zo'n honderd BUas-onderzoekers deelgenomen.

In 2025 wordt verder gewerkt aan de operationalisering van de nieuwe R&D-visie.

Professional doctorates

Sinds 2023 neemt BUas actief deel aan de pilot voor de ontwikkeling van professional doctorate-trajecten in het hbo. BUas participeert in twee domeinen: Leisure, Tourism & Hospitality (LTH) en Kunst + Creatief (K+C). Momenteel zijn er vier PD-kandidaten aan de slag met hun PD-traject, twee in het LTH-domein en twee in het K+C-domein.

Onderzoeksoutput

De onderzoeksoutput groeit verder, waarbij vooral de externe activiteiten en de pers- en media-exposure flink zijn gegroeid. Dit laatste is een gevolg van de hierboven genoemde samenwerking met ANP Expert Support. Onderstaand overzicht toont de onderzoeksoutput van de laatste vijf jaar:

Exposure	2024	2023	2022	2021	2020
Onderzoeksoutput	292	277	261	308	225
Externe activiteiten	499	388	344	344	275
Pers- en media-exposure	814	163	174	148	214
Toegekende onderzoeksprijzen	2	6	1	1	1

Een specificatie van de onderzoeksoutput is opgenomen in bijlage 7 van dit jaarverslag.

Verantwoording van het onderzoek vindt verder plaats conform een gezamenlijk, in VH-verband afgesproken format in een separaat hoofdstuk. Dit is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit verslag.



Op 27 en 28 mei 2024 organiseerden BUas en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) het Sustainable Tourism Mobility Forum. Het doel van het evenement was om de uitdagingen van CO₂-uitstoot in de toeristische sector aan te pakken. Het evenement richtte zich op de noodzakelijke overgang naar en oplossingen voor duurzamere vormen van toeristisch vervoer, zoals trein, bus en fiets.

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 toplist 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 het academie- en service-overstijgende team Connection to the Industry Committee (CIC) gewerkt aan professionalisering van accountmanagement voor een dertigtal geselecteerde werkveldpartners. Naast het werken aan een sterkere verbinding met relevante industriepartners initieert het CIC projecten en is in 2024 een BUas-brede 'Industry Board' in het leven geroepen, die bestaat uit ongeveer 25 industry professionals op CEO-level, het CvB en de academiedirecteuren van BUas.

Op 29 februari 2024 vond de eerste BUas Industry Board meeting plaats waarbij de impact van AI op het bedrijfsleven en het onderwijs centraal stond. De BUas Industry Board komt jaarlijks bijeen. Op 11 juni 2024 vond bovendien een instellingsbrede Industry Day plaats waar meer dan 100 genodigden bij elkaar kwamen om het over de uitdagingen op de arbeidsmarkt van onze domeinen te hebben.



BUas Industry Board meeting op 29 februari 2024

Innovation square

Een sterke verbinding met industriepartners en innovatiekracht zijn nodig om hoge kwaliteit van onderwijs te kunnen bieden. Daarom stimuleren we studenten, docenten en onderzoekers om nieuwe kansen te verkennen, te ondernemen en de samenwerking te zoeken met het werkveld. Dit realiseren we via de Innovation Square.

BUas Innovation Square bestaat uit drie pijlers:

- > Connection to Industry;
- > BUas Startup Support (BUSS);
- > Lokale projecten met bedrijfsleven, overheid en onderwijs.

In het afgelopen jaar zagen we opnieuw een sprong voorwaarts in de ondernemersambitie van studenten; hier is sprake van een duidelijke opwaartse trend. BUSS gaf in 2024 aan 327 ondernemende studenten ondersteuning bij het opzetten van een onderneming naast hun studie. Deze ondersteuning wordt geboden in de vorm van begeleiding door een coach, het organiseren van workshops, netwerkevenementen en bedrijfsbezoeken, en sinds dit jaar ook coaching bij het afstuderen op het eigen bedrijf. Zowel BUSS als samenwerkingspartner Braventure zijn gehuisvest op Innovation Square.

Vanuit de Innovation Square wordt een aantal lokale projecten met het bedrijfsleven en het onderwijs gemanaged. Zo zijn we:

- > Penvoerder van "Impact UP" waar in samenwerking met Fontys, Avans, TiU en HAS onderzoek gedaan wordt naar de impact van ondernemen;
- > Werkpakketleider van het BUas-brede KreativEU-project rondom het opzetten van een incubator voor creatieve en culturele startups;
- > Onderzoekspartner voor het project "online talent community" met een O&O-subsidie, waarin een pilot wordt gedraaid waarin studenten beter gematcht worden aan Bredase bedrijven;
- > Partner en stuurgroep lid van ENTER Breda, waarin samen met gemeente en techbedrijven gebouwd wordt aan een platform waar techtalent verbonden wordt aan lokale techondernemingen.

Daarnaast worden op de Innovation Square tien fysieke kantoorruimtes verhuurd aan diverse partijen met een positieve invloed op het onderwijs, bijvoorbeeld door kennisuitwisselingen en stagemogelijkheden. Een van de partners sinds 2024 is Omroep Brabant.



In september 2024 vond de BUSS kick-off plaats, een evenement waar de mogelijkheden voor ondernemende studenten van BUas Startup Support gepresenteerd werden en waar een keynote speaker zijn inspirerende ondernemersverhaal deelde.

Samenwerkingen en partners

BUas is aangesloten bij tal van samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland. Voor dit jaarverslag beperken we ons tot het benoemen van enkele belangrijke samenwerkingen:

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 AI en gaming, en resiliënt region, waaraan BUas een bijdrage kan leveren met haar kennis van smart logistics. In het verslagjaar werd gewerkt aan de implementatie van de economische visie voor West-Brabant.

De **Digiwerkplaats MKB West-Brabant** helpt ondernemers in de regio met online marketing en verkoop, cybersecurity, digitale bedrijfsvoering en databeheer en AI. Ze krijgen hulp van mbo- en hbo-studenten die worden begeleid door docenten en experts van Curio, Avans en BUas.

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 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 2024 heeft LCB een aantal grote projecten uitgevoerd en/of afgerond zoals een onderzoeksprogramma met Arriva en ontwikkeling van de digitale atlas. Ook is het project "Circulaire Stroom Next Level Logistics" opgestart. Verder zijn 463 studenten, 'fresh brains', ingezet op diverse projecten. Ook is de samenwerking met MCA Brabant, Rewin, Midpoint en Vijfsterren Logistiek versterkt. LCB was betrokken bij Digital Crowd Management-projecten, onder andere bij de huldiging van de promotie van NAC Breda 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. Aan het einde van het verslagjaar telde de actieve startup-community 327 BUas-startups waarvan 87 in een persoonlijk coachingtraject. De startups worden door middel van extracurriculair georganiseerde activiteiten ondersteund 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, interviewsessies etc.). Sinds 2022 is gekozen voor een meer sub-regionale aanpak en is de regio Brabant opgedeeld in vier sub-regio's. In de regio West-Brabant vindt gestructureerd overleg plaats tussen Avans Hogeschool, Rewin (incl. B'Wise), de Gemeente Breda 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 NWO SIA SPRONG-groep voor Digital Realities, geleid door de Academy for AI, Games & Media, in samenwerking met MindLabs, Fontys hogescholen, Tilburg University en negentien bedrijven en startups. In 2024 is de samenwerking met MindLabs succesvol gecontinueerd via de Regiodeal Midden-Brabant "Brede Welvaart" met deelname van BUas in de deelprojecten Mindlabs Innovatiedistrict en Regionaal Expertise Centre Virtual Humans. Daarnaast werkt Buas met MindLabs en Fontys samen in de regionale uitwerking van het Groeifonds Creative Industries Immersive Impact Coalition (CIIC), bijvoorbeeld op het gebied van regionale Immersive Experience (IX) labs. MindLabs helpt actief bij het organiseren van de succesvolle maandelijkse Digireal lunchlezingen over thema's zoals Digital Twins en Virtual Humans, en we organiseren gezamenlijk seminars en bijdragen aan events zoals de Dutch Design Week. Daarnaast heeft MindLabs haar netwerk opengesteld voor gezamenlijk onderzoek, waardoor het samenstellen van consortia en het schrijven van voorstellen snel en effectief verloopt. Dit heeft onder andere geleid tot succesvolle Europese en nationale onderzoeksaanvragen. Mindlabs en Fontys hebben via interviews met het accreditatiepanel in de onderzoeksaccreditatie dit jaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de excellente beoordeling van de R&D-groep van de Academy for AI, Games & Media op alle vier de BKO-standaarden.

Vanaf 2022 werkt BUas met de kennisinstellingen Avans en Curio, de Gemeente Breda en haar inwoners en Ondernemend Breda samen binnen het **Urban Living Lab Breda (ULLB)**. Na twee succesvolle jaren zal een nieuw convenant getekend worden voor nog eens twee jaar. Het ULLB werkt aan vraagstukken binnen een drietal programma's 'Digitale & Mensgerichte Stad', 'Duurzame Rechtvaardige & Gezonde Stad' en 'Impact Ondernemen, de Nieuwe Standaard'. Dit gebeurt in samenwerkingsplaatsen in de wijken Hoge Vucht en De Heuvel, maar ook door te experimenteren op 't Zoet en in diverse projecten.

In 2024 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 bestaat uit de volgende partners: Instituto Politecnico de Tomar in Portugal, Valahia University of Târgoviște in Roemenië, University of South Bohemia in České Budějovice in Tsjechië, Universiteit van Trnava in Slowakije, Adana Science and Technology University in Turkije, D. A. Tsenov Academy of Economics in Bulgarije, Universiteit van Camerino in Italië, Opole Universiteit in Polen, Universiteit van Greifswald in Duitsland, Sodertorn Universiteit in Zweden en BUas. Voor meer informatie zie paragraaf 1.2.4.



Van 16 tot 19 juni vond een KreativEU-evenement plaats bij BUas.

Game & Tech Centre en studentenhuisvesting

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. In het voorjaar van 2024 zijn verkennende gesprekken gevoerd met verschillende externe partijen voor het realiseren van een Game & Tech Centre in combinatie met permanente studenthuisvesting op de BUas-campus. In september is een intentieovereenkomst getekend met Slokker Vastgoed om een haalbaarheidsverkenning te doen. In december 2024 is een stuurgroepbijeenkomst geweest, waarin geconcludeerd is dat er een haalbare business case mogelijk kan zijn voor het realiseren van het Game & Tech Centre in combinatie met ongeveer 250 studentenkamers. Hiermee is een eerste grote stap gezet richting de realisatie hiervan. In de eerste helft van 2025 zal de eerste buurtparticipatie plaatsvinden en wordt het plan verder uitgewerkt, zodat een bestemmingsplanwijziging bij de Gemeente Breda aangevraagd kan worden.

1.2.3 Community Organisatie

Ook in 2024 is gewerkt aan de strategische pijler Community Organisatie. Deze pijler heeft organisatieontwikkeling inclusief team- en leiderschapontwikkeling als focuspunt. De Community Organisatie heeft als doel de professionele autonomie binnen (onderwijs)teams te vergroten en moet leiden tot een versterking van de flexibiliteit en innovatiekracht van de BUas-organisatie.

Community for Teaching en Learning

De Community Organisatie stelt onze professionals in staat om optimaal gebruik te maken van ieders talenten, flexibiliteit te bieden, samen te werken en te innoveren over de grenzen van academies en domeinen heen. Het samenbrengen van EdFactory (initiatief voor en door docenten om hun professionalisering te versnellen) en Bureau Future (verzorgen van training en cursussen voor (interne) mobiliteit en professionaliteit) in de Community for Teaching en Learning (CTL) draagt bij aan ontwikkeling van de organisatie in het Community Organisatie-programma en de professionalisering van onze medewerkers. In 2024 is een start gemaakt met het verkennen van een meer holistische benadering van professionalisering, innovatie en ondersteuning op didactisch, organisatorisch én persoonlijk vlak.

(Onderwijs)teams

De (onderwijs)teams hebben vanuit het programma verschillende tools en interventies aangereikt gekregen om te werken aan hun ontwikkeling. (Interne) teamcoaching kan op verschillende elementen worden ingezet, zoals het voeren van de juiste dialoog (inclusief het geven van feedback, waarderende onderzoeksmethoden etc.), het maken van een gezamenlijke beslissing binnen een team en inzicht in de kwaliteiten van teamleden.

Daarnaast is gewerkt aan de ontwikkeling van verschillende tools voor teams zoals de BUas-teamscan (voor inzicht in de ontwikkelfase van een team), een toolbox voor de professionele dialoog en het opstellen van een helder teamplan.

Professionele autonomie en leiderschapsontwikkeling

In co-creatie met MAEK Academie voor Training en Organisatieontwikkeling is vervolg gegeven aan het leiderschapsprogramma, waarbij de ontwikkeling naar faciliterend leiderschap centraal staat. Concreet behelst dit een kennistraject over BUas-specifieke onderdelen en een vaardigheidstraject, waarbij het leiding geven aan zelforganiserende teams centraal stond. Hierbij gaat het o.a. om weten welke verantwoordelijkheden bij het team liggen en welke bij de leidinggevende en deze op een juiste manier kunnen delegeren. Eind 2024 is dit leiderschapsprogramma geëvalueerd; in 2025 wordt gekeken hoe aan dit programma een vervolg kan worden gegeven.

Een duidelijke kader: Team-Based Werken

Een bijgewerkt kader voor Team-Based Werken is goedgekeurd en wordt volgens planning geïmplementeerd door alle academies en diensten. Inspanningen worden geleverd om de verantwoordelijkheden van management en teams in verschillende stadia van teamontwikkeling te verduidelijken ('spelregels'). Voorbeelden hiervan zijn het operationaliseren van het taakbeleid en een teambudgetkader. MT-leden van elke academie en dienst werken effectief samen aan TBW-implementatie en het opbouwen van steun binnen hun eigen academie of dienst. Naarmate teams en management zich ontwikkelen en er een uniform TBW-beeld ontstaat, wordt meer samenhang bereikt, waardoor de juiste gesprekken kunnen plaatsvinden via de verbindende lagen.

1.2.4 Internationalisering

Het internationale karakter van het hoger onderwijs staat centraal in de context van de gehele samenleving. Internationalisering draagt bij aan een verrijkend academisch milieu, een naadloze aansluiting op mondiale wetenschappelijke ontwikkelingen en de vorming van een adequaat reservoir aan talent voor de arbeidsmarkt. Zowel Nederlandse als internationale studenten halen profijt uit de interactie en kennisuitwisseling tussen elkaar, en het is van essentieel belang dat BUas uit alle windstreken academisch talent kan aantrekken om onderwijs te verzorgen en onderzoek te verrichten. BUas streeft naar een gezonde mix van nationale en (ca. 30%) internationale studenten en staf, voor het realiseren van de 'intercultural classroom'. We bieden niet alleen onderwijs in het Nederlands aan, maar faciliteren tevens Engelstalige opleidingen in zowel het technische domein (Built Environment, Data Science & AI, Facility, Games, Logistics) als de domeinen die volledig opereren in het internationale werkveld (Hotel, Leisure & Events, Media, Tourism). Deze aanpak sluit naadloos aan bij het overheidsbeleid met betrekking tot internationalisering in het hoger onderwijs, zoals vastgelegd in de Bolognaverklaring en wordt weerspiegeld in de internationale overeenkomsten binnen Europees verband.

Internationale studenten en medewerkers

Het aantal internationale studenten liet in 2024 wederom een kleine groei zien: met een totaal van 1.942 vormen ze 28% van de totale studentenpopulatie. De grootste groei is zichtbaar bij de Academy for AI, Games & Media (AGM). De top-5 landen waar onze internationale studenten vandaan komen zijn Bulgarije, Roemenië, Hongarije, Duitsland en Polen, hetgeen een Europese focus laat zien.

Sinds 2018 is het percentage internationale medewerkers gestegen; het bereikte in 2024 een recordhoogte van 23,3%. De meeste internationale medewerkers werken als docenten en onderzoekers binnen de academies.



'International kick-off' op de campus, 22 augustus 2024

Mobiliteit

Bij de uitwisselingsprogramma's overtreffen de uitgaande uitwisselingsstudenten de inkomende, hoewel het verschil kleiner is geworden vergeleken met 2023. De topbestemmingen voor uitgaande uitwisselingen zijn Spanje, Finland, Oostenrijk, Italië en Groot-Brittannië. Voor inkomende uitwisselingen zijn de toplanden Duitsland, Frankrijk, Spanje, Turkije, Oostenrijk, Finland en Italië. BUas werkt samen met 141 instellingen voor uitwisselingsprogramma's, met beperkte overlap tussen mobiliteits- en onderzoekspartners. 84% van de BUas-uitwisselingspartners ligt binnen de EER. Van de BUas-studenten volgde in 2024 28% een stage in het buitenland, een significante stijging ten opzichte van de 23,8% van 2023. De top-3 stagebestemmingen blijven Spanje, Australië en België.

Kwaliteitsborging

AGM blijft consequent hoog scoren in programmarankings. Zo behoren we tot de top 5 Best Video Game Schools (#3 wereldwijd) en de top 5 European Video Game Schools (#2) en staan we op #6 in de Rookies Global School Rankings. BUas streeft ernaar om het ECA-certificaat voor Kwaliteit in Programma-internationalisering te behalen voor alle opleidingen. De BA Logistics Management en BA Hotel Management hebben deze procedure beide succesvol doorlopen in 2024.

European University Alliance

BUas heeft zich in 2024 aangesloten bij de European University Alliance KreativEU (zie paragraaf 1.2.2). In juli 2024 is een vierjarige subsidie ter waarde van € 1.700k toegekend voor het ontwikkelen van KreativEU. Op 1 januari 2025 is het project officieel van start gegaan.

De elf universiteiten die het KreativEU-consortium vormen, verbinden zich tot een langdurige institutionele, structurele en strategische samenwerking. Door de intensieve samenwerking binnen dit consortium wordt de Europese focus van BUas onder meer vormgegeven.

De KreativEU Alliantie werkt aan de voltooiing van acht werkpakketten. Als volwaardig partner draagt BUas bij aan alle werkpakketten. Het zwaartepunt ligt voor ons op het werkpakket gericht op AI and sustainability en het werkpakket gericht op mobiliteit.

Wet Internationalisering in Balans (WIB)

De Wet Internationalisering in Balans (WIB), die nog steeds in voorbereiding is, brengt 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 voert, met support vanuit het werkveld, stevig campagne om dit te kunnen blijven voortzetten. Zowel in het nationale debat als richting de medewerkers van BUas is er continu aandacht voor deze ontwikkelingen. In december 2024 is, vooruitlopend op de WIB, het BUas taalbeleid geactualiseerd.

1.2.5 Artificial Intelligence

In 2024 heeft BUas onverminderd ingezet op het waarmaken van haar ambitie om koploper te zijn in het benutten van AI voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, waarbij ethische overwegingen voorop staan. Via het Meaningful AI Endeavours-programma en het bijbehorende AI Pioneers Team is een BUas-brede AI Fundamentals-training uitgerold voor alle medewerkers en zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor een vervolg in de vorm van een gevorderde AI-training. Tevens is gewerkt aan een Talent Management-programma met als doelstelling BUas te positioneren als aantrekkelijke werkgever voor AI-talent en groeimogelijkheden voor AI-professionals mogelijk te maken.

Op het gebied van onderwijs zijn in 2024 beoogde leeruitkomsten voor AI-integratie in alle curricula vastgesteld, en is een bijbehorende toolbox voor leeractiviteiten in ontwikkeling die in februari 2025 geïmplementeerd wordt. Ook heeft BUas in 2024 succesvol een AI-bijbscholingstraject voor studenten georganiseerd via Instagram. In het najaar werd bovendien het Studium Generale 'Deschooling Society in the Age of AI' over de invloed van AI op onderwijs georganiseerd voor studenten en medewerkers.

In 2024 is vanuit het AI-programma budget beschikbaar gesteld om AI-experimenten door studenten en medewerkers te ondersteunen. Deze experimenten variëren van het verbeteren van bezoekerservaringen en het stroomlijnen van HR-activiteiten tot het verbeteren van onderwijsmiddelen en begeleiding, en tonen de toewijding van BUas aan technologische vooruitgang en samenwerkend leren. De AI-experimenten verrijken niet alleen de ervaring binnen BUas, maar leveren ook waardevolle onderzoeksbijdragen aan diverse vakgebieden.

In het kader van de samenwerking binnen KreativEU (zie ook 1.2.4), waarin BUas de lead heeft over het werkpakket gericht op AI and sustainability, is de basis gelegd voor het ontwikkelen van uitgebreide ethische en duurzame AI-ontwerprichtlijnen. Het werkpakket streeft ernaar om innovatieve AI-oplossingen te ontwerpen die bijdragen aan slimme duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De verbinding met onze transversale lectoraten Sustainability Transitions en Applied Data Science & AI is hierbij vanzelfsprekend.

Afgelopen jaar is ook het AI Makerspace initiatief gestart, een samenwerking tussen het AI-programma, de ADSI&AI-opleiding, het ADS&AI-lectoraat en de Academy for Built Environment and Logistics (ABEL).

Met tot slot een opgestelde meerjarenplanning voor IT-infrastructuur is de basis gelegd om de AI-transformatie verder voort te zetten in de komende jaren.

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.

De samenwerking tussen de collega's uit de zorgstructuur voor studenten binnen BUas is in 2024 verder geïntensiveerd. Bij elk initiatief dat bijdraagt aan studentenwelzijn wordt geprobeerd een integrale samenwerking en aanbod te creëren met bijbehorende communicatie richting studenten en organisatie. Het feit dat de decanen ontwikkelen richting een hybride team draagt hier in positieve zin aan bij. Als hybride team werken de studentendecanen onderling beter samen en is ook de verbinding met de stakeholders uit de

zorgstructuur versterkt. Daarnaast werken de decanen aan hun zichtbaarheid, gezamenlijke werkwijzen en professionalisering. Daarbij blijft de nauwe verbinding van de studentendecanen met de academie en opleidingen van cruciaal belang.

Om meer bewustwording voor studentenwelzijn te creëren, het gesprek over welzijn op gang te brengen en het zoeken van hulp zo laagdrempelig mogelijk te maken, zijn in 2024 diverse activiteiten en events georganiseerd, zowel voor medewerkers als studenten. Op Education Day 2024 was een van de tracks gewijd aan Well-being and Internationalisation. Daarnaast werd in het voorjaar twee keer een Studium Generale georganiseerd rond deze thema's: 'Are you in or out? Outliers & comfort zones: the limits of tolerance' en, samen met de studenten van de Medezeggenschapsraad, 'Thriving Through Challenges: the Burnout Survival Guide'. Als afsluiting van dit laatste event werd aandacht besteed aan het onderwerp zelfdoding aan de hand van het indringende verhaal van enkele van onze studenten. Hierna werd ook een plaquette van 113 op twee bankjes op onze campus onthuld door Jorrit Snijder, wethouder Arjen van Drunen en twee BUas-studenten. Op deze manier hopen we blijvend aandacht te vragen voor dit belangrijke onderwerp. Tijdens het tweedaagse De-Stress Fest werden diverse activiteiten en workshops aangeboden om te ontspannen en wat minder stress te voelen in aanloop naar de examenperiode.



Impressie De-Stress Fest 2024

Onze internationale studenten konden vanaf september 2024 via BEST-training beginnen met een Basic Dutch course, om basiskennis van de Nederlandse taal te verwerven, maar ook om in te zetten op betere integratie in de Nederlandse samenleving. BUas streeft ernaar om zo een positieve bijdrage te geven aan het communitygevoel in Breda, bij te dragen aan het studentenwelzijn van deze groep (door betere aansluiting en wellicht minder eenzaamheid) en om de stay rate van onze internationale studentenpopulatie binnen Nederland te verhogen. Ook worden BEST-trainingen gegeven over het vinden van een baan in Nederland. Deze initiatieven dragen direct bij aan BUas-community en internationalisation@home.

Tijdens het International Mental Health Day event 'Boost your mental health' konden studenten op een laagdrempelige manier kennismaken met de verschillende collega's die hen kunnen begeleiden, zoals decanen, studiekeuzeadviseurs, studentpsychologen en vertrouwenspersonen. Ook konden ze kennis maken met de BUas-clubs en het aanbod extracurriculaire activiteiten en trainingen van BUas.

In november ontving BUas de landelijke werkgroep studentenwelzijn. Tijdens een uitgebreid programma sprak de werkgroep met studenten, collega's met een rol in de ondersteuning van studenten en het management over de implementatie van het landelijk kader studentenwelzijn binnen BUas. Ook presenteerden diverse clubs zich aan de werkgroepleden. Het verslag dat het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs maakte van deze dag is hier terug te vinden: [Terugblik | Werkbezoek studentenwelzijn aan BUas - ECIO](#).

In 2024 heeft BUas ingezet op een integrale aanpak van sociale veiligheid (zie ook paragraaf 1.3.3). BUas wil van een reactieve aanpak naar een proactieve aanpak en zich meer richten op communicatie en preventie. Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel studenten als medewerkers, omdat dit thema beide groepen raakt. In 2024 zijn forse stappen gezet op dit gebied, waar in 2025 en daarna vervolg aan wordt gegeven. Zo is in 2024 ingezet op het kenbaar maken van onze Gedragscode en zijn daar tien korte 'leefregels' uit gedestilleerd. Alle studenten die zich aanmelden bij BUas moeten akkoord geven op deze gedragsregels en tijdens de introductieweken wordt hier zowel voor medewerkers als studenten specifiek aandacht voor gevraagd. Voor studenten ligt de focus met name op het thema seksueel grensoverschrijdend gedrag, bij medewerkers op ongewenst gedrag.

In 2024 hebben alle eerstejaarsstudenten van de opleiding Tourism Management een workshop van Stichting Gelijkspel bijgewoond en is twee keer met de Student Sounding Board gesproken over sociale veiligheid. In 2025 zal via bewustzijns campagnes verder aandacht besteed worden aan deze onderwerpen en zullen trainingen en workshops worden aangeboden voor medewerkers en studenten. Voor medewerkers gebeurt dat o.a. op de jaarlijkse Education Day in januari.

Vanuit de Kwaliteitsafspraken lopen diverse projecten en initiatieven ter bevordering van het communitygevoel en het welzijn van onze studenten en medewerkers. Meer hierover is te lezen in hoofdstuk 3.



Kick-off nieuw Student Sounding Board team, april 2024

Clubs@BUas

De BUas-clubs blijven succesvol. Clubs worden geïnitieerd door studenten en soms medewerkers die vrijwillig bijeenkomsten organiseren met ondersteuning vanuit BUas. Clubs slagen erin om gelijkgestemden samen te brengen, een sense of belonging te creëren, internationale studenten te helpen integreren en persoonlijke groei en gezondheid te bevorderen. Eind 2024 zijn er ruim 35 clubs (semi-)actief op vele verschillende gebieden (muziek, sport, kunsten, ondernemerschap, neurodiversiteit, techniek, voeding). Op 31 oktober 2024 vond de eerste succesvolle Club-markt plaats waar alle clubs zich konden presenteren aan geïnteresseerde studenten en medewerkers.

