

Jaarverslag 2025

mat



CREATING MEANINGFUL EXPERIENCES

Voorwoord

2025 was wederom een dynamisch jaar waarin we als community weer veel bereikt hebben.

Eenzijds bracht het ons helderheid en richting: met input van collega's, studenten en werkveldrelaties hebben we onze strategische koers aangescherpt. Onder de noemer *Human-Centred and Future-Forward* werken we de komende vier jaar aan de positionering van BUAs als toonaangevende Europese hogeschool met een sterke internationale focus. Vanuit een mensgerichte benadering breiden we ons cross-domein aanbod uit, groeien we in onderzoek en intensiveren we de Europese samenwerking. Centraal daarin staat één ambitie: elke student ondersteunen bij het ontdekken van diens potentieel, het ontwikkelen van talenten en het maken van betekenisvolle impact in het eigen vakgebied.

Anderzijds was 2025 ook een jaar dat van onze gemeenschap het nodige vroeg. De oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten waren ook dit jaar voelbaar binnen BUAs – voor studenten ver van huis, voor collega's met dierbaren in conflictgebieden. Het bracht voor velen verlies, verdriet en persoonlijke onzekerheid. Dat je dat niet alleen hoeft te dragen, maar kunt delen met medestudenten en collega's, een luisterend oor kunt vinden en steun kunt ervaren – dat bleek opnieuw een grote kracht van onze community.

We werden dit jaar ook hard geraakt door het overlijden van twee van onze medewerkers. Onze gedachten gaan uit naar hun familie, vrienden en collega's.

BUAs is een diverse, internationale en inclusieve gemeenschap. Dat is een bewuste keuze die we elke dag opnieuw maken. We werken over grenzen heen, omarmen verschillende achtergronden en perspectieven, en geloven dat de beste ideeën ontstaan waar mensen met een brede diversiteit aan ervaringen samenwerken. Open dialoog is daarbij geen sluitstuk, maar het vertrekpunt en sociale en psychologische veiligheid voor alle studenten en medewerkers zal altijd voorop staan.

De financiële druk als gevolg van overheidsbeleid en demografische ontwikkelingen is reëel. We gaan die uitdaging niet uit de weg, maar kiezen bewust – zodat we ook op de langere termijn kunnen blijven investeren in wat er werkelijk toe doet: kwaliteit, ontwikkeling en innovatie.

We zijn erkentelijk voor de waardevolle samenwerking met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Bovenal spreken we graag onze waardering uit aan iedereen die BUAs elke dag vorm en inhoud geeft: onze docenten, die hun studenten centraal stellen, wat er ook speelt; onze onderzoekers, die de grenzen van kennis verleggen en het werkveld vooruithelpen; onze medewerkers, die kwaliteit en betrokkenheid omzetten in concrete dienstverlening; en onze studenten – jullie zijn de reden waarom we doen wat we doen. Zonder jullie is er geen BUAs. Daarvoor onze oprechte dank.

Breda, mei 2026

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



Management summary

Strategy

In 2025, the final year of implementation of the BUAs+ strategy (2022–2025), a refocused strategic direction was prepared which took effect from 2026: **Human-Centred and Future-Forward**. This strategy rests on three pillars: Future-Ready Professionals, European University of Applied R&D, and Caring Community. Our mission remains unchanged: ‘empowering young professionals on their journey to shape a better world’, with a refocused vision: ‘educating and innovating for well-preparedness in a fast-changing world’.

Education+

The educational vision was updated in 2025. The focus has shifted from what is taught to the knowledge and skills that students can demonstrate. Four BUAs-wide learning outcomes – **Soft Landing, AI, Climate and Internationalisation** – have been integrated into all degree programmes. Since September 2025, students have been able to design their own learning pathways.

The **Community for Teaching and Learning** (CTL) has been given a physical space on campus at Innovation Square, where it has further developed around three pillars: Professionalisation (Landscape), Knowledge Sharing, and Educational Innovation and Reflective Practice Research.

In 2025, several programmes successfully completed NVAO re-accreditation or a three-year review. In addition, the M Imagineering, B Leisure & Events Management, and M International Supply Chain Management programmes received the Certificate for Quality in Programme Internationalisation.

Research & Development+

BUAs is committed to establishing itself as a **European University of Applied Research & Development** (R&D). A new R&D governance structure is set up in 2025 and an R&D Director took up the post on 1 February 2026.

The total R&D budget grew to €8,973 in 2025 (2024: €7,735). Research output increased (including 334 publications), and media exposure rose to 1,076 mentions.

In 2025, three inaugural lectures were delivered by Jessika Weber (Digital Transformation in Cultural Tourism), Carlos Pereira Santos (Applied Data Science and Artificial Intelligence), and Jörn Fricke (Leisure in a Social Context) respectively.

Connection with industry and societal institutions

In 2025, the **KreativEU** project was launched, with BUAs acting as lead partner for Work Package 5 – which focuses on AI & Sustainability – within a European alliance of eleven higher education institutions (2025–2028). BUAs’ **Industry Board** grew to 30 members, and **BUAs Startup Support** (BUSS) supported no fewer than 384 student entrepreneurs.

BUAs+ community, internationalisation, student & staff well-being

Student and staff well-being and sense of community remain key priorities. In terms of well-being, efforts have focused on improving the quality of our support and on a targeted, holistic approach to social safety. Through Uni-Life (over 2,200 student profiles), more than 35 active clubs and a wide range of community events, BUAs actively invests in a strong sense of community. A new language policy, together with the provision and promotion of (additional) Dutch language and culture courses for international students and staff, further strengthens this group’s sense of connection with BUAs and the wider region.

As of 31 December 2025, BUAs employed 837 staff members (671.7 FTEs), a deliberate reduction in preparation for anticipated future cost savings. Of these, 68.1% were deployed in the primary process (i.e. teaching). Sickness absence fell to 4.5% (2024: 5.0%).

AI and Climate & Sustainability

In the field of **Artificial Intelligence** (AI), BUAs achieved several milestones in 2025: the adoption of the AI Ethics Policy, the implementation of Claude as the institutional AI platform for all students and staff, and the development of a Vision of Teaching and Learning with AI. BUAs remains committed to training staff through AI Fundamentals and AI Advanced courses.

The strategic theme of **Climate and Sustainability** has been further embedded within the organisation. The focus is on BUAs-wide projects in the fields of education, research and operations that contribute to our ambition to be a climate-positive organisation.

Governance and risk management

BUAs' governance complies with the Sector Code for Good Governance in Universities of Applied Sciences (*Branchecode Goed Bestuur Hogescholen*). The Supervisory Board continued to exercise active oversight in 2025, and both the Supervisory Board and the Participation Council were closely involved in strategy, budgeting and policy. The main risks relate to the shrinking student population – due to demographic trends, the 'Internationalisation in Balance' legislative bill, and a shortage of student accommodation in Breda – and cybersecurity. Mitigation measures have been formulated for each risk and are currently being implemented.

Key financial figures

In 2025, the financial result was a loss of €1,210, with a budget deficit of €1,333. The positive effect of more favourable student numbers, lower expenditure on strategic projects and higher interest income compared to the budget was offset by the absence of price indexation in government funding from the Ministry of Education, Culture and Science (OCW) and the obligation to make a one-off payment of CAO compensation following the conclusion of the new CAO HBO 2026. All financial figures in this annual report are presented in thousands of euros, unless otherwise stated.

Breda University of Applied Sciences key figures 2025

Key figures	2025	2024	2023	2022
Bachelor's students	6.643	6.670	6.806	6.844
International bachelor's students	1,871 (28.2%)	1,813 (27.2%)	1,719 (25.3%)	1,549 (22.6%)
Master's students	277	270	271	261
International master's students	166 (59.9%)	145 (53.7%)	136 (50.2%)	122 (46.7%)
Professional bachelor's programmes	10	10	10	10
Academic bachelor's programmes	2	2	2	2
Professional master's programmes	6	6	6	6
Academic master's programmes	1	1	1	1
Associate degree programmes	1	1	1	1
Dropout rate bachelor's programmes	22.1%	27.5%	28.2%	21.6%
Succes rate bachelor's programmes	70.5%	69.2%	75.8%	76.8%
Number of employees / fte	837 / 671,5	886 / 708.6	888 / 701.0	856 / 685.0
Percentage of teaching staff	68,1	70.3	69.7	69.4
Percentage of support & management staff	31,9	29.7	30.3	30.6
Percentage of international staff	23,5	23.4	22.6	21.4
Student-lecturer ratio	18,5	17.2	18.1	18.46
Net financial result (k€)	-1.210	121	-1.014	3.744
Solvency II	0.49	0.49	0.48	0.49
Liquidity	1.11	1.10	1.04	1.06

Inhoudsopgave

Bestuursverslag 2025	5
1 Strategie en uitvoering	6
1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences	6
1.2 Uitvoering strategie 2022-2025	6
1.3 Een solide basis	24
2 Research & Development	30
2.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek	30
2.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	32
3 Governance	41
3.1 Verslag van de Raad van Toezicht	41
3.2 College van Bestuur	46
3.3 Good Governance	46
3.4 Risicomanagement	47
3.5 Medezeggenschap	50
3.6 People & Organisation	53
4 Financiën	60
4.1 Treasurybeleid	60
4.2 Helderheid	61
4.3 Continuïteitsparagraaf	63
Jaarrekening 2025	69
5 Jaarrekening 2025	70
5.1 Balans per 31-12-2025	70
5.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2025	71
5.3 Kasstroomoverzicht	72
5.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	72
5.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	73
5.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	75
5.7 Toelichting op de balans per 31-12-2025	77
5.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing	85
5.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	85
5.10 Gebeurtenissen na balansdatum	86
5.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2025	86
6 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT	91
7 Ondertekening van de jaarrekening	96
8 Overige gegevens	102
Bijlage 1: RIO – overzicht studiejaar 2025-2026	103
Bijlage 2: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2025	104
Bijlage 3: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2025	105
Bijlage 4: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2025	106
Bijlage 5: Onderzoeksoutput	108
Bijlage 6: Overzicht fte per functie	109

Bestuursverslag 2025

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

1 Strategie en uitvoering

1.1 BUas+, more than a University of Applied Sciences

2025 was het vierde en laatste uitvoeringsjaar van de BUas+ strategie. De Strategic direction 2022-2025 BUas+, more than a University of Applied Sciences was de tweede fase richting de beoogde langetermijnpositionering van onze organisatie: een Europese R&D hogeschool waar praktijkgericht onderzoek centraal staat en nauw verbonden is met onderwijs en samenleving.

1.1.1 Missie en visie

De afgelopen jaren was het de missie van BUas studenten te helpen groeien in hun rol als professional waarin zij bijdragen aan een betere wereld: *empowering young professionals on their journey to shape a better world*.

Deze missie is vandaag de dag alleen maar relevanter geworden. Ze blijft ons inspireren en zal onze keuzes in de komende strategieperiode (2026-2029) sturen.

Onze visie scherpden we vanaf 2026 aan: *educating and innovating for well-preparedness in a fast-changing world*.

In onze nieuwe R&D strategie hebben we vastgesteld dat we onze inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling moeten intensiveren als we impact willen hebben in Europa. Door een versterkte interactie tussen onderwijs, onderzoek en ontwikkeling, samenleving, en onze partnerbedrijven verbeteren we de kwaliteit van onze opleidingen en bereiden we studenten optimaal voor op de toekomst.

1.1.2 Strategie update 2026-2029

In het afgelopen jaar heeft BUas haar strategische richting geactualiseerd en verder aangescherpt, voortbouwend op de reeds ingezette weg. Onder de noemer "[Human-Centred and Future-Forward](#)" start per 2026 een nieuwe strategische periode. Deze strategie update is in 2025 tot stand gekomen via een breed gedragen proces waarbij medewerkers, studenten en externe partners actief zijn betrokken. Vertrekpunt was een grondige herbezinning op de positie en ambities van BUas in een snel veranderende wereld, waarin AI en digitalisering in brede zin, klimaatverandering en geopolitieke ontwikkelingen steeds bepalender worden voor onderwijs en onderzoek.

De strategie rust op drie onderling verbonden pijlers: *Future-Ready Professionals*, *European University of Applied R&D* en *Caring Community*. Samen geven ze richting aan de wijze waarop BUas haar studenten voorbereidt op de toekomst, haar positie als Europese R&D-hogeschool versterkt en een veilige, inclusieve gemeenschap borgt.

Om de strategie te vertalen naar concrete actie is de *Ambition to Impact*-agenda ontwikkeld, waarin ambities, tijdlijnen en verantwoordelijkheden samen worden gebracht. Vanaf 2026 wordt uitvoering gegeven aan deze agenda.