Sociale events

In 2024 heeft het Sport & Play Fest plaatsgevonden: een sportieve dag voor lichaam en geest, voor zowel medewerkers als studenten. Hiermee zetten we het belang van gezondheid en beweging op de kaart en versterken we het communitygevoel op de campus. Ook werd Good Mood Breda wederom georganiseerd, in samenwerking met de Gemeente Breda, Avans, De Rooi Pannen en Curio. Good Mood Breda is een tweeweeks evenement vol activiteiten voor mbo- en hbo-studenten om de stad te leren kennen en nieuwe mensen te ontmoeten. Op die manier hopen we bij te dragen aan een sense of belonging en studiesucces, en de stay rate van internationale studenten te bevorderen.

In totaal zijn zo'n twaalf sociale events georganiseerd, variërend in schaal en in succes, van een kleine salsaworkshop tot een groot studentenfeest. Het zijn vooral de kleine events die door studenten worden geïnitieerd en door BUas gefaciliteerd die het meeste van waarde lijken te zijn. Daarom zal daar in 2025 de nadruk op liggen.

Communityplatform

In september 2024 is het Uni-Life platform van BUas online gegaan. Via dit platform brengt BUas digitaal studenten met elkaar in contact en bouwt zo aan meer sense of belonging en een communitygevoel. Studenten kunnen elkaar vinden op basis van interesses, nationaliteit en studie, maar ook vragen stellen over huisvesting of een nieuw idee voor een Club delen. Na vier maanden hebben ruim 1.100 studenten zich geregistreerd op het platform. Op het platform krijgen de studenten ook een overzicht van alle Clubs, studentenverenigingen (inclusief BRESS) en extracurriculaire activiteiten en trainingen die binnen BUas worden aangeboden. Studenten kunnen ook zelf events toevoegen.

Medewerkerswelzijn

Medewerkerswelzijn is een belangrijk aandachtspunt voor BUas. In eerste instantie wordt zo veel mogelijk ingezet op preventie van verzuim, waarbij het essentieel is dat voldoende adequate interventies beschikbaar zijn.

In 2024 is het verzuimprotocol vernieuwd, waarbij in het leiderschapstraject de rol van de leidinggevende bij het herkennen van en omgaan met (toekomstig) verzuim een belangrijk onderwerp was. De gedeelde verantwoordelijkheid BUas-breed, binnen academies en afdelingen, binnen teams, voor collega's en voor iedere individuele medewerker is verduidelijkt.

Daarnaast is op verschillende manieren gewerkt aan activiteiten ten behoeve van medewerkerswelzijn. Ten eerste zet BUas met de ontwikkeling van de Community Organisatie in op meer verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden voor professionals, met de verwachting om op deze manier een duurzaam antwoord op werkdruk te bieden en tevens meer ruimte te creëren om de professional de verantwoordelijkheid voor de eigen professionalisering te laten nemen. Dit heeft ook de komende jaren blijvende aandacht.

In januari van het verslagjaar heeft de Employee Experience Survey (EES) plaatsgevonden. De EES-resultaten lieten verbetermogelijkheden zien op het gebied van intern ongewenst gedrag en stress gerelateerd aan werkdruk. Door middel van open discussies en gerichte acties is hier aandacht aan besteed, met als doel om uiteindelijk een meer ondersteunende en bevredigende werkomgeving te creëren bij BUas.

In 2024 is het werkdrukbeleid vernieuwd. Ook zijn we verdergegaan met de uitvoering van de risico-inventarisatie & evaluatie, waar in 2025 een plan van aanpak voor wordt opgesteld. De uitkomsten van onder andere de EES, de RI&E en verzuimanalyses leiden tot verbeteracties op alle niveaus binnen BUas, waarvan de voortgang in 2025 in kaart wordt gebracht.

1.2.7 Duurzaamheid

Er is een nauwe samenhang tussen de manier waarop we binnen BUas met elkaar willen omgaan en de manier waarop BUas vormgeeft aan haar sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid en ecologische duurzaamheidsprincipes. Met duurzaamheid en duurzaam gedrag als belangrijke thema's voor de instelling als geheel, wil BUas bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

Duurzaamheid is verweven 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 (zie ook paragraaf 1.2.6 over welzijn van studenten en medewerkers). Duurzaamheid is altijd een belangrijk element geweest bij de bouw en renovatie van de campus. Nu de campus al een aantal jaren volop operationeel is, blijft duurzaamheid het uitgangspunt voor onderhoud en gebruik.

In de tweede helft van 2023 werd de ambitie uitgesproken om een klimaatpositieve organisatie te worden. Deze ambitie maakte grote stappen vooruit tijdens dit verslagjaar. Eind 2024, na ongeveer zes maanden samenwerking met Royal Haskoning DHV, werd een eindrapport opgeleverd waarin de ambities en prioriteiten binnen dit project, de basis van de CO₂-voetafdruk van de organisatie en een routekaart naar meer duurzaamheid werden uiteengezet. In 2025 zullen concrete actieplannen inclusief bijbehorende begroting worden ontwikkeld.

Ook werd aanzienlijke vooruitgang geboekt met klimaat- en duurzaamheidsonderwijs; de nieuwe transversale Teaching and Learning Community (TLC) for Sustainability Transitions heeft deze (bijgewerkte) opdracht in september overgenomen. Een reeks nieuwe leerdoelen (Intended Learning Outcomes – ILO's) werd ontwikkeld en goedgekeurd en enkele pilots werden geïdentificeerd voor de eerste helft van 2025. De educatieve materialen en activiteiten op het gebied van klimaat en duurzaamheid zullen vanaf het studiejaar 2025-2026 beschikbaar zijn in alle domeinen voor alle bachelorstudenten.

De algehele ontwikkeling van de TLC for Sustainability Transitions, gehost door het lectoraat Sustainability Transitions, verliep zeer goed in het laatste deel van dit verslagjaar. Naast klimaat- en duurzaamheidsonderwijs vond een reeks dialogen en workshops plaats met studenten, docenten, ondersteunend personeel en onderzoekers om de huidige vraagstukken en manieren waarop de TLC in de toekomst de meeste waarde kan toevoegen te identificeren.

Green Office

Aan het begin van 2024 werd een soepele overgang ervaren bij het herstructureren van het bestuur van de Green Office, dat onder toezicht kwam van het Climate & Sustainability-programmateam. Dit maakt het voor Green Office-studenten mogelijk om eenvoudiger en effectiever bij te dragen aan dit strategische thema en hun impact in het algemeen te vergroten. Activiteiten die in deze verslagperiode werden georganiseerd omvatten kledingruil, het maken van videoclips voor sociale media, deelname aan externe evenementen en de BUas open dag, en het doen van onderzoek naar studentperspectieven op duurzaamheid.



Studenten van Sibeliacious oogsten eetbare bloemen uit de Community Garden

1.3 Een solide basis

1.3.1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg onderwijs

In 2024 hebben de locatiebezoeken plaatsgevonden voor de NVAO-heraccreditatie van de bacheloropleidingen Hotel Management, Logistics Management en Creative Media and Game Technologies en de master Game Technology. De panels hebben voor al deze opleidingen positief geadviseerd met betrekking tot NVAO-heraccreditatie. Daarnaast hebben de panels voor de bacheloropleidingen Hotel Management en Creative Media and Game Technologies en de Master Game Technology positief geadviseerd met betrekking tot het bijzonder kenmerk Kleinschalig en Intensief Onderwijs. Voor de bachelors Logistics Management en Hotel Management is tevens positief geadviseerd voor toekenning van het Certificate for Quality in Programme Internationalisation. Er heeft een ontwikkelgesprek plaatsgevonden over Logistics Management tussen de opleiding en een afvaardiging van het panel. De ontwikkelgesprekken voor de overige genoemde opleidingen vinden plaats in 2025. De NVAO-besluiten met betrekking tot deze accreditaties worden tevens in 2025 verwacht.

Wat betreft het Master-initiatief Innovative Design of Themed Entertainment and Attractions for Sustainability heeft in het verslagjaar een wisseling van een van de partneruniversiteiten plaatsgevonden. Université Côte d'Azur (Nice, Frankrijk) is vervangen door Università IULM (Milaan, Italië). In dit kader vond in november 2024 een aanvullend online locatiebezoek plaats voor de European Approach-accreditatie, wat succesvol is verlopen. Dit vond plaats vanwege de Erasmus Mundus Design Master-funding die voor dit initiatief is toegekend. Het consortium, bestaande uit penvoerder Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, Spanje), Università IULM (Milaan, Italië) en BUas, heeft medio februari 2025 dit master-initiatief ingediend bij de Erasmus Mundus Joint Master call.

NSE, HBO Monitor en Keuzegids

Dit jaar steeg de respons op de Nationale Studenten Enquête (NSE) naar 33%, vergeleken met 31% in 2023. Daarnaast was er een toename in de algemene tevredenheid en het aantal studenten dat opnieuw voor hun opleiding zou kiezen. Ook de HBO Monitor zag een stijging in respons, van 39% naar 42%. De cijfers met betrekking tot de algemene tevredenheid over de opleidingen zijn positief en laten een lichte stijging zien ten opzichte van vorig jaar, en blijven boven het landelijke gemiddelde. Binnen de Keuzegids behoren de opleidingen Creative Media and Game Technology, Hotel Management en Built Environment tot de beste van Nederland, met een totaalscore van minimaal 75. Deze opleidingen ontvingen daarom een kwaliteitszegel.

Kwaliteitszorg onderzoek

In 2024 is de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van de R&D-groep van de Academy for AI, Games en Media (AGM) geëvalueerd door een extern onafhankelijk panel volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. De R&D-groep van AGM is de eerste onderzoeksgroep aan een Nederlandse hogeschool die op alle vier de BKO-standaarden een excellente beoordeling heeft gekregen. De accreditatie van de onderzoekseenheid van de Academy for Hotel & Facility staat gepland voor 2025.

Studentenondersteuningsfonds

In 2024 is aan financiële tegemoetkoming een totaalbedrag van € 133,9 uitgekeerd aan in totaal 96 studenten in de vorm van bijdragen en beurzen. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaalbedrag van de toekenningen	Gem. hoogte van de toekenningen	Gem. duur van de toekenningen (mnd)
Afstudeersteun	29	31,4	1,1	6
Topsport/prestatiebeurs	2	2,2	1,1	6
Bestuursbeurs	35	38,8	1,1	6
Bachelor Scholarships	30	61,5	2,1	Nvt

Studentenondersteuningsfonds 2024

Vrienden van BUas Fonds

In 2024 heeft BUas voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een Vrienden van BUas Fonds (Friends of BUas Fund) in 2025. Deze stichting heeft als doel financiële hulp te bieden aan studenten in nood, bijzondere talenten en aankomend studenten die zonder hulp niet kunnen starten met een opleiding bij BUas. Het Vrienden van BUas Fonds is een aanvulling op bestaande fondsen en beurzen die gebonden zijn aan specifieke regels. We creëren zo extra mogelijkheden om voor onze studenten te zorgen.

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 ook 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.

Bij het centrale Loket Rechtsbescherming werden tien klachten ingediend. Naast eenvoudig op te lossen logistieke problemen betrof het zaken als het verloop van de aanmelding voor opleidingen (twee gevallen), een verzoek om restitutie van collegegeld, en klachten over gebrek aan fysieke werk- en studieplekken. De klachten zijn afgehandeld door de verantwoordelijke directie. Van de decentraal ingediende klachten is geen structurele registratie (van afhandeling) beschikbaar.

Het Legal-team heeft over het jaar 2024 een gecombineerd Jaarverslag Rechtsbescherming opgesteld met daarin adviezen en aanbevelingen voor het College van Bestuur met betrekking tot uitvoering en beleid door directie, examinatoren, examencommissies en studentendecanen.

In het najaar van 2024 heeft het Legal-team een informatie- en trainingsbijeenkomst aangeboden voor zittende en geïnteresseerde potentiële nieuwe leden van het CBE en de Geschillenadviescommissie. Voor het CBE verzorgde het Legal-team een bijdrage aan twee bijeenkomsten van de voorzitters van de examencommissies.

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. In 2024 werden bij CBE in totaal 81 beroepsschriften ingediend. Ten opzichte van 2023 (47 beroepen) betekent dit een toename van 58%. Reden hiervoor is dat de in de coronaperiode uitgestelde BSA's inmiddels niet meer uitgesteld zijn, wat heeft geleid tot een toename in het aantal negatieve BSA's. Vermoedelijk normaliseert dit de komende tijd weer.

In vier zaken kwam het tot mondelinge behandeling. De overige zaken werden geschikt (39), ingetrokken (29), dan wel via een andere procedure behandeld. De meeste beroepen hadden betrekking op een afwijzing voor de opleiding wegens een negatief bindend studieadvies (51) of op de beoordeling van een bepaald onderwijsonderdeel (22). Van de vier beroepen die op hoorzitting kwamen, zijn er twee gegrond verklaard en twee ongegrond. Tegen geen van de CBE-uitspraken is in 2024 hoger beroep ingesteld bij de Raad van State.

Academie	Totaal aantal beroepen	Hoorzittingen	Gegrond	Ongegrond	Raad van State
Academy for Leisure & Events	9	0	0	0	0
Academy for Tourism	14	0	0	0	0
Academy for AI, Games & Media	40	4	2	2	0
Academy for Built Environment & Logistics	11	0	0	0	0
Academy for Hotel & Facility	7	0	0	0	0
Totaal 2024	81	4	2	2	0

Uitspraken op beroep na hoorzitting 2024 per academie

Geschillenadviescommissie

In 2024 zijn bij de Geschillenadviescommissie zes bezwaarschriften ingediend, waarvan vijf bij de Academy for AI, Games & Media (AGM) en één bij de Academy for Built Environment & Logistics (ABEL). De bezwaren betroffen driemaal de afwijzing voor toelating tot een opleiding door AGM en eenmaal door ABEL, en verder eenmaal de weigering van een overstap naar een fast track-variant (AGM) en eenmaal een besluit tot weigering van inschrijving (AGM). Voor toelichting op de procedures wordt verwezen naar de onderstaande tabel.

Academie	Totaal aantal bezwaren	Geschikt	Gegron	Ingetrokken	In behandeling
Academy for Leisure & Events	0	0	0	0	0
Academy for Tourism	0	0	0	0	0
Academy for AI, Games & Media	5	4	0	0	1
Academy for Built Environment & Logistics	1	0	0	1	0
Academy for Hotel & Facility	0	0	0	0	0
Totaal 2024	6	4	0	1	1

Geschillenadviescommissie 2024

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen van BUas dragen bij aan een veilig studie- en werkklimaat op BUas. De primaire taak van de vertrouwenspersonen is de eerste opvang en begeleiding van studenten en medewerkers die als gevolg van ongewenste omgangsvormen (seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten, discriminatie) in de knel zitten. Daarnaast geven de vertrouwenspersonen voorlichting over (de preventie van) ongewenst gedrag en adviseren de vertrouwenspersonen gevraagd en ongevraagd het management als zij trends signaleren die het studie- en werkklimaat negatief beïnvloeden.

In 2024 hebben de vertrouwenspersonen wederom een eigen jaarverslag uitgebracht. Uit dit jaarverslag zijn de BUas-brede data geselecteerd en hieronder overgenomen. Het betreft het totaaloverzicht van meldingen over ongewenst gedrag die bij de vertrouwenspersonen zijn binnengekomen in 2024 (en voorgaande jaren). De onderstaande tabel toont de meldingen over ongewenst gedrag die bij de vertrouwenspersonen zijn binnengekomen, onderscheiden naar melder, pleger en type melding:

Type melding	2024	2023	2022	2021	2020
Student over intimiderend gedrag/pestgedrag door medestudent(en)	8	5	5	4	
Student over discriminerend gedrag door medestudent		4			
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent	6	3	2	1	1
Student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent/medewerker	11	13	14	9	11
Student over discriminerend gedrag door docent/medewerker	1	4	2	2	
Student over seksueel intimiderend gedrag door docent/medewerker	1				
Student over studieklimaat (integriteit)		1			
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon	2			1	
Subtotaal meldingen student	29	30	23	17	12
Medewerker over intimiderend gedrag door student			2		
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	4		2	1	1
Medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student		2			
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	12			1	1
Medewerker over ongewenst seksueel grensoverschrijdend gedrag jegens collega(e)	1	1			
Medewerker over discriminerend gedrag door collega(e)	1	1			
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	30	21	17	16	4
Medewerker over als onveilig ervaren werksfeer	11	2	1	6	6
Medewerker over ongewenst gedrag door extern contactpersoon		0	1		
Subtotaal meldingen medewerker	59	26	22	24	12
Overig	5	2	4	5	1
Totaal per jaar	93	58	50	46	25

Meldingen over ongewenst gedrag bij vertrouwenspersonen 2024

In 2024 zijn er in totaal 93 meldingen van ongewenst gedrag door studenten en medewerkers besproken met een vertrouwenspersoon. Deze stijging t.o.v. 2023 wordt voornamelijk veroorzaakt door meldingen van medewerkers van één academie. De vertrouwenspersonen zijn hierover in contact met het management van deze academie en met het College van Bestuur. Aan een verbeterplan wordt gewerkt.

Landelijk (sectoroverstijgend) is er een stijgende lijn in het aantal meldingen van ongewenst gedrag te zien, met als mogelijke verklaring dat het onderwerp veelvuldig in de media komt en veel aandacht in de samenleving krijgt, waardoor het onderwerp bespreekbaarder is geworden.

1.3.3 Integrale veiligheid

In 2024 lag de nadruk voor integrale veiligheid op een proactieve en preventieve aanpak. Het domein sociale veiligheid heeft ingezet op een integrale benadering door cultuur, structuur en systeem gezamenlijk aan te pakken. Een cultuurverandering is ingezet die verankerd wordt in structuren en systemen om het domein in zijn geheel bij te kunnen sturen. Centraal hierin staan heldere gedragsregels, afspraken en verantwoordelijkheden die opnieuw onder de aandacht zijn gebracht tijdens trainingen en informatiebijeenkomsten. Daarnaast is meer duidelijkheid over het procesverloop gecreëerd door het updaten van regelingen en protocollen en informatie over hoe te handelen en waar men terecht kan bij vragen.

Voor informatieveiligheid ligt de nadruk op het reduceren van de risico's van aanvallen op kennis, data en infrastructuur. Om het risico op menselijke fouten te verkleinen zijn richtlijnen en processen geüpdatet en ontwikkeld, en intern opnieuw onder de aandacht gebracht. Het updaten van incident- en crisisplannen heeft bijgedragen aan de weerbaarheid van de instelling. De nieuwe richtlijnen zullen tijdens de Ozon-oefening in maart 2025 getoetst worden.

In februari 2024 is BUas geaudit door Surf Information Security and Privacy Protection. Tijdens deze audit zijn diverse adviezen verstrekt, die zeer gedetailleerd waren en specifiek gericht op verschillende

verantwoordelijken en stakeholders binnen onze organisatie. Deze adviezen hebben ons geholpen om onze informatiebeveiliging en privacybescherming verder te verbeteren.

We hebben onder andere ons updatebeleid verbeterd, onze backup-strategie en registratie bijgewerkt, en certificaten omgezet naar 'Automatic Certificate Management Environment' waarmee altijd een veilige verbinding geborgd is. Verder is de monitoring en uitrol van patches voor zowel besturingssystemen als applicaties geïmplementeerd. Door onze laptops ook in de MDM Intune te laden, hebben wij een holistisch beeld van onze werkplekken en een beter Endpoint Privilege Management kunnen implementeren. Ook is ons Identity Monitoring-beleid aangepast waardoor we misbruik van inloggegevens van medewerkers of studenten eerder kunnen constateren. Tenslotte heeft een verdere ontkoppeling en beschrijving van gebruikersrechten plaatsgevonden, waardoor een eventuele hack een lagere impact zal hebben.

Aan het einde van 2025 staat een nieuwe externe audit gepland. Deze SURFaudit zal ons helpen om de effectiviteit van de genomen maatregelen te beoordelen en ervoor te zorgen dat we blijven voldoen aan de hoogste normen op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming.



Integrale veiligheid

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

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

In onderstaande tabel is aangegeven met welke organisatorische eenheden (bijv. lectoraat of Centre of Expertise) BUas structureel bijdraagt aan kennisontwikkeling op onderzoeksthema uit de [strategische onderzoeksagenda](#).

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja op welke manier?
Gezondheid en Welzijn	--
Onderwijs- en talentontwikkeling	
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	Lectoraat Tourism Impacts on Society: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/tourism-impacts-on-society Lectoraat Placemaking and Events: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/placemaking-and-events Lectoraat Leisure in a Social Context: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-in-a-social-context Deelname aan Urban Living Lab Breda: https://urbanlivinglabbreda.nl/
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Lectoraat Applied Data Science and Artificial Intelligence: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/applied-data-science-and-artificial-intelligence
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Lectoraat Urban Mobility Planning: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/urban-mobility-planning Lectoraat Leisure in a Social Context: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-in-a-social-context
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	Lectoraat Smart Cities and Logistics: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/smart-cities-and-logistics Lectoraat Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-tourism-and-transport Centre of Expertise Logistiek: https://www.kennisdclogistiek.nl Logistics Community Brabant (LCB) www.lcb.nu
Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening	
Energietransitie en duurzaamheid	Lectoraat Sustainability Transitions: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-transitions

	Lectoraat Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-tourism-and-transport Lectoraat Smart Cities and Logistics: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/smart-cities-and-logistics
Kunst en de creatieve industrie	Lectoraat Creative and Entertainment Games: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/creative-and-entertainment-games Lectoraat Digital Media Concepts: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/digital-media-concepts Lectoraat Serious Games, Innovation and Society: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/serious-games-innovation-and-society Lectoraat Storytelling: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/storytelling Video game accelerator: https://www.buas.nl/samenwerken/video-game-accelerator
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Lectoraat Sustainability Transitions: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-transitions Lectoraat Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-tourism-and-transport Lectoraat Leisure in a Social Context: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-in-a-social-context
Veiligheid	---
Toerisme en gastvrijheid	Centre of Expertise Leisure Tourism and Hospitality (CELTH): www.celth.nl Lectoraat Leisure and Tourism Experiences: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-and-tourism-experiences Lectoraat Leisure in a Social Context: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-in-a-social-context Lectoraat Tourism Impacts on Society: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/tourism-impacts-on-society Lectoraat Sustainability, Tourism, and Transport: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/sustainability-tourism-and-transport Lectoraat Digital Transformation in Cultural Tourism: https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/digital-transformation-in-cultural-tourism
Anders namelijk ...	

Het overzicht van alle lectoraten van BUas is te vinden op <https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten>.

2.1.3 Inkomsten

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in 2024	Gerealiseerde inkomsten in 2023
1	Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	3.223	3.104
2	Inkomsten 2e geldstroom	3.476	4.409
3	Inkomsten 3e geldstroom	1.036	1.381
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	-	396
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek		7.735	9.290

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 draait enerzijds om hoe geïnvesteerd is in de verbinding en samenwerking met de maatschappij en anderzijds hoe 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 met de maatschappij 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. CELTH is structureel onderdeel van de kennisinfrastructuur in het domein, op nationaal en internationaal niveau. In 2024 werkte CELTH mee aan de totstandkoming van de Landelijke Raad Recreatie en Toerisme, waar het ook deel van uitmaakt (lrrt.nl). In de Landelijke Raad 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. CELTH bouwt enerzijds haar netwerkfunctie uit en stuurt anderzijds op de ontwikkeling van onderzoek. Daarmee geeft CELTH 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.

Sinds 2024 is CELTH lid van de stuurgroep van het Hospitality Pact, dat als doel heeft 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. In totaal zijn negentien plekken beschikbaar, waarvan er inmiddels elf zijn goedgekeurd. CELTH is de verbindende factor naar het werkveld in het domein en ondersteunt bij de organisatie van gezamenlijke evenementen van het Graduate Network van de PD.

De richtinggevende ambities voor onderzoek van CELTH zijn in 2022 vastgelegd in een meerjarige kennisagenda voor het gastvrijheidsdomein: de Agenda Bewuste Bestemmingen (ABB). Met deze agenda draagt CELTH met nieuwe kennis en inzichten bij aan de bewuste duurzame ontwikkeling van bestemmingen. In 2024 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.

CELTH is actief betrokken bij de verduurzaming van het uitgaand en internationaal toerisme, en heeft 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. CELTH is actief bij het leggen van verbindingen tussen het werkveld en de wetenschap door de organisatie van industry days op conferenties, zoals het Consumer Behaviour in Tourism Symposium in juni 2024.

In 2024 heeft CELTH een onafhankelijke peer review laten uitvoeren. Hierin werd geconcludeerd dat CELTH een duidelijke kennispositie heeft verworven als landelijk kenniscentrum, met een sterk netwerk, dat landelijke ingangen en verbindingen creëert. CELTH is goed in staat tot vraagarticulatie en heeft een slimme internationaliseringsstrategie. Ontwikkelpunten die werden meegegeven zijn dat CELTH als samenwerkingsverband zou kunnen groeien naar zeven hogescholen in het domein en meer zou kunnen doen aan valorisatie. Eind 2024 trad een nieuwe directie aan bij CELTH, die met de resultaten van de peer review aan de slag zal gaan.

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;
- > 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. In het CoE KennisDC Logistiek is het logistiek hbo-onderwijs vertegenwoordigd via het Landelijk Platform Logistiek (LPL), en het praktijkgericht onderzoek via de lectoraten, valorisatie, disseminatie en innovatieondersteuning middels de KennisDC Managers. Ook het landelijke en regionale werkveld maken onderdeel uit van het CoE.

Het jaar 2024 stond in het teken van de uitvoering van het "Logistics for Society" CoE KennisDC Ambitieplan 2024-2027. Hierbij is gewerkt aan de volgende ambities:

- > Profileren CoE als "Logistics for Society", waarbij gewerkt wordt aan maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, verstedelijking en betaalbare zorg;
- > Groei naar professioneel CoE-eindniveau 4 volgens groeimodel Katapult;
- > Nieuw en gezamenlijk onderwijs, waarbij via diverse regio-overstijgende Learning Communities, Living Labs en onderzoeksprojecten een waardevolle en inspirerende leer- en ontwikkelomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en professionals wordt gecreëerd;
- > Studenten zijn nauw betrokken bij het CoE; het CoE is een uitdagende en spannende plek voor de studenten;
- > Het CoE is meesturend in regionale, nationale en internationale gremia.

Daarnaast is in 2024 een SPRONG-voorstel gedaan en gehonoreerd. De SPRONG-groep is ontstaan uit het CoE KennisDC Logistiek, dat zich richt op 'Low Impact in Lastmile Logistics' (LILS). SPRONG is een subsidieprogramma van Regieorgaan SIA. Met SPRONG wordt de integratie van hogescholen in het regionale, nationale en internationale kennisecosysteem beoogd. De LILS-groep doet op projectbasis praktijkgericht onderzoek voor en met partijen in lokale Living Labs en learning communities. Er is ruimte voor meer samenwerking en synergie voor landelijke opschaling van innovaties in de praktijk. Deze kansen worden echter nog onvoldoende benut.