1.2 Uitvoering strategie 2022-2025

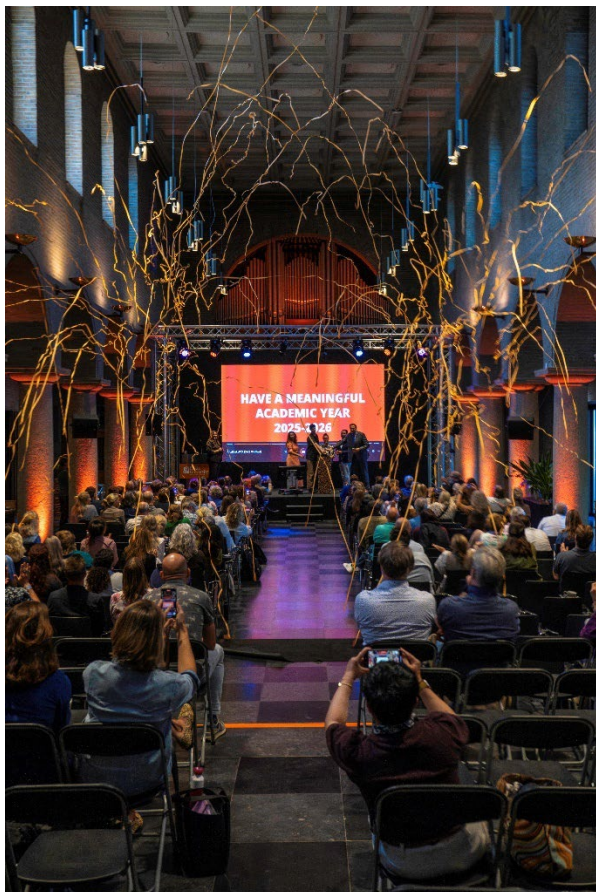
2025 was het laatste jaar van de strategische periode 2022-2025. Dit jaar hebben we ervoor gezorgd dat AI en klimaat en duurzaamheid als transversale thema's verder zijn ingebed in ons onderwijs, onderzoek en de community. Centraal in deze ontwikkeling staan de lectoraten Sustainability Transitions en Applied Data Science and Artificial Intelligence. We werken structureel aan het uitbouwen van AI-kennis van studenten en medewerkers. Afgelopen jaar hebben alle medewerkers de "AI fundamental course" gevolgd en een groot deel is al doorgestroomd naar de "AI advanced course".

Ook internationalisering en welzijn waren strategische thema's in deze periode. We kiezen voor een Europese focus als het gaat om het uitbreiden van ons internationale profiel. In dat kader is veel aandacht uitgegaan naar het KreativEU project (zie paragraaf 1.2.2 onder Samenwerkingen en partners en paragraaf 1.2.4).

Daarnaast stonden twee andere zaken hoog op de agenda: het (extra) aanbieden en promoten van cursussen Nederlandse taal en cultuur, en het werken aan studentenhuysvesting voor studenten.

Op het vlak van welzijn lag de focus op het verbeteren van de kwaliteit van onze ondersteuning en op een gerichte aanpak om de sociale veiligheid te versterken.

Hiernaast bleven lopende strategische programma's gericht op flexibel onderwijs, Research & Development (R&D) en community-organisatie in tact. In de volgende paragrafen blikken we op basis van de genoemde strategische programma's en thema's terug op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar.



Opening academisch jaar 2025-2026

1.2.1 Education

Onderwijsvisie

De nieuwe onderwijsvisie van BUAs voor 2025-2030 legt de nadruk niet meer op wat wordt onderwezen, maar op wat studenten aantoonbaar kennen en kunnen.

Sinds september 2025 kunnen alle studenten hun eigen leerroute mede vormgeven, waarbij ze trajecten kiezen die aansluiten bij hun ambities en tegelijkertijd voldoen aan duidelijke competentienormen. Deze studentgerichte aanpak ondersteunt de missie van BUAs om +Shaped Professionals te ontwikkelen.

Vier BUAs-brede leeruitkomsten op het gebied van soft landing, AI, klimaatonderwijs en internationalisering zijn inmiddels geïntegreerd in alle opleidingen. Samen bepalen zij wat het betekent om afgestudeerd te zijn aan BUAs, met ruimte voor de specifieke competenties van onze negen domeinen. Een praktische methodologie ondersteunt de academies bij het vertalen van deze leeruitkomsten naar het curriculum, het onderwijs en de beoordeling.

Om het onderwijs verder te kunnen flexibiliseren zijn in 2025 twee multidisciplinaire projecten pilots ('Entrepreneurial problem solving' en 'Global Leadership') gestart die de belemmerende en stimulerende factoren in kaart brengen voor samenwerking tussen academies op het gebied van flexibelere leerpaden. En ook heeft een nieuw beleidskader voor minors de onderwijskwaliteit versterkt door duidelijkere eisen te stellen aan het aanbod, de timing en de beoordelingsnormen, wat heeft geresulteerd in een sterker en toegankelijker portfolio voor studenten.

Community for Teaching and Learning (CTL)

De Community for Teaching and Learning (CTL) heeft in 2025 verdere stappen gezet in het vormgeven van een cultuur van 'reflective practice'. De Frontrunners - ambassadeurs en verbinders vanuit de academies en diensten - vormen hierin een onmisbare schakel. Zij signaleren waar energie zit voor onderwijsontwikkeling en professionalisering en verbinden collega's met vergelijkbare uitdagingen en ideeën, intern en extern.

De beweging naar meer digitale vormen van onderwijs blijft onderdeel van onderwijsinnovatie, maar staat niet langer op zichzelf. Centraal staat nu de bredere vraag: wat werkt écht in onze dagelijkse onderwijspraktijk en in onze context? Dit vertaalt zich in activiteiten op het gebied van kennisdeling, docentprofessionalisering en onderzoek naar eigen onderwijspraktijk. Concrete voorbeelden zijn de organisatie van kennisdelingssessies door- en met academies en diensten en de verdere ontwikkeling van het professionaliseringsaanbod voor medewerkers van BUas. Ook onderwijslogistieke verbeteringen krijgen aandacht en worden internationaal gedeeld op conferenties.

In 2025 heeft CTL een fysieke plek gekregen op de campus, als onderdeel van het Innovation Square.

Een nieuwe subsidieaanvraag is ingediend bij Npuls voor verdere doorontwikkeling van CTL. Dit traject, waarin het projectteam, directeuren en externe partners gezamenlijk werkten aan een meerjarenactiviteitenplan, heeft geleid tot een aangescherpte visie op de CTL-pijlers *Professionalisering(s) landschap*, *Kennisdeling*, en *Onderwijsinnovatie en onderzoek naar eigen praktijk*. In 2026 verwachten we de uitkomst van deze aanvraag en zetten we in op verdere borging van de community-gedreven aanpak binnen de organisatie.



BUas Education Day 2025

Portfolio

Het opleidingsaanbod van BUas sluit aan bij de huidige en toekomstige behoefte van zowel de arbeidsmarkt als studenten. Regelmatig overleg met de verschillende werkveldcommissies en de BUas-brede Industry Board over wat het werkveld nodig heeft en welke veranderingen spelen, houdt het portfolio actueel en toekomstgericht.

Kennis over klimaatverandering, duurzaamheid en AI, en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke en globale impact, kregen al eerder een stevige verankering in ons onderwijs.

Alumni van BUAs beschikken straks over gedegen kennis over beide onderwerpen, waarmee ze in staat zijn richting te geven aan belangrijke transities in de BUAs-domeinen. Trainingen over de toepassing, organisatie en ethische aspecten van AI worden ook aangeboden aan relaties in het werkveld.

Het bestaande master-aanbod wordt geëvalueerd en aangescherpt. Een toegenomen onderlinge verbinding en versterking van de onderzoekscomponent zijn hierbij belangrijke aspecten.

Om een naadloos mastervolgvorm te kunnen bieden aan BUAs-studenten die de bacheloropleiding Applied Data Science and Artificial Intelligence hebben afgerond, is een samenwerking aangegaan met JADS in Den Bosch en met het Parijse Aivancity. Er loopt ook een strategische samenwerking met HOWEST University of Applied Sciences (Hogeschool West-Vlaanderen) voor kennisuitwisseling in de context van de professionele gezamenlijke Master in Game Technology.

In reactie op behoefte uit het werkveld, zal de Master Supply Chain Management vanaf collegejaar 2026-2027 naast de voltijd variant ook in deeltijd worden aangeboden.

Op basis van het verenigingskader portfolio management van de Vereniging Hogescholen (VH) is BUAs regulier aangesloten bij de afstemmingstafel West- en Midden-Brabant en Zeeland, samen met Avans Hogeschool, Fontys Hogeschool, HAS green academy en HZ University of Applied Sciences. Daarnaast is BUAs aangesloten bij de afstemmingstafel Hotelscholen met Hotelschool Den Haag, Zuyd Hogeschool, NHL Stenden en Hogeschool Saxion.

Naast bovengenoemde afstemmingstafels, is BUAs afgelopen jaar aangesloten bij het ambtelijk overleg portfolio management met Fontys, Avans Hogeschool en HAS green academy.

Instroom

Ontwikkelingen en uitdagingen

De Nederlandse hbo-markt krimpt structureel. Het ministerie van OCW verwacht de komende tien jaar een daling van circa 18%. BUAs verwelkomt in 2025 2.064 eerstejaarsstudenten (waarvan 33% internationaal), gezien de omstandigheden een stabiel resultaat.

Met name de Nederlandse instroom van studenten staat onder druk door veranderingen in doorstroom vanuit vwo en mbo naar hbo en door het overwegend Engelstalige aanbod.

Onzekerheden rondom wetgeving op het gebied van internationalisering en studentenhuishouding zijn ook risicovolle factoren in het behalen van onze instroomdoelen.

Tot slot blijft het verhogen van de naamsbekendheid van BUAs een structurele uitdaging, ondanks positieve waarderings van studenten die ons kennen.

Werving en begeleiding van studiekeizers

BUAs zet een brede mix aan middelen in om studiekeizers te helpen bij hun opleidingskeuze: van open dagen en schoolvoorlichtingen tot proefstuderen en meelopen, maar ook via webinars, online quizzes, interactieve video's en persoonlijke emails. We begeleiden studiekeizers stap voor stap van eerste kennismaking tot aanmelding.

Ook na de aanmelding investeren we actief in het contact aankomende studenten, onder meer via chatmogelijkheden, infoflashes en een platform waar toekomstige studenten al voor de start hun medestudenten leren kennen.

Studiesucces en uitval

De uitgestelde BSA in Corona-tijd heeft geresulteerd in een toegenomen uitval in het tweede studiejaar (2021-2022). Binnen de bacheloropleidingen eindigde het succespercentage van cohort 2020 hierdoor op een niveau van 70,5% (cohort 2019 69,2%).

De uitval uit het eerste studiejaar bedroeg voor cohort 2024 binnen de bacheloropleidingen 22,1%. Dit is een verbetering ten opzichte van cohort 2023, waarbij de eerstejaarsuitval 27,6% bedroeg (cohort 2022; 28,2%). 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.

Verantwoording krimpgelden

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 logistieke professionals. 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 de 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 2025 is ruim € 250 besteed, deels voor de vergoeding van uren, deels voor out-of-pocket kosten. De uren zijn o.a. aangewend voor '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. In 2025 zijn workshops verzorgd op ruim 20 verschillende scholen, waarbij ruim 1500 havisten en vwo-ers in de jaren 4 en 5 bereikt zijn. Samen met de andere hogescholen is de campagne "[Logistiek, ik loev het](#)" gestart, deze onlinecampagne laat studiekeziers kennismaken met jonge professionals in de logistiek en laat de diversiteit van logistiek zien. Projectmedewerkers van BUAs VITALOGS hebben een belangrijke rol gespeeld om dit te realiseren. Ook is de samenwerking met Qompas gecontinueerd om scholieren te laten kennismaken met logistiek als mogelijke studierichting.

In het kader van 'transitie' zijn uren besteed voor de ontwikkeling en het verzorgen van cursussen voor een nieuwe track Applied Data Science & AI in Logistics binnen de opleiding Logistics Engineering en het opzetten van een community met bedrijven die actief zijn met het ontwikkelen van AI-toepassingen in de logistiek. Voor de opleiding Logistics Management worden voor jaar 2 vakken ontwikkeld op het gebied van Project & Event Logistics, aangezien een groot aantal studenten interesse heeft in dit onderdeel van de logistiek. In september 2026 gaan deze vakken van start. In het nieuw ontwikkelde vak Information Management komen fysieke stromen en informatiestromen samen.

1.2.2 Research & Development

Organisatie van onderzoek

Het onderzoek (Research & Development/Design, afgekort R&D) is bij BUAs georganiseerd in lectoraten die zijn ondergebracht binnen 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 thema's en twee transversale thema's:

Cross-domein thema's

- ✓ Experiences
- ✓ Places & Flows
- ✓ Digital Realities

Transversale thema's

- ✓ Artificial Intelligence
- ✓ Sustainability Transitions

De ontwikkeling van de cross-domeinthema's is tijdens het verslagjaar opnieuw ondersteund met basisfinanciering.