In 2025 wordt het 15-jarig jubileum van het CoE gevierd en wordt gezamenlijk verder gewerkt aan het realiseren van de gestelde ambities. Nieuw en gezamenlijk onderwijs krijgt hierbij extra aandacht.

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.

In 2024 zijn de volgende lectorale redes gegeven:

- > 3 juni: inaugurele rede Frans Melissen, transversaal lector Sustainability Transitions
- > 8 oktober: inaugurele rede Nina Nesterova, lector Sustainability, Tourism and Transport

De volgende onderzoekscongressen zijn door BUas georganiseerd in 2024:

- > 18-19 april: **Everything Procedural Conference 2024**. De conferentie bood een verscheidenheid aan lezingen, gesprekken en demonstraties op het gebied van procedurele contentgeneratie voor games. Het evenement bood veel mogelijkheden om andere ontwikkelaars te ontmoeten en kennis met hen te delen. Een impressie is te vinden via:
<https://www.youtube.com/playlist?list=PLPdLkAMVHwZ6TLgP34FHL0ocq2KGcgKVi>
- > 27-28 mei: **Sustainable Tourism Mobility Forum 2024**, georganiseerd in samenwerking met het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC). Het doel van het evenement was om de uitdagingen van CO₂-uitstoot in de toeristische sector aan te pakken. Het evenement richtte zich op de noodzakelijke overgang en oplossingen voor duurzamere vormen van toeristisch vervoer, zoals trein, bus en fiets.
- > 25-28 juni: **ATLAS Annual Conference 2024 "Leisure & Tourism 2030: Navigating the Future"**. De conferentie richtte zich op de impact van technologie op reizen, de opkomst van duurzaamheid in vrije tijd en toerisme, maatschappelijke effecten en de veranderende voorkeuren van consumenten.

Daarnaast organiseerde BUas in het najaar voor de vijfde keer haar R&D-dag (zie ook paragraaf 1.2.2).

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	
	2023	2024	2023	2024
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	0	0	0	0
Nationale Wetenschaps Agenda (NWO, NWA, NRO, Regieorgaan SIA)	7	7	2	5
Groiefonds	0	0	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	0	12	4
Andere aanvragen met kennispartners	8	10	1	4
Totaal	16	17	15	13

Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Door middel van de Research and Graduate School (RGS) geeft BUas invulling aan cross-domeinonderzoek. 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 geweest 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*	2024 Totaal aantal (N)	2023 Totaal aantal (N)	2024 Totaal aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)	2023 Totaal aantal fte (gemiddeld op jaarbasis)
Lectoren	15	14	11.51	11.5
Onderzoekers en docent-onderzoekers	163	137	54.63	45.83
Aantal kandidaten Professional Doctorate (vanaf 2023)	4	2	3.10	1.8
Promovendi	1	10	1.0	6.1
Postdocs	0	0	0	0
Onderzoeksondersteuning	8	9	6.05	6.03
Totaal onderzoekspersoneel				

Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling:		Percentage lectoren met tijdelijk contract:	
	2024	2023	2024	2023
	100%	100%	---	---
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,77	0,82		
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	3	3		

2.3.2 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

In 2024 is de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van de R&D-groep van de Academy for AI, Games en Media (AGM) geëvalueerd door een extern onafhankelijk panel volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. De R&D-groep van AGM is de eerste onderzoeksgroep aan een Nederlandse hogeschool die op alle vier de BKO-standaarden een excellente beoordeling heeft gekregen.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voorbeelden

Verbinding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

- > Het lectoraat Urban Mobility Planning voert het door Regieorgaan SIA (RAAK-PRO) gefinancierd project LEVERAGE uit (LEVERAGE). LEVERAGE heeft tot doel om de potentie van licht elektronische voertuigen (LEV's) voor de mobiliteitstransitie in beeld te brengen en kennis en handreikingen te ontwikkelen voor overheden, vervoerders, aanbieders van deelmobiliteit en andere relevante stakeholders om deze potentie optimaal te benutten. Onderzoek wordt verricht naar 1) impact van LEV's op autobezit en -gebruik in de woonomgeving, 2) integratie van LEV's in het multimodale mobiliteitssysteem, 3) effecten van LEV's op verkeersveiligheid en

beleving op de (fiets)infrastructuur en 4) integratie van LEV's in overheidsbeleid en effectieve governance voor publiek-private samenwerking. Dit project draagt bij aan een doorontwikkeling naar een proactief LEV-beleid dat nodig is om de potentie van LEV's voor de mobiliteitstransitie te ondersteunen.

- > Het lectoraat Creative and Entertainment Games is betrokken in het Pan-European Innovation Alliance of Animation, Media Arts & Cultural Creative Industries (PANEURAMA)-project ([PANEURAMA](#)), een ERASMUS+-project dat tot doel heeft om de kloof tussen de output van onderwijsinstellingen en de behoeften van de animatie-, computergames- en VFX-industrie te verkleinen. Dit wordt met name gedaan op het gebied van technologische ontwikkeling, werkomgeving en soft skills, maar ook innovatie en ondernemerschap. Het project verbindt relevante onderwijs- en industriepartners met elkaar om een basislijn te creëren voor de behoeften van de markt, gebieden te identificeren waar onderwijs en training niet overeenstemmen en deze kennis te gebruiken om studenten en afgestudeerden voor te bereiden op de opkomende behoeften in hun toekomstige carrières. Daarmee wil het project veerkracht opbouwen in de Europese animatie-, game- en mediakunstsectoren.
- > De Academy for Leisure & Events en Academy for Tourism zijn betrokken in het Interreg Vlaanderen-Nederland project Brabant Kust de Kempen ([Brabant Kust de Kempen](#)). Dit project zal de symbiose tussen Vlaanderen en Nederland in de regio tussen Turnhout en Tilburg versterken door het verzilveren van het duurzaam toeristisch potentieel. Dit wordt onder andere gedaan door het beter ontsluiten en verbinden van activiteiten en nieuwe belevenissen voor verschillende doelgroepen: bezoekers, bewoners, ondernemers, jongeren, senioren en gezinnen. Ingezet wordt op het professionaliseren en verbinden van lokale ondernemers en toeristische medewerkers. Bezoekers worden op die manier verleid tot een meerdaags verblijf, zodat deze grensstreek een sterk en waardig alternatief wordt voor een minder duurzame vakantie verder van huis.

Praktijkgericht onderzoek in het onderwijs

In de minor Crowd Safety in Hubs and Events, een samenwerking van de Academy for Built Environment & Logistics en de Academy for Leisure & Events, gaan studenten aan de slag met het voorkomen van ongelukken en incidenten op drukke plekken zoals stadscentra, festivals en evenementen. Het hoofddoel is om onveilige situaties te voorkomen door de 'place to be' te definiëren, voorbereiden, onderzoeken, analyseren en verbeteren. In samenwerking met het Logistics Community Brabant (LCB) is een onderzoeksagenda ontwikkeld; daarnaast wordt de campus als onderzoeksterrein ingezet.

In Cradle, het Research & Development Lab van de Academy for AI, Games & Media, ontwerpen en creëren studenten en onderzoekers de volgende generatie Digital Realities. Het team bevat ook professionals uit de creatieve media- en gamesindustrie, zoals programmeurs, kunstenaars en ontwerpers. Projecten zijn gericht op de integratie van geodata en big data, modellen en simulaties met kunstmatige intelligentie, geavanceerde gametechnologie, motion capture suits, VR/AR en speelse interacties.

BUas neemt deel aan het Urban Living Lab Breda (ULLB), samen met de Gemeente Breda en onderwijsinstellingen Avans, Curio, De Rooi Pannen en NLDA (urbanlivinglabbreda.nl). In het ULLB werkt BUas samen met de andere partners in drie programma's: de digitale en mensgerichte stad, de duurzame, rechtvaardige en gezonde stad, en de stad van sociaal en impactvol ondernemerschap. De minor Inclusive Placemaking stelt studenten van verschillende opleidingen in staat om in een internationale of lokale context (ULLB) 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

Functiehuis

In het verslagjaar is samen met een diverse afvaardiging uit de organisatie onder begeleiding van Bureau Leeuwendaal een aanvang gemaakt met het vernieuwen en samenvoegen van de functie van docent en onderzoeker. Dit vernieuwde profiel wordt in 2025 definitief.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

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

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel

De jaarlijkse R&D-dag is een BUas-brede professionaliseringsdag met specifieke aandacht voor onderzoek. Meer informatie hierover is te vinden 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 aan 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, 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 2024 zeswekelijks 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. De RGS was tevens nauw betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe R&D-visie van BUas.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.

3 Kwaliteitsafspraken

3.1 Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De afspraken zijn gemaakt op de zes thema's die de koepelorganisaties Vereniging Hogescholen (VH) en Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentenorganisatie 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 heeft ingezet 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 werd hier echter indirect ook aan bijgedragen. De doelstellingen en activiteiten in het kader van deze kwaliteitsafspraken waren volledig in lijn met onze beoogde langetermijnpositionering 2030 'NHTV op een scherpe koers' en ons strategisch plan 2022-2025. De studievoorschotmiddelen hebben ons in staat gesteld een extra impuls te geven aan de kwaliteit van ons onderwijs.

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. De Medezeggenschapsraad is als partner nauw betrokken geweest bij planvorming en procesafspraken.

3.1.1 Uitwerking 2024

De doelstellingen zoals geformuleerd in het BUas-kwaliteitsafsprakenplan zijn in de eerste jaren van de kwaliteitsafspraken 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. Deze meerjarige plannen zijn ook het uitgangspunt geweest voor de besteding van de kwaliteitsgelden in 2024. In overleg met interne stakeholders is in 2024 gekomen tot het samenvoegen en/of onder centrale regie plaatsen van projecten en thema's. Daarmee verwachten we onze samenhang en slagkracht te kunnen vergroten en in te spelen op actuele ontwikkelingen, zoals de versnelde opkomst van AI en de impact hiervan op zowel onze studenten en medewerkers als de sectoren waarin wij actief zijn en de maatschappij als geheel. Dit is in lijn met de aanscherping van onze strategische keuzes die in september 2023 plaatsvond (zie hiervoor ook paragraaf 1.1) en het voorsorteren op het aflopen van de kwaliteitsafspraken per 2025.

Het is lastig gebleken 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 was laag, waardoor het lastig was een BUas-breed 'studentenperspectief' te formuleren. Met het oog op de zeer geringe opbrengst is er in overleg met de medezeggenschap, bestaande uit een afvaardiging van studenten en medewerkers, voor gekozen om in 2024 geen BUas-brede inputsessies te organiseren voor studenten en medewerkers.

Monitoring van alle projecten heeft zoveel mogelijk plaatsgevonden binnen de bestaande planning- en controlcyclus en in overleg met de centrale medezeggenschap. Ook de eventuele bijsturing van projecten stond hier op de agenda.

Inzet en resultaat in 2024 worden in paragraaf 3.2 per thema weergegeven, gevolgd door een integrale reflectie 2019-2024. De reflecties op de kwaliteitsafspraken vanuit de Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht staan in respectievelijk bijlage 2 en bijlage 3 van dit verslag.

3.2 Voortgang kwaliteitsafspraken

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	Uitbreiden van de learning communities en opleiden van docenten voor hun rol in deze communities. Er zijn verschillende learning communities die verder ontwikkeld kunnen worden.
Realisatie 2019	Alle academies zijn met een of meerdere nieuwe learning communities begonnen: de betrokkenheid van het werkveld groeit. Een gedeelde visie op de learning communities is ontwikkeld. Tijdens het BUas Congresstival in januari 2020 is deze visie met de organisatie gedeeld. Trainingen en coachingstrajecten worden georganiseerd voor docenten om hen toe te rusten voor hun nieuwe rol binnen de learning communities. Ook 'sharing cafés' die regelmatig georganiseerd worden dragen bij aan de professionalisering van docenten alsmede de ontwikkeling van learning communities.
Realisatie 2020	De verdere ontwikkeling van de learning communities heeft zowel in fysieke vorm (met name de eerste maanden van het jaar) als in een digitale variant vorm gekregen. Het integreren van de learning communities in de curricula is verbeterd. Daarnaast is ook de organisatievorm verder geprofessionaliseerd. Zo zijn voorbereidingen getroffen voor het inbedden van verschillende specialisaties vanaf september 2021. Docenten worden voortdurend getraind en gecoacht in hun gewijzigde rol binnen de learning communities, die in 2020 vooral online vorm kregen. Initiatieven voor nieuwe learning communities staan bij alle academies in de steigers.
Realisatie 2021	De academies zijn gestart met nieuwe learning communities, variërend van minoren tot learning communities op vakniveau. Daarnaast continueren de academies de ontwikkeling van onderwijs in learning communities. Tijdens bijeenkomsten met alle stakeholders worden ervaringen gedeeld en ontstaan nieuwe ideeën. Tevens heeft een inventarisatie plaatsgevonden van wat de succesfactoren zijn van learning communities in het onderwijs en welke scholingsbehoefte er bestaat bij de academies. Dit betreft bijvoorbeeld de didactiek bij de begeleiding van learning communities.
Realisatie 2022	De academies gaven een scholingsbehoefte aan voor Lego Serious Play (LSP). 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 een voorstel voor de LSP Roadshow voor de academies. CLiP heeft het Bocaine-project ondersteund, een intercultureel cross-academic project. Het project heeft geleid tot publicatie van de documentaire en tot 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	<i>Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en uitgevoerd.</i>
Realisatie 2024	Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en op eigen wijze geïmplementeerd. De verkenning van de Social Innovation-specialisatie door de Academy for Hotel & Facility en Academy for Tourism is afgerond na een periode van twee jaar. Het resultaat hiervan is dat de studenten van deze academies ook kunnen kiezen voor de specialisatie Social Innovation. Het onderzoek Harmonious Development, dat is gehouden binnen de specialisatie Social Innovation van de Academy for Leisure & Events, is afgerond. De resultaten geven aan dat de diverse initiatieven hebben bijgedragen aan een sterker draagvlak voor en een dieper begrip van studentenwelzijn. De resultaten worden geoperationaliseerd in Resilience LABs in het curriculum van Social Innovation, met interactieve sessies gericht op mind, body en soul, om studenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van veerkracht en het versterken van hun welzijn.
Verdere digitalisering van het onderwijs	
Uitgangspositie 2018	Verschillende studietoepassingen zijn ingebouwd in alle opleidingen, zoals specialisaties en minoren, en er zijn voorbeelden van gepersonaliseerd onderwijs geschetst. De ingezette digitalisering van lesmateriaal gaat verder. Door de hele instelling heen wordt van bestaande expertise gebruikgemaakt.
Realisatie 2019	Alle academies hebben belangrijke stappen gezet in het digitaliseren van hun opleidingen. Vijf modules zijn gedigitaliseerd en het gebruik van een online tool zoals MS Teams om de learning communities te ondersteunen is gestegen. HUB werd gelanceerd om de creatie en publicatie van digitale media te ondersteunen voor alle opleidingen van BUAs, door deze een vaste plek te geven. De studio en andere ondersteunende faciliteiten zijn verder geprofessionaliseerd en bieden complete service voor kennisclip en randzaken.
Realisatie 2020	De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het <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 studieovertraging 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.

Realisatie 2021	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. 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.
Realisatie 2022	Met de steeds verdere omarming van BUas+ wordt duidelijker hoe het onderwijs van BUas moet gaan standaardiseren om te kunnen flexibiliseren. Met het perspectief dat daardoor meer ruimte ontstaat (resp. terugkeert) in de agenda van docenten, is er tijdens een succesvolle EDEX weer veel tijd gespendeerd aan digitale didactiek, <i>blended learning</i> en de digitale leeromgeving als hulpmiddel in het klaslokaal en daarbuiten. Dit jaar stond dan ook vooral in het teken van duiding rondom mogelijke standaardisering en flexibilisering, waar show & 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 leermateriaal is aangescherpt in de voorbereidingen voor standaardisering. De nieuwe LMS 'Brightspace' heeft die beweging kracht bijgezet.
Realisatie 2023	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. In mei 2023 is een start gemaakt met de verkenning van een toekomstig CTL (Centre for Teaching and Learning), waarin o.a. de in voorgaande jaren gestarte EdFactory activiteiten worden geïntegreerd in een vernieuwde, vraaggestuurde en bredere CTL-aanpak.
Doel 2024	<i>Verdere stijging van studenttevredenheidsscores in het NSE-onderzoek. 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.</i>
Realisatie 2024	De realisatie van onze doelstelling op het gebied van digitalisering van onderwijs hangt samen met de implementatie van het concept van de learning community en professionalisering van het onderwijs. Dit komt samen in het concept van de Community for Teaching and Learning (CTL). In deze community is Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) de leidende mindset, waarbij we samen onderzoeken wat écht werkt in onze praktijk. Zo groeit een cultuur van 'reflective practice', waarin digitalisering een onmisbare rol speelt. Met de ontwikkeling van deze CTL als platform wordt gezorgd voor borging van professionaliseringsinitiatieven gericht op de beschikbaarheid van hooggekwalificeerde docenten voor het onderwijs. In 2024 hebben alle medewerkers een AI Fundamentals-cursus aangeboden gekregen en zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor een vervolg in de vorm van een gevorderde AI-training. Zo worden medewerkers gestimuleerd zich

	doorlopend te blijven ontwikkelen op het gebied van AI. Dit heeft al geleid tot kritische vragen over bijvoorbeeld ethiek en onderwijsontwerp. Deze reflectieve houding past bij onze visie: door continu te evalueren wat werkt voor onze studenten en hun leerproces, maken we onderbouwde keuzes over digitale hulpmiddelen. Digitalisering is niet langer een afzonderlijk project, maar een dagelijkse realiteit die ons helpt relevant, effectief en toekomstbestendig onderwijs te bieden. Zie 'Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning' voor meer informatie over de status van flexibel onderwijs (vormgeving eigen leertraject studenten) binnen BUas.
Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning	
Uitgangspositie 2018	Beperkte afstemming van de verschillende bacheloropleidingen.
Realisatie 2019	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.
Realisatie 2020	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.
Realisatie 2021	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.
Realisatie 2022	Student ownership of learning, waarbij de student zijn of haar eigen studiep pad vormgeeft, is een belangrijke pijler in de nieuwe BUas+ strategie. De student krijgt ruimte en mogelijkheid om studie-elementen, o.a. modules, projecten en minoren van andere BUas-opleidingen, te combineren met zijn of haar eigen opleiding. Om dit te realiseren is in het verslagjaar begonnen met het organisatorisch op elkaar afstemmen van de verschillende bacheloropleidingen. Een uniforme jaarplanning en alle curricula opgebouwd uit blokken van 5 EC maakt uitwisseling tussen studies mogelijk voor de student. In 2022 is gestart met curricula vernieuwingen en is de uniforme jaarplanning in voorbereiding.
Realisatie 2023	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 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. Door synchrone lesperiodes is een drempel voor meer samenwerking en co-creatie in het onderwijs weggenomen.
Doel 2024	<i>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. 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. De jaren 2024 en 2025 staan in het teken van uniforme onderwijslogistiek. Alle bacheloropleidingen zijn gestart met het integreren van soft landing-leeruitkomsten in het eerste jaar. Dezelfde geharmoniseerde aanpak is omarmd om de strategische thema's AI en klimaat 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.</i>
Realisatie 2024	Onze ambities met betrekking tot het minoraanbod zijn gerealiseerd. Om tegemoet te komen aan de wens van studenten wordt momenteel onderzocht of er meer Nederlandstalige minoren moeten worden opgenomen in het aanbod. In 2024 zijn verdere concrete stappen gezet op het gebied van flexibilisering van curricula, gericht op meer student ownership of learning. Dit jaar zijn binnen het strategisch programma Education+ diverse pilotprojecten gestart, waarmee academies ervaring opdoen in het vormgeven van flexibele leerpaden. Deze pilots, uitgevoerd in collegejaar 2024-2025, zullen de ontwikkeling van onderwijskundige en logistieke structuren ondersteunen, afgestemd op de specifieke behoeften en uitkomsten van elk project. Met ingang van collegejaar 2024-2025 werken alle academies met de uniforme jaarplanning met onderwijsblokken van 9-9-9-10 weken en de opbouw van het onderwijs in modules van 5 ECTS, optellend tot blokken van 15 ECTS. Daarnaast zijn leeruitkomsten geïntegreerd in het eerste jaar van alle bacheloropleidingen, en zijn voorbereidingen getroffen voor de verdere implementatie van strategische thema's zoals AI en duurzaamheid binnen de curricula. Door synchrone lesperiodes en een geharmoniseerde onderwijslogistiek is een belangrijke drempel voor samenwerking en co-creatie in het onderwijs weggenomen.

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	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 kwaliteitsafpraak nog extra fte ingezet ten behoeve van het primaire proces. Deze gelden zijn toegevoegd aan het personeelsbudget van de academies. Het vrijmaken en inzetten van extra financiële middelen voor het primair proces sluit aan bij onze doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs.
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	<i>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 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.</i>
Realisatie 2024	Conform bestaande afspraken zijn in 2024 wederom de benodigde middelen voor de eerder aangestelde extra fte beschikbaar gemaakt en is de personele inzet in fte gecontinueerd. Daarnaast heeft een interne werkgroep een start gemaakt met onderzoek naar de optimale student-docentratio binnen de verschillende bacheloropleidingen. Dit wordt in 2025 voortgezet.

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Beoogde resultaten	
Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (op basis van recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid)	
Uitgangspositie 2018	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	2020 was geen eenvoudig jaar voor 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 samenwerkingen, ontmoetingen en congressen en het leggen van contacten die naar verwacht 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.
Realisatie 2021	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.
Realisatie 2022	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 in de 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. De international partner day is door de nog geldende Covid-beperkingen in de eerste helft van dit jaar uitgesteld tot 2023. 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. 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.
Realisatie 2023	Het afgelopen jaar heeft internationalisering binnen het hoger onderwijs veel politieke aandacht gekregen. Een van de aanbevelingen van 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 dit het 'verlies' van de Nederlandse taal, wanneer 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 'tailor made' en sluit aan bij de behoefte van de verschillende doelgroepen. In 2023 vond de EAIE conferentie in Nederland plaats, waardoor veel BUas-collega's konden deelnemen. Bij de International Staff Week in april waren collega's van onze partnerinstituten uit twaalf verschillende 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.
Doel 2024	<i>De Engelse taalvaardigheid van alle docenten binnen Engelstalige opleidingen is minimaal op C1-niveau (Cambridge-level); de taalvaardigheid van docenten en medewerkers en 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. BUas biedt</i>

	<i>Nederlandse taallessen en trainingen aan voor zowel internationale als Nederlandse studenten en medewerkers.</i>
Realisatie 2024	Uit de resultaten van de NSE (van 3,91 in 2023 naar 3,99 in 2024) blijkt dat studenten de Engelse taalvaardigheid van onze docenten en andere medewerkers hoger waarderen. Door de in voorbereiding zijnde WIB is, naast een goede beheersing van de Engelse taal voor Nederlandse docenten, toegenomen aandacht voor de beheersing van de Nederlandse taal voor internationale collega's. Extra budget is vrijgemaakt om zowel studenten als collega's de gelegenheid te geven Nederlandse taaltrainingen te volgen. Daarnaast zijn docenten van verschillende academies getraind in het gebruik van de Global Mind Monitor-tool (GMM). De GMM maakt gebruik van gevalideerde instrumenten om interculturele competenties, etnocentrisme en betrokkenheid bij duurzaamheid te meten. Deze tool is een belangrijk onderdeel van onze internationale strategie, omdat het BUas helpt de wereldwijde competenties van onze studenten te volgen. Dit sluit aan bij de internationale leerdoelen van onze opleidingen en draagt bij aan de kwaliteit en internationalisering van ons onderwijs. Verder is er een Intercultural Toolkit beschikbaar voor docenten. Het doel van deze toolkit is om ideeën, praktische hulpmiddelen en activiteiten te verzamelen en domeinoverstijgend te delen. Hiermee kunnen docenten onderwijs- en communicatiestrategieën adopteren die het leren van studenten ondersteunen, ongeacht hun culturele, sociale of linguïstische achtergrond. De toolkit biedt niet alleen ideeën om studenten te helpen leren over cultuur of culturele diversiteit, maar richt zich ook op strategieën om een inclusieve klas te creëren, leren tussen culturen te faciliteren en alle studenten te betrekken, ongeacht hun culturele achtergrond. Na de succesvolle eerste editie van de International Staff Week voor onze partnerinstellingen heeft in 2024 de tweede editie plaatsgevonden. Ditmaal waren 28 vertegenwoordigers van 17 partnerinstellingen aanwezig. De uitwisseling van best practices draagt bij aan de professionalisering van onze docenten op het gebied van internationalisering. Dat is eveneens het geval bij deelname aan presentaties op de EAIE in Toulouse. Deze conferentie voor internationaal onderwijs biedt de mogelijkheid om het netwerk van uitwisselingspartners voor onze studenten up-to-date te houden en nieuwe mogelijkheden te verkennen.
Extra begeleiding van studenten	
Uitgangspositie 2018	BEST (BETter STudying)-trainingen worden aangeboden. Decanen onderhouden contacten met externe zorgaanbieders en indien nodig verwijzen ze studenten naar deze externe zorgaanbieders.
Realisatie 2019	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.
Realisatie 2020	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 volop aandacht voor de dit jaar 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.
Realisatie 2021	Gebleken is dat de aanstelling van een psycholoog daadwerkelijk heeft bijgedragen aan het vergroten van het welzijn van studenten; psychologische ondersteuning dichtbij betekent dat studenten minder drempels en wachttijden 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 eerste psycholoog. 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. 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. 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.
Realisatie 2022	2022 was deels een post-Covid-jaar. Mede hierdoor was onduidelijk wat de behoeftes waren 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. 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. De samenwerking met Ucademy is gestopt.
Realisatie 2023	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 omtrent 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. 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. 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.
Doel 2024	<i>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.</i>
Realisatie 2024	Samenwerking tussen de collega's uit de zorgstructuur voor studenten binnen BUas is verder geïntensiveerd. Bij elk initiatief dat bijdraagt aan studentenwelzijn wordt geprobeerd een integrale samenwerking/aanbod te creëren met bijbehorende communicatie richting studenten en organisatie. In september 2024 is gestart met de nieuwe community tool Uni-life, die zowel bijdraagt aan het versterken van student community-initiatieven zoals BUas Clubs, maar ook alle extracurriculaire activiteiten weergeeft in een app. Voor de BEST-training is dit jaar meer ingezet op verschillende trainingen op het gebied van professionele skills, zoals vorig jaar uit het behoefte-onderzoek onder studenten naar voren kwam. We zien echter over het hele spectrum van trainingen toch een hoge no-showrate. In september is gestart met het aanbieden van een Basic Dutch Course binnen de BEST-training om onze internationale studenten een goede basis van de Nederlandse taal mee te geven. Zo wil BUas de integratie binnen de BUas-community maar ook binnen Breda en Nederland bevorderen en daarmee bijdragen aan de stay rate van internationale studenten in Nederland. Ook in 2025 gaat BUas door met het aanbieden van een gebalanceerd aanbod van extracurriculaire trainingen. Uitkomsten van evaluaties en de daadwerkelijke behoefte van studenten zijn het uitgangspunt voor het bepalen van nieuw aanbod.

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 studiekeizers is vereenvoudigd. De online testen en informatie zijn verbeterd. In de vragenlijst kunnen studenten toestemming geven aan BUas om hun testresultaten te gebruiken voor coaching tijdens hun studietijd, zodat coaching en

	begeleiding sneller opgestart worden en beter afgestemd kunnen worden op de specifieke behoeften van de student.
Realisatie 2020	Matching- en selectieactiviteiten hebben dit jaar zowel online als op de campus plaatsgevonden, passend bij de geldende Covid-richtlijnen. Naast veel webinars 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 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. Ten gevolg van de uitgestelde BSA-maatregel, waardoor studenten met studieachterstand doorstroonden 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. 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 nieuwe studenten mogen verwelkomen, waarvan 648 internationale studenten. 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.
Doel 2024	<i>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%.</i>
Realisatie 2024	Vanwege het uitgestelde bindend studieadvies van toepassing voor cohort '19/'20/'21 stond het studiesucces van cohort 2019 onder druk door hogere uitval in het tweede jaar. Binnen de bachelorprogramma's eindigde het rendement van cohort 2019 op een niveau van 69,2%. De uitval uit het eerste studiejaar bedroeg voor cohort 2023 binnen de bacheloropleidingen 27,6%.

	Met voortdurende aandacht voor studiesucces en een versterkte inzet op maatregelen die studiesucces bevorderen, inclusief een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen, matchingactiviteiten en extra aandacht voor het welzijn van studenten, verwachten we de uitval komend jaar verder te verminderen.
Bredere toepassing van student and learning analytics	
Uitgangspositie 2018	Basiskennis is aanwezig.
Realisatie 2019	In de zomer van 2019 gaven grotere beschikbaarheid en kennis van student and learning analytics en nieuw ontwikkelde Power BI-rapporten inzicht in de knelpunten in onze curricula. Daarnaast werd inzichtelijk of bepaalde groepen studenten moeite hebben met bepaalde vakken. Op basis van deze informatie heeft BUas maatregelen voor uitvalvermindering voor elke bacheloropleiding opgesteld. De interventies worden vanaf september 2019 uitgevoerd. Basisinformatie over studievoortgang werd breder beschikbaar. Een governancestructuur, het verzamelen van informatie voor visie en beleid en het vergroten van kennis over ontwikkelen van analyses zullen de kennis over en het gebruik van student and learning analytics verder versterken.
Realisatie 2020	De beschikbare databronnen zijn vrijwel volledig in kaart gebracht. Op basis hiervan kan worden gekeken welke data BUas hier vanuit strategisch oogpunt aan toe wenst te voegen. Doordat de nieuw aangestelde data-engineer nog niet volledig beschikbaar was, is enige vertraging opgetreden bij dit deelproject. Onder andere meer data rondom de minoren en rondom studievoortgang worden nog toegevoegd aan de set. In 2020 zijn nieuwe rapporten opgeleverd aan de organisatie, zoals gegevens rondom instroom, uitval, internationalisering en onderzoek.
Realisatie 2021	In 2021 is een viertal rapportages opgeleverd die BUas-breed meer inzicht geven in verschillende aspecten van het onderwijs, zoals studenten- en 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 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-analyses.
Realisatie 2022	In 2022 zijn diverse rapportages aangemaakt en/of verfijnd ten behoeve van het inzicht in het onderwijs. Zo is het Student Dashboard aangevuld met een drop-outanalyse. Ten behoeve van het inzicht in populatie en studievoortgang zijn rapporten opgeleverd over internationalisering en de voortgang van internationale en Nederlandse studenten 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.
Realisatie 2023	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.

Doel 2024	<i>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.</i>
Realisatie 2024	Het jaar 2024 stond in het teken van de technische optimalisering van onze architectuur, ten behoeve van veiligheid en betere kwaliteit. Door wisselingen in het Business Intelligence (BI)-team is pas op de plaats gemaakt wat betreft de doorontwikkeling, maar de bezetting is in 2024 op niveau gekomen. Daarnaast is de governance voor de intake van verzoeken voor rapportages en dashboards verbeterd. Ook is het aanbod aan rapportages geschoond en geüpdatet. De aansluiting bij het AI-programma heeft plaatsgevonden, en in navolging daarvan de aansluiting bij de Data Governance Board. Dit draagt bij aan de verbetering van de datakwaliteit.
Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building	
Uitgangspositie 2018	De nieuwe campus kan in september 2019 in gebruik worden genomen.
Realisatie 2019	Vanwege een vertraging in de realisering van de volledige campus liep de uitvoering van extracurriculaire activiteiten ook vertraging op en was het totaal aantal gerealiseerde activiteiten lager dan de bedoeling was. Wel zijn verschillende extracurriculaire activiteiten gestart onder de naam Clubs@BUas. De activiteiten zijn vanuit de organisatie ontstaan, op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers. Momenteel zijn er twintig geregistreerde clubs, waarvan er elf regelmatig actief zijn. Een kookclub, boekenclub, LGBTQ+ club, bordspelclub en verschillende sportevenementen zijn enkele succesvolle voorbeelden. Ook zijn Ucademy-trainingen in een breed scala van 'soft skills' en persoonlijke ontwikkeling aangeboden. Deze trainingen worden voor en door studenten gegeven. Een pilot voor een door studenten geleid Filosofie Theater is ontwikkeld.
Realisatie 2020	Door de geldende beperkingen als gevolg van de Covid-pandemie zijn diverse geplande activiteiten en initiatieven omgezet van een on-campus naar een online alternatief. De samenwerking tussen de projectgroep extracurriculaire activiteiten en de Performatory en de SDG Taskforce is in het afgelopen jaar geïntensiveerd. De laatste samenwerking heeft onder andere geleid tot de aanleg van de Community Garden en de start van het Green Office. Het in 2020 ontwikkelde communityforum helpt studenten van de verschillende opleidingen elkaar beter te vinden en communicatie te vereenvoudigen. Voor de sportclubs binnen de BUas-community zijn op verzoek van de studenten extra fitnessmaterialen aangeschaft. In het afgelopen jaar zijn meerdere brainstormsessies gehouden met studenten. Hier zijn nieuwe ideeën met betrekking tot versterking van de campuscommunity opgehaald en wordt besproken hoe hier invulling aan gegeven kan worden.
Realisatie 2021	Ook dit jaar hebben Covid-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 vijftien 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.

	De samenwerking tussen het Community Team en team Student 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. In samenwerking met de Gemeente Breda, Avans, De Rooi Pannen en Curio is het evenement Good Mood Breda georganiseerd. Tijdens dit achtdaagse evenement is een grote variëteit aan kleinschalige activiteiten georganiseerd voor alle studenten (mbo en hbo) in Breda. BUas heeft zelf, in samenwerking met de studenten van het Community Team en de Clubs, ook een aantal deelactiviteiten georganiseerd. Gelukkig konden de activiteiten fysiek plaatsvinden en was er veel ruimte voor ontmoeting. Ruim 800 BUas-studenten hebben deelgenomen aan dit evenement. Door de verbinding met de BEST-trainingen zijn signalen van studenten daadwerkelijk omgezet in relevante trainingen en workshops. 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.
Realisatie 2022	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 negentien actieve clubs. 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. In 2022 is de samenwerking met HUB, the BUas entertainment network, versterkt. Dit heeft onder ander geleid tot het gezamenlijke Busking@BUas festival in het voorjaar van 2022. Ook studievereniging BELO is aangesloten bij de samenwerking, waardoor meer studenten bereikt worden bij activiteiten. De communicatie van extracurriculaire activiteiten is belangrijk. Om de zichtbaarheid van het rijke aanbod van extracurriculaire activiteiten te vergroten is eind 2022 een pilot gestart met een maandelijkse BUas student community calendar. Extracurriculaire activiteiten die open zijn voor studenten van alle academies hebben een plek gekregen op deze flyer. Ook wordt gewerkt aan een digitale variant van de kalender. Enkele nieuwe ontwikkelingen zijn opgestart in 2022, die 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. Uit 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.
Realisatie 2023	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. 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 dertig (semi-)actieve Clubs, die we regelmatig promoten. 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. Good Mood heeft wederom plaatsgevonden en zal 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 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 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).
Doel 2024	<i>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.</i>
Realisatie 2024	Ook in 2024 is BUas blijven inzetten op de BUas (student)community. BUas gelooft dat een sense of belonging bijdraagt aan het welzijn van studenten en hun student succes. Zo'n twaalf events zijn georganiseerd voor de BUas-community, variërend in schaal, van een kleine salsaworkshop tot Good Mood Breda en een groot studentenfeest. In 2024 heeft tevens het Sport & Play Fest plaatsgevonden: een sportieve dag voor lichaam en geest, voor zowel medewerkers als studenten. Het zijn vooral de kleine events die door studenten worden geïnitieerd (en door BUas gefaciliteerd) die het meeste gewaardeerd worden. Daar zal in 2025 de nadruk op komen te liggen. Een online community app (Uni-life) is gelanceerd waarin studenten met elkaar in contact komen op basis van interesses, opleiding of nationaliteit. Via deze app knopen studenten gesprekken aan, vinden en delen ze extracurriculaire evenementen en worden ze lid van Clubs@BUas en studentenverenigingen. Zo'n 1100 studenten maakten een profiel aan binnen 4 maanden na de lancering in september. In 2025 lanceren we een soortgelijk platform voor toegelaten studiekeizers om ook hen een warm welkom en sociaal vangnet mee te geven, nog voordat ze daadwerkelijk starten met de opleiding bij BUas. De Clubs zijn nog altijd een groot succes; momenteel zijn zo'n 35 Clubs (semi-)actief. Sommige Clubs ontstaan op Uni-life. Deze initiatieven worden door BUas gestimuleerd en gefaciliteerd, zodat de online community ook fysiek bij elkaar gebracht wordt. Vanuit BEST-training is ingezet op het aanbieden van Nederlandse basis taalcursussen vanaf september 2024, met als doel om onze internationale studenten een goede basis van de Nederlandse taal mee te geven. BEST-trainingen richten zich op verschillende onderwerpen zoals welzijn, studie en professionele vaardigheden. Tijdens de trainingen wordt een veilige setting gecreëerd, wat bijdraagt

	aan de sense of belonging en het communitygevoel van de deelnemende studenten. Jezelf verder ontwikkelen binnen een veilige omgeving staat hierbij centraal. De NSE-resultaten m.b.t. algemene studenttevredenheid zijn op peil gebleven. We zien in 2024 een significante stijging t.o.v. 2023 in de NSE-resultaten op het gebied van (de kwaliteit van) begeleiding en een veilig studieklimaat.
--	--

Sustainable Development Goals

Beoogde resultaten	
SDG Support Hub	
Realisatie 2022	Op verzoek en initiatief van medewerkers 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 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 bakers. '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	<i>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</i>

	<i>ambitie, waarin we ons tot doel stellen studenten te helpen groeien als jonge professionals, die betekenisvol bijdragen aan een betere wereld.</i>
Realisatie 2024	Ons doel zoals beschreven in het programmaplan 2024 'Klimaat & duurzaamheid' is een strategische prioriteit voor BUas, die de organisatie op elk niveau vormgeeft en leidt. Door inspirerende verhalen en het creëren van betekenisvolle ervaringen bevorderen we een gedeeld doel en gevoel van eigenaarschap rond dit thema, waardoor de BUas-gemeenschap wordt aangemoedigd actief bij te dragen aan het aanpakken van klimaatuitdagingen en te zorgen voor een bloeiende planeet voor iedereen. Door klimaat en duurzaamheid tot een strategisch thema te maken, zullen we niet alleen de kwaliteit van ons onderwijs verbeteren en betekenisvolle leerervaringen creëren, maar ook in de praktijk brengen wat we onderwijzen door onze ambitie om een klimaatpositieve organisatie te worden. De bevindingen uit het onderzoek van Royal Haskoning DHV hebben ons geholpen concrete ambities en plannen op te stellen m.b.t. deze ambitie. In het verslagjaar is een nieuw transversaal lectoraat Sustainability Transitions gestart. Het lectoraat start met de ontwikkeling van de Transdomain Learning Community (TLC) gerelateerd aan klimaat- en duurzaamheidstransities. Een set nieuwe Intended Learning Outcomes (ILO's) werd ontwikkeld en goedgekeurd en enkele pilots werden geïdentificeerd voor de eerste helft van 2025. Naast klimaat- en duurzaamheidsonderwijs lag de focus op een reeks dialogen en workshops met studenten, docenten, ondersteunend personeel en onderzoekers om de relevante kwesties in kaart te brengen en manieren te vinden waarop de TLC in de toekomst de meeste waarde kan toevoegen. Naast deze 'spotlight'-projecten bleef de Green Office in 2024 actief met een reeks activiteiten op de campus en nauwe samenwerking met het Climate & Sustainability-programmateam. De Community Garden bleef bloeien, met veel georganiseerde activiteiten en een toenemend aantal studenten dat de tuin gebruikte als inspiratie voor groepsprojecten.

3.2.1 Integrale reflectie 2019-2024

BUas blikt positief terug op de periode van kwaliteitsafspraken. We zien dat een groot deel van de oorspronkelijke voornemens is gerealiseerd, maar er is ook veel gebeurd in de tussentijd. We hebben de wereld en daarmee de behoeften van studenten, medewerkers en de arbeidsmarkt snel zien veranderen. De Covid-pandemie, versnelde opkomst van AI en klimaatverandering waren belangrijke aanjagers van verandering. Ook de organisatie is continu in ontwikkeling. Op meerdere fronten zijn op basis van voortschrijdend inzicht aanpassingen gedaan.

In de eerste jaren van de kwaliteitsafspraken bleek de monitoring van de voortgang van de verschillende projecten niet eenvoudig. Gaandeweg zijn we hierin gegroeid en is voortgangsmonitoring van projecten als structureel proces ingebed in de staande organisatie.

We zijn de Medezeggenschapsraad dankbaar voor de constructieve afstemming en samenwerking in deze periode. Hierdoor is het BUas gelukt om binnen de bestedingsdoelen in te spelen op actuele ontwikkelingen en veranderende behoeften van studenten en arbeidsmarkt. Ook de BUas-brede Student Sounding Board, een klankbordgroep bestaande uit studenten van verschillende studiedomeinen, heeft samen met de studenten van de centrale Medezeggenschapsraad verschillende keren input gegeven op belangrijke thema's zoals studentenwelzijn, duurzaamheid en flexibel onderwijs. Al lerende konden we met elkaar doelgericht maar flexibel en efficiënt omgaan met de kwaliteitsmiddelen.

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Om de voornemens voor deze bestedingsdoelen te behalen is in de periode 2018-2024 ingezet op drie pijlers: het doorontwikkelen van learning communities, de digitalisering van het onderwijs en de afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning.

Het concept van de learning community is na experimenten in de beginjaren van de kwaliteitsmiddelen inmiddels in alle opleidingen volledig ontwikkeld en op eigen wijze geïmplementeerd.

Op het gebied van digitalisering van het onderwijs is de periode van de kwaliteitsmiddelen dynamisch geweest. De ontwikkeling van digitalisering van onderwijs kwam in een stroomversnelling door de Covid-pandemie. Deze pandemie zorgde ervoor dat met veel snelheid en innovatie gewerkt werd aan het digitaliseren van het onderwijs, om het onderwijs in deze periode ook te kunnen blijven aanbieden. In de periode na Covid is verder ingezet op ondersteuning bij blended learning door het aanbieden van o.a. designexpedities, training en advisering.

De laatste jaren van de kwaliteitsmiddelen kennen twee belangrijke ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Ten eerste is de voorbereiding gestart richting een Community for Teaching and Learning (CTL) waarin de eerdere ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, learning communities, didactiek en docentprofessionalisering worden verankerd. De opkomst van AI is daarnaast een belangrijke technologische ontwikkeling waar middels kwaliteitsmiddelen op ingespeeld is. Om BUas als koploper in AI binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te positioneren, is een programma gestart als reactie op de disruptieve opkomst van AI, met bijzondere aandacht voor ethische aspecten. In 2024 zijn beoogde leeruitkomsten voor AI-integratie in alle curricula vastgesteld en is een start gemaakt met de ontwikkeling van een bijbehorende toolbox voor leeractiviteiten, die in februari 2025 geïmplementeerd zal worden. Ook heeft BUas afgelopen jaar succesvol een AI-bijbscholingstraject voor studenten georganiseerd via Instagram, evenals een AI Fundamentals-training voor alle medewerkers. In 2025 wordt dit vervolgd met een gevorderde AI-training voor alle medewerkers (zie ook onder 'Versterkte coaching en begeleiding van onze docenten'). Deze ontwikkelingen dragen bij aan de kwaliteit en relevantie van ons onderwijs.

Wat betreft de afstemming van de verschillende bacheloropleidingen qua structuur en planning geldt dat met name in de eerste jaren van de kwaliteitsafspraken succesvol is ingezet op het creëren van meer mogelijkheden voor studenten voor het volgen van minoren binnen en buiten BUas. Door aansluiting bij Kies op Maat hebben studenten meer mogelijkheden gekregen om extern minoren te volgen, en het interne minoraanbod is in deze periode beter afgestemd op de behoeften van studenten. De achterliggende logistiek voor de minoren is gestandaardiseerd en geoptimaliseerd door bijvoorbeeld het inrichten van een minor support desk en geoptimaliseerde werkafspraken tussen minorcoördinatoren. Hierdoor zijn studenten in staat om intern minoren te volgen zonder studievertraging.

In 2022 zijn, naast de ontwikkelingen op het gebied van minoren, de eerste stappen gezet naar flexibele leerpaden voor studenten. Binnen het strategisch programma Education+ wordt gewerkt aan meer eigenaarschap voor studenten over hun opleiding. Dit wordt gefaciliteerd door een uniforme jaarplanning met onderwijsblokken van 9-9-9-10 weken en een opbouw van onderwijs in studiemodules van 5 ECTS of een veelvoud daarvan, met een maximum van 15 ECTS per blok. Daarnaast worden overal leeruitkomsten (Intended Learning Outcomes – ILO's) als standaard gehanteerd. Deze structurele en inhoudelijke ontwikkelingen vormen de basis voor eigen leerpaden, waarmee studenten hun studie steeds beter kunnen afstemmen op hun interesses en ambities.

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

Gedurende de periode van kwaliteitsafspraken is ingezet op het vergroten van het aantal docenten. In stappen is gekomen tot een inzet van uiteindelijk 23 fte meer, verspreid ingezet over alle academies en opleidingen. Deze investering in het primair proces maakt het mogelijk om kleinschaliger onderwijs te bieden aan studenten, wat ook te zien is aan de ontwikkeling van de student-docentratio van de afgelopen jaren. Daarnaast is gedurende de Covid-periode versterkt ingezet op extra coaching en begeleiding voor studenten door met NPO-middelen extra studiebegeleiders en coaches aan te stellen. De combinatie hiervan maakt dat er meer individuele aandacht voor studenten mogelijk is.

Daarnaast is gedurende de periode van de kwaliteitsafspraken binnen dit bestedingsdoel ingezet op de geplande professionaliseringsactiviteiten voor docenten. Tegelijkertijd vroegen nieuwe ontwikkelingen in onze omgeving om bijsturing van de thematiek, waardoor de professionalisering werd verbreed en aangepast aan

actuele behoeften. Zo is conform het kwaliteitsmiddelenplan ingezet op de ontwikkeling van de Engelse taalvaardigheid. Studenten zagen dit als ontwikkelpunt voor de docenten van Engelstalige opleidingen. Gedurende de periode van kwaliteitsafspraken is de Engelse taalvaardigheid van huidige en nieuwe medewerkers in kaart gebracht en zijn gerichte training en on-the-job coaching aangeboden.

Om de internationale context binnen het onderwijs te versterken is ingezet op het vergroten van de internationale ervaring van docenten. De eerste jaren zijn kwaliteitsmiddelen decentraal per academie ingezet om docenten internationale ervaring op te laten doen in het buitenland. Gedurende de Covid-periode, waarin reizen naar het buitenland niet mogelijk was, zijn online samenwerkingen met partneruniversiteiten van over de gehele wereld ontstaan. Deze samenwerkingen betroffen zowel onderwijsprojecten waarin studenten van verschillende universiteiten en uit meerdere landen samenwerkten aan actuele vraagstukken uit het werkveld, als onderzoeks- en innovatieprojecten waarbij docenten en onderzoekers samenwerkten en van elkaar leerden. Na een initiële versnelling door middel van centrale en decentrale projecten is er de laatste jaren voor gekozen om alle middelen voor dit doel vanuit een centraal project in te zetten en op die wijze de strategische internationale samenwerkingsverbanden voor heel BUas te versterken en uit te breiden.

In de afgelopen twee jaar ontstond in het politieke en maatschappelijke debat steeds meer aandacht voor mogelijk negatieve effecten van internationalisering en studiemigratie, waardoor werken aan de Nederlandse taalvaardigheid van toenemend belang werd. In de jaren 2023 en 2024 hebben we er daarom bewust voor gekozen om middels de kwaliteitsafspraken ook in te zetten op het aanbieden van Nederlandse taalvaardigheidstrainingen voor internationale medewerkers en studenten. Hiermee hopen we eraan bij te dragen dat zij zich thuis voelen in Nederland, en het welzijn van medewerkers en studenten, studiesucces en de stay rate van internationale studenten te vergroten.

In 2024 is zoals eerder beschreven de keuze gemaakt om in te spelen op de opkomst van AI. Om AI goed te kunnen integreren in het onderwijs voor onze studenten en aan te kunnen blijven sluiten bij de vraag van de arbeidsmarkt, is kennis van AI voor medewerkers onontbeerlijk. Binnen dit bestedingsdoel is gekozen voor het aanbieden van een AI Fundamentals-training voor alle medewerkers. In de komende jaren zal de basistraining worden opgevolgd door een gevorderdentraining voor alle medewerkers, aansluitend bij de specifieke behoeften van docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel.

Zoals eerder benoemd is vanaf 2023 gestart met de ontwikkeling van een Community for Teaching and Learning (CTL). Binnen dit netwerkplatform komen eerder gestarte initiatieven op het gebied van digitalisering van onderwijs, didactiek en professionalisering van het onderwijs en docenten samen. Tegelijkertijd wordt binnen onze CTL ingezet op een zogenaamde cultuur van 'reflective practice': blijvende ontwikkeling, innovatie en kennisdeling door professionals binnen de BUas-community. Met de ontwikkeling van deze CTL als platform wordt gezorgd voor borging van professionaliseringsinitiatieven gericht op de beschikbaarheid van hooggekwalificeerde docenten voor het onderwijs.

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Van 2018 tot 2024 heeft BUas de studentbegeleiding en het aantal BEST-trainingen (Better Studying-trainingen) en extracurriculaire, community activiteiten stapsgewijs uitgebreid en verbeterd. De negatieve impact van de Covid-periode op studentenwelzijn heeft aandacht voor binding en begeleiding extra belangrijk gemaakt. De begeleiding is in de loop der jaren steeds laagdrempeliger geworden en verder afgestemd op de behoeften van studenten.

Inmiddels zijn het BEST-aanbod en de community-activiteiten onderdeel geworden van de integrale zorgstructuur binnen BUas. In deze in 2023 opgezette zorgstructuur worden verschillende losse initiatieven en persoonlijke begeleiding door bijvoorbeeld studentpsychologen en decanen samengebracht en verder geprofessionaliseerd.

Studentenwelzijn blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Door deze integrale aanpak blijven we investeren in een sterke ondersteuningsstructuur die bijdraagt aan het welzijn en de ontwikkeling van onze studenten.

Studiesucces

Studiesucces blijft een centraal thema binnen BUas en heeft onze voortdurende aandacht. De kwaliteitsmiddelen zijn ingezet op versterkte coaching en begeleiding van studenten, evenals op extra fte en hooggekwalificeerde docenten. Deze inspanningen zijn gericht op de ontwikkeling van talent en persoonlijke kwaliteiten van studenten, wat uiteindelijk een positieve invloed heeft op hun studievoortgang en succes.

Een deel van de kwaliteitsmiddelen is daarnaast ingezet op community building en extracurriculaire activiteiten. Door te werken aan een sense of belonging willen we bijdragen aan studentenwelzijn en daarmee ook aan studiesucces. Ook de komende jaren zal BUas zich blijven inzetten voor een inclusieve, ondersteunende community.

Daarnaast is in het kader van studiesucces de afgelopen gewerkt aan verbetering van matching- en selectie-instrumenten voor de instroom van nieuwe studenten. Met gerichtere instrumenten kunnen we studenten beter adviseren bij hun studiekeuze en zo de meest gemotiveerde studenten toelaten.

Op het gebied van student- en learning analytics is gewerkt aan een solide datastructuur en rapportagesystemen om studievoortgang, studentwelzijn en uitval beter te monitoren. Dit geeft studieprogramma's waardevolle inzichten en stelt hen in staat om gerichte interventies te plegen.

Ondanks de inzet op verbetering van studiesucces bleek dit niet geheel te sturen. De Covid-periode heeft een negatieve impact gehad op het welzijn van studenten en daarmee ook op hun studiesucces. Na een uitgesteld bindend studieadvies gedurende drie jaar (cohort '19/'20/'21) wordt sinds 2023 het BSA weer gehanteerd. Dit heeft geresulteerd in toename van de uitval. Als gevolg van de uitgestelde BSA-maatregel, waardoor studenten met studieachterstand doorstroonden naar jaar twee en verder, was de hogerejaarsuitval van de 'Covid-cohorten' 2019, 2020 en 2021 eveneens hoger. De uitval na twee jaar eindigde voor cohort 2021 op het niveau van voor Covid. Naast uitval hebben veel studenten met studieovertraging gekampt door uitstel van hun stage vanwege een verbod op buitenlandse reizen.

Met voortdurende aandacht voor studiesucces en een versterkte inzet op maatregelen die studiesucces bevorderen, inclusief een brede mix van studie-oriëntatiemiddelen, inzet van student and learning analytics, en extra aandacht voor het welzijn van studenten, verwachten we de uitval komend jaar verder te verminderen. We zijn ons er echter ook van bewust dat er vele factoren van invloed zijn op studiesucces en dat studiesucces in die zin beperkt 'maakbaar' is.

Sustainable Development Goals

Op verzoek en initiatief van medewerkers 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.