Externe publiciteit en onderzoekscommunicatie

BUas heeft haar expertise en onderzoek in het afgelopen jaar meer zichtbaarheid gegeven, met name door de samenwerking met ANP Expert Support. Dit platform stelt BUas-experts in staat om inhoudelijke quotes te delen met journalisten en zorgt ervoor dat zij makkelijker vindbaar zijn voor media via de ANP Bronnenbank. Inmiddels zijn 54 BUas-experts opgenomen in het ANP-systeem, wat heeft geleid tot een aanzienlijke toename van de media-aandacht voor BUas-onderzoek en -expertise in de Nederlandse media.

In 2025 zijn ruim 25 expertquotes en persberichten via ANP verspreid, resulterend in tientallen mediapublicaties. Opvallende voorbeelden zijn de expertise van een BUas medewerker over de Saoedische overname van Pokémon GO, de BAFTA Student Award die BUas in juni won met de game 'Atan', de aankondiging dat BUas de eerste Europese onderwijsinstelling met Claude for Education werd en de komst van het Internationaal 'World Leisure Congress' naar Breda. Ook kreeg het VR-hulpmiddel om alcoholverleiding te weerstaan tijdens de feestdagen ruime aandacht in onder andere De Telegraaf -Science pagina-, Nu.nl, BN De Stem en RTL Editie NL, waarmee dit project een breed publiek bereikte. Een hoogtepunt was het bezoek van Koningin Máxima op Netwerk Event Koning Willem I Prijs dat plaatsvond bij BUas. BUas-studenten van de opleiding Hotel Management verzorgden de culinaire avond.



Ontvangst Koningin Máxima op Netwerk Event Koning Willem I Prijs

BUas lanceerde in 2025 drie internationale R&D-mediacampagnes met een gezamenlijk gerealiseerd bereik van bijna 200 miljoen mensen via ruim 950 internationale media outlets. De campagnes richtten zich op Women's health and the power of walking trails, duurzame en gezonde bedrijfscatering en het VR-alcoholpreventieproject. Dit laatste project heeft tevens een proactieve opvolging gekregen op social media. Verdere stappen werden gezet in het toegankelijk maken van onderzoeksresultaten via het open science-platform Publinova en via de ontwikkeling van een podcastserie door onze lector Sustainability Transitions, de lancering van een nieuwe R&D-brochure, en de verbetering van de R&D-website. Hiermee heeft BUas haar positie als kennisinstituut verder versterkt.



Cover R&D-brochure van BUas

Onderzoeksoutput

De onderzoeksoutput is verder toegenomen, waarbij vooral het aantal externe activiteiten en de pers- en media-exposure aanzienlijk 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	2025	2024	2023	2022	2021
Onderzoeksoutput	334	292	277	261	308
Externe activiteiten	405	499	388	344	344
Pers- en media-exposure	1076	814	163	174	148
Toegekennde onderzoeksprijzen	5	2	6	1	1

Een specificatie van de onderzoeksoutput is opgenomen in bijlage 5 van dit jaarverslag.

R&D-visie en governance

In het verslagjaar is verder gewerkt aan de implementatie van de R&D-visie die BUas eind 2024 heeft vastgesteld, in aanloop naar een nieuwe strategische periode (2026-2029). Met deze visie streeft BUas naar een innovatief ecosysteem waarin R&D en onderwijs elkaar versterken om de complexe maatschappelijke uitdagingen van onze tijd aan te pakken. In 2029 moet R&D volledig geïntegreerd zijn in alle opleidingen, zodat elke student en docent betrokken is bij en profiteert van R&D-activiteiten.

Om deze visie te realiseren is in de eerste helft van 2025 een nieuwe R&D governance-structuur ontwikkeld die rust op drie pijlers:

- ✓ Centrale lijnverantwoordelijkheid van een R&D-directeur voor alle lectoren, R&D-financiën op centraal niveau en coördinatie van R&D-ondersteuning;
- ✓ Gedeelde inhoudelijke verantwoordelijkheid tussen R&D-directeur, academiedirecteuren en lectoren via een BUas-brede R&D-agenda en domeinspecifieke kennisagenda's;
- ✓ Integratie van R&D en onderwijs, als wederzijds versterkende primaire functies.

De eerdergenoemde cross-domein en transversale R&D-thema's zijn direct gekoppeld aan grote maatschappelijke uitdagingen en stonden ook in 2025 centraal in onze instellingsbrede R&D-agenda.

In het najaar van 2025 is de wervingsprocedure voor een R&D-directeur gestart en succesvol afgerond. Per 1 februari 2026 start de nieuwe R&D-directeur.

In 2026 werkt BUas verder aan het versterken van de positie van R&D en de integratie van onderwijs en R&D. In dat kader is ook besloten de jaarlijkse *Education Day* en *R&D Day* vanaf 2026 samen te voegen in één event: *BUas Connected*.

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

Verbinding met het werkveld en externe partners

BUas ontwikkelt systematisch duurzame partnerships met het werkveld om de aansluiting van onderwijs op maatschappelijke en economische ontwikkelingen te borgen. Vanuit onze strategische ambitie 'Industry and Alumni alignment with education' werken we aan structurele verankering van werkveldrelaties die bijdragen aan de ontwikkeling van curricula, stage- en afstudeertrajecten, en de doorlopende professionalisering van onze medewerkers.



Alumni event Leisure & Tourism

In 2025 hebben we het academie-overstijgende accountmanagement verder geprofessionaliseerd. Het Connection to the Industry Committee (CIC) coördineert de relaties met een selectie van strategische partners, waarbij een aantal toegewijde accountmanagers actief werken aan verdieping en verbreding van deze samenwerkingen. Deze aanpak garandeert dat externe expertise systematisch wordt ingebracht in onderwijsontwikkeling, praktijkgericht onderzoek en talentaansluiting.

De samenwerking met alumni vormt een essentieel onderdeel van onze werkveldstrategie. Onze afgestudeerden zijn ambassadeurs van de 'BUas Skills for Life' en fungeren als waardevolle schakel tussen

onderwijs en beroepspraktijk. Door hun ervaringen en netwerken actief te benutten, versterken we de arbeidsmarktrelevantie van onze opleidingen en creëren we doorlopende leer mogelijkheden voor studenten.

In 2025 heeft de BUAs Industry Board een waardevolle bijdrage geleverd aan aanscherping van de strategische koers van de instelling. De bijeenkomst van maart stond in het teken van de impact van de geopolitieke ontwikkelingen op onderwijs en bedrijfsleven het belang van skills, internationaal R&D en de rol van AI – thema's die direct hun weerslag hebben gevonden in de strategische richting 2026-2030 *Human-Centred and Future-Forward*. De Industry Board werd in 2025 verder versterkt: met de komst van onder meer Pieter Elbers, CEO van IndiGo, en Suzanne Laszlo, directeur van UNICEF Nederland, weerspiegelt de samenstelling steeds beter de breedte en internationale ambitie van BUAs. De groei naar dertig leden, en de toegenomen diversiteit van de Industry Board, onderstreept de toenemende betrokkenheid van het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties bij de ontwikkeling van onze instelling. BUAs is de leden van de Industry Board erkentelijk voor hun tijd, betrokkenheid en scherpte.

Innovation Square

Om onderwijs van hoge kwaliteit te kunnen bieden, is een sterke connectie met het werkveld nodig én innovatiekracht. Via Innovation Square stimuleren we studenten, docenten en onderzoekers om nieuwe kansen te verkennen, te ondernemen en de samenwerking te zoeken met het werkveld.

BUAs Innovation Square steunt op drie pijlers:

- ✓ Connection to Industry
- ✓ BUAs Startup Support (BUSS)
- ✓ Regionale en lokale projecten met bedrijfsleven, overheid en onderwijs

De ondernemersambitie van onze studenten blijft groeien. In 2025 ondersteunde BUSS 384 studenten bij het starten van een eigen bedrijf naast de studie (in 2024 waren dat er 327). De starters krijgen begeleiding van een coach, kunnen deelnemen aan workshops, netwerk events en bedrijfsbezoeken, en worden gecoacht bij het afstuderen op hun eigen bedrijfsidee. BUSS en samenwerkingspartners Braventure en Bwise zijn gehuisvest op Innovation Square.



Ondernemende studenten verkennen hun mogelijkheden tijdens de BUSS kick-off in september 2025

Vanuit Innovation Square begeleiden we regionale en lokale projecten met bedrijfsleven, overheid en onderwijs. We zijn onder meer:

- ✓ penvoerder van Impact UP, waarin we samen met Fontys, Avans Hogeschool, Tilburg University en HAS green academy onderzoek doen naar de impact van ondernemen;
- ✓ werkpakketleider van het BUAs-brede KreativEU-project dat als doel heeft het opzetten van een incubator voor creatieve en culturele startups;
- ✓ onderzoekspartner in het Online Talent Community project dat – met een O&O-subsidie – een pilot draait met betere matching van studenten aan Bredase bedrijven;
- ✓ partner en stuurgroep lid van Enter Breda; samen met gemeente en techbedrijven bouwen we een platform dat techtalent verbindt met lokale techondernemingen.

Daarnaast verhuren we op Innovation Square tien kantoorruimtes aan partijen die het onderwijs versterken, bijvoorbeeld door kennisuitwisseling en stagemogelijkheden. Breda Game City is sinds 2025 een van deze partners.

Samenwerkingen en partners

BUAs is aangesloten bij een groot aantal samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland. In dit jaarverslag beperken we ons tot het benoemen van de belangrijkste samenwerkingen:

BUAs is lid van de **Economic Board West-Brabant (EBWB)**, het triple helix samenwerkingsverband van overheid, onderwijs en bedrijfsleven dat werkt aan de economische agenda voor de regio. De EBWB richt zich op het versterken van nieuw, duurzaam verdienvermogen door in te zetten op strategische thema's zoals plantbased economy, circulaire economie, scale-ups en toegepaste technologie. Als kennisinstelling draagt BUAs bij aan innovatie en talentontwikkeling die deze transitie mogelijk maken.

In 2025 heeft BUAs actief meegedacht over de verbreding van de economische agenda 2027-2030, met speciale aandacht voor digitalisering, AI en robotica. Daarnaast benadrukt BUAs het belang van een sterke human capital agenda: het opleiden van AI-informed professionals met zowel technologische vaardigheden als human skills (kritisch denken, creativiteit) is cruciaal voor de future-readiness van bedrijven in West-Brabant. Door deze regionale samenwerking versterkt BUAs niet alleen het ondernemersecosysteem, maar zorgt het er ook voor dat onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar aansluiten.

De **Digiwerkplaats MKB West-Brabant** is een samenwerkingsverband tussen BUAs, Avans Hogeschool en Curio dat MKB-bedrijven in de regio ondersteunt bij digitaliseringsvraagstukken. De Digiwerkplaats fungeert als laagdrempelig aanspreekpunt voor MKB'ers met vragen over online marketing, digitale veiligheid, het optimaliseren van bedrijfsprocessen en data-analyse en AI. Studenten werken – onder begeleiding van docenten – aan realistische bedrijfsvraagstukken en doen zo waardevolle praktijkervaring op. Tegelijkertijd kunnen MKB-bedrijven concrete digitale verbeteringen doorvoeren en nieuwe kennis opdoen. Dit alles ondersteunen we met praktijkgericht onderzoek naar de randvoorwaarden voor succesvolle digitalisering binnen het MKB.

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. Ook wordt regionaal samengewerkt met REWIN, Midpoint Brabant, Vijfsterren Logistiek en Supply Chain Platform Zuid-Oost Brabant. LCB wordt ondersteund door Gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant.

In 2025 heeft LCB een aantal grote projecten uitgevoerd/afgerond zoals een onderzoeksprogramma met Arriva en samenwerking met CEVA Logistics over innovatie in de supply chain. Ook is het project 'Circulaire Stroom Next Level Logistics' verder uitgerold. Daarnaast zijn 119 studenten, 'fresh brains', ingezet op diverse projecten. Tot slot is de samenwerking met MCA Brabant, REWIN, Midpoint Brabant en Vijfsterren Logistiek versterkt en is er overeenstemming bereikt met Gemeente Breda, Gemeente Roosendaal, de Topsector Logistiek en de provincie Noord-Brabant over nieuwe subsidiëring en daarmee continuïteit voor de komende vier jaar.

Stichting Brabant Startup Alliance (Braventure) is een samenwerking tussen zes hogescholen, universiteiten en ontwikkelingsmaatschappijen in Noord-Brabant. Samen helpen ze startups om van een idee naar een

werkend bedrijf te groeien. Aan het einde van het verslagjaar telde de actieve community 384 BUAs startups, waarvan 78 in een persoonlijk coachingstraject. De startups krijgen hulp bij het valideren en verder uitwerken van hun bedrijfsidee en/of het opstarten van hun bedrijf. Dit gebeurt via activiteiten buiten het reguliere onderwijs om, onder begeleiding van het team van BUSS dat hiervoor speciaal is getraind door Braventure. In 2022 is gekozen voor een meer regionale aanpak en is Noord-Brabant opgedeeld in vier deelregio's. In de regio West-Brabant overleggen Avans Hogeschool, Rewin (incl. B'Wise), Gemeente Breda en BUAs structureel met elkaar om startups samen zo goed mogelijk te ondersteunen.