Door de toenemende wereldwijde dreiging van klimaatverandering, is in de zomer van 2023 besloten om van Climate & Sustainability een strategisch BUas-breed thema te maken, met een bijbehorende programmatische manier van werken. In het najaar van dat jaar is de ambitie vastgesteld om BUas klimaatpositief te maken. Naast verduurzaming van de organisatie zelf is een belangrijk doel om de thema's klimaat en duurzaamheid structureel te verankeren in onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Daarom is afgelopen jaar de Transdomain Learning Community (TLC) gelanceerd gericht op klimaat- en duurzaamheidstransities, waarmee BUas interdisciplinair samenwerken en leren op dit thema stimuleert.

Ook deze thema's houden onze voortdurende aandacht.

3.3 Inzet studievoorschotmiddelen

	2024 Actual	2023 Actual	2022 Actual	2021 Actual	2020 Actual	2019 Actual
<i>Learning communities and further personalization of education</i>	605	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>	490	433	261	207	299	275
<i>Student well-being</i>	595	313	214	197	134	63
<i>Study success</i>	339	210	244	209	295	230
<i>Theme AI</i>	756	0	0	0	0	0
<i>Theme Climate & sustainability</i>	265	172	81	0	0	0
<i>Process Support</i>	103	97	94	68	0	0
Breda University of applied sciences	5.905	4.751	4.313	3.556	2.362	1.505
<i>Quality Agreement funds</i>	6.369	5.162	4.778	3.706	2.258	1.891
Addition (+) or withdrawal (-/-) designated reserve	464	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) en dotaties ad € 150 (2021), € 465 (2022), € 412 (2023) en € 464 (2024) resteert er € 1.774 als bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken. Dit bedrag zal worden ingezet voor de bestedingsdoelen die we geformuleerd hebben bij de start van de kwaliteitsafspraken, binnen de OCW-kaders en in overleg met de Medezeggenschapsraad. In 2025 wordt op basis van de begroting € 980k uit deze bestemmingsreserve ingezet.

4 Nationaal Programma Onderwijs

4.1 Verantwoording besteding resterende middelen

Zoals vorig jaar overeengekomen met de Medezeggenschapsraad, zijn de resterende middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gebruikt om de versterkte inzet op begeleiding en coaching van studenten binnen de academies voort te zetten en daarmee een soepele in- en doorstroom te bevorderen. Inmiddels is het volledige NPO-budget ingezet conform de vooraf overeengekomen doelstellingen. Zie 4.2 voor verdere specificaties.

4.2 Verantwoording besteding Covid-enveloppe: budget

Voor een doelmatige besteding is bij aanvang van het NPO-programma besloten het budget in te zetten per collegejaar.

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Besteed 2023	Gepland 2024	Besteed 2024	Totaal besteed '21 - '24
Soepele in- en doorstroom	133	42	600	369	358	349	-	436	1.196
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		-
Totaal	431	338	1.873	1.379	1.197	980	436	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 de voorgaande jaren zijn steeds in overleg met de Medezeggenschapsraad doorgeschoven naar en uiteindelijk volledig benut in de jaren 2023 en 2024.

5 Governance

5.1 Verslag van de Raad van Toezicht

'We zijn trots dat we ons in het afgelopen jaar weer hebben laten inspireren en informeren door diverse interne en externe stakeholders waardoor we dicht op de organisatie zitten en als een betrokken team goed onze rol als toezichthouder, werkgever en adviseur hebben kunnen vervullen.'

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Als Raad zien we erop toe dat de ambities van BUas worden vertaald naar concrete doelstellingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. De Raad heeft verschillende rollen, o.a. als werkgever en klankbord. We hebben in 2024 wederom op constructieve wijze samengewerkt met het College van Bestuur.

De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren – onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn in principe éénmaal herbenoembaar. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad op 31 december 2024, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht zijn ook de samenstellingen van de commissies opgenomen.

Toezicht met visie en verbinding

Het afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht (RvT) van BUas zich actief ingezet om de strategische doelen van de instelling te ondersteunen en tegelijkertijd de kwaliteit en integriteit van het onderwijs te waarborgen. De RvT functioneerde als een betrokken partner en constructieve adviseur voor het College van Bestuur (CvB), waarbij de nadruk lag op open communicatie en het bespreken van dilemma's.

Kernwaarden in actie

De RvT heeft gehandeld vanuit de kernwaarden integriteit, deskundigheid, openheid en verbondenheid. Deze waarden kwamen tot uiting in de constructieve dialoog met het CvB, waarbij de RvT een kritische sparringpartner was en het CvB uitdaagde om dilemma's op tafel te leggen en openhartig te communiceren. De impact van beslissingen op de studenten, medewerkers en maatschappij stond hierbij centraal.

Focus op onderwijs en onderzoek

De RvT heeft zich over de ontwikkeling van de strategische ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek regelmatig laten bijpraten, zoals het Education+ programma, de totstandkoming van de R&D-visie en de inbedding van onderzoek in het onderwijs. Ook de strategische personeelsontwikkeling kreeg aandacht, met een focus op het leiderschapstraject en de ontwikkeling van de Community for Teaching and Learning (CTL).

Belangrijke besluiten en resultaten

De RvT heeft een aantal belangrijke besluiten genomen die van invloed zijn op de koers van BUas:

- > Goedkeuring begroting 2025: Tegen de achtergrond van de (verwachte) financiële uitdagingen en politieke onzekerheid, heeft de RvT de begroting 2025 goedgekeurd, waarin de strategische prioriteiten van BUas centraal blijven staan.
- > Benoeming van een RvT-trainee: om verder invulling te geven aan haar maatschappelijke opdracht heeft de Raad een traineeship in het leven geroepen. Saida van Kalsbeek is per 1 december benoemd als trainee. Ze zal deelnemen aan de reguliere RvT-vergaderingen en commissievergaderingen.
- > Vaststelling Toezichtkader: Het Toezichtkader is, op basis van een werksessie met externe begeleiding, aangepast en geactualiseerd aan de hand van de Branchecode goed bestuur en toezicht in het HBO en vastgesteld in de vergadering van 9 december 2024. In het nieuwe kader is met name de visie op toezicht en de daarbij behorende waarden van de RvT veel meer geëxpliciteerd.

- > Herbenoeming Yvonne van Mierlo: De RvT heeft de herbenoeming van Yvonne van Mierlo voor de periode van 15 juli 2024 tot 15 juli 2028 vastgesteld.

De commissies aan het werk

De RvT wordt ondersteund door verschillende commissies, die een cruciale rol spelen in de voorbereiding van de besluitvorming:

- > Auditcommissie (AC): Cyber-risico's, kennisveiligheid en IT-beheersing stonden afgelopen jaar hoog op de agenda van de auditcommissie. Verder hield deze commissie zich bezig met financiële rapportages, risicobeheersing, accountantsbevindingen en rechtmatigheid van bestedingen. De commissie gaf complimenten over de leesbaarheid van de Kaderbrief 2025. Ze adviseerde positief over het Multi-annual Framework 2024-2028 en de goedkeuring van het jaarverslag 2023. Speciale aandacht ging uit naar ziekteverzuim en risicomanagement. Ook stemde de commissie in met het gebruik van bestemmings-reserves. De samenwerking met PwC verloopt goed. Vanwege de bezuinigingen in het onderwijs is de commissie een keer extra bij elkaar gekomen om de te nemen maatregelen en de effecten daarvan op de begroting 2025 te bespreken. De AC wordt regelmatig bijgepraat over de plannen met betrekking tot studentenhuysvesting en de ontwikkeling van het Game & Tech Centre.
- > Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie (OOV): Deze commissie adviseert de RvT over het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De commissie besprak ontwikkelingen rondom internationalisering. De commissie sprak ook over de noodzaak tot verdere ontwikkeling van de relatie tussen onderwijs en onderzoek, waarbij onderscheid gemaakt moet worden tussen praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek. De commissie besprak de ontwikkeling van de twee transversale thema's en het belang van presentatie hiervan. De OOV-commissie sprak over de Community for Teaching and Learning (CTL) en de ontwikkeling van de RGS-board. Daarnaast was de OOV tevreden over de wijze waarop de lectoren invulling geven aan de drie BUas-brede thema's, inclusief het binnenhalen van subsidies, zoals SPRONG-subsidies. Ook heeft de OOV de ontwikkeling van de R&D visie en de aanpak van de BUas graduate portfolio committee besproken.
- > Remuneratiecommissie: De remuneratiecommissie houdt zich bezig met het voorbereiden van besluiten met betrekking tot de benoeming, beoordeling en bezoldiging van het College van Bestuur. De commissie heeft ook dit jaar periodiek voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de bestuursleden gevoerd en de Raad geadviseerd over de toepassing van het bezoldigingsbeleid en of dit in lijn is met de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet normering topinkomens (WNT). In het verslagjaar heeft de commissie ook aandacht besteed aan thema's zoals leiderschapsontwikkeling.

Verbinding met stakeholders

De RvT hecht waarde aan de dialoog met interne en externe stakeholders. Zo vond een inhoudelijk programma plaats met studenten, waarbij de RvT onder de indruk was van hun talent en betrokkenheid. Ook werden gesprekken gevoerd met de medezeggenschapsraad (MR), onder andere over de ontwikkeling van Human Capital, en met de Executive Board (EB) over curriculumvernieuwing en veranderprocessen.

Daarnaast hebben de RvT-leden ieder een halve dag een academie bezocht om zo een kijkje in de keuken te nemen en inzicht te krijgen in de onderwijs- en onderzoekspraktijk. Deze waren zeer waardevol; zoals een van de RvT-leden aangaf: *"We zijn tijdens de bezoeken door de studenten en de medewerkers van de betreffende academie geïnspireerd en voelen ons hierdoor nog meer bij de organisatie betrokken."* Ook waren RvT-leden aanwezig op de Industry Day, de Research & Development Day en bij de opening van het academisch jaar.

Aandachtspunten

De RvT heeft het afgelopen jaar een aantal onderwerpen met extra aandacht gevolgd:

- > De ontwikkelingen rondom internationalisering. De RvT volgt deze nauwlettend en is bezorgd over de mogelijke impact van de WIB/Toets Anderstalig Onderwijs en mogelijke bezuinigingen op de strategie van BUas. BUas is tot in het diepste van haar wezen een internationaal instituut en kan door deze maatregelen zwaar geraakt worden. De RvT is nauw betrokken bij de lobby in dit dossier richting de relevante beleidsmakers in Den Haag.

- > De impact van de toenemende conflicten in de wereld op onderwijs, onderzoek en de BUas-community is regelmatig een onderwerp van gesprek.
- > Met tevredenheid is kennisgenomen van de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE), waaruit bleek dat BUas goed scoort op diversiteit en sociale veiligheid. Een project is gestart om het studentenwelzijn te monitoren en de beschikbare ondersteuning te centraliseren om zo gericht aan de behoeften van studenten te voldoen. De RvT is positief over deze aanpak, waarbij het risico van te veel focus op onderzoek ten koste van uitvoering wel als aandachtspunt wordt genoemd. Ook de aanpak van sociale veiligheid binnen BUas heeft de aandacht van de RvT. Gewerkt wordt aan het centraliseren van processen en het verbeteren van de communicatie hierover, met als doel om van een reactief naar een preventief beleid te gaan.
- > Verhogen van het studiesucces: de RvT volgt dit onderwerp nauwlettend, ook als maatregel om een mogelijke daling van studentenaantallen te mitigeren. Onder andere is aandacht besteed aan de resultaten van de Keuzegids Masters, die als teleurstellend werden ervaren. Verder zijn de drop-outpercentages besproken, waarbij werd opgemerkt dat deze, mede door de impact van Covid-19, onder druk staan en continu aandacht behoeven.
- > De noodzaak van meer studentenhuisvesting werd erkend, vanwege het potentiële verlies van studenteninschrijvingen en als belangrijke voorwaarde voor internationale studenten om beter te integreren en daarmee bij te dragen aan het verhogen van de stay rate.
- > Voortgang strategische programma's en projecten. De RvT is regelmatig geïnformeerd over de voortgang van Education+, gericht op flexibilisering van onderwijs, well-being van studenten en medewerkers en de transversale thema's AI en Climate & Sustainability.

Vooruitblik

In 2025 zal de RvT zich blijven inzetten voor een gezonde en toekomstbestendige organisatie, waarin studenten worden opgeleid tot professionals die een bijdrage leveren aan een betere wereld. De RvT zal de ontwikkelingen rondom internationalisering en de impact van de bezuinigingen nauwlettend volgen en samen met het CvB werken aan innovatieve oplossingen. Daarnaast staat in 2025 de aanscherping van het strategisch plan centraal.

Onderstaande tabel toont een overzicht op hoofdlijnen van de onderwerpen besproken in de RvT in 2024.

• Strategie en Beleid: ○ Kaderbrief 2025 ○ Strategische richting 2026-2029 ○ Toezichtvisie BUas ○ Actualisatie Toezichtkader • Financiën: ○ Vaststellen bezoldiging Raad van Toezicht 2024 ○ Begroting 2025 ○ Onderbouwing bezoldigingscategorie WNT ○ Jaarverslag 2023 ○ Jaarrekening ○ Assurancerapport ○ Management Letter PwC • Organisatie en Personeel: ○ Werving RvT-trainee ○ Herbenoeming Yvonne van Mierlo ○ Plan van aanpak werven RvT-trainee • Onderwijs en Onderzoek: ○ Keuzegids Masters ○ Bezoek RvT-leden aan academies ○ Voortgang CTL/NPlus ○ Onderzoeksvisie ○ Update Master-portfolio ○ Strategic progress report ○ Study success • Overig: ○ Palestijns-Israëliisch conflict ○ Facilitering werksessie Toezichtvisie BUas ○ Drieradenoverleg ○ Inaugurele rede transversal professor Sustainability Transitions ○ Industry Day ○ Polarisatie en impact op BUas ○ Internationalisering	Auditcommissie: • Financiën en Accounting: ○ Accountantsverslag ○ Jaarrekening 2023 ○ Benchmark PwC 2022 ○ Kaderbrief 2025 ○ Management Letter PwC ○ Begroting 2025 ○ Analyse P12 cijfers ○ Afwikkeling campus BTW • Risicomanagement en compliance: ○ Risicomanagement ○ Belastingonderzoek ○ Inkoop kalender ○ Kennisveiligheid • Strategische personeelsontwikkeling: ○ Participatiebanen/strategische personeelsontwikkeling/leiderschapstraject Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie (OOV): • Onderwijs: ○ Education+ & vervolgstappen ○ Education Day ○ Keuzegids Masters ○ Taalbeleid ○ Studiesucces • Onderzoek: ○ BUas research ○ Research & Development Day ○ Onderzoeksvisie ○ Accreditatie AGM Research ○ SPRONG subsidies • Internationalisering: ○ Internationalisering • Strategie en Beleid: ○ Kaderbrief 2025 Remuneratiecommissie: • Bezoldiging College van Bestuur • Remuneratiebeleid
---	---

Dit overzicht is gebaseerd op de notulen en verslagen van de vergaderingen en commissies, en geeft een beeld van de onderwerpen die aan bod zijn gekomen.

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 31-12-2024).

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder, Voorzitter van het College van Bestuur Aandachtsgebieden	I.M. (Ingrid) Timmermans RA Lid van het College van Bestuur Aandachtsgebieden
✓ 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	✓ Bedrijfsvoering algemeen ✓ Ondernemerschap en Innovation Square ✓ Governance: eerste aanspreekpunt vakorganisaties en vertrouwenspersonen ✓ Externe (internationale) betrekkingen ✓ Concerncontrol 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 4. 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 A.C.E.M. (Joanneke) Hobert MA en drs. M.J.E. (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 collega-onderwijsinstellingen in de regio.

5.3.3 Wetenschappelijke integriteit en Ethische Commissie

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, expertise en interne jurisprudentie met betrekking tot wetenschappelijke integriteit, bevordert het optimaal borgen van deze kennis. Met de drie eerstgenoemde instellingen werken we samen op basis van een Samenwerkingsovereenkomst Wetenschappelijke Integriteit, met vanuit iedere instelling een door het College van Bestuur benoemd lid voor de gezamenlijke Klachtencommissie WI.

Bij BUas zijn met betrekking tot wetenschappelijke integriteit in 2024 geen klachten ingediend.

Bij de tussentijdse evaluatie van de gezamenlijke klachtencommissie is de weg vrijgemaakt voor aansluiting van een vijfde partner: HAS Green Academy. De formele aansluiting van HAS Green Academy wordt verwacht in 2025. Verder verkennen de instellingen de mogelijkheden om de samenwerking op het gebied van WI ook te betrekken op het gebied van ethische toetsing van onderzoek en om de samenwerking eventueel uit te breiden naar andere hbo-instellingen.

Door aanpassing van het Bestuurs- en Beheersreglement creëert BUas een formeel-juridische grondslag voor een Ethische Commissie.

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- en controlcyclus. We benoemen de voornaamste risico's en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen.

Risico	Beheersmaatregel(en)
Cybersecurity/kennisveiligheid De dreiging van cyberaanvallen neemt toe. Een cyberaanval kan resulteren in een datalek, verstoring van onze processen, verlies van intellectueel eigendom en uiteindelijk in financiële en reputatieschade.	BUas investeert in haar beveiligingsorganisatie om cyberaanvallen te voorkomen. Er wordt onder meer geïnvesteerd in de bewustwording van medewerkers ten aanzien van beveiliging en privacy en de beveiligingsmaatregelen zijn geïntensiveerd.
Student well-being Verschillende onderzoeken naar het welzijn van studenten tonen aan dat veel studenten ondersteuningsbehoeften hebben. Problemen ten aanzien van het welzijn van studenten kunnen ten koste gaan van de studievoortgang, de studie-efficiëntie en de mate waarin een student zijn/haar talenten kan ontwikkelen. Dit kan een negatieve invloed hebben op ons imago, de instroom van nieuwe en doorstroom van zittende studenten en onze inkomsten.	Het welzijn van studenten blijft een belangrijk aandachtspunt voor BUas. We richten ons op de verdere ontwikkeling van onze BUas-community door studenten samen te brengen middels (extracurriculaire) activiteiten om zo het gemeenschapsgevoel te versterken. Daarnaast kennen we onze studenten. We investeren in persoonlijke aandacht en coaching, waardoor we ondersteuningsbehoeften vroegtijdig kunnen signaleren en adequaat kunnen handelen.
Sociale veiligheid en polarisatie Een sociaal veilige omgeving voor zowel studenten als medewerkers is essentieel voor optimale prestaties. Alleen door voortdurend aandacht te besteden aan sociale veiligheid kan BUas zijn ambitie waarmaken om een diverse, inclusieve en toonaangevende kennisinstelling te zijn. De toenemende polarisatie in onze maatschappij verhoogt de uitdaging voor BUas om deze sociale veiligheid te waarborgen	Om een sociaal veilige omgeving te creëren en te borgen zijn de volgende acties geïnitieerd: ✓ Bewustwordingscampagnes en continue dialoog binnen de organisatie ✓ Klachten- en meldingsprocedure die voor iedereen gemakkelijk te vinden is ✓ Heldere procedures over hoe te handelen bij een melding van sociaal onveilig gedrag ✓ De uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken ten aanzien van ongewenst gedrag en sociale veiligheid en de daaruit volgende interventies zijn een vast onderdeel van de P&C-cyclus.

Risico	Beheersmaatregel(en)
Internationale studenten Het internationale karakter van onze organisatie is een wezenlijk onderdeel van onze identiteit en internationale studenten zijn een belangrijk onderdeel van onze internationale leeromgeving, die we als verrijkend beschouwen voor alle studenten. De aanstaande Wet Internationalisering in Balans (WIB) resulteert mogelijk in een krimp van de (internationale) studentenpopulatie. Als gevolg van de WIB bestaat de kans dat we minder Engelstalig onderwijs mogen aanbieden, waardoor mogelijk een mismatch ontstaat tussen beschikbare (Engelstalige) capaciteit en verschuiving van Engelstalig naar Nederlandstalig onderwijs. Dit effect wordt versterkt door een tekort aan studentenhuysvesting in de regio Breda. Daling van het aantal internationale studenten brengt onze internationale identiteit in gevaar.	✓ Er is veel afstemming met werkveldpartners, collega-onderwijsinstellingen, het ministerie van OCW en koepelorganisaties om ervoor te zorgen dat de negatieve impact voor BUas beperkt blijft. ✓ BUas onderzoekt de mogelijkheden om studentenhuysvesting op de campus te realiseren. ✓ We werken aan extra aanbod van Nederlandse taal- en cultuuronderwijs voor (internationale) studenten en medewerkers. ✓ Met behulp van het meerjarenkader wordt de financiële impact van diverse scenario's in kaart gebracht, waardoor we tijdig kunnen anticiperen op mogelijke negatieve financiële ontwikkelingen.
Artificial Intelligence De snelle toename op het gebied van kAI is een gamechanger binnen het onderwijs en binnen de sectoren waarvoor we opleiden en zal een substantiële impact hebben op onze bedrijfsvoering. Het onvoldoende antiperen op deze ontwikkeling kan resulteren in gemiste kansen voor studenten, verminderde concurrentiepositie van de opleidingen, een verouderd onderwijsaanbod en onvoldoende voorbereiding op de technologische en ethische uitdagingen.	Middels het in 2023 gestarte programma Meaningful AI Endeavours worden zowel studenten als medewerkers in staat gesteld om AI als een transformerend hulpmiddel in onderwijs, onderzoek en operations in te zetten. In 2025 wordt dit programma voortgezet. BUas investeert in een geplande aanpak om de kennis van medewerkers ten aanzien van AI op een geavanceerd niveau te brengen, en daarnaast onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering kwalitatief te versterken middels AI.
Duurzaamheid Duurzaamheid is een strategische prioriteit bij BUas, die de organisatie op elk niveau vormgeeft en leidt. Onvoldoende inspanning en resultaat op het gebied van duurzaamheid kan ertoe leiden dat we onze ambitie ten aanzien van duurzaamheid niet realiseren. Dat kan leiden tot reputatieschade.	Het transversale lectoraat Sustainability Transitions en het strategische programma Climate & Sustainability zijn in 2023 van start gegaan. Binnen het lectoraat werkt de Transdomain Learning Community for Sustainability Transitions aan het ontwerp en de ontwikkeling van een set leeruitkomsten en gerelateerde leeractiviteiten over klimaat en duurzaamheid. De komende jaren richten we ons op de integratie van klimaatonderwijs, het uitbreiden van het lectoraat en het werken aan een klimaatpositieve campus.
Risico	Beheersmaatregel(en)

Personeel Mede door toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds uitdagender om hooggekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Dit heeft mogelijk een negatieve impact op de ontwikkeling van wervingskosten, loonkosten en kosten voor professionalisering.	✓ We werken vanuit een P&O-visie die sterk geworteld is in goed werkgeverschap, waardoor we aantrekkelijk zijn voor nieuwe en bestaande talenten. In 2025 wordt een nieuw recruitmentsysteem geïmplementeerd. ✓ Sinds 2023 borgen we met behulp van strategische personeelsontwikkeling dat we vroegtijdig anticiperen op aansluiting van het bestaande personeelsbestand op de toekomstige behoefte. ✓ De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de follow-up op eventuele verbeterpunten is geborgd in de P&C-cyclus.
Strategie en sturingsvermogen De strategic direction 2022-2025 geeft ons richting in wat we in deze planningsperiode willen bereiken. De dynamische 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. Het risico bestaat dat onvoldoende stuur-, innovatie- en verandercapaciteit beschikbaar is om focus te blijven houden op onze strategische agenda.	Middels de Priority First-memo is een aanscherping geformuleerd op de strategic direction 2022-2025. Hiermee wordt ingespeeld op veranderende vraag vanuit de maatschappij, focus aangebracht op wat we doen en benoemd wat we niet doen of uitstellen. Om te kunnen inspelen op toekomstige veranderingen investeren we in een betere verbinding en intensievere samenwerking via (domeinoverstijgende) teams die onze community en organisatie aandrijven. We investeren in professionalisering en team-based werken om ons aanpassingsvermogen te optimaliseren en ons veranderpotentieel te versterken.

Risico	Beheersmaatregel(en)
Financiële onzekerheid 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: ✓ Dalende studentaantallen en hierdoor minder baten. ✓ Het huidige politieke klimaat en de voorgenomen bezuinigingen binnen de onderwijssector hebben mogelijk een negatief effect op de omvang van de rijksbijdrage die we in de toekomst ontvangen. ✓ We zien kostenstijgingen op het gebied van bouw, energielasten, reisebewegingen en arbeidskosten. In welke mate de prijsstijgingen en kosten in de toekomstige rijksbijdrage zullen worden gecompenseerd is niet bekend. Deze factoren leiden tot het risico dat minder middelen beschikbaar zullen zijn voor onze onderwijs- en onderzoeksambities, waardoor deze ambities niet kunnen worden gerealiseerd.	✓ Met het meerjarencader brengen we jaarlijks het financiële 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. ✓ We kijken continu met een kritische blik naar onze bedrijfsvoering en de wijze waarop we deze weerbaar kunnen maken tegen dalende baten en/of stijgende kosten. ✓ We werken capaciteitsvraagstukken uit met betrekking tot personeel, overhead, IT en vastgoed. ✓ In onze Priority First-memo is uiteengezet waar de prioriteiten liggen voor 2024 en verder, waarmee we focus aanbrengen in wat we doen en richting geven aan het inzetten van beschikbare middelen. Ook beschrijven we hierin waarop we (tijdelijk) niet of minder inzetten.
Dalende studentpopulatie en dalende bekostiging Demografische ontwikkelingen, huisvestingsproblematiek en het huidige politieke klimaat kunnen resulteren in een dalende studentpopulatie en bekostiging. Dit in combinatie met een toename van langstudeerders resulteert in het risico van een dalend bekostigingspercentage, waardoor extra druk ontstaat op de (onderwijs)organisatie en/of een situatie waarin de beschikbare capaciteit de vraag overstijgt. Het niet adequaat anticiperen op beide factoren resulteert in structurele begrotingstekorten, waardoor een financieel ongezonde bedrijfsvoering ontstaat.	✓ We maken bewuste portfoliokeuzes en zorgen daarmee voor een aantrekkelijk onderwijsaanbod ✓ We nemen maatregelen voor het terugbrengen van het aantal langstudeerders en het verbeteren van het onderwijsrendement. ✓ Met behulp van instroomanalyses brengen we de verbeterpunten in kaart. Om de instroom van nieuwe studenten te stimuleren wordt op dit moment kritisch gekeken naar het aanmeldproces en hoe we de conversie kunnen verbeteren. Daarnaast voeren we portfoliodiscussies en evalueren we onze masterprogramma's om deze nog beter te laten aansluiten op de behoefte van de studiekeizers en het werkveld.

5.5 Medezeggenschap

BUas heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad op instellingsniveau. Binnen dit stelsel hebben medewerkers en studenten gezamenlijk zitting in één raad. Daarnaast hebben de vijf academies elk een eigen academieraad en vertegenwoordigt de dienstraad het personeel van de ondersteunende diensten tezamen. Elke academie heeft ten slotte één of meerdere opleidingscommissies. Om een betere vertegenwoordiging per domein te realiseren, zijn er in 2024 drie extra opleidingscommissies ingesteld, waarmee het totaal op negen komt.

5.5.1 Overlegstructuur

In 2024 had de MR zes vergaderingen met het College van Bestuur en vond er tweemaal een formeel overleg plaats met de Raad van Toezicht. Dit zogenoemde Drieradenoverleg (afvaardiging MR-CvB-RvT) stond in het teken van verdere ontwikkeling van de strategie en de rol van Human Capital hierin. Standpunten werden verkend en inzichten zijn gedeeld. Deze gesprekken vonden in een open en constructieve sfeer plaats. Daarnaast heeft een afvaardiging van de MR als toehoorder deelgenomen aan enkele strategiedagen en -sessies van de Executive Board.

Ook in 2024 heeft de MR als toehoorder periodiek het lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg bijgewoond, telkens voorafgegaan door een vooroverleg met de vakbonden. Tijdens deze overleggen is gesproken over interne en externe ontwikkelingen en het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid van BUAs. Ten slotte nam de MR ook deel aan overleggen van het Operational Committee Arbo.

5.5.2 Werkwijze en communicatie met de achterban

Binnen de MR wordt gewerkt met drie kernteams: Education & Research, Operational affairs & Finance en Student Affairs. Leden maken op basis van de geleding die ze vertegenwoordigen, achtergrond en affiniteit deel uit van één van de drie kernteams. Met focus op hun aandachtsgebied bereiden de leden dossiers voor en raadplegen deskundigen en belanghebbenden.

Contact met en consultatie van de achterban vond in 2024 regelmatig plaats, onder andere doordat leden tevens deel uitmaakten van decentrale medezeggenschapsorganen en er periodiek overleg plaatsvond met voorzitters van academieraden en de dienstenraad. Tevens was de MR aanwezig bij de Employee Market en werden informele overlegmomenten georganiseerd. Daarnaast raadpleegden de leden veel medewerkers via informele wegen.

De studentgeleding heeft in 2024 meerdere keren events georganiseerd om hun zichtbaarheid te vergroten en op een laagdrempelige manier met medestudenten in gesprek te gaan over onderwerpen die hen bezighielden, zoals studentenwelzijn, campusfaciliteiten en inclusiviteit. Ook heeft het studentenkernteam voor de tweede keer op succesvolle wijze de organisatie van de Lecturer of the Year'-verkiezing voor haar rekening genomen.

5.5.3 Onderwerpen

In 2024 stond de strategie 2022-2025 en de implementatie en voortgang van strategische projecten centraal, met focus op de strategische prioriteiten en gelieerde onderwerpen. Besproken werden onder andere:

- > AI, het Game & Tech Centre en campusontwikkelingen;
- > well-being, de BUAs-gedragscode, consignatieregeling en taalbeleid;
- > wijzigingen in het functiehuis (FUWA) en de evaluatie van de herstructurering van de diensten;
- > flexibilisering van het onderwijs, team-based werken en werkdrukaanpak;
- > internationalisering, studiesucces en studenteninstroom.

Daarnaast werd een start gemaakt in de richting van de nieuwe strategische periode 2026-2029 met de bespreking van de eerste ideeën rond een hernieuwde R&D-visie.

Jaarlijks terugkerende dossiers die ter tafel zijn gekomen zijn de meerjarenbegroting, de kaderbrief, de raamregeling OER, vaststelling van selectieprocedures en collegegelden. De MR heeft tevens intensief overleg gevoerd met het CvB over de BUAs-begroting voor 2025 en de daaruit voortvloeiende inventariserende bezuinigingsopdrachten.

Doorlopend hebben MR en CvB gesproken over financiële, politieke en demografische ontwikkelingen, zoals de aangekondigde wet Internationalisering in Balans en de landelijke trend van dalende studentenaantallen.

De MR reflectie op de kwaliteitsafspraken is te vinden in bijlage 2 van dit verslag.

5.5.4 Samenstelling raden

Medio 2024 vonden BUAs-brede verkiezingen plaats voor de vacante zetels in verschillende medezeggenschapsorganen, inclusief de studentgeleding van de MR. Om het proces van medezeggenschapsverkiezingen en het tussentijds opvullen van vacante zetels centraal en decentraal uniform en conform het Kiesreglement te laten plaatsvinden, heeft het CvB het Stembureau (binnen BUAs bekend als 'Electoral committee') ingesteld. Dit orgaan is belast met de organisatie en uitvoering van de verkiezingen en benoemingen van de leden van de medezeggenschapsorganen.

De verkiezingen werden in 2024 georganiseerd in de periode mei-juni. Hierbij is veel aandacht uitgegaan naar communicatie en informatievervalschafting naar potentiële kandidaten om het belang van medezeggenschap te verduidelijken. De studentgeleding heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Deze initiatieven hebben de zichtbaarheid van de MR vergroot en gezorgd voor een toegenomen interesse in medezeggenschap onder studenten en medewerkers.

5.5.5 Scholing en doorontwikkeling deskundigheid

De zittingstermijn voor medewerkers is 2 jaar, die van studenten in de MR en in de Academieraden 1 jaar. Idealiter is overdracht mogelijk doordat leden herkozen worden, waardoor kennis over de werkwijze en lopende dossiers niet verloren gaat. Door goede archivering en heldere procedures is informatie doorlopend beschikbaar voor MR-leden. Daarnaast wordt een training aangeboden bij de start van een nieuwe zittingsperiode. Deze achten wij cruciaal om leden optimaal te faciliteren in de werkwijze en doelstellingen van de raad. Ook in het afgelopen jaar was er een duidelijke scholingsbehoefte bij nieuwe medezeggenschapsleden. Naast een algemene training voor academieraden en opleidingscommissies in samenwerking met de afdeling Legal, zijn door de MR een aantal Q&A-sessies georganiseerd. De studentleden van de MR organiseerden daarnaast een workshop voor leden van decentrale medezeggenschapsorganen. De zoektocht naar een adequate, passende invulling van deze scholingsbehoefte, met ruimte voor maatwerk, is en blijft een uitdaging. Om dit goed en als terugkerend element in te bedden in de jaarplanning van de MR, heeft de scheidende ambtelijk secretaris als adviseur van de MR in 2024 een start gemaakt met het samenstellen van een uitdagend opleidingsaanbod. In dit kader heeft een aantal trainingen plaatsgevonden met focus op kennisverbreding, teamontwikkeling en vaardigheden ter professionalisering van medezeggenschap binnen BUAs. Knelpunt is veelal dat leden ervaren relatief weinig tijd beschikbaar te hebben voor trainingsdagen.

De studentgeleding van de MR kon naast bovenstaande trainingen, net als in eerdere jaren, ook terugvallen op de kennis en adviezen vanuit ISO, waar BUAs lid van is. Zij woonden meerdere trainingen, bijeenkomsten en werkbezoeken bij.

5.5.6 Vooruitblik 2025

De MR zal zich in 2025 focussen op onder meer:

- > het nauwgezet volgen van interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de toekomstbestendigheid van de organisatie in een dynamische tijd;
- > investeren in behoud van goede, constructieve overleggen met CvB en overige stakeholders op basis van respect en transparantie, door middel van heldere communicatie en goed verwachtingenmanagement;
- > intensivering van de samenwerking tussen de verschillende medezeggenschapsorganen binnen BUAs;
- > het werken aan professionalisering door verdere vormgeving van een BUAs-brede kennisbank voor medezeggenschap en realisatie van een digitale leeromgeving;
- > versteviging van de binding met de achterban. Ook al vindt raadpleging van de achterban op verschillende manieren en niveaus plaats, de MR realiseert zich dat het nodig blijft om dit breed en frequent te organiseren. Ook zal de MR blijven investeren in de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de raad. Ingezet zal worden op onder andere betere communicatie via portals en het organiseren van meer (informele) events, mede met het oog op de BUAs-brede medezeggenschapsverkiezingen medio 2025.

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.

In 2024 is de nieuwe P&O-visie afgerond. Anders dan een beleidskader is deze visie in de vorm van onderstaande praatplaat weergegeven. Met behulp van deze praatplaat gaan we regelmatig in gesprek met onze binnenwereld (professionals, management, bestuur, medezeggenschap) en onze buitenwereld over de toepassing ervan 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, leadership development en medewerkerswelzijn is in 2024 aan een aantal andere ontwikkelingen gewerkt. Zo heeft in 2024 een breed medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden en zijn voorbereidingen getroffen voor het preventief medisch onderzoek (PMO) begin 2025. Daarnaast is op verschillende plekken in de organisatie een RI&E uitgevoerd en is gewerkt aan de vernieuwing van het Arbobeleid. In 2024 is tevens de pilot strategische personeelsontwikkeling afgerond en is een start gemaakt met implementatie ervan in de organisatie en zijn de ontwikkelgesprekken verder geïmplementeerd. Daarnaast is in 2024 de aanbesteding van een nieuw werving- en selectiesysteem afgerond en is een start gemaakt met voorbereiding van de aanbesteding inhuur flexibele arbeid.

Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2024 waren 941 medewerkers in dienst met een totale omvang van 708,6 fte. Deze groep omvat 55 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 886 reguliere medewerkers getoond.

De *gemiddelde* bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 702,6 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is gemiddeld 687,9 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 2,7 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor het jaar (685,2 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 2,2 fte.

	2024		2023		2024		2023	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	886		888		708,6		701,0	
Onbepaalde tijd	746	84,2%	744	83,8%	614,7	86,7%	608,8	86,8%
Bepaalde tijd	140	15,8%	144	16,2%	93,9	13,3%	92,2	13,2%

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2023 licht gedaald. Daarnaast is de gemiddelde betrekkingsomvang gelijk gebleven (0,8 fte). Het aandeel fulltime medewerkers is ten opzichte van eind 2023 licht gestegen: 38,6% (2023: 37%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband.

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,8 jaar, een stijging van 0,5 jaar ten opzichte van eind 2023. De gemiddelde leeftijd is gestegen ten opzichte van 2023 en was aan het einde van het verslagjaar 46,6 jaar (2023: 45,2 jaar).

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte in het primaire proces is in 2024 licht gestegen ten opzichte van 2023 en bedraagt 70,3%. Het aandeel in het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is licht gedaald en bedraagt gezamenlijk 29,7%.

Aantal fte per proces					
		2024		2023	
		fte	%	fte	%
Primair proces		498,5	70,3%	488,6	69,7%
	P-OP	403,2	56,9%	390,6	55,7%
	P-OBP	78,2	11,0%	78,3	11,2%
	P-MT	17,2	2,4%	19,7	2,8%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)		198,1	28,0%	199,2	28,4%
Managementproces (M-MT)		12,0	1,7%	13,2	1,9%

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's¹, zoals weergegeven in de onderstaande tabel², zijn gedaald.

¹ De student-docentratio wordt berekend door het aantal studenten te delen door het aantal fte in de personeelscategorie P-OP.

² De ratio in de tabel is op basis van de inzetbare fte per peildatum 31 december 2024. Dit is in afwijking van de ratio die regulier wordt gehanteerd, waar het gemiddelde aantal fte over een bepaalde periode wordt gebruikt.

	Ratio's			
	2024		2023	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	6940		7077	
Student-medewerker ratio		9,8		10,1
Student-docent ratio		17,2		18,1
Student-primair proces ratio ²		13,9		14,5

¹ Peildatum 01-10-2024

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 122 medewerkers in dienst getreden en van 124 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. Van dertien medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel vervroegde pensionering. In 43 gevallen betrof het een beëindiging vanwege het bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst of van een medewerker in proeftijd. In 54 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In negen gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst.

In het verslagjaar zijn 121 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit aantal is hoger dan in 2023 (52). Van de 121 wisselingen betrof het 94 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie; daarnaast zijn vijftien medewerkers van functie en van functiecategorie gewisseld. De stijging in wijzigingen is onder andere te verklaren door personele wijzigingen in verband met de nieuwe functie van teamlead en de uitfasering van de docent-trainee, waardoor deze medewerkers naar een andere functie zijn gewijzigd.

Participatiebanen

In 2018 heeft BUas besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is in 2024 opnieuw gevolgd. Dit heeft in 2024 geleid tot de inzet van vijftien medewerkers, met een omvang van 7,9 fte (wat omgerekend 12,2 participatiebanen betekent).

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 een participatiekandidaat in, wat zijn de gevolgen van de inzet, welke begeleiding is mogelijk etc.;
- > Een voorbeeld van bovenstaand punt is het organiseren van een zogenaamde Harrie-training. Dit is een training waarin de deelnemer opgeleid wordt tot de ideale collega van iemand met een arbeidsbeperking;
- > 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 2024 was 14,2% van de totale bezetting aangemerkt als flexibele bezetting, zoals in de cao-hbo gedefinieerd. Dit komt overeen met 100,6 fte. Deze flexibele bezetting is onderverdeeld in 92,9 fte (13,1%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 7,7 fte (1,1%) 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 2024 werken 66 medewerkers op basis van een 0-urencontract. Deze groep bestaat uit 55 studentmedewerkers die ingezet worden voor wervingsactiviteiten. Daarnaast worden elf reguliere medewerkers ingezet op basis van een 0-urencontract. Dit betreft inzet door conciërges ter vervanging bij

ziekte en inzet bij pieken, de inzet van student-assistenten en in specifieke gevallen inzet van ondersteuning binnen de academies.

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 € 2.827. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2023 (€ 3.169). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt in onderstaande tabel getoond.

2024	
Soort arbeidsrelatie	
Surveillanten	208
Uitzendkrachten	529
Stagiairs	201
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	140
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	1.749
Totaal	2.827

2024		
Soort arbeidsrelatie	fte	%
Surveillanten	2,0	0,3%
Uitzendkrachten	10,4	1,4%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	1,9	0,3%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	10,5	1,4%
Onbepaalde tijd	608,0	83,8%
Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding	100,6	13,9%

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 83,8% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 13,9% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-urencontracten en min-maxcontracten). De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 3,4% van de totale bezetting. Met deze cijfers in 2024 blijven we binnen de met de MR afgesproken grenzen (vaste kern 75%, tijdelijke contracten 20% en flexibele inzet 5%) voor tijdelijke en flexibele contracten.

Opleidingsniveau onderwijs- en onderzoeksprofessionals

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 al 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					
	2024			2023		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	84,2%	94,4%	84,6%	82,5%	90,5%	82,9%
% PhD holders	14,7%	16,7%	14,8%	14,3%	14,3%	14,3%

Eind 2024 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 76%. Het percentage docenten (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE-certificaat bedraagt 78%. Daarnaast hebben twaalf medewerkers een SKE-certificering afgerond.

Professionalisering

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.660) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten³ voor professionalisering. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.400 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten, oftewel 84,4 % van het budget. Op het gebied van professionalisering intern is een AI Fundamentals-training voor alle medewerkers ontworpen en gefaciliteerd (zie hoofdstuk 1.2). Dit was een succes; voor 2025 staat een gevorderde AI-training gepland. Deze AI-trainingen wordt allemaal intern gecreëerd en georganiseerd door hiervoor getrainde AI-experts.

BUas heeft aandacht voor deze ontwikkeling in het komende jaar en zet net als in voorgaande jaren stevig in op ruimte en middelen voor continue professionalisering, wat zich onder andere uit in het verdubbelen van de door de cao verplichte 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	1.400	
Budget BUas CAO-afspraken out-of-pocket costs		1.660
Verschil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		-260

Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	€	€
Studieverlof	4.139	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	-	
Budget BUas CAO-afspraken basisrecht in uren		1.660
Lerarenbeurs		-145
Verschil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		2.624

Gesprekkencyclus

In 2023 is een nieuwe regeling met betrekking tot de gesprekkencyclus goedgekeurd in afstemming met de vakbonden en MR, en is gestart met de implementatie. In deze nieuwe gesprekkencyclus is het beoordelingsgesprek niet meer verplicht, tenzij hier aanleiding toe is of een gesprek wordt 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.

Het collegejaar 2024/2025 wordt het eerste volledige jaar dat de gesprekken gevoerd worden. In het jaarverslag van 2025 zal om die reden gerapporteerd worden over het aantal gevoerde gesprekken. In de tussentijd zijn we met HR software leverancier HR2day gestart te onderzoeken op welke manier we een goede en betrouwbare rapportage kunnen ontwikkelen om inzicht te bieden in het aantal gehouden gesprekken.

Functiehuis

In het verslagjaar is de functie van teamlead toegevoegd aan het functiehuis. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen van de nieuwe functiereeks docent-onderzoeker, die naar verwachting in 2025 in gebruik wordt genomen. Medewerkers die voorheen werden ingezet in de functie van docent-trainee (schaal 10) zijn gedurende het jaar, conform cao-afspraken, overgegaan naar een andere passende functie (voornamelijk docent schaal 11).

³ Zoals reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten.

Arbeidsmarkttoelage

Eind 2024 ontvingen 19 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een afname van het aantal toelages ten opzichte van eind 2023 (29). In onderstaande tabel zijn de toelages per categorie en functieniveau uiteengezet.

BUas - B-OBP		BUas - M-MT		BUas - P-OBP		BUas - P-OP	
Operations assistant 8	1	Service director 14	1	Education policy officer 11	2	Lecturer 11	7
Operations policy officer 10	1			Head of educational support 10	1	Lecturer 12	1
Project leader 11	1					Researcher 11	1
Project leader 12	2					Senior lecturer 16	1
Totaal	5	Totaal	1	Totaal	3	Totaal	10

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUas totaal is in 2024 uitgekomen op 5,0% (t.o.v. 5,7% in 2023). Voor heel 2024 komt de ziekteverzuimfrequentie uit op 0,6 (eveneens 0,6 in 2023). De gemiddelde verzuimduur is in 2024 toegenomen naar 50,9 dagen (2023: 40,5).

Sickness Percentage

● Sickness Percentage 12 Month Moving Average Sickness percentage



In 2024 had 69% (71% in 2023) van de verzuimmeldingen betrekking op verzuim korter dan een week, 13% (5% in 2023) tussen één en zes weken en 14% (22% in 2023) tussen zes weken en één jaar.

Van de medewerkers heeft 60% zich nul keer ziekgemeld in 2024 (t.o.v. 62% in 2023) en 20% (t.o.v. 22% in 2023) één keer. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij 4,7% van de medewerkers (t.o.v. 5,4% in 2023).

De dalende trend in verzuim leidt ook tot een lichte afname van het aantal door de bedrijfsarts begeleide medewerkers, van 110 in 2023 naar 102 in 2024. De begeleiding varieert van 1-2 gesprekken ter advies tot begeleiding gedurende het gehele jaar in geval van langdurig verzuim. Het aantal aanvragen voor een preventief spreekuur bedroeg in 2024 17 (2023: 24). Bij ongeveer 30% van de medewerkers die door de bedrijfsarts zijn gezien, was het ziekteverzuim werkgerelateerd. Verzuim is werkgerelateerd wanneer de werksituatie in belangrijke mate heeft bijgedragen aan het verzuim. De aanleiding was in veel gevallen een te hoog ervaren werkdruk of veranderingen in de werkwijze. Van belang is daarbij te beseffen dat verzuim zelden te wijten is aan één factor, maar bijna altijd aan een combinatie van factoren.

In 2024 is de verzuimprocedure herzien en aangepast aan de huidige wet- en regelgeving en cao-afspraken. Daarnaast heeft het hele management een training gehad van onder andere de bedrijfsarts over verzuim, re-integratie en de taken en verantwoordelijkheden van leidinggevendenden op deze gebieden. Dat lijkt te leiden tot vaker en eerder contact met de bedrijfsarts en eerdere verzoeken om overleg en advies. Dat is een gunstige ontwikkeling.

Reisbeleid

In 2024 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. deur-tot-deurdiensten) door gebruikmaking van de

beschikbaar gestelde NS Business card. Het aantal gereisde kilometers met de NS Business card bedroeg in 2024 2,1 miljoen.

Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft vier keer het lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg plaatsgevonden, twee keer online en twee keer op de campus. Tijdens dit overleg, waar de MR ook als toehoorder is uitgenodigd, komen diverse onderwerpen aan de orde waaronder de organisatieontwikkeling, het arbeidsvoorwaarden-, werkgelegenheids- en personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM-gelden). Ook dit jaar werden de overleggen als constructief ervaren.

In het kader van de organisatieontwikkeling zijn de vakorganisaties geïnformeerd over de Community Organisatie en als onderdeel daarvan het Leadership-programma, de implementatie van het ontwikkelgesprek en van het taakbeleid. Verder is met de vakorganisaties gesproken over de evaluatie van de herstructurering van diensten, en de start van strategische personeelsontwikkeling (SPO) bij een tweetal academies en later in het jaar bij andere organisatieonderdelen.

Met de vakorganisaties zijn verschillende huisvestingsvraagstukken bij BUas, bij de Academy for AI, Games & Media in het bijzonder, besproken. Daarop is op verschillende wijzen actie ondernomen en een terugkoppeling gegeven. Ook heeft een rondleiding plaatsgevonden, met name bij de locaties van AGM.

BUas heeft in het overleg van juni 2024 een terugkoppeling gegeven aan de vakorganisaties over de uitwerking van de cao-afspraken (cao-hbo 2023-2024). In datzelfde overleg is een toelichting gegeven op de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Employee Experience Survey).

De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de besteding en verantwoording van de DAM-gelden 2023 en met de begroting van de DAM-gelden 2024. Tijdens de laatste vergadering van het jaar zijn de vakorganisaties tevens akkoord gegaan met de begroting voor 2025. BUas heeft de vakorganisaties geïnformeerd over de ontwikkeling van de studentenaantallen en de gevolgen daarvan voor de begroting.

Volgens afspraak is in maart een zg. 'benen-op-tafelsessie' met de vakorganisaties geweest waarin, zonder vooraf vastgestelde agenda, over diverse zaken met de vakorganisaties is gesproken.

6 Financiën

6.1 Treasurybeleid

In het treasurystatuut van BUas 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 ingeleide 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 paragraaf 7.7, onderdeel 7 langlopende schulden.

(x € 1.000)

	Bedrag lening 31-12-2023 €	Aangegane leningen o/g 2023 €	Aflossingen 2024 €	Boekwaarde 31-12-2024 €	Rente percentage %	Langlopend deel €	Kortlopend deel €
Lening BNG	7.940	-	2.440	5.500	1,4%-1,8%	4.400	1.100
Schatkistbankieren lening	8.345	-	334	8.011	0,49%	7.677	334
Totaal langlopende schulden	16.285	-	2.774	13.511		12.077	1.434

Van het langlopende deel van € 12.077 betreft € 5.735 aflossingen tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.342 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2024 komt de DSCR uit op 1,02, 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.

6.1.1 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 2024 € 5.500.

6.1.2 Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2024 € 8.011. Aan het gebruik van schatkistbankieren zijn een aantal eisen verbonden, waaronder het verplicht stellen van alle publieke liquide middelen bij het rijk. Deze liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van BUas.

6.1.3 Financieringsbehoefte

In onze meerjarenprognose houden we rekening met een additionele financieringsbehoefte voor de financiering van de bouw van het Game & Tech Centre, als onderdeel van het project Breda Game Hub. De omvang van deze financieringsbehoefte bedraagt ca. € 6.500 en deze zal gefaseerd ingezet worden in de periode 2026-2028. 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 besteedt geen bekostigd onderwijs uit aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie.

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. Het ministerie van OCW stuurde in december 2024 een brief over het vervolg op de beleidsregel, waarin staat hoe de beleidsregel moet worden toegepast bij de controle en verantwoording van het verslagjaar 2024. In dit bestuursverslag wordt uitvoering gegeven aan de voorgeschreven verantwoordingsplicht conform art. 3.7 van de beleidsregel en de eventuele aanpassingen blijken de brief van OCW.

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 en 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 OCW heeft 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 onderzoekslijnen 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 2024 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 geen privaat eigen vermogen gevormd. Aanvullend hierop hebben alle private activiteiten een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak die BUas uitvoert. Hieruit concludeert BUas te voldoen aan de beleidsregel. De private activiteiten en een (financiële) toelichting zijn weergegeven in onderstaande tabellen.

Private activiteit	Totale baten 2024 (x €1.000)	Totale lasten 2024 (x €1.000)	(Risico)beleid en beheer	Totale baten cumulatief 2023-2024 (x €1.000)	Totale lasten cumulatief 2023-2024 (x €1.000)
Contractonderzoek	1.035	947	Deze opbrengsten uit contractactiviteiten 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).	2.291	2.185
Detacheringen	208	197	Medewerkers worden detachéerd tegen integrale kostprijs. Een risico-opslag is vastgesteld welke wordt doorberekend bij detacheringen. Detachering vindt enkel plaats wanneer het bijdraagt aan één van de doelen welke zijn beschreven bij de meerwaarde van de activiteit.	488	470
Verhuur	54	44	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 meerjarencader berekend. Jaarlijks vindt indexatie plaats op deze m2 prijs, zodat we ervoor zorgen dat de verhuur kostendekkend is.	106	83
Voorzieningen voor medewerkers en onderwijsdeelnemers	17	16	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.	37	37
Events en congressen	24	42	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.	89	128
Private activiteit	Meerwaarde bekostigde wettelijke taak			Juridische en organisatorische inbedding	
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.			De 'exploitatie' vindt plaats binnen de exploitatie van Stichting Buas.	
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 inclusief risico-opslag en is daarmee kostendekkend.			De 'exploitatie' vindt plaats binnen de exploitatie van Stichting Buas.	
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.			De 'exploitatie' vindt plaats binnen de exploitatie van Stichting Buas.	
Voorzieningen voor medewerkers en onderwijsdeelnemers	Voorzieningen, zoals kopiëren/printen 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.			De 'exploitatie' vindt plaats binnen de exploitatie van Stichting Buas.	
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.			De 'exploitatie' vindt plaats binnen de exploitatie van Stichting Buas.	

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

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

- > In het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor specifieke groepen mbo'ers.
- > Individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, wanneer de bijbehorende competenties al eerder zijn behaald. Deze vrijstellingen worden toegekend door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.
- > Studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner)onderwijsinstelling krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma te behalen. Een groot deel van deze studenten komt niet voor bekostiging in aanmerking, omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en sprake is van een uitwisselingssituatie (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. Voor collegejaar 2023-2024 was sprake van 142 inkomende uitwisselingsstudenten, tegenover 274 uitgaande uitwisselingsstudenten in dezelfde periode. De meeste inkomende uitwisselingsstudenten komen uit Duitsland, Spanje, Frankrijk en Finland. De inkomende en uitgaande studenten zijn verspreid over meerdere kennisinstellingen waarmee we samenwerken.

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

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

BUas kent geen maatwerktrajecten. De verkorte trajecten die aangeboden worden voor specifieke groepen mbo'ers worden maatwerktrajecten genoemd, waarbij de term maatwerktraject in dit geval een marketingnaam betreft.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

BUas kent geen kunstonderwijs.

6.3 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarencader (MJK) 2025-2029 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2024 en begroting 2025 en tot stand gekomen middels het in 2021 vastgestelde strategisch plan 2022-2025 'BUas+', aangescherpt aan de hand van de Priority First memo met inachtneming van voorziene externe ontwikkelingen.