BUAs is sinds 2021 strategisch partner van de vereniging **MindLabs**. Dat heeft in de navolgende jaren geleid tot succesvolle (regionale) samenwerkingsverbanden en onderzoeksaanvragen. In 2025 is een tweede fase NWO SIA SPRONG-aanvraag ingediend (en gehonoreerd) voor DIGIREAL 2 (2026-2029); het succesvolle onderzoeksprogramma naar Digital Realities geleid door de Academy for AI, Games & Media, in samenwerking met MindLabs, Fontys, Tilburg University (TiU) en private, publieke en maatschappelijke partners. Met Mindlabs, Fontys en TiU hebben we het Regiodeal Midden-Brabant programma naar Virtual Humans (VH) Centre of Excellence opgeschaald met een aantal nieuwe extern gefinancierde onderzoeksprojecten, onder andere op het gebied van Virtual Humans voor media en journalistiek, onderzoek naar emoties, en Europese netwerkvorming op het thema VH (EU Cost-Action-aanvraag). In 2025 heeft BUAs met MindLabs en Fontys actief samengewerkt in de regionale uitwerking van het Groeifonds Creative Industries Immersive Impact Coalition (CIIC), onder andere 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 BUAs en MindLabs organiseren gezamenlijk seminars en events, zoals het MindLabs-jaarevent (23 september 2025) dat in het teken stond van Virtual Humans. Ook de samenwerking met Mindlabs, Fontys en TiU op het gebied van onderwijs, met name via studentprojecten, onderzoeksstages en praktijkstages, is geïntensiveerd.

BUAs werkt samen met Avans Hogeschool, Curio, Gemeente Breda, inwoners en ondernemers binnen het **Urban Living Lab Breda (ULLB)**. Het ULLB werkt aan brede welvaart binnen drie programma's: 'Digitale & Mensgerichte Stad', 'Duurzame, Rechtvaardige & Gezonde Stad' en 'Slim & Zinvol Ondernemen'. Studenten, docenten en onderzoekers van BUAs dragen actief bij aan deze programma's met praktijkgericht onderzoek en studentprojecten. De samenwerking vindt veelal plaats buiten de muren van de kennisinstellingen, in wijklabs of proeftuinen, bijvoorbeeld in de wijken Hoge Vucht, Ijpelaar en Heuvel, op 't Zoet en op projectlocaties in de stad. Door te werken vanuit een community, met inwoners, ondernemers en studenten, creëert het ULLB concrete oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken in de stad Breda en regio West-Brabant.

In 2025 is het **KreativEU**-project officieel van start gegaan. Dit consortium van elf Europese universiteiten werkt aan de ontwikkeling van een 'European University' waarbij Europees cultureel erfgoed centraal staat in onderwijs, onderzoek en kennisuitwisseling. De strategische samenwerking richt zich op 'the study of culture, identity, memory and heritage for the benefit of society'.

Het consortium bestaat uit: Polytechnic University of Tomar (Portugal), Valahia University of Târgoviște (Roemenië), University of South Bohemia in České Budějovice (Tsjechië), Trnava University (Slowakije), Adana Science and Technology University (Turkije), D. A. Tsenov Academy of Economics (Bulgarije), University of Camerino (Italië), Opole University of Technology (Polen), University of Greifswald (Duitsland), Södertörn University (Zweden) en Breda University of Applied Sciences (Nederland). Voor meer informatie: zie paragraaf 1.2.4.

In 2024 is de planvorming voor een **nieuwbouwproject** op de BUAs campus gestart, dat bestaat uit de realisatie van **permanente studenthuisvesting in combinatie met een Game & Tech Centre**. Het Game & Tech Centre wordt mede mogelijk gemaakt met dank aan het in 2024 door de Provincie Noord-Brabant toegekende subsidieproject Breda Game Hub. 2025 Stond in het teken van onderzoek naar de mogelijkheden voor dit nieuwbouwproject binnen de kaders van de wetgeving, in overleg met Slokker Vastgoed. In 2026 zullen BUAs en de Bredase woningcoöperatie Alwel in samenwerking met Slokker Vastgoed een ontwikkelvisie voor dit project opstellen, in voorbereiding op besluitvorming over het bestemmingsplan door de Gemeente Breda.



BUas campus

1.2.3 Community Organisation

2025 was het laatste jaar van het strategische Community Organisation+ programma dat organisatieontwikkeling en team- en leiderschapontwikkeling als focus heeft. Doel is de professionele autonomie binnen (onderwijs)teams te vergroten en de flexibiliteit en innovatiekracht van de BUas-organisatie te versterken.

Evaluatie en borging

In 2025 is het Community Organisation+ programma (2021-2025) geëvalueerd. Uit kwalitatieve interviews met betrokken MT leden van alle academies en diensten (Community Plus leaders) en een dialoogtool onder medewerkers blijkt dat het fundament voor Team-Based Werken is gelegd. Duidelijke hometeams en expertgroepen zijn ingericht, teamrollen ondersteunen zelforganisatie en de verbinding op managementniveau is versterkt. Tegelijkertijd ervaren medewerkers dat teamrollen niet overall even helder zijn en dat de zichtbaarheid van verbindingsslagen nog aandacht vraagt. Verbindingsslagen faciliteren tactische afstemming en kennisdeling tussen teams, zowel binnen als tussen academies en diensten. Deze verbindingsslagen – zoals projecten, expertgroepen en commissies – zorgen voor academieoverstijgende samenwerking en ondersteunen de rollen binnen teams.

Op basis van de evaluatie is besloten om Community Organisation+ vanaf 2026 niet als separaat strategisch programma voort te zetten, maar het gedachtegoed te integreren in de reguliere bedrijfsvoering, in het fundament van de waarden en normen van de organisatie. De borging richt zich op vijf kritische succesfactoren: het institutionaliseren van sterke teams, faciliterend leiderschap als sleutelfactor, het verduurzamen van verbindende lagen en cross-academische samenwerking, het behouden van een cultuur van leren en dialoog, en heldere governance met duidelijk eigenaarschap.

Team-Based Werken

Het framework Team-Based Werken is structureel verankerd in de academies en diensten. Teams maken gebruik van de BUas-teamscan om hun ontwikkelbehoefte in kaart te brengen. Teamrollen en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen teams en management zijn verduidelijkt. De inzet van teamjaarplannen, inclusief output-gebaseerd taakbeleid en teambudgetkaders, ondersteunt de professionele autonomie van teams.

Leiderschapontwikkeling

Het leiderschapsprogramma is voortgezet, waarbij de ontwikkeling naar faciliterend leiderschap centraal stond. Managers hebben gewerkt aan het delegeren van verantwoordelijkheden en het coachen van zelforganiserende teams. De evaluatie toont dat leidinggevendenden steeds meer fungeren als 'kapitein die de koers bewaakt'

in plaats van actief mee te roeien. De borging van leiderschapsontwikkeling blijft een aandachtspunt voor de komende jaren.

Community for Teaching and Learning

De Community for Teaching and Learning (CTL) speelt een centrale rol in de borging van de community-organisatie. CTL faciliteert teamcoaching, organiseert kennisdelingsbijeenkomsten voor teamrolhouders en houdt het netwerkoverzicht van verbindingslagen actueel. Zie ook paragraaf 1.2.1. Samen met P&O wordt gewerkt aan structurele monitoring van team- en leiderschapsontwikkeling via de management rapportages en andere kwaliteitscycli.



BUas End of the year party december 2025

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 verrijkt 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 leren van elkaar door de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen. Voor BUas is het essentieel om academisch talent van over de hele wereld aan te trekken voor onderwijs en onderzoek. BUas streeft naar een mix van Nederlandse (ca. 70%) en internationale (ca. 30%) studenten en medewerkers waardoor sprake is van een echte 'intercultural classroom'. We bieden niet alleen onderwijs in het Nederlands aan, maar faciliteren ook Engelstalige opleidingen in alle domeinen. 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

In 2025 groeide het aantal internationale studenten weer licht: in totaal waren er 2.033, wat neerkomt op 29% van alle studenten. De grootste groei is zichtbaar bij de Academy for Built Environment and Logistics (ABEL), in absolute aantallen blijft de Academy for AI, Games and Media (AGM) met 881 internationale studenten de meest internationale academie. De top-5 van herkomstlanden van onze internationale studenten is: Bulgarije, Hongarije, Roemenië, Duitsland en Slowakije – duidelijk een Europese focus. Het percentage internationale medewerkers stijgt sinds 2018 en blijft in 2025 met 23,5% stabiel. De meeste internationale medewerkers zijn

docent of onderzoeker bij de academies. Net als bij de studenten zien we ook bij de medewerkers een grote diversiteit aan nationaliteiten.

Mobiliteit

BUas werkt samen met 133 partnerinstellingen, waarbij er een kleine overlap is tussen partners voor studentenmobiliteit en onderzoekspartners. 80% van de uitwisselingspartners bevindt zich binnen de EER. In 2025 gingen 156 studenten van BUas naar het buitenland op uitwisseling en kwamen 114 studenten van partnerinstellingen naar BUas. Studenten van Creative Business en Tourism Management maken het meeste gebruik van de uitwisselingsmogelijkheden, respectievelijk waren 66 en 85 partneruniversiteiten betrokken. Het gaat vooral om Europese bestemmingen. De top 5 uitgaand: Spanje, Finland, Oostenrijk, Italië en Frankrijk. De top 5 inkomend: Duitsland, Italië, Oostenrijk, Turkije en Finland. In 2025 liep 29% van de BUas-studenten stage in het buitenland, een stabiel percentage vergeleken met 28% in 2024. De top-3 stagebestemmingen blijven Spanje, Australië en België.

Kwaliteitsborging

Academy for AI, Games & Media blijft consequent hoog scoren in programma rankings. BUas behoort tot de top 5 Best Video Game Schools (#3 wereldwijd) en is 12 plaatsen gestegen in de Rookies World School Rankings (van 43 naar 31). Het Hospitality & Tourism Management domein blijft een toppositie behouden in de ARWU-Shanghai Ranking. BUas streeft ernaar om het ECA-certificaat voor 'Quality in Internationalisation' te behalen voor alle opleidingen. De opleidingen MSc International Supply Chain Management, MBA Imagineering en BA Leisure & Events Management hebben deze procedure succesvol doorlopen in 2025.

KreativEU European University Alliance

In 2025 heeft BUas volop gewerkt aan de implementatie van het KreativEU-project (zie ook paragraaf 1.2.2 onder Samenwerkingen en partners). Het project draagt bij aan de Europese focus van BUas door intensieve samenwerking in onderwijs en onderzoek met Europese partners. Studenten en medewerkers van BUas krijgen toegang tot transnationale leerprogramma's, gezamenlijke master's degree programma's en onderzoeksmogelijkheden binnen de alliantie.

Het project, met een looptijd van vier jaar (2025-2028) en een subsidie van € 1.700, is gericht op het realiseren van acht werkpakketten. BUas neemt een leidende rol in werkpakket 5 (WP5) 'AI & Sustainability' dat zich richt op AI en duurzaamheid in relatie tot cultureel erfgoed. In het eerste jaar is de governance structuur van de alliantie opgezet met meerdere besluitvormingsorganen en is bijvoorbeeld de eerste transnationale cursuscatalogus gepubliceerd voor het academisch jaar 2025-2026. Daarnaast is de eerste thematische zomerschool georganiseerd, en een hackathon in WP5, gericht op ethische AI-systemen voor cultureel erfgoed.

In 2026 staat de organisatie van een International Student Festival, hackathons en Thematic Summer Schools op het programma van BUas. Daarnaast werkt de alliantie aan de lancering van het KreativEU Career Centre (februari 2026), de ontwikkeling van de eerste gezamenlijke masterprogramma's en de verdere uitbouw van de digitale infrastructuur die de elf aangesloten hogescholen en universiteiten verbindt.

Wet Internationalisering in Balans (WIB) en Taalbeleid

De voorbereiding van de Wet Internationalisering in Balans (WIB) heeft in 2025 een positieve wending gekregen. Op 27 mei heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen die verzoekt om de Toets Anderstalig Onderwijs (TAO) voor bestaand opleidingsaanbod uit de WIB te halen.

In 2025 heeft BUas een nieuw taalbeleid vastgesteld en is ook gestart met de implementatie daarvan. Het belangrijkste uitgangspunt van het taalbeleid is het creëren van een taalomgeving die de BUas-waarden van openheid, respect en inclusiviteit uitstraalt. Gestart is met het aanbieden van cursussen Nederlandse taal en cultuur aan internationale studenten en medewerkers.

1.2.5 Well-being en community building

Ook dit jaar stonden verbondenheid en het welzijn van studenten en medewerkers hoog op de agenda. We blijven investeren in een omgeving en community waarin iedereen zich thuis, veilig en gehoord voelt. Daarbij

respecteren we de eigenheid van onze opleidingen en koesteren we de diversiteit binnen BUAs. Inclusie staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van alles wat we doen en beslissen.

Zorgstructuur voor studenten

Het afgelopen jaar is gewerkt aan de verdere optimalisering van de zorgstructuur voor studenten binnen BUAs. De decanen werken als team aan hun eigen ontwikkeling door te investeren in professionalisering, gezamenlijke werkwijzen en hun zichtbaarheid binnen de organisatie. Hierdoor blijft de ondersteuning laagdrempelig en sluit deze goed aan bij de ontwikkelingen binnen de opleidingen.

Het aanbod BEST(BETter STudying)-trainingen is in 2025 uitgebreid geëvalueerd. Uit de evaluatie bleek dat niet alle gratis extracurriculaire workshops goed worden bezocht en dat de no-show hoog is. Daarom is besloten het aanbod te beperken tot een aantal basistrainingen en voortaan vooral vraaggestuurd te werken. In 2025 zijn opnieuw Nederlandse taal- en cultuurcursussen aangeboden aan zowel studenten als medewerkers. De belangstelling hiervoor was groot. Met deze cursussen willen we ervoor zorgen dat studenten en nieuwe internationale medewerkers zich meer thuis voelen bij BUAs, in Breda en in Nederland, en bijdragen aan het verhogen van de stayrate in de regio Breda.

Sociale veiligheid

Op het gebied van sociale veiligheid zijn verdere stappen gezet om organisatorische processen aan te scherpen en informatievoorziening (zowel intern als extern) te optimaliseren. Zo is tijdens de Education Day in januari 2025 een track georganiseerd over het thema 'inclusie en sociale veiligheid', en versterkten we de samenwerking met studenten- en studieverenigingen. Er zijn trainingen aangeboden op alle niveaus: trainingen voor leidinggevend, voor medewerkers in de teams en voor studenten. Een concreet voorbeeld is de training van Stichting Gelijkspel die aan alle eerstejaarsstudenten van Tourism Management is gegeven. Tijdens de introductieweken is extra aandacht besteed aan het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Alle studenten en medewerkers uit de introductiecommissies volgden een training waarin hun eigen rol en verantwoordelijkheid centraal stonden, evenals het signaleren van ongewenst gedrag en weten hoe te handelen. Daarnaast zorgden we tijdens de intro's voor duidelijke communicatie over waar en bij wie je terecht kunt wanneer je ongewenst gedrag hebt meegemaakt.

Vanuit het oogpunt van welzijn en inclusie zijn tijdens de intro's extra faciliteiten geboden, zoals een 'low stimuli area' met onder andere bordspellen. Ook bij het gezamenlijke Breda Introfestival is, in samenwerking met Avans Hogeschool, Curio en De Rooi Pannen, een zogenoemde Safe Space ingericht. Studenten konden daar terecht als ze overprikkeld waren of als ze ongewenst gedrag hadden ervaren.

Verder is de nieuw vastgestelde Regeling Ongewenst Gedrag en Vertrouwenspersonen gepubliceerd, inclusief een helder stroomschema dat gebruikers stap voor stap door de procedure leidt.

Via de pijlers systeem, structuur en cultuur zal BUAs haar aanpak verder ontwikkelen op dit thema, waarbij de nadruk in 2025 in eerste instantie lag op systeem.

Student community

We weten dat bewustwording voor studentenwelzijn blijvend aandacht behoeft. Om die reden werd in 2025 opnieuw een aantal events georganiseerd om het belang van welzijn onder de aandacht te brengen en duidelijk te maken dat er hulp is binnen BUAs als je daar behoefte aan hebt. In april 2025 heeft de derde editie van het DeStress Fest plaatsgevonden. Gedurende twee dagen werden allerlei activiteiten georganiseerd voor studenten, zoals ochtendmeditatie, knutselen en wafels bakken met de Baking Club. Studenten van Creative Business hadden een belangrijke rol in de organisatie van dit event.

Na de hectiek rond de start van het nieuwe studiejaar vond eind september het event Campus Connect plaats op het binnenterrein van de campus. Alle collega's uit de zorgstructuur waren hierbij aanwezig. Daarnaast was er een BUAs Clubs markt waar studenten konden kennismaken met de verschillende clubs. Het event richtte

zich volledig op het vergroten van de bekendheid van de ondersteuning binnen BUAs en de community initiatieven. Een nieuw ontwikkeld boekje gaf studenten een duidelijk overzicht van de (extra-curriculaire) activiteiten en de ondersteuningsmogelijkheden binnen BUAs en in de stad Breda.

Zo'n 300 BUAs studenten hebben in november activiteiten van Good Mood bezocht. Good Mood is een activiteitenweek die wordt georganiseerd met Gemeente Breda, Avans Hogeschool, Curio en De Rooi Pannen. Via dit evenement kunnen studenten de stad beter leren kennen en nieuwe mensen ontmoeten.

De pilot met het community platform Uni-Life is vervolgd. Het online platform wordt goed bezocht en telt inmiddels ruim 2.200 aangemaakte profielen. Via Uni-Life kunnen studenten gemakkelijk contact leggen op basis van hun interesses, opleiding of land van herkomst. Ook worden alle extra-curriculaire activiteiten die binnen BUAs, door verenigingen en door studenten zelf worden georganiseerd, opgenomen in de kalender. Het afgelopen jaar is een platform voor toekomstige studenten gestart binnen Uni-Life. Aankomende studenten kunnen elkaar alvast online leren kennen en een netwerk opbouwen voor ze daadwerkelijk starten bij BUAs. Het is mooi te zien dat initiatieven binnen het online community platform ook leiden tot fysieke ontmoetingen en events. Zo zijn er vanuit Uni-Life nieuwe BUAs Clubs ontstaan.

Eind 2025 waren er ruim 35 actieve clubs binnen BUAs. De populariteit van de BUAs Clubs bewijst dat studenten behoefte hebben elkaar te ontmoeten op interessegebied.



BUAs Spring fest 2025

Aansluiting bij het Landelijk Kader Studentenwelzijn

BUAs ontving in 2025 middelen voor de uitvoering van het Landelijk Kader Studentenwelzijn. Deze middelen zijn in 2025 ingezet op het vergroten van de 'sense of belonging' en het versterken van de student community (actielijn 1: €80k) en preventie (actielijn 2: €55k). De verdere inzet op deze en de overige actielijnen uit het Landelijke Kader is vanuit eigen middelen bekostigd.

Medewerkerwelzijn

Medewerkerwelzijn is een belangrijk aandachtspunt voor BUAs. In eerste instantie wordt zoveel als mogelijk ingezet op preventie van verzuim waarbij het essentieel is dat voldoende adequate interventies beschikbaar zijn. Vanuit de BUAs+ gedachte (More than a University of Applied Sciences) en het belang van welzijn streven we naar meer dan het voorkomen van gezondheidsproblemen (preventie). Het bevorderen van het welbevinden van de medewerkers en het versterken van de positieve aspecten van werkbeleving en functioneren zijn uiterst belangrijk voor een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

We ondersteunen medewerkers in hun vitaliteit en wendbaarheid door diverse gezondheids- en welzijnsoplossingen aan te bieden, persoonlijke en professionele ontwikkeling en interne mobiliteit te stimuleren en medewerkers te ondersteunen in hun professionele groei. Het voeren van een professionele dialoog met elkaar, binnen alle lagen van de organisatie, is hierbij cruciaal. Ter ondersteuning aan de dialoog is in 2025 de Dialoog Toolbox samengesteld om gespreksvaardigheden binnen teams, tussen teams en tussen teamleden en management te verbeteren.

BUAs onderzoekt de arbeidsrisico's en de werkbeleving van de medewerkers uitvoerig middels de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) en de Employee Experience Survey (EES). De uitkomsten van de RI&E, Pulse EES, PMO en verzuimanalyses leiden tot verbeteracties op alle niveaus binnen BUAs, waarvan de voortgang in 2026 in kaart wordt gebracht. Ook de health & safety commissie, met vertegenwoordigers van alle academies en staf, heeft een belangrijke rol om trends en signalen te adresseren en mee te borgen dat de benodigde acties en interventies binnen hun organisatieonderdeel worden uitgezet.

In 2025 is de RI&E uitgevoerd en getoetst. Het Arbobeleid is geactualiseerd en met instemming van de Medezeggenschapsraad definitief vastgesteld. De RI&E bevestigt dat de grootste arbeidsrisico's voor BUAs, in lijn met de sector Hoger Onderwijs, werkdruk, beeldschermwerk en ongewenst gedrag zijn. Deze risico's kunnen leiden tot een toename van ziekteverzuim en uitval. Om deze risico's te beheersen zijn gerichte maatregelen ontwikkeld en geïmplementeerd. In 2026 wordt vervolg gegeven aan het plan van aanpak en de monitoring van de maatregelen.

In 2025 hebben alle medewerkers kunnen deelnemen aan een Preventief Medisch Onderzoek. 44% van de medewerkers heeft deelgenomen aan de Monitor Duurzame Inzetbaarheid en 33% heeft een fysieke Health Check aangevraagd. In opvolging van het PMO is de applicatie a.s.r. Vitality beschikbaar gesteld die medewerkers stimuleert om fysiek in beweging te komen en hiermee ook bijdraagt aan het mentale welzijn. In 2026 geven we verder opvolging aan de uitkomsten van het PMO.

In oktober van het verslagjaar heeft een Pulse meting van de Employee Experience Survey plaatsgevonden. De Pulse-resultaten laten verbetermogelijkheden zien op het gebied van vitaliteit en werkbeleving, waaronder intern ongewenst gedrag. De resultaten worden in de teams besproken waardoor medewerkers zelf passende maatregelen kunnen aandragen en implementeren.

1.2.6 Artificial Intelligence

BUAs heeft belangrijke stappen gezet in de verdere verankering van AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Een mijlpaal was de vaststelling van de AI Ethics Policy begin dit jaar. Dit beleidskader, gebaseerd op de kernwaarden van BUAs, biedt medewerkers en studenten concrete handvatten voor verantwoord en ethisch gebruik van AI, niet als compliance-document, maar een levend document als leidraad. Een tweede belangrijke stap was de instelling van Claude als institutioneel AI-platform, beschikbaar voor alle ca. 7.800 studenten en medewerkers. Hiermee geeft BUAs invulling aan het gelijkheidsbeginsel uit de AI Ethics Policy: wie getraind wordt in AI, moet ook toegang hebben tot kwalitatief hoogwaardige tools.

Op onderwijsgebied heeft BUAs in 2025 de Visie op Onderwijs en Leren met AI afgerond - een integraal kader dat samenbrengt wat de afgelopen jaren is opgebouwd. Kern daarvan is de *two-lane* aanpak: een aanpak waarbij toetsing zowel AI-vrije als AI-geïntegreerde routes kent, zodat docenten bewust en onderbouwd kunnen kiezen hoe zij AI een plek geven in hun onderwijs en beoordeling. Onderdeel van dit model is de AI Assessment Scale (AIAS) die docenten en studenten een gedeelde taal biedt voor de mate van AI-inzet bij leeractiviteiten - van 'geen AI-gebruik' tot 'AI als volwaardige co-auteur'. Dit bouwt voort op de AI-leeruitkomsten die in 2024 voor alle curricula zijn vastgesteld en inmiddels via Brightspace beschikbaar zijn voor docenten als toolbox met leeractiviteiten. De eerste presentaties aan de academies hebben al plaatsgevonden; de implementatie wordt in 2026 verder uitgerold.

Het AI Pioneers Team is in 2025 verder ontwikkeld naar een tweede fase (Pioneers 2.0) waarbij elke pionier zich meer toelegt op diepgaande integratie binnen de eigen academie. In februari 2026 is de AI Makerspace, als onderdeel van het Game & Tech Centre, intern in gebruik genomen als gezamenlijke innovatieruimte van het

AI-programma, het lectoraat Applied Data Science and Artificial Intelligence, de opleiding Applied Data Science and Artificial Intelligence en de Academy for Built Environment & Logistics.



AI Makerspace

Internationaal heeft BUas haar kennis actief gedeeld. Het AI Strategy Compass raamwerk werd gepresenteerd op het UNESCO Global Forum on Ethics and AI in Education. Daarnaast verzorgde de programmamanager via publicaties en externe presentaties een bijdrage aan het bredere debat over AI-integratie in het hoger onderwijs.

Parallel hieraan zijn vanuit de bedrijfsvoering concrete toepassingen in gebruik genomen, waaronder een AI-chatbot voor de Servicedesk, werving en selectie, beleidsontwikkeling, vertaalwerk en communicatie. Verkend wordt of AI ook ingezet kan worden voor efficiënter ruimtegebruik en personeelsplanning (AI Smart Campus) en ter ondersteuning bij examenroostering.

Vanaf 2026 verschuift de focus van het bouwen van infrastructuur naar het verdiepen van menselijke AI-gereedheid – *Human Readiness*. BUas wil niet alleen dat medewerkers en studenten weten hoe ze AI kunnen gebruiken, maar dat ze ook de psychologische, cognitieve en relationele vaardigheden ontwikkelen om dit duurzaam, kritisch en ethisch te doen.

1.2.7 Duurzaamheid

Het strategische thema 'klimaat en duurzaamheid' wordt ingebed in de organisatie. Het accent ligt op BUas-brede projecten op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Op die manier is duurzaamheid verweven in het onderwijs aan studenten, in onderzoeksprojecten, in het beheer van de campus én in de manier waarop we met elkaar omgaan binnen de BUas community (zie ook paragraaf 1.2.5).

In 2025 is aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van klimaat- en duurzaamheidsonderwijs. De Transdomain Learning Community (TLC) for Sustainability Transitions heeft in september 2024 het vernieuwde mandaat voor dit aandachtsgebied overgenomen. Daarnaast zijn er specifieke leerdoelen (Intended Learning Outcomes, ILO's) ontwikkeld en goedgekeurd. In de eerste helft van 2025 werd flankerend lesmateriaal voor deze ILO's ontwikkeld en getest, in samenwerking met docenten en studenten van verschillende academies. In de tweede helft van het jaar werd het materiaal beoordeeld, aangescherpt en gepubliceerd op de website van het transversale lectoraat Sustainability Transitions. Daarmee is een platform voor klimaat- en duurzaamheidsonderwijs ontstaan dat beschikbaar is voor alle BUas-domeinen én voor het bredere publiek.

Naast de aandacht voor klimaat- en duurzaamheidsonderwijs werd in studentenworkshops binnen drie academies een onderzoek uitgevoerd naar de factoren die studentbetrokkenheid in de klas belemmeren of

juist stimuleren. De resultaten komen in 2026 beschikbaar. Ook is gestart met de ontwikkeling van een KreativEU COIL (Collaborative Online International Learning) – ‘Sustainability Transition Challenges’ – dat zal gaan lopen vanaf september 2026.

Duurzaamheid is altijd een belangrijk element geweest bij de bouw en renovatie van de campus. Nu de campus al enkele jaren volledig operationeel is, blijft duurzaamheid leidend voor onderhoud en gebruik, ondersteund door onze ambitie om een klimaatpositieve organisatie te worden. De klimaatpositieve strategie die in het najaar van 2025 is ontwikkeld zal begin 2026 worden uitgewerkt in een gedetailleerd projectplan voor de strategische periode 2026–2029.



Klimaatbank BUAs

De 'Klimaatbank', die in november 2025 op de campus is geplaatst, herinnert ons telkens opnieuw aan het belang van onze weg naar een klimaatpositieve organisatie. Het opvallende kleurverloop van blauw naar rood over de volledige lengte is niet alleen decoratief: elke streep vertegenwoordigt ongeveer twee tot drie jaar uit de periode 1850–2024 en toont de wereldwijde temperatuurveranderingen op basis van de *Show Your Stripes* dataset van professor Ed Hawkins (Universiteit van Reading). De bank draagt zowel een waarschuwing als hoop in zich. Enerzijds maakt hij zichtbaar welke kant we momenteel opgaan, anderzijds is hij lokaal gemaakt van gerecyclede materialen. Daarmee laat hij zien dat circulariteit en hergebruik echt mogelijk zijn.

1.3 Een solide basis

1.3.1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg onderwijs

In 2025 hebben de locatiebezoeken plaatsgevonden voor de NVAO-heraccreditatie van de opleidingen M Imagineering (januari 2025), B Leisure and Events Management (mei 2025), M Strategic Events Management (juni 2025) en M International Supply Chain Management, (september 2025). Daarnaast heeft de opleiding B Applied Data Science & Artificial Intelligence in maart een toets na drie jaar doorlopen, waarbij de gerealiseerde kwaliteit en de wijze van examinering beoordeeld zijn beoordeeld. Deze toets volgde op het positieve besluit van de NVAO bij de Toets Nieuwe Opleiding in april 2022. De WHW verplicht opleidingen van instellingen zonder instellingstoets kwaliteitszorg om na drie jaar een dergelijke toets af te leggen.

In alle bovenstaande gevallen hebben de accreditatiepanels positief geadviseerd aan de NVAO. Voor de opleidingen M Imagineering, M International Supply Chain Management en B Applied Data Science & Artificial Intelligence is in 2025 ook al een NVAO-besluit ontvangen. De NVAO- besluiten voor M Strategic Events Management en B Leisure and Events Management worden in 2026 verwacht.

Daarnaast hebben de panels met betrekking tot de opleidingen M Imagineering, B Leisure and Events Management en M International Supply Chain Management positief geadviseerd over de toekenning van het Certificate for Quality in Programme Internationalisation.

Ook hebben er in 2025 ontwikkelgesprekken plaatsgevonden bij de opleidingen B Hotel Management en M Imagineering met een afvaardiging van het accreditatiepanel. De ontwikkelgesprekken voor B Leisure and Events Management en M Strategic Events Management en M International Supply Chain Management zullen plaatsvinden in 2026.

Tot slot heeft BUAs in het verslagjaar positieve feedback ontvangen van de NVAO op haar Kwaliteitsafspraken verantwoording.

NSE, HBO Monitor en Keuzegids

De respons op de Nationale Studenten Enquête (NSE) bereikte in 2025 een recordhoogte van 40%, een stijging ten opzichte van 33% in 2024. Ook de algemene tevredenheid steeg: 70% van de studenten en alumni kijkt met tevredenheid terug op de studie, tegenover een landelijk gemiddelde van 66%.

In de Keuzegids behoren de opleidingen Creative Media and Game Technologies, Creative Business en Applied Data Science & Artificial Intelligence tot de beste van Nederland, met een totaalscore van minimaal 75 punten. Deze drie opleidingen ontvingen daarom het Keuzegids Kwaliteitszegel. Daarnaast staan 8 van de 11 bacheloropleidingen van BUAs in de top drie van hun respectievelijke categorieën.

Kwaliteitszorg onderzoek

In 2025 werd de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie van de R&D-groep van de Academy for Hotel and Facility (AHF) beoordeeld door een extern en onafhankelijk panel volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2023-2028. De R&D-groep van AHF kreeg een algemene beoordeling van 'Voldoende'.

Opvallend is dat AHF deze accreditatie heeft behaald terwijl er geen lectoren verbonden zijn aan de academie – een belangrijke prestatie die aantoont dat het onderzoeksteam een sterke basis heeft gelegd. De auditcommissie erkende een aantal belangrijke sterke punten: het team bracht met succes een duidelijke onderzoekscultuur tot stand met zichtbaar enthousiasme onder studenten en docenten, verrichtte valide en praktijkgericht onderzoek en boekte succes bij het verkrijgen van nationale en internationale subsidies. Voor de toekomst heeft de commissie de benoeming van twee beoogde lectoren als prioriteit aangemerkt.

De eerstvolgende onderzoeksaccreditaties betreffen de Academy for Tourism, de Academy for Leisure en de Academy for Built Environment and Logistics en staan gepland voor 2027.

Studentenondersteuningsfonds

In 2025 heeft het Studentenondersteuningsfonds financiële ondersteuning geboden aan in totaal 84 studenten, aan wie een totaalbedrag van € 162,6 is uitgekeerd in de vorm van bijdragen en beurzen. Alle aanvragen zijn beoordeeld door de toetscommissie Studentenondersteuningsfonds. In 2025 zijn 55 aanvragen ingediend, waarvan 49 zijn gehonoreerd. De toegekende ondersteuning is verdeeld over vijf categorieën. De grootste groep betreft studiesteun: 29 studenten ontvingen een bijdrage met een gemiddelde totale hoogte van € 1,8 voor gemiddeld 4,2 maanden wat neerkomt op een totaalbedrag van € 51,3. Daarnaast ontving één student een topsportbeurs van € 1,5 over een periode van drie maanden. In het kader van de bestuursbeurs zijn 19 studenten ondersteund. Zij ontvingen gemiddeld € 2,0 voor gemiddeld 4,1 maanden, met een totale uitkering van € 37,8.

Tot slot zijn in 2025 in totaal 35 BUAs Scholarships toegekend. Hiervan betrof het 13 Bachelor Scholarships voor eerste aanvragen, met een eenmalige bijdrage van gemiddeld € 3.000 per student (totaal € 39,0). Daarnaast kregen 22 studenten een verlengingsbeurs toegekend van gemiddeld € 1,5 (totaal € 33,0).

Omschrijving	Aantal studenten	Totaalbedrag uitkeringen	Gem. hoogte van de uitkeringen	Gem. duur van de toekenningen (mnd)
Studiesteun	29	51,3	1,8	4,2
Topsportbeurs	1	1,5	1,5	3,0
Bestuursbeurs	19	37,8	2,0	4,1
Bachelor Scholarships (1^e jaar)	13	39	3,0	Eenmalig
Bachelor Scholarships (verlenging)	22	33	1,5	Eenmalig

Studentenondersteuningsfonds 2025

Friends of BUas Fund

In 2025 is de stichting Friends of BUas Fund opgericht. 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 Friends of BUas Fund 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. In 2025 zijn de eerste drie studenten die door onvoorziene omstandigheden in financiële nood kwamen ondersteund met een gift. Ook hebben we op verschillende manieren middelen geworven voor het fonds. Zo is de opbrengst van een tweedehands boekenmarkt georganiseerd door de BUas Library naar het fonds gegaan, evenals het statiegeld van op BUas verzameld leeggoed. Een groot aantal BUas medewerkers koos er bovendien voor het eindejaarsgeschenk aan het fonds te doneren.



Graduation ceremony Academy for AI, Games & Media

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 indienen en beroep aantekenen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, en beslissingen van het College van Bestuur of de academiectie.

Bij het centrale Loket Rechtsbescherming werden in 2025 13 klachten ingediend. Naast eenvoudig op te lossen logistieke problemen betrof het onder andere klachten met betrekking tot het verloop van de aanmelding voor opleidingen, meldingen van ongewenst gedrag, klachten over studiekosten, 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 2025 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 voorjaar van 2025 heeft het Legal-team een informatie- en trainingsbijeenkomst aangeboden voor zittende en geïnteresseerde potentiële nieuwe leden van het CBE en de Geschillenadviescommissie. De samenstelling van het CBE is op het vereiste peil gebracht, met een evenwichtige spreiding van de leden over de vijf academies. 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 2025 werden bij CBE in totaal 35 beroepschriften ingediend. Ten opzichte van 2024 (81 beroepen) betekent dit een afname met 57%. Daarmee ligt het aantal grofweg in de lijn van de aantallen beroepen van vóór de corona-periode. In zeven zaken kwam het tot mondelinge behandeling. De overige zaken werden geschikt (14), ingetrokken (5), dan wel via een andere procedure behandeld. De meeste beroepen hadden betrekking op een afwijzing voor de opleiding wegens een negatief bindend studieadvies (NBSA, 21), de beoordeling van een onderwijsonderdeel (8) en op een afgewezen herkansingsmogelijkheid (3). Van de zeven beroepen die op hoorzitting kwamen, zijn er twee gegrond verklaard (NBSA) en vijf ongegrond. Tegen geen van de CBE-uitspraken is in 2024 hoger beroep ingediend bij de Raad van State.

Academie	Totaal*	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschikt	Ingetrokken	Hoorzitting	Doorlopend in 2026
Academy for Leisure & Events	4	0	1	3	0	0	
Academy for Tourism	5	2	1	1	0	0	
Academy for AI, Games & Media	12	0	1	5	3	3	
Academy for Built Environment & Logistics	3	0	0	3	0	1	
Academy for Hotel & Facility	11	3	1	2	2	3	
Totaal per jaar	35	5	4	14	5	7	

*Per zaak kunnen meerdere rubrieken aan de orde zijn geweest.

Academie	Hoorzittingen	Gegrond	Ongegrond	Raad van State
Academy for Leisure & Events	0	0	0	0
Academy for Tourism	0	0	0	0
Academy for AI, Games & Media	3	0	3	0
Academy for Built Environment & Logistics	1	1	0	0
Academy for Hotel & Facility	3	1	2	0
Totaal per jaar	7	2	5	0

Geschillenadviescommissie

In 2025 is bij de Geschillenadviescommissie één bezwaarschrift ingediend. Het betrof een beslissing van de opleiding Creative Business (AGM) tot weigering van toelating. Het bezwaar is geschikt. In dit jaar hebben dus geen mondelinge behandelingen (door de commissie) plaatsgevonden.

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen van BUAs leveren een bijdrage aan een veilig studie- en werkklimaat. Hun kerntaak is het opvangen en begeleiden van studenten en medewerkers die geconfronteerd zijn met ongewenste omgangsvormen, zoals seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten of discriminatie. Daarnaast verzorgen zij voorlichting over het voorkomen van ongewenst gedrag en adviseren zij het management – gevraagd en ongevraagd – wanneer zij trends signaleren die het klimaat binnen BUAs kunnen beïnvloeden.

In 2025 hebben de vertrouwenspersonen opnieuw een eigen jaarverslag opgesteld. Dit verslag is besproken met het College van Bestuur en de directeur P&O tijdens de jaarlijkse overlegbijeenkomst, waarin ook trends en aanbevelingen zijn gedeeld. Uit dit jaarverslag zijn de onderstaande gegevens geselecteerd. Het betreft een totaaloverzicht van de meldingen van ongewenst gedrag die in 2025 en voorgaande jaren bij de vertrouwenspersonen zijn binnengekomen.

De tabel geeft de meldingen weer, onderscheiden naar melder, pleger en type melding.

Historisch overzicht meldingen naar type melding	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent(en)	6	8	5	5	4		2	2	6
student over discriminerend gedrag door medestudent	2		4						
student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent	5	6	2	2	1	1		1	
student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent/medewerker	6	11	12	14	9	11	5	12	9
student over discriminerend gedrag door docent/medewerker			1	2					
student over seksueel intimiderend gedrag door docent/medewerker		1	4	2	2				3
student over studieklimaat (integriteit)	1		1						
student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon	3	2			1			1	1
Subtotaal meldingen student	23	29	30	23	17	12	7	16	19
medewerker over intimiderend gedrag door student	6			2			2		1
medewerker over ongewenst gedrag /onheuse bejegening door student	1	4		2	1	1	2		2
medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student			2				1		
medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	14	12			1	1	3	9	4
medewerker over seksueel grensoverschrijdend gedrag jegens collegae	4	1							
medewerker over discriminerend gedrag door collega(e)	2	1	1						
medewerker over ongewenst gedrag /onheuse bejegening door leidinggevende	29	30	21	17	16	4	11	13	8
medewerker over als onveilig ervaren werksfeer	5	11	2	1	6	6		8	2
medewerker over ongewenst gedrag door extern contactpersoon	2			1					
Subtotaal meldingen medewerker	63	59	26	22	24	12	19	30	17
Overig		5	2	4	5	1	1		11

In 2025 zijn in totaal 86 meldingen van ongewenst gedrag besproken met een vertrouwenspersoon. Van de meldingen kwamen er 63 van medewerkers, een lichte stijging ten opzichte van 2024. De meeste meldingen betroffen opnieuw ongewenst gedrag of onheuse bejegening door een leidinggevende (29) of door collega's (14), aantallen die vergelijkbaar zijn met het jaar ervoor. Opvallend is de toename in de categorie 'medewerker over intimiderend gedrag door student', die steeg van 0 naar 6 meldingen.

In totaal hebben 23 studenten zich gemeld met een casus rond ongewenst gedrag. Dit aantal is licht gedaald ten opzichte van 2024 en vormt 27% van alle meldingen. De daling komt vooral door minder meldingen in de categorie 'student meldt ongewenst gedrag van docent/medewerker'.

Twee meldingen zijn geëscaleerd tot een formele klacht, die via Legal door een casemanager zijn gecoördineerd en verder opgepakt.

1.3.3 Integrale veiligheid

Complexe casuïstiek en integrale aanpak

In 2025 kreeg BUAs te maken met meerdere complexe veiligheidssituaties die een gecoördineerde, multidisciplinaire aanpak vereisten. Deze casuïstiek raakte aan alle pijlers van integrale veiligheid: fysieke veiligheid, informatieveiligheid en sociale veiligheid.

De aard van deze vraagstukken maakte samenwerking tussen specialisten uit verschillende disciplines noodzakelijk. Onder leiding van een crisiscoördinator werden situaties gemonitord, ontwikkelingen bijgehouden en passende maatregelen genomen om de veiligheid te waarborgen en escalatie te voorkomen. De opgedane inzichten en bewezen werkwijzen zijn verankerd in procedures en protocollen, waarmee we onze organisatorische weerbaarheid verder versterken en beter voorbereid zijn op toekomstige uitdagingen.

Sociale veiligheid

Voor de integrale aanpak op het gebied van sociale veiligheid verwijzen wij naar paragraaf 1.2.5 van dit verslag.

Kennisveiligheid

Door geopolitieke ontwikkelingen werd het waarborgen van kennisveiligheid in 2025 steeds belangrijker. Bij kennisveiligheid ligt de nadruk op het voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie, wat de nationale veiligheid in gevaar kan brengen. Het heeft ook als doel te voorkomen dat statelijke actoren invloed kunnen uitoefenen op onderwijs en onderzoek. Daarnaast besteedt het aandacht aan de ethische vragen die kunnen opkomen bij samenwerking met landen die de Nederlandse grondrechten niet respecteren. Om risico's rond kennisveiligheid te verlagen is bewustwording onder medewerkers noodzakelijk. In 2025 is er door het adviesteam beleid opgesteld over het reizen met BUAs-apparatuur naar landen met een verhoogd kennisveiligheidsrisico en over de gewenste aanpak rond beurzen van de Chinese Scholarship Council (CSC). In oktober 2025 heeft BUAs deelgenomen aan het onderzoek kennisveiligheid hogescholen.

Cyberveiligheid

Incidenten met cyber security in 2025

In het verslagjaar was sprake van een toename van phishing aanvallen. Door het adequaat inzetten van de ingebouwde beveiligingsfilters van Office365 bleef de impact beperkt. In enkele gevallen zijn inloggegevens buitgemaakt, maar dankzij onze early warning systemen kon er snel ingegrepen worden, waardoor de schade beperkt bleef. Daarnaast is een datalek geïdentificeerd bij een intern ontwikkelde website. Direct na constatering is deze website offline gehaald en vervangen door een veilig alternatief. De getroffen personen zijn conform de AVG geïnformeerd en er zijn aanvullende maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

Risicobereidheid

Onze instelling heeft een open karakter: dagelijks verwelkomen wij vele (gast)studenten en (gast)medewerkers. BUAs vindt het belangrijk dat geoorloofd gebruik van onze infrastructuur laagdrempelig blijft. Deze openheid koesteren wij en willen wij behouden. Wij zijn ons ervan bewust dat kwaadwillenden van deze open houding misbruik kunnen maken. Dit betekent dat wij extra investeren in het detecteren van mogelijke dreigingen en daar adequaat op reageren. Ter bescherming van onze reputatie en continuïteit is geïnvesteerd in versterking van de detectie- en responscapaciteit. Er is een Security Awareness Campagne gestart en er zijn stappen gezet om belangrijke onderdelen van onze infrastructuur beter te scheiden. Er is een scherpere opvolging van meldingen vanuit SURFsoc Security Operations Center ingericht en een intensievere samenwerking met andere onderwijsinstellingen op het gebied van kennisdeling en gezamenlijke dreigingsanalyse.

Impactanalyse

Het actuele cyberdreigingsbeeld laat zien dat de onderwijssector een aantrekkelijk doelwit blijft voor cybercriminelen, met name voor ransomware aanvallen. Een succesvolle aanval kan ernstige gevolgen hebben: langdurige verstoring van ons primaire onderwijs- en onderzoeksproces, reputatieschade, en aanzienlijke kosten voor herstel en remediatie.

Wij blijven alert en investeren continu in het versterken van onze digitale weerbaarheid om deze risico's te beheersen en onze bedrijfscontinuïteit te waarborgen.

2 Research & Development

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

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 daarvan in 2025 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 hbo 2022-2025](#).

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 intelligente 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

Thema	Draagt uw hogeschool bij aan dit thema? Zo ja op welke manier?
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 2025	Gerealiseerde inkomsten in 2024
1 Inkomsten onderzoek 1^e geldstroom	2.974	3.223
2 Inkomsten 2^e geldstroom	4.486	3.476
3 Inkomsten 3^e geldstroom	1.513	1.036
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	-	-
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	8.973	7.735

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 hiervoor kunnen worden ingezet, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten. Het gaat aan de ene kant om de mate waarin geïnvesteerd wordt in de verbinding en samenwerking met de samenleving, en aan de andere kant om de mate waarin geïnvesteerd wordt in de zichtbaarheid en de 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 2025 speelde CELTH een actieve rol als lid in de Landelijke Raad Recreatie en Toerisme (www.lrrt.nl), waar zij het onderwijs en onderzoek vertegenwoordigt en inhoudelijk bijdraagt aan thema's als bereikbaarheid, arbeidsmarkt en duurzame bestemmingsontwikkeling. In de Landelijke Raad wordt samengewerkt aan duurzame bestemmingen en een duurzame sector als geheel, samen met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, provincies, VNG, NBTC en de brancheorganisaties in het brede gastvrijheidsdomein.

In 2025 heeft CELTH een nieuwe Strategie 2026–2030 vastgesteld, die voortbouwt op de aanbevelingen uit de peer review van 2024 en de uitkomsten van het interne scenario-planning-traject. De strategie richt zich op drie inhoudelijke speerpunten – duurzame, veerkrachtige bestemmingen; ondernemen in transitie; en digitale en sociale innovaties in gastvrijheid – en versterkt de positie van CELTH als netwerkorganisatie. In lijn met deze koers zijn in 2025 oriënterende gesprekken gevoerd met de zeven hogescholen in het LTH-domein waarmee een Professional Doctorate wordt ontwikkeld, met het oog op intensivering van de onderlinge samenwerking.

CELTH is actief betrokken bij het Hospitality Pact en heeft in 2025 de leiding in de werkgroep Onderzoek & Innovatie verder ingevuld, onder meer via een leergemeenschap human capital en een versterkte bijdrage aan de arbeidsmarktmonitor voor de sector. CELTH trekt de ontwikkeling van de Professional Doctorate Leisure, Tourism & Hospitality – een samenwerking van zeven hogescholen met BUAs als penvoerder. Inmiddels zijn veertien kandidaten gestart. CELTH levert de Secretaris van de Graduate Committee, die de linking pin is met de landelijke PD pilot. Ook organiseert CELTH netwerkactiviteiten en studiedagen voor het Graduate Network van deze PD.

De ambities voor onderzoek zijn in 2025 concreet ingevuld met diverse projecten. Deze richten zich op klimaatadaptatie in de sector (Climate Risk Scan), het terugdringen van single-use plastics in de horeca, parklandschappen als recreatieve omgeving, stewardship-modellen voor duurzaam bestemmingsbeheer en de impact van de BTW-verhoging op de sector. Daarnaast zijn publicaties uitgebracht over vrijwilligerswerk in Leisure, Tourism en Hospitality organisaties, klimaatadaptatie en een toolkit voor het meten van bewonersprofiel. Samen met het Nederlands Research Instituut voor Recreatie en Toerisme (NRIT) werd het jaarlijkse trendrapport gepubliceerd.

Met de nieuwe strategie, een groeiend onderzoeksportfolio en een versterkt nationaal en internationaal netwerk zet CELTH in 2025 een volgende stap in haar ontwikkeling als toonaangevend kenniscentrum voor het gastvrijheidsdomein.

Centre of Expertise KennisDC Logistiek

BUAs werkt samen met Hogeschool Rotterdam, Fontys, HAN University of Applied Sciences, HZ University of Applied Sciences en Hogeschool Utrecht in het Centre of Expertise (CoE) KennisDC Logistiek. Dit is een netwerkorganisatie die vanuit een gezamenlijke Logistieke Kennis- en Innovatieagenda werkt aan het praktijkgerichte onderzoek en onderwijs van de toekomst. Het CoE levert een bijdrage op vier vlakken:

- ✓ het aanpakken van belangrijke maatschappelijke uitdagingen die verder reiken dan de eigen regio
- ✓ het vernieuwen van het logistieke hbo-onderwijs
- ✓ het actueel houden van opleidingsprogramma's met relevante kennis
- ✓ het samenbrengen van studenten, docenten, onderzoekers en bedrijven om gezamenlijk te onderzoeken en te leren

Elke hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KennisDC). Deze centra zijn landelijk met elkaar verbonden via een gezamenlijke kennisinfrastructuur. BUAs beheert het KennisDC Brabant.

De kracht van het CoE zit in de bovenregionale samenwerking tussen de sterke lokale netwerken van alle partners. Hierdoor blijft de regionale expertise behouden, met eigen specialisaties, thema's en werkvelden, terwijl deze kennis tegelijk landelijk beschikbaar komt voor iedereen.

Binnen het CoE KennisDC Logistiek zijn verschillende partijen vertegenwoordigd. Het logistieke hbo-onderwijs neemt deel via het Landelijk Platform Logistiek (LPL). Het praktijkgerichte onderzoek wordt uitgevoerd door de lectoraten binnen het Kennisakkoord. De KennisDC Managers zorgen voor kennisdeling, verspreiding en innovatieondersteuning. Ook het landelijke en regionale bedrijfsleven maakt deel uit van het CoE.

Vanaf 2024 werkt het CoE volgens het Ambitieplan 2024-2027 'Logistics for Society'. Dit plan kent vijf hoofdambities:

✓ 1. Profilering als 'Logistics for Society'

Het CoE richt zich op maatschappelijke vraagstukken zoals de energietransitie, verstedelijking en betaalbare zorg. Deze zijn uitgewerkt in drie concrete thema's: groene transportroutes, duurzame oplossingen voor bezorging in de stad en logistiek voor gezonde gezondheidszorg.

✓ 2. Groei naar professioneel eindniveau

Het CoE streeft naar niveau 4 volgens het groeimodel van Katapult.

✓ 3. Nieuw en gezamenlijk onderwijs

Via regio-overstijgende Learning Communities, Living Labs en onderzoeksprojecten ontstaat een waardevolle en inspirerende leer- en ontwikkelomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en professionals.

✓ 4. Nauwe betrokkenheid van studenten

Het CoE is een uitdagende en spannende plek waar studenten nauw betrokken zijn.

✓ 5. Invloed op beleid

Het CoE neemt een sturende rol op zich in regionale, nationale en internationale overlegorganen.

Vanaf 2025 is de SPRONG-LILS (Low Impact Lastmile Logistics), geleid vanuit BUAs, verantwoordelijk voor de invulling van één van de maatschappelijke thema's waaraan in het CoE gewerkt wordt: logistiek in de leefbare stad. De SPRONG-groep is ontstaan uit het CoE KennisDC Logistiek en 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 is het 15-jarig jubileum van het CoE gevierd en is gezamenlijk verder gewerkt aan het realiseren van de gestelde ambities. Nieuw en gezamenlijk onderwijs krijgt hierbij extra aandacht. In 2025 werd de online

omgeving opnieuw vormgegeven waarin het digitale tijdschrift Logistiek+ (Tijdschrift voor toegepast logistiek onderzoek) een prominenter plaats heeft gekregen.

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 2025 organiseerde BUAs een breed scala aan onderzoeksbijeenkomsten, congressen en lectorale redes die bijdroegen aan de zichtbaarheid en verankering van het praktijkgericht onderzoek in het nationale en internationale kennisecosysteem. In totaal werden 10 grotere evenementen (mede-)georganiseerd.

Op 20 maart vond het jaarlijkse **Trendcongres Toerisme in Transformatie: Business as Unusual** plaats op de BUAs-campus, georganiseerd samen met NRIT en de toerisme-opleidingen van vijf hogescholen. Het congres richtte zich op fundamentele transformaties in de toerismesector, met internationale keynote sprekers en een breed programma met breakout sessies, waaronder bijdragen van BUAs-lectoren Frans Melissen en Bert Smit.

Op 9 en 10 april vond de **Virtual Productions Gathering 2025** plaats op de BUAs-campus, gericht op de toekomst van digitaal verhalen vertellen en virtual production.

Op 15 april werden drie **inaugurele lectorale redes** uitgesproken in de kapel van de BUAs-campus door Jessika Weber (Lector Digital Transformation in Cultural Tourism), Carlos Pereira Santos (Lector Applied Data Science and Artificial Intelligence) en Jörn Fricke (Lector Leisure in a Social Context). Deze redes markeerden de aanstelling van drie nieuwe lectoren en versterkten de onderzoekscapaciteit van BUAs op de gebieden cultureel toerisme, data science/AI en vrijetijdssociologie.



Inaugurele lectorale redes Carlos Pereira Santos, Jessika Weber en Jörn Fricke op 15 april 2025

Op 22 april organiseerde BUas de **Everything Procedural Conference**, een vakbijeenkomst op het snijvlak van game design en procedureel genereren van content.

Op 6 mei vond de miniconferentie **Redefine Value** plaats in de kapel van BUas, met sprekers over community building en duurzaamheidstransities in de vrije tijdssector.

Op 15 mei nam BUas deel aan het **Breda Robotics XXL Event** op de Triple O Campus, een breed publieksevenement over robotica en AI in het mkb, de zorg en het onderwijs, met een TED-stijl programma en interactieve sessies.

Op 26 mei organiseerde BUas het **European Sustainable Tourism Mobility Forum 2025**, een internationaal forum gericht op samenwerking tussen beleidsmakers, industrie en onderzoekers voor duurzame toeristische mobiliteit in Europa.

Van 25 tot 28 augustus hostte BUas het **World Leisure Congress**, een internationaal congres dat academici, professionals en beleidsmakers bijeenbrengt rondom actuele vraagstukken in het brede vrije tijdsdomein, waaronder toerisme, sport, recreatie en hospitality.



World Leisure Congress augustus 2025

Op 12 november organiseerde het lectoraat Urban Life & Placemaking de jaarlijkse **Living in the City Conference**, met keynotes van onder meer Bert Smit en Lian Duif en een praktijkworkshop rondom de Purpose Canvas, Bosch500 en Van Gogh Homeland.

Op 18-20 november vond de **Graphics Programming Conference** plaats op de BUas-campus, een internationale conferentie voor real-time en interactieve grafische programmering.

Tot slot organiseerde BUas op 19 november het evenement **AI for Smarter Logistics**, een middag gericht op de toepassing van AI in de logistieke sector, met een keynote, vier workshops en een AI Business Marketplace voor studenten en professionals.

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	
	2025	2024	2025	2024
Missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid	0	0	0	0
Nationale Wetenschaps Agenda	7	7	1	5
Groefonds	0	0	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	0	6	4
Overig...	5	10	2	4

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. Sinds 2023 neemt BUAs actief deel aan de landelijke 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. In 2026 zal een vijfde PD-kandidaat starten in het LTH-domein.

2.2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Tabel personele inzet

Categorie	Totaal aantal (N) 2025	Totaal aantal (N) 2024	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis 2025	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis 2024
Lectoren	14	15	12.54	11.51
Onderzoekers en docent-onderzoekers	164	163	53.12	54.63
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	4	4	3.10	3.10
Promovendi	7	1	1.8	1.0
Postdocs	0	0	0	0
Onderzoeksondersteuning	8	8	6.7	6.05
Totaal onderzoekspersoneel	197	191	77.26	76.29
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 85%		Percentage lectoren met tijdelijke aanstelling: 15%	
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0.90	0.77		
Aantal lectoren met een (externe) dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	2	3		

2.2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de 4 standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Academy for Hotel & Facility	Standaard 1 t/m 3: voldoende Standaard 4: onvoldoende	Voldoende	De auditcommissie erkende een aantal belangrijke sterke punten: het team bracht met succes een duidelijke onderzoekscultuur tot stand met zichtbaar enthousiasme onder studenten en docenten, verrichtte valide en praktijkgericht onderzoek en boekte succes bij het verkrijgen van nationale en internationale subsidies. Voor de toekomst heeft de commissie de benoeming van twee beoogde lectoren als prioriteit aangemerkt.

Voorbeelden verbinding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

PANTOUR – toekomstbestendige vaardigheden in Europees toerisme

BUas speelt een trekkersrol in PANTOUR (Pact for Next Tourism Generation Skills), een Europees initiatief gericht op de ontwikkeling van groene, digitale en sociale vaardigheden in de sectoren toerisme, vrijetijd en hospitality. In november 2025 organiseerde BUas samen met ETOA (European Tourism Association) de eerste internationale PANTOUR-conferentie in Londen, waar onderzoekers, onderwijsprofessionals en werkveldpartners uit heel Europa samenkwamen. De conferentie richtte zich op urgente vraagstukken als competenties voor de digitale en duurzaamheidstransformatie, skills-gaps en de verbinding tussen toerisme-onderwijs en beroepspraktijk. Thema's als de rol van AI in HR, innovatieve trainingsmodellen en duurzame arbeidsmarktpaden kwamen aan bod. PANTOUR heeft een direct vervolg in het FuTourAlliance-project (start januari 2026) en een tweede internationale conferentie in Brussel, waarmee de praktische relevantie van dit onderzoek op Europees niveau wordt onderstreept.

GREENGAGE – burgers als dataverzamelaars voor duurzaam beleid

In het Horizon 2020-project GREENGAGE (2023–2025) onderzocht BUas hoe burgers actief kunnen bijdragen aan duurzaam omgevingsbeleid via Citizen Observatories. BUas leidde samen met de Provincie Noord-Brabant de Nederlandse pilot, gericht op de fietsbaarheid van regionale fietspaden. Burgers beoordeelden fietspaden via een speciale app, naast de officiële onderhoudsbeoordeling van de provincie. De bevindingen laten zien dat subjectieve burgerdata waardevolle aanvullingen biedt op objectieve overheidsprotocollen: burgers vestigen de aandacht op verkeersveiligheid en omgevingsfactoren die standaard inspecties missen. De data fungeren zo enerzijds als kalibratie van de objectieve meting en anderzijds als een 'zoeklicht' voor beleidsmakers. Het project illustreert hoe BUas-onderzoek direct bijdraagt aan maatschappelijk relevante beleidsvraagstukken, in nauwe samenwerking met overheden en burgerorganisaties zoals de Fietsersbond.

GAMEHEARTS – waarde van games voor erfgoed, kunsten en sport

In het Horizon Europe-project GAMEHEARTS (2024–2026) onderzocht BUas samen met universiteiten uit het Verenigd Koninkrijk, Finland, Oostenrijk en Polen, én industriepartners als Ubisoft, ISFE en EGDF, de economische, sociale en culturele waarde van het Europese videogame-ecosysteem. BUas draagt via het CRADLE R&D Lab bij aan de ontwikkeling van ludieke ervaringen op het snijvlak van games, cultureel erfgoed en sport. De directe betrokkenheid van grote industriepartners en brancheorganisaties versterkt de beleidsrelevantie van de onderzoeksuitkomsten. De bevindingen worden actief ingebracht in Europese beleidsdiscussies over de creatieve industrie, waarmee BUas zijn rol als kennispartner voor de internationale games- en mediasector concreet invulling geeft.

Voorbeelden praktijkgericht onderzoek in het onderwijs

Taste Lab – onderzoek naar smaak, duurzaamheid en menuontwerp

In het Taste Lab van BUas werken studenten en onderzoekers samen aan toegepast onderzoek op het snijvlak van voeding, gastvrijheid en duurzaamheid. In 2025 voerden studenten bachelorprojecten uit waarbij eye-

tracking werd ingezet om menuontwerp en verpakking te optimaliseren voor omzet en duurzaamheid. Daarnaast ontwierpen studenten een volledig duurzame cocktailbar op basis van lokale ingrediënten en tweedehands materialen. De 3D-voedselprinttechnologie in het lab biedt bovendien mogelijkheden om voedselresten te hergebruiken en duurzame alternatieve voedingsmiddelen te ontwikkelen. Nieuw in 2025 is de samenwerking met AI- en Data Science-studenten, die data-analyseprocessen verbeteren. Ook worden spraak-naar-tekst- en bewegingsdetectiesoftware geïntegreerd om observaties in het lab te verrijken. Dit maakt het Taste Lab toegankelijk voor studenten uit diverse domeinen, die hun vakgebied zo vanuit een kritische, onderzoekende blik kunnen verkennen. Het Taste Lab is succesvol omdat het onderzoeksfaciliteiten direct inzet als leeromgeving: studenten werken aan echte innovatievragen uit de hospitality-sector en dragen tegelijk bij aan de kennisontwikkeling.

Master Supply Chain Management – onderzoek en onderwijs verbonden via LILS

De Master Supply Chain Management van BUAs is structureel ingebed in de onderzoekslijnen van het lectoraat Smart Cities and Logistics. Dit wordt concreet zichtbaar in het SPRONG-project Low Impact Last-Mile Logistics (LILS), een nationale samenwerking van BUAs met drie andere hogescholen. Masterstudenten participeren actief in de Learning Community Last Mile, voeren onderzoekopdrachten en stages uit binnen het project, en worden begeleid door docent-onderzoekers die zelf actief onderzoek doen naar vraagstukken als gedragsverandering bij ontvangers, digitalisering van de last mile en duurzame stadslogistiek. Actuele onderzoekskennis vloeit zo direct terug het curriculum in. Het LILS-project streeft er expliciet naar jaarlijks meer dan 50 studenten in onderzoeksprojecten te betrekken, wat de structurele inbedding van onderzoek in het masteronderwijs onderstreept.

CRADLE – studenten als motor van onderzoek naar virtuele mensen

In CRADLE, het R&D Lab van de Academy for AI, Games & Media, werken studenten zij aan zij met onderzoekers en professionals uit de creatieve industrie aan de volgende generatie digital realities. Een concreet voorbeeld is het project VHESPER, waarin het CRADLE-team samen met Europese universiteiten onderzoek doet naar emotionele expressie bij virtuele mensen. Elf master studenten van vier Nederlandse universiteiten (AI, Psychologie, Economics, Media and Game Design) spelen hierin een actieve onderzoeksrol: zij ontwerpen en voeren experimenten uit, ontwikkelen technische oplossingen en dragen zo direct bij aan internationale wetenschappelijke output. Een door een voormalige BUAs-student ontwikkeld fysisch gesimuleerd traansysteem voor virtuele mensen trok binnen een paar uur na publicatie internationale aandacht. CRADLE illustreert hoe BUAs onderzoek en studentontwikkeling structureel met elkaar vervlecht: studenten zijn geen toeschouwers van onderzoek, maar onder intensieve begeleiding een drijvende krachten daarin.

Functiehuis

In 2025 zijn vernieuwde functieprofielen voor docent-onderzoekers succesvol geïmplementeerd. Deze profielen zijn in nauwe samenspraak met docenten en onderzoekers ontwikkeld en weerspiegelen de visie dat onderwijs en onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De nieuwe profielen bieden medewerkers een helder kader om in beide domeinen actief