Scenario's

Scenario's	1. <u>Strategie</u>	2. <u>Realistisch</u> Instroom neemt af, uitval volgens doelstelling, tijdelijke daling studiesucces	3. <u>Realistisch (langstudeerdersrisico)</u> Instroom neemt af, uitval volgens doelstelling, permanente daling studiesucces	4. <u>Realistisch (WIB risico)</u> Instroom neemt af, uitval volgens doelstelling, tijdelijke daling studiesucces	5. <u>Worst case</u>
Eerstejaars instroom	2.207	1.896	1.896	2025 en 2026: 1.858 Vanaf 2027: 1.578	2025 en 2026: 1.858 Vanaf 2027: 1.578
Uitval	DO doelstelling is bereikt (26% binnen Ba opleidingen)	DO doelstelling is bereikt (26% binnen Ba opleidingen)	DO doelstelling is bereikt (26% binnen Ba opleidingen)	DO doelstelling is bereikt (26% binnen Ba opleidingen)	Conform 2023-2024 (27.5% binnen Ba opleidingen)
Studiesucces	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (70% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar het strategische niveau van 75%	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (70% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar het strategische niveau van 75%	Studiesucces daalt permanent naar een niveau van 70% binnen de Ba opleidingen	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (70% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar het strategische niveau van 75%	Studiesucces daalt permanent naar een niveau van 70% binnen de Ba opleidingen

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

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

> **Lichtblauw - Strategie**

Binnen dit scenario wordt verwacht dat de strategische instroomdoelstelling (2.207; aanname bovengrens bandbreedte AGM) zal worden behaald. Het uitvalpercentage zal verbeteren in het academisch jaar 2024-2025 en niet hoger eindigen dan de strategische doelstelling van 26%. Vanwege het uitgestelde bindend studieadvies (BSA) zal het studiesuccespercentage tijdelijk worden aangepast naar een lager niveau (2 jaar; cohort 2020 en 2021 naar een niveau van 70% binnen Ba). Vanaf cohort 2022 zal het studiesuccespercentage herstellen en stijgen naar het strategische niveau van 75%.

> **Groen - Realistisch**

Dit scenario gaat uit van een lagere instroom dan de instroomdoelstelling voor academisch jaar 2025-2026 (2.137; gebaseerd op ondergrens AGM-bandbreedte). Vanwege de achterblijvende aanmeldingen wordt verwacht dat de eerstejaars inschrijvingen 15% lager zullen zijn (binnen de bacheloropleidingen) dan de doelstelling. Samen met de instroomdoelstelling voor de master- en associate degree opleidingen, zijn de eerstejaars inschrijvingen binnen dit groene scenario vastgesteld op 1.896. De uitval in dit scenario is gebaseerd op basis van de verwachtingen van de academies, namelijk 26% uitval binnen de bacheloropleidingen. Het studiesucces zal tijdelijk worden aangepast naar een lager niveau (2 jaar; cohort 2020 en 2021 naar een niveau van 70%) vanwege het uitgestelde BSA. Dit percentage is ook gebaseerd op basis van de verwachtingen van de academies. Na deze tijdelijke daling zal het studiesuccespercentage vanaf cohort 2022 herstellen en stijgen naar het strategische niveau van 75%.

> **Oranje - Realistisch inclusief langstudeerdersrisico**

De basis voor dit scenario is het realistische scenario (instroom en uitval zijn gelijk). Wat betreft studiesucces gaan we ervan uit dat dit op het lage niveau van 70% blijft, ook voor de cohorten waar het BSA weer van toepassing is.

> **Grijs - Realistisch inclusief risico 'Wet Internationalisering in Balans'**

De basis voor dit scenario is het realistische scenario (uitval en studiesucces zijn gelijk). Het verschil zit in de instroom vanwege de 'Wet Internationalisering in Balans'. Hier wordt een sterkere daling verwacht. Voor de instroom binnen dit scenario wordt aangenomen dat het aantal internationale studenten geleidelijk zal afnemen (daling ten opzichte van het target voor 2025; 2025 en 2026: -25%, vanaf 2027: -75% binnen de Ba opleidingen) vanwege de politieke discussie over internationalisering. Internationale instroom is sterk afhankelijk van politieke besluitvorming, maar internationale concurrentie binnen het hoger onderwijs beïnvloedt dit ook (internationale studenten voelen zich niet welkom in Nederland). In combinatie met de daling van de internationale instroom wordt - op basis van de achterblijvende aanmeldingen - aangenomen dat het aantal Nederlandse studenten significant meer zal afnemen (vanaf 2025 een daling

van -13,5%) dan opgenomen in de referentieraming (bron OCW). Gecombineerd met een daling van -25% van de internationale instroom, resulteert dit voor 2025 en 2026 in een totale daling van -17% binnen de Ba opleidingen (een daling van -14% voor het totaal van alle opleidingen). Gecombineerd met een daling van -75% van de internationale instroom, resulteert dit vanaf 2027 in een totale daling⁴ van -32% binnen de Ba opleidingen (een daling van -27% voor alle opleidingen).

> **Worst case**

Dit betreft het worst-case scenario en is een combinatie van de twee risicoscenario's (scenario 3 en 4). Hier wordt uitgegaan van een lagere instroom vanwege de 'Wet Internationalisering in Balans'. Er wordt vanuit gegaan dat het uitvalpercentage op het niveau van vorig jaar zal blijven (27,5% Ba). Daarnaast zal het studiesuccespercentage ook op het niveau van vorig jaar blijven (69,2% Ba).

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

- > Voor de 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 de begroting 2025, in combinatie met de verwachte totale studentaantallen van ieder scenario, leiden in de basis tot bepaling van de OP-formatie.
- > In alle scenario's is de inzet van alle andere personeelscategorieën gelijk gehouden aan de 2025 formatie.
- > 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, echter € 1.000 minder dan in de begroting van 2025.

De verschillende scenario's tonen aan dat zonder beleidsmatige interventies een duurzame en stabiele bedrijfsvoering binnen BUas op termijn in gevaar kan komen. We zijn voldoende veerkrachtig om alle scenario's op de korte termijn op te vangen, hoewel zij een ontwikkeling laten zien in een ongewenste richting. Om te kunnen anticiperen op deze ontwikkeling zal BUas in de jaren 2026, 2027 en 2028 een bezuiniging moeten doorvoeren van in totaal € 2.500. Om deze bezuiniging te kunnen realiseren worden momenteel verschillende interventies uitgewerkt op het gebied van strategische portfolio keuzes, prioritering, normeringen met betrekking tot formatie, en een efficiëntere samenwerking tussen academies. Deze interventies zullen ten tijde van het opstellen van de begroting voor 2026 een concretere vorm hebben. In deze continuïteitsparagraaf zijn de besparingen zonder verdere specificatie opgenomen in de post overige lasten.

We achten momenteel het **groene** scenario het meest waarschijnlijk en zullen dat in de volgende paragrafen verder uitwerken.

A1 Aantal studenten

	2024 Actual	2025 Budget	2026 Budget	2027 Budget	2028 Budget	2029 Budget
Totaal inschrijvingen BUas	6.922	6.776	6.667	6.515	6.367	6.305
Totaal inschrijvingen bachelors	6.352	6.173	6.050	5.895	5.745	5.685
Totaal inschrijvingen masters	274	289	299	303	302	301
Totaal inschrijvingen joint degree	80	87	90	90	92	91
Totaal inschrijvingen associate degree	216	227	228	227	228	228

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

Zoals toegelicht in de uitwerking van de scenario's zijn twee uitgangspunten gebruikt bij de berekening van de toekomstige verwachte personele formatie. Ten eerste is de student/docentratio gelijk gehouden op het niveau

⁴ Ten opzichte van de instroomdoelstelling 2025 voor de bacheloropleidingen

van begroting 2025, wat maakt dat de P-OP formatie meebeweegt met de ontwikkeling van de studentaantallen. Daarnaast zijn de overige personeelscategorieën gelijk gehouden qua omvang over de jaren. Deze uitgangspunten leiden samen met de ontwikkeling van de studentaantallen tot de volgende prognose voor de formatie:

Meerjarige formatie	2024 Actual fte	2025 Budget fte	2026 Budget fte	2027 Budget fte	2028 Budget fte	2029 Budget fte
P-OP	388,4	375,4	368,7	362,2	354,2	348,2
P-OBP	78,6	73,3	73,3	73,3	73,3	73,3
P-MT	16,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8
B-OBP	191,9	193,9	193,4	193,4	193,4	193,4
M-MT	12,4	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Totaal Formatie	688,1	673,1	665,9	659,5	651,4	645,4

We vermelden hierbij nogmaals dat BUas in de jaren 2026, 2027 en 2028 in totaal € 2.500 moet bezuinigen om financieel gezond te blijven. De concrete vorm van de bezuiniging wordt nog vormgegeven maar de verwachting is dat een aanzienlijk deel van de bezuiniging op personele formatie zal plaatsvinden. De keuzes die gemaakt worden over de bezuiniging zullen dus een impact hebben op de hierboven getoonde formatie prognose.

A2 Meerjarenbalans

Meerjaren balans	2024 Actual k€	2025 Budget k€	2026 Budget k€	2027 Budget k€	2028 Budget k€	2029 Budget k€
Activa	82,230	79,370	80,514	81,774	80,377	78,544
Vaste activa	49,353	48,483	48,947	49,452	49,910	48,441
Materiële vaste activa	49,251	48,401	48,885	49,410	49,888	48,439
Financiële vaste activa	102	82	62	42	22	2
Vlottende activa	32,878	30,887	31,567	32,322	30,467	30,103
Voorraden	3	3	3	3	3	3
Vorderingen	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603	2,603
Liquide middelen	30,272	28,281	28,961	29,716	27,861	27,497
Passiva	82,230	79,370	80,514	81,774	80,377	78,544
Eigen vermogen	32,674	31,254	30,832	30,526	30,562	30,488
Algemene reserve	18,345	18,259	17,836	17,530	17,845	17,771
Bestemmingsreserves	14,329	12,996	12,996	12,996	12,717	12,717
Voorzieningen	7,691	7,691	7,691	7,691	7,691	7,691
Langlopende schulden	12,077	10,643	12,210	13,776	12,018	11,359
Kortlopende schulden	29,788	29,781	29,781	29,781	30,106	29,006

Zoals in de volgende paragraaf verder uiteengezet wordt, zal het jaar 2025 een negatief financieel resultaat laten zien. Mede als gevolg hiervan daalt het eigen vermogen. In 2025 zal de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen worden aangesproken voor een bedrag van € 980. Het resterende deel van het verwachte negatieve resultaat in dat jaar ad. € 353 zal worden onttrokken aan de bestemmingsreserve langdurige continuïteit. In 2028 zal de bestemmingsreserve KreativEU (ad. € 272) vrijvallen in verband met de einddatum van dat project. We kiezen er voor de bestemmingsreserve toekomstige huisvesting intact te houden tot plannen met betrekking tot realisatie en financiering van de Game & Tech Centre meer concreet geworden zijn. De overige bestemmingsreserves worden per jaar geëvalueerd en worden in het meerjarenkader constant verondersteld.

De personele voorzieningen worden jaarlijks opnieuw beoordeeld. Vanwege het incidentele karakter van de casuïstiek die hieraan ten grondslag ligt is het lastig hier meerjarig op vooruit te kijken. We kiezen er daarom voor de voorzieningen in het MJK niet te muteren.

Door aflossingen van de hypothecaire leningen dalen de lange termijn schulden en ook de hoeveelheid beschikbare liquide middelen in 2025. Vanaf 2026 wordt in het meerjarenkader rekening gehouden met investeringen in het Game & Tech Centre, onderdeel van het project Breda Game Hub dat mede met behulp van subsidie van de provincie Noord-Brabant wordt uitgevoerd. Ter financiering van dit project zal in de jaren 2026, 2027 en 2028 een extra lening aangetrokken worden met een totale omvang van ca. € 6.500.

Voor wat betreft duurzaamheid wordt, op basis van de in 2024 verrichte 0-meting gewerkt aan een concretisering van (investerings-) plannen. Daarnaast zijn we in de afrondende fase van het opstellen van een meerjaren onderhoudsplan (MJOP). Tot dit plan is uitgewerkt hebben we de jaarlijkse investeringen in, en uitgaven voor onderhoud als constant verondersteld. Naast eerder genoemde activiteiten bestaan er geen voornemens tot verdere aankoop of afstoting van gebouwen en terreinen.

A2 Meerjarenstaat van baten en lasten

Meerjarenstaat van baten en lasten	2024 Actual k €	2025 Budget k €	2026 Budget k €	2027 Budget k €	2028 Budget k €	2029 Budget k €
Baten	92,690	94,520	92,986	91,462	90,169	89,383
Rijksbijdragen OCW	67,166	65,994	64,098	62,889	62,271	61,784
College-, cursus-, les- en examengeld	16,991	18,802	18,880	18,566	18,170	17,871
Baten werk in opdracht van derden	6,008	6,632	6,917	6,917	6,917	6,917
Overige baten	2,525	3,091	3,091	3,091	2,811	2,811
Lasten	93,433	96,187	93,704	92,024	90,410	89,762
Personeelslasten	75,265	77,696	76,109	75,370	74,459	73,785
Afschrijvingskosten	3,763	3,389	3,428	3,488	3,684	3,611
Huisvestingslasten	3,087	2,973	2,973	2,973	3,073	3,173
Overige lasten	11,318	12,128	11,193	10,193	9,193	9,193
Saldo baten en lasten	-743	-1,667	-718	-562	-241	-379
Financiële baten en lasten	864	334	295	256	277	305
Netto resultaat	121	-1,333	-423	-306	36	-75
Bestemmingsreserves	-693	1,333	0	0	279	0
Netto resultaat na gebruik bestemmingsrese	-572	0	-423	-306	315	-75

Op basis van de aannames die we voor het MJK hebben gedaan, inclusief de gestelde besparingsdoelstellingen (2026: € 500, 2027: € 1.000, 2028: € 1.000) zullen de jaren 2028 en daarna weer een neutraal financieel resultaat laten zien. De verwachte daling in instroomcijfers en een lagere rijksbijdrage per student zorgen in 2025, 2026 en 2027 voor een negatief financieel resultaat. Omdat we hier in voorgaande jaren op hebben geanticipeerd door het opbouwen van bestemmingsreserves voor dit doel zijn we in staat de tekorten hiermee tijdelijk op te vangen. Tegelijkertijd zullen we deze jaren moeten gebruiken om te komen tot een structureel efficiëntere en effectievere organisatie waarmee we vanaf 2028 weer positieve financiële resultaten laten zien. 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 ad. € 2.700 in het MJK opgenomen voor de uitvoering van strategische projecten met een aangescherpte focus.

A2 Meerjaren kengetallen

	2024 Actual	2025 Budget	2026 Budget	2027 Budget	2028 Budget	2029 Budget	Signaleringswaarde
<i>Solvabiliteit II</i>	0.49	0.49	0.48	0.47	0.48	0.49	0.30
<i>Liquiditeit</i>	1.10	1.04	1.06	1.09	1.01	1.04	<0,75
<i>Absolute omvang liquide middelen</i>	€ 30,3 miljoen	€ 28,4 miljoen	€ 29,0 miljoen	€ 29,8 miljoen	€ 27,9 miljoen	€ 27,6 miljoen	< € 2,0 miljoen

De kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringsgrenzen 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 en wordt jaarlijks geagendeerd in het EB en geëvalueerd met de risico-eigenaren. 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 2024

Mei 2025

7 Jaarrekening 2024

7.1 Balans per 31-12-2024

(na resultaatbestemming x € 1.000)					
		31-12-24		31-12-23	
		€		€	
Activa					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1	49.251		50.760	
Financiële vaste activa	2	102		112	
			49.353		50.872
Flottende activa					
Vorderingen	3	2.605		3.142	
Liquide middelen	4	30.272		25.322	
			32.878		28.464
			82.231		79.336
		31-12-24		31-12-23	
		€		€	
Passiva					
Eigen vermogen					
	5	32.675		32.554	
Voorzieningen					
	6	7.691		5.860	
Langlopende schulden					
	7	12.077		13.511	
Kortlopende schulden					
	8	29.788		27.411	
			82.231		79.336

7.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2024

(x € 1.000)				
	Realisatie 2024		Begroting 2024	Realisatie 2023
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	67.166	65.531	64.186
College-, cursus-, les- en examengelden	10	16.991	17.091	15.111
Baten werk in opdracht van derden	11	6.008	5.877	5.479
Overige baten	12	2.525	5.585	2.243
Totaal baten		92.690	94.084	87.019
Lasten				
Personeelslasten	13	75.265	76.836	69.273
Afschrijvingen	14	3.763	3.622	4.041
Huisvestingslasten	15	3.087	3.145	3.378
Overige lasten	16	11.318	13.100	11.938
Totaal lasten		93.432	96.702	88.630
Saldo baten en lasten		743-	2.618-	1.611-
Financiële baten en lasten	17	864	113	597
Resultaat		121	2.505-	1.014-
Resultaat deelnemingen		-	-	-
Nettoresultaat		121	2.505-	1.014-

7.3 Kasstroomoverzicht

(x € 1.000)		2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		743-	1.611-
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen	14	3.763	4.041
Mutaties voorzieningen	6	1.831	547
		5.594	4.588
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>			
Vorderingen	3	537	81-
Kortlopende schulden	8	2.377	3.277
		2.913	3.196
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.765	6.173
Ontvangen interest	17	1.060	837
Betaalde interest	17	196-	240-
		864	597
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	2.255-	1.080-
Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa	2	10	78-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		2.245-	1.158-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	8	1.434-	2.774-
Verstrekking langlopende schulden	7	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.434-	2.774-
Mutatie liquide middelen		4.950	2.837

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2024 met € 4.950 toegenomen, waardoor de eindstand uitkomt op € 30.272.

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 19 mei 2025. De jaarrekening bevat de financiële gegevens van de Stichting BUas exclusief Breda University Ventures B.V. Deze entiteit wordt niet geconsolideerd, omdat er in 2024 geen activiteiten meer hebben plaatsgevonden en dus van te verwaarlozen betekenis is.

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 € 1.000 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 die 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 2024 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; er wordt beoogd deze 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 zich een gesubsidieerd exploitatietekort 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 of 10 jaar.

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. 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 2024 is 111,9% (110,5% eind 2023). De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2024 113,1% (113,9% eind 2023).

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-aftekbare 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 31-12-2024

1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2024	56.294	4.803	23.586	84.683
Cumulatieve afschrijvingen	15.394	-	18.528	33.923
Boekwaarde 1 januari 2024	40.900	4.803	5.057	50.760
Investerings 2024	630	-	1.624	2.254
Aanschafwaarde desinvesteringen 2024	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen 2024	-	-	-	-
Afschrijvingen 2024	2.055	-	1.708	3.763
Aanschafwaarde cumulatief	56.924	4.803	25.210	86.937
Cumulatieve afschrijvingen	17.449	-	20.236	37.686
Boekwaarde 31 december 2024	39.475	4.803	4.973	49.251

In 2024 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 31-12-2024	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 € 1.000. Afschrijving vindt, afhankelijk van het soort inventaris en apparatuur, plaats in 3, 5, 7 of 10 jaar, gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

(x € 1.000)	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde gebouwen	Taxatiedatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen				
- Mgr. Hopmansstraat 1	18.213	1 januari 2025	39.968	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2 -4	10.964	1 januari 2025	70.731	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 15	5.269	1 januari 2025	8.600	11 februari 2020
	34.446		119.299	

2 Financiële vaste activa

(x € 1.000)	Boekwaarde 1 januari 2024	Investeringen en verstrekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2024
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	112	-	-	-	10	-	102
Totaal financiële vaste activa	112	-	-	-	10	-	102

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 2024 € 10.

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024	Resultaat jaar 2024	Totale baten 2024	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %	Consolidatie %
				EUR	EUR	EUR				
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	-	-	-	N	N	100	-

3 Vorderingen

(x € 1.000)	31-12-24		31-12-23	
	€		€	
Debiteuren	189		302	
Voorziening vordering debiteuren	-		-	
<i>Totaal debiteuren</i>		189		302
Studenten	96		71	
Voorziening vordering studenten	-		-	
<i>Totaal studenten</i>		96		71
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	-		-	
Overige	61		61	
<i>Totaal overige vorderingen</i>		61		61
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	790		945	
Nog te ontvangen subsidiegelden	935		1.139	
Nog te ontvangen bedragen	534		624	
Overige	-		-	
<i>Totaal overlopende activa</i>		2.259		2.708
Totaal vorderingen		2.605		3.142

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 hoger dan in het voorgaande jaar. Ook voor deze post is geen voorziening vordering debiteuren opgenomen gezien de beperkte ouderdom van deze openstaande posten.

Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen, waaronder licentiekosten, hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2025.

Nog te ontvangen subsidiegelden

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

Nog te ontvangen bedragen

Dit betreft onder andere een vordering op Wageningen University & Research (WUR) van € 150 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2023-2024, nog te ontvangen rente

van € 270 voor kwartaal 4 over het saldo op de rekening-courant en nog te factureren bedragen voor inkomende studenten die een minor volgen bij BUas.

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

4 Liquide middelen

(x € 1.000)	31-12-24	31-12-23
	€	€
Tegoeden op bank- en girorekeningen	30.272	25.322
Totaal liquide middelen	30.272	25.322

De liquide middelen ultimo 2024 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 01-01-2023	Resultaat 2023	Stand per 01-01-2024	Resultaat 2024	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€	€
Algemene reserve					
Algemene reserve	18.919	-	18.919	572-	18.347
	18.919	-	18.919	572-	18.347
Bestemmingsreserves publiek					
Implementatie strategie	3.879	826-	3.053	40	3.093
Toekomstige huisvesting	6.029	436-	5.593	-	5.593
Kennisvalorisatie	650	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	898	412	1.310	464	1.774
Studentenondersteuningsfonds BUas	203	81-	122	26-	96
Bestendige meerjarige continuïteit	2.990	865-	2.125	278-	1.847
Praktijkgericht onderzoek	-	782	782	214	996
Europese universiteiten initiatief	-	-	-	279	279
	14.649	1.014-	13.635	693	14.328
Totaal eigen vermogen	33.568	1.014-	32.554	121	32.675

Het College van Bestuur heeft het besluit genomen om in 2024 € 693 toe te voegen aan de bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2024 een eigen vermogen van € 32.675 (2022: € 32.554).

BUas heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 32.675 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 50.210. 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 beperkte bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Algemene reserve

Het resterende resultaat, zijnde € 572 negatief, wordt onttrokken aan de algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie wordt € 40 toegevoegd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2024. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 3.093 en wordt ingezet in het kader van de strategische agenda.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

Deze bestemmingsreserve is gevormd voor toekomstige ontwikkelingen en wensen ten aanzien van huisvesting. De reserve bedroeg ultimo 2023 € 5.593 en werd in 2024 niet gemuteerd.

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 2023 € 650 en werd in 2024 niet gemuteerd. Voor toekomstige ontwikkelingen blijft de reserve aanwezig.

Bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken

BUas heeft voor de kwaliteitsafspraken in 2024 een bedrag ontvangen van het ministerie van OCW. Het bedrag van € 464 dat hiervan nog beschikbaar is, is per jaareinde toegevoegd aan de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken.

Bestemmingsreserve Studentenondersteuningsfonds BUas

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd voor het Studentenondersteuningsfonds (voorheen: Profilerings- en noodfonds) BUas om financiële tegemoetkoming te bieden aan studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. In 2024 is € 26 meer uitgegeven 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 2024 wordt € 278 aan deze reserve onttrokken. Deze onttrekking is gebaseerd op het negatieve financiële resultaat bij twee academies, in lijn met de voorziene resultaatbestemming in de begroting 2024. Het saldo is beschikbaar om de voorziene tekorten in de komende jaren te kunnen opvangen.

Bestemmingsreserve praktijkgericht onderzoek

Naar aanleiding van het bestuursakkoord 2022 ontving BUas vanaf 2023 jaarlijks een aanvullend bedrag voor praktijkgericht onderzoek. Gezien de fasering van bijbehorende initiatieven heeft BUas in 2024 € 214 van dit bedrag niet kunnen inzetten. Dit bedrag wordt per jaareinde 2024 toegevoegd aan de bestemmingsreserve; het saldo blijft beschikbaar om de komende jaren invulling te geven aan de doelstellingen geformuleerd in het bestuursakkoord.

Bestemmingsreserve Europese Universiteiten Initiatief

Vanaf 2024 neemt BUas deel aan KreativEU, een alliantie in het kader van het Europese Universiteiten Initiatief. Om internationale samenwerkingen op het gebied van onderwijs te stimuleren kent het ministerie van OCW daarvoor een jaarlijks bedrag toe aan deelnemende instellingen, voor een periode van vier jaar. In 2024 ontving BUas € 276 als normatieve rijksbijdrage. Aangezien KreativEU pas in 2025 daadwerkelijk van start gaat, wordt voor dit bedrag per jaareinde 2024 een bestemmingsreserve opgezet.

6 Voorzieningen

	Mutaties 2024						
	Saldo	Dotaties 2024	Onttrekkingen 2024	Vrijval 2024	Saldo	Langlopend deel voorziening	Kortlopend deel voorziening
	31-12-2023				31-12-2024		
	€	€	€	€	€	€	€
Bovenwettelijk WW	278	217	276	-	219	99	120
Wettelijk WW	32	390	237	61	124	21	103
Uitstroom	99	23	19	73	30	-	30
Transitievergoeding	192	106	46	-	252	73	179
Jubilea uitkeringen	338	77	36	-	379	340	39
Werkijdverkorting senioren	2.561	993	788	4	2.762	2.106	655
DI uren	149	-	8	-	141	129	12
Arbeidsongeschiktheid	2.211	2.155	204	378	3.784	3.518	266
Totaal voorzieningen	5.860	3.961	1.614	516	7.691	6.286	1.404

De voorzieningen zijn met € 1.831 toegenomen ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 1.614, € 3.961 dotatie en € 516 vrijval. In de begroting van 2024 was uitgegaan van een totale toename van de voorzieningen van € 975. Het verschil zit in de groter dan verwachte instroom in de voorziening arbeidsongeschiktheid.

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeldten 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 2,6% (2023: 2,3%). 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 2,6% (2023: 2,3%).

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 voor iedere 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 2,6% (2023: 2,3%).

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 2024 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijftien jaar. 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 hetzelfde schattingspercentage gebruikt als voor de groep tot 15 jaar voor AOW zonder gebruikmaking van deze regeling.

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 2024 heeft een stijging plaats gevonden door instroom van acht medewerkers en de uitstroom van twee medewerkers.

Duurzame Inzetbaarheidsuren

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 betrekkingsovergang. 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 omgezet in geld.

7 Langlopende schulden

(x € 1.000)								
	Bedrag lening 31-12-2023	Aangegane leningen o/g 2024	Aflossingen 2024	Vrijval 2024	Boekwaarde 31-12-2024	Rente percentage	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	%	€	€
Lening BNG	7.940	-	2.440	-	5.500	1,4%-1,8%	4.400	1.100
Schatkistbankieren lening	8.345	-	334	-	8.011	0,49%	7.677	334
Totaal langlopende schulden	16.285	-	2.774	-	13.511		12.077	1.434

Van het langlopende deel van € 12.077 betreft € 5.735 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.342 wordt over een periode langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2024 komt de DSCR uit op 1,02, 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 2024 € 5.500.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2024 € 8.011. 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 31-12-2024	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	mei-18	6.000	3.000	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	okt-18	5.000	2.500	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	jan-19	6.700	0	1,42%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	jun-20	5.000	4.150	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	jun-20	4.680	3.861	0,49%
Totaal				27.380	13.511	

8 Kortlopende schulden

(x € 1.000)		31-12-24	31-12-23
	€	€	
Crediteuren	1.198	1.191	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.827	3.462	
Schulden terzake pensioenen	923	849	
Kortlopend deel langlopende lening	1.434	2.774	
<i>Overlopende passiva</i>			
Vooruitontvangen collegegelden	7.094	6.109	
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.643	1.732	
Nog te besteden subsidiegelden	7.590	4.332	
Nog te besteden niet normatieve rijksbijdrage	634	1.260	
Nog te betalen leefgeld studenten	475	633	
Nog te betalen posten	1.267	1.062	
Personeel	21	9	
Vakantiegeld	2.294	2.187	
Vakantiedagen	1.075	1.338	
Studentenbijdragen	274	293	
Overige	123	180	
<i>Totaal overlopende passiva</i>	<i>22.490</i>	<i>19.135</i>	
Totaal kortlopende schulden	29.872	27.411	

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden over de periode januari 2025 tot en met augustus 2025.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

De totaal nog te besteden som voor CELTH jegens derden bedraagt in totaal € 1.643. 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 € 1.607 bij aan de post nog te besteden subsidiegelden. Daarnaast bestaat het saldo voor een groot deel uit de ontvangen subsidie Brabant Game Hub ten behoeve van de campusontwikkeling in samenwerking met de Gemeente Breda. Ook projecten die voortgevloeid zijn uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant maken onderdeel uit van het saldo. Deze samenwerking loopt van 2018 tot en met 2025 en draagt voor € 1.395 bij aan de post nog te besteden subsidiegelden.

Nog te besteden niet-normatieve rijksbijdrage

Het totaal nog te besteden niet-normatieve rijksbijdrage van € 634 heeft betrekking op 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. Het restant van de NPO-gelden is in 2024 volledig besteed; per einde jaar laat deze post hiervoor geen saldo meer zien.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

7.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijsrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

BUas loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken 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	2.325	194	01-09-2094	836	11.625	150.328
Totaal	2.325	194			11.625	150.328

Operational leaseovereenkomst

BUas heeft een operational leaseovereenkomst gesloten met betrekking tot een personenauto met een looptijd tot mei 2027. De totale verplichting per eind 2024 uit hoofde van deze overeenkomst bedraagt € 35, 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 2024

9 Rijksbijdragen OCW

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage	67.022	64.921	64.031
Overige subsidies OCW	145	610	155
Totaal rijksbijdragen OCW	67.166	65.531	64.185

Het totaal van de normatieve rijksbijdragen OCW 2024 bedraagt € 67.022. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 19 december 2024. De overige subsidies OCW betreffen de baten voor een geormerkte subsidie voor studieverlof.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Dit zijn 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 2023/2024	1349973-1	22-08-2023	JA
	1351290-1	20-09-2023	JA
Subsidie voor studieverlof HBO 2024/2025	1414869-1	20-08-2024	NEE
VIS23039	VIS23039	20-04-2023	JA
VIS239090	VIS239090	06-12-2023	JA
VIS239089	VIS239089	06-12-2023	JA
VIS24R1078	VIS24R1078	14-05-2024	NEE
VIS24R1021	VIS24R1021	14-05-2024	NEE
VIS24R1020	VIS24R1020	14-05-2024	NEE
VIS24R1079	VIS24R1079	14-05-2024	JA
VIS249033	VIS249033	03-12-2024	NEE
VIS249126	VIS249126	03-12-2024	NEE
VIS249028	VIS249028	03-12-2024	NEE

In de categorieën G2A en G2B zijn in 2024 geen subsidies in uitvoering.

10 College-, cursus-, les- en examengelden

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Collegegelden	18.049	17.958	16.123
Restitutie collegegelden	1.064	867	1.026
Cursus-, les- en examengelden	6	-	14
Totaal college, cursus, les en examengelden	16.991	17.091	15.112

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden liggen in lijn met de begroting.

11 Baten werk in opdracht van derden

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Contractonderwijs	268	-	352
Internationale organisatie	1.670	4.516	2.021
Nationale overheden	724	-	33
NWO	1.070	-	558
Overige non-profit organisaties	-	-	84
Bedrijven	440	-	283
Overige baten werk in opdracht van derden	1.836	1.360	2.148
Baten werk in opdracht van derden	6.008	5.877	5.479

De baten werk in opdracht van derden liggen op totaalniveau in lijn met de begroting. In de begroting zijn de verschillende categorieën niet nader uitgesplitst. Onder de baten in opdracht van derden zijn voor € 4.339 opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden, met uitzondering van de normatieve en geoormerkte subsidiegelden OCW. € 1.035 van de overige baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde-geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten). De brutomarge van de catering van € 452 wordt verantwoord onder overige baten werk in opdracht van derden; dit is € 174 lager dan begroot.

12 Overige baten

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	63	43	52
Detachering personeel	259	3.113	343
Studentgerelateerde activiteiten	1.261	1.403	1.217
Onderwijsfaciliteiten studenten	80	69	78
Administratie en Incasso	88	94	85
WUR	210	150	206
Diversen	528	713	241
Baten voorgaande jaren	36	-	21
Totaal overige baten	2.525	5.585	2.243

De overige baten zijn € 3.060 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten voor detachering personeel van € 2.854. Dit wordt veroorzaakt door de eliminatie van de opbrengst van interne detachering in de realisatie (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 van de minoren is opgenomen. De WUR-baten hebben betrekking op de onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism. De definitieve eindafrekening over 2023-2024 heeft nog niet plaatsgevonden.

13 Personeelslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Lonen en salarissen	53.790	68.190	49.926
Sociale lasten	7.016	-	6.372
Pensioenpremies	7.677	-	7.036
Totaal lonen en salarissen		68.483	68.190
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	2.827	4.469	3.105
Mutatie personele voorzieningen	3.359	1.479	-
Mutatie reservering vakantierechten	56-	-	221
Kennisonwikkeling en scholing	903	1.690	1.074
Werving en selectie	14	59	79
Arbo beleid	465	230	296
DAM-gelden	30-	200	10
Compensatie in loonkosten	571-	53-	535-
Lasten wachtgeld	469	122	300
Overige	684-	449	1.389
Totaal overige personele lasten		6.696	8.645
Totaal personele lasten		75.179	76.836
			69.273

Ten opzichte van 2023 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 5.149 (+ 8,1%). Deze stijging is deels te verklaren door een groter aantal ingezette fte. Daarnaast is sprake van een stijging van de kosten per fte, die met name wordt veroorzaakt door loonstijgingen per 1 juli 2023 en 1 juli 2024 en in meer beperkte mate door hogere inschaling. Daling van de pensioenpremies had een remmend effect op de kosten per fte ten opzichte van 2023.

Ten opzichte van de begroting 2024 is een overschrijding te zien van € 293 op het totaal van de lonen en salarissen inclusief de verschillende premies. Gecorrigeerd voor stagiaires en inhuur van derden via de salarisadministratie is dit verschil € 662. De belangrijkste verklaring is een hogere prijs per fte dan begroot. De hogere prijs wordt kent verschillende bewegingen. Enerzijds is sprake van een hogere cao-stijging dan verwacht en hogere inschaling. Anderzijds wordt de prijs per fte gedempt door een lagere relatieve salarispositie dan begroot. Het feit dat in 2024 meer fte zijn ingezet dan begroot, 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 2024 bedraagt 708,6 fte (701,0 fte ultimo 2023). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 5.6 kengetallen personeel. Het aantal werknemers werkzaam in het buitenland is nihil.

	Ultimo 2024	Ultimo 2023
Personeel primair proces	498,5	488,6
Personeel bedrijfsvoering	198,1	199,2
Personeel management	12,0	13,2
Totaal	708,6	701,0

14 Afschrijvingen

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Materiële vaste activa	3.763	3.622	4.041
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal afschrijvingen	3.763	3.622	4.041

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

15 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Huren	24	20	77
Energie en water	967	1.422	1.261
Heffingen	209	183	181
Schoonmaakkosten	986	804	893
Beveiliging en bewaking	199	168	185
(Klein) onderhoud	702	548	781
Totaal huisvestingslasten	3.087	3.145	3.378

De huisvestingslasten liggen in lijn met de begroting. De kosten voor energie zijn € 455 lager dan begroot. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door onvoorspelbare energieprijzen. De kosten voor (klein) onderhoud bedragen € 154 meer dan begroot. Dit is voornamelijk veroorzaakt door onvoorziene reparaties.

16 Overige lasten

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	575	491	595
Automatisering	2.510	2.197	2.421
Administratie en beheer	1.171	1.454	1.288
Advieskosten	652	992	889
Reis- en verblijfkosten	942	908	1.135
Studentvoorzieningen	2.868	2.337	2.803
Studentgerelateerde activiteiten	1.322	1.304	1.379
Repro voorzieningen	273	254	340
Voorlichting / PR	681	724	778
Catering	111	270	207
Diverse	213	2.169	104
Totaal overige instellingslasten	11.318	13.100	11.938

De overige instellingslasten zijn totaal € 1.782 lager dan begroot. Verschuivingen binnen de verschillende categorieën zijn waarneembaar. Zo zijn de lasten studentvoorzieningen € 531 hoger dan begroot door voornamelijk hogere uitkeringen aan studentenondersteuningsfonds en studiebeurzen. Ook zijn de lasten voor automatisering € 313 hoger dan begroot door hogere licentiekosten. De € 2.169 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

(x € 1.000)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	€	€	€
Rentebaten	1.060	300	837
Rentelasten	197	187	240
Saldo financiële baten en lasten	864	113	597

De werkelijke rentelasten in 2024 liggen in lijn met de begroting. Op de rekening-courant is over het tegoed € 1.060 aan rente ontvangen, hetgeen hoger was begroot.

Honoraria van de accountant

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

(x € 1.000)	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige Accountants
	2024	2023	2024
Controlediensten	141	119	-
Andere assurance-diensten	-	-	34
Andere niet controlediensten	-	-	-
Totale diensten	141	119	34

Het bedrag opgenomen onder 'overige accountants' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2024 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 2024 € 211.000 (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 2024 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

In het kalenderjaar 2024 is dienstbetrekking van dhr. Snijder verlengd m.i.v. 15 oktober 2024 voor een periode van vier jaar. 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. Dhr. Snijder heeft daarnaast gedurende 2024 gebruikgemaakt van een leaseauto waarvan de bijtelling toegevoegd is aan de totale bezoldiging van de WNT-verantwoording van dhr. Snijder. Mevr. Timmermans heeft gedurende 2024 geen gebruikgemaakt van een leaseauto. Er is derhalve geen bijtelling toegevoegd aan de bezoldiging van de WNT-verantwoording van mevr. Timmermans.

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 2024 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 24 januari 2024, betreffende 'Informatie voor onderwijsinstellingen over de Wet Normering Topinkomens in het jaar 2024'). 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 2023 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 2024				
bedragen x € 1		Dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1
Dienstbetrekking?		Ja		Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		186.965		166.862
Beloningen betaalbaar op termijn		23.280		23.189
Subtotaal		210.245		190.051
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		211.000		211.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging		210.245		190.051
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 2023				
bedragen x € 1		Dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 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
Subtotaal		201.186		163.957
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		202.000		202.000
Bezoldiging		201.186		163.957

Specifieke 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	€ 13,49	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Reis- en verblijfkosten binnenland	€ 3.155,48	€ 0,00	€ 644,36	€ 40,87
Reis- en verblijfkosten buitenland	€ 4.916,51	€ 0,00	€ 8.035,19	€ 1.277,44
Overige te vergoeden kosten	€ 259,61	€ 0,00	€ 2.700,78	€ 516,00
Totaal	€ 8.345,09	€ 0,00	€ 11.380,33	€ 1.834,31

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 2023. 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 € 80.180. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 1.533,64. 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 2024					
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 2024	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	21.100	14.770	14.770	14.770	14.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.650	21.100	21.100	21.100	21.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	21.100	14.770	14.770	14.770	14.770
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 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

8.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUas in 2024 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2024 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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Pagina 1 van 5

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Lage Mosten 59, 4822 NK Breda, Postbus 1042, 4801 BA Breda, T: 088 792 00 76, 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 Pensioens, 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.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Breda University of Applied Sciences, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

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 2024.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.



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

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

Breda, 19 mei 2025

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 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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.

Bijlage 1: CROHO-overzicht studiejaar 2024 - 2025

Hbo-bacheloropleidingen	
30036	Creative Media and Game Technologies
34390	Logistics Engineering
34411	Hotel Management
34500	Facility Management
35516	Creative Business
35521	Leisure & Events Management
35522	Logistics Management
35524	Tourism Management
39280	Built Environment
39309	Applied Data Science & Artificial Intelligence
Wo-bacheloropleidingen	
50756	Vrijetijdwetenschappen
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University & Research)
Associate degree-opleiding	
80009	Tourism Management
Hbo-masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Professional Master 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: Reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken

In deze bijlage rapporteert de centrale medezeggenschap over de besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze reflectie focust op de betrokkenheid van de belanghebbenden en de realisatie van het kwaliteitsafsprakenplan.

Betrokkenheid van belanghebbenden

1. Volgens de centrale medezeggenschap besteedt BUas de studievoorschotmiddelen aan de juiste thema's. In 2023 zijn in samenspraak met de MR een aantal projecten en thema's samengevoegd en zijn de decentrale projecten beëindigd. Dit leidde tot de volgende tien thema's die in 2024 met kwaliteitsmiddelen gefinancierd zijn: CTL preparation inclusief Edfactory & learning communities; student and learning analytics; Meaningful AI Endeavours; climate & sustainability; connecting to industry 2.0; knowledge sharing; English & Dutch language proficiency; internationalisation; student well-being; extracurricular activities. De MR heeft eind 2023 de projectplannen van deze tien thema's ontvangen.
2. Monitoring kwaliteitsafspraken 2024: Hoewel de MR de samenvoeging positief heeft ervaren, merkte de MR dat de veranderde structuur de monitoring lastiger maakte. Doordat namen van projecten gewijzigd zijn en projecten samengevoegd zijn, is het niet direct zichtbaar welke grote (budget)wijzigingen er in 2024 ten opzichte van 2023 doorgevoerd zijn. Evenals in voorgaande jaren hebben de projectleiders van deze tien thema's met High Light Reports (HLRs) gewerkt. Per project zijn drie HLR's aan de medezeggenschapsraad beschikbaar gesteld.
3. Vanwege het beëindigen van het tijdelijke karakter van de kwaliteitsafspraken (en NPO-gelden) is in 2024 met het College van Bestuur gesproken over het beleidsrijker benaderen van de kaderbrief. De MR waardeert het dat in de begroting van 2025 het kwaliteitsafsprakenbudget (QA) als aparte post is vermeld op de begroting, zodat beter zicht gehouden kan worden op de besteding van deze middelen.

Realisatie kwaliteitsafsprakenplan

In plaats van in te zoomen per project op de specifieke uitkomsten en het monitoren van hoe budgetten zijn besteed, kiest de centrale medezeggenschap ervoor om op hoofdlijnen te reflecteren.

4. Omdat diverse projecten (internationalisering, climate & sustainability, Meaningful AI Endeavours, student well-being) inmiddels tot strategische projecten verworpen zijn, heeft de MR met het CvB gedurende regulier overleg diverse malen gesproken over de inhoud en voortgang van deze strategische projecten. Daarnaast zijn onderdelen van de kwaliteitsafsprakenprojecten ingebed in de staande organisatie (student and learning analytics, studentpsycholoog, minor desk). Deze maken dus geen deel meer uit van een project of thema. Daarnaast moet opgemerkt worden dat een groot deel van de kwaliteitsmiddelen besteed is aan meer docenten op de werkvloer. Dit is ook vanaf het begin de afspraak geweest.
5. Op basis van de HLR's constateert de MR dat in 2024 het merendeel van de gestelde doelstellingen van projectplannen gerealiseerd zijn binnen het beschikbare budget. Daar waar afwijkingen zijn, zijn deze helder onderbouwd. Zo geldt voor het project Dutch and English language proficiency dat de focus verlegd is van de Engelse taal naar de Nederlandse taal vanwege de aangekondigde WIB. Tevens blijkt uit de HLR's dat afgelopen jaar grote stappen gezet zijn in de uitvoering van strategische ambities. De MR noemt met name de projecten Meaningful AI Endeavours (trainingen docenten, handleidingen AI-gebruik), de soft launch van de Community for Teaching and Learning en het samenwerkingsverband KreativEU specifiek in kader van internationalisering.

6. Ook al zijn specifiek voor de evaluatie van de kwaliteitsmiddelen in 2024 geen BUas-brede inputsessies georganiseerd voor studenten en medewerkers, de MR heeft in haar reguliere contact met haar achterban meerdere events georganiseerd om informatie op te halen over thema's die spelen in de organisatie. Deze thema's raken veelal ook de kwaliteitsafspraken thema's. Zo heeft de studentendelegatie van de MR informatie opgehaald over student well-being, omgang met AI en internationalisering.
7. Tot slot constateert de MR dat – hoewel we van mening zijn dat het geld aan de juiste thema's wordt besteed - het daadwerkelijk meten van de effecten en het zien van causale relaties tussen investeringen enerzijds en de verbetering van de kwaliteit van onderwijs moeilijk is.

Bijlage 3: Reflectie Raad van Toezicht op de kwaliteitsafspraken

De RvT heeft met aandacht kennisgenomen van de rapportage over de kwaliteitsafspraken over de periode 2019-2024. We waarderen de transparante weergave van de ingezette middelen en de bereikte resultaten binnen de zes thema's. Het is duidelijk dat BUas zich gedurende deze periode heeft ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te versterken, in lijn met de strategische ambities.

Bij de reflectie op de resultaten valt op dat, ondanks de significante investeringen in diverse initiatieven zoals versterkte coaching, extra fte en de ontwikkeling van matching- en selectie-instrumenten, de beoogde toename in studiesucces niet altijd in de gewenste mate is gerealiseerd. We erkennen dat externe factoren, waaronder de Covid-19 pandemie en de impact daarvan op het welzijn van studenten invloed hebben gehad op het uiteindelijke studiesucces van onze studenten gedurende de afgelopen jaren. Desalniettemin blijft de ambitie om het studierendement te verhogen en de uitval te verminderen een belangrijk aandachtspunt voor de RvT. We blijven de ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend volgen en verwachten dat de ingezette maatregelen op termijn hun vruchten zullen afwerpen.

De RvT staat achter de strategische keuzes die zijn gemaakt bij de inzet van de middelen kwaliteitsafspraken. We zijn met name verheugd over de proactieve wijze waarop BUas heeft geanticipeerd op actuele ontwikkelingen, zoals de versnelde opkomst van Artificial Intelligence (AI). De strategische inzet van middelen in de ontwikkeling van AI-gerelateerde kennis en vaardigheden, zowel voor studenten als medewerkers, zien wij als een belangrijke stap om BUas te positioneren als een toonaangevende instelling in deze dynamische wereld. Dit draagt bij aan de kwaliteit en relevantie van ons onderwijs en sluit aan bij de behoeften van de toekomstige arbeidsmarkt.

Verder zien we de positieve ontwikkelingen op het gebied van learning communities, de digitalisering van het onderwijs en de inspanningen om de internationale context binnen het onderwijs te versterken als waardevolle bijdragen aan de onderwijskwaliteit. De aandacht voor studentenwelzijn en community building is eveneens van groot belang en draagt bij aan een positief studieklimaat.

De RvT spreekt haar waardering uit voor de inspanningen van het College van Bestuur, de medewerkers en de medezeggenschapsraad gedurende deze periode van de kwaliteitsafspraken. De ervaringen en inzichten die zijn opgedaan zullen waardevol zijn in de verdere ontwikkeling van BUas en de realisatie van haar strategische ambities. We blijven gecommitteerd aan het waarborgen van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie en zien de strategische inzet van middelen als een continu proces dat gericht is op het creëren van betekenisvolle ervaringen voor onze studenten.

Bijlage 4: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2024

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, vice voorzitter Visit Brabant, lid Strategic Board 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 Signum Onderwijs, lid Raad van Toezicht Bestuurscommissie Bekostiging Vereniging Hogescholen, lid Centre of Expertise KennisDC Logistiek, lid Advisory Board Innovatiedistrict Gemeente Breda	Bezoldigd/onbezoldigd: Bezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd

Bijlage 5: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2024

Rechtspersoon	
<i>statutaire naam</i>	Stichting Breda University of Applied Sciences
<i>vestigingsplaats</i>	Breda
<i>rechtsvorm</i>	Stichting
<i>BRIN-nummer</i>	21UI
College van Bestuur	
<i>voorzitter</i>	dr. Jorrit Snijder
<i>lid</i>	Ingrid Timmermans RA
<i>Secretaris Raad van Toezicht</i>	drs. Maarten Meewis
<i>Secretaris College van Bestuur</i>	Jojanneke Hobert MA
Academy for AI, Games & Media	
<i>directeur</i>	Wilma Franchimon MA
<i>MT-leden</i>	Arnoud Versluis MMS
	Ard Bonewald MA
	Frank Peters PhD
	Mathijs van der Kroft MA
	Patty Zanardi De Toledo MA
Academy for Leisure & Events	
<i>directeur</i>	Ajay Kapur MSc, MBA
<i>MT-leden</i>	Jur van de Graaf MSc
	drs. Ewout Sanders
	drs. Ilse Kröse
	Nanda Slangen MSc
	dr. Marcel Bastiaansen
Academy for Tourism	
<i>directeur</i>	Perry Hobson PhD
<i>MT-leden</i>	Rob Simons MSc
	Marco van Leeuwen MA
	Nova van Schijndel M Ed
Academy for Hotel & Facility	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	Simen Kooi MDM
	Vivian Bik LLM
Academy for Built Environment & Logistics	
<i>directeur</i>	Chantal van der Putten MSc
<i>MT-leden</i>	dr. Zhan Goosen
	ir. Marijke Bogers
	ir. Michiel Mulderij
	ing. Saskia Kuiper
Corporate Services	
	Directeur
Education, Research & Information Management	Erwin van Braam MPA
Finance, Control & Student Services	drs. Sandra Nauta RA
Marketing, Communication & Student-community	Jan Willem Besselaar bc.
People & Organisation	drs. Aafke de Kok

Bijlage 6: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2024

Naam, leeftijd en aandachtsgebied	Benoemings-termijn	Functie Raad van Toezicht en commissies	Functie	Overige nevenfuncties
E. van Lambaart (Erwin) Strategie (positionering, portfo- liomanagement en samenwerking)	01-09-2020 tot 30-09-2026 Laatste termijn	Voorzitter Raad van Toezicht	Casinos Austria AG <i>Generaldirektor/ CEO</i>	- Chairman of the Board of Directors European Casino As sociation - Stichting Musical Awards, voor- zitter bestuur - Österreichischen Sporthilfe, Vorstandsmitglied/Lid Raad van Bestuur - Vereinigung der Österreichischen Industrie, Vorstandsmit- glied/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 Valorisation	The Executive Network, <i>partner</i>	- 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 valorisation)	01-01-2022 tot 01-01-2026 Verlenging mogelijk	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisation	Leiden-Delft-Eras- mus Centre for BOLD Cities <i>Academisch directeur</i> Taskforce Pilot PD- UAS, sector Kunst en Creatief, <i>Voorzitter</i>	- Voorzitter Bestuur Plan-D, Danstheater Amsterdam - Voorzitter Bestuur ArtoLoco, Locatie en Situatie-theater, Amsterdam - Lid Raad van Toezicht Stichting Oefenen.nl - Lid Programma- commissie 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 Audit- commissie	Algemeen Directeur Audit Dienst Rijk a.i. <i>T/m 30-04-2024</i>	- Lid Raad van Toezicht Haaglan- den Medisch Centrum - Lid Raad van Toezicht Stichting VO Haaglanden - Voorzitter Atletiekvereniging De Spartaan - Lid Bestuur Vereniging Toe- zichthouders Hogescholen - Extern lid Audit Committee Mi- nisterie Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur - Extern lid Auditcommissie Raad voor de Rechtspraak

Mevr. Y. van Mierlo (Yvonne) (Regionaal) Stakeholder-management)	15-07-2024 tot 15-07-2028 Laatste termijn	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	Ergon <i>Algemeen directeur</i>	- Wonenbreburg, Voorzitter Raad van Commissarissen - Delft Support, Lid Raad van Commissarissen - Landelijke UWW Werk-bedrijf, lid adviesraad - Beoordelingscommissie Beschermde Thuis ZonMW, voorzitter - Beoordelingscommissie Vak-kundig aan het werk 2 ZonMW, voorzitter - Thomas de Villanova goede doelen stichting, bestuurslid - Arte goede doelen stichting, bestuurslid - Stichting onderwijs-geschillen Utrecht, lid Raad van Toezicht
---	---	---	------------------------------------	--

Bijlage 7: Onderzoeksoutput

Type	Publication category	Academy for AI, Games & Media	Academy for Built Environment & Logistics	Academy for Hotel & Facility	Academy for Leisure & Events	Academy for Tourism	Total	Total without duplicates
Contribution to journal - Article	Scientific	9	9	8	23	16	65	55
	Professional	1	4	1	35	5	46	46
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Chapter	Scientific	5	8	2	9	21	45	37
	Professional	0	0	0	2	1	3	2
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Conference contribution	Scientific	1	2	1	2	6	12	10
Contribution to conference - Paper	Other research output	21	14	3	39	27	104	87
Contribution to conference - Poster	Other research output	2	1	0	0	0	3	3
Contribution to conference - Abstract	Other research output	0	0	0	3	3	6	4
Patent - Patent	Other research output	1	0	0	0	0	1	1
Book/Report - Book	Scientific	0	0	0	0	1	1	1
	Professional	1	0	0	1	0	2	2
	Popular	0	0	0	1	0	1	1
Book/Report - Book editing	Scientific	0	1	0	0	1	2	2
Book/Report - Report	Scientific	1	3	0	0	6	10	8
	Professional	4	7	0	2	9	22	19
Book/Report - Inaugural speech	Other research output	0	0	0	0	1	1	1
Non-textual form - Game	Other research output	2	0	0	0	0	2	2
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	5	0	0	4	3	12	9
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	1	0	0	1	0	2	1
Non-textual form - Artefact	Other research output	1	0	0	1	1	3	1
Total	-	55	49	15	123	101	343	292



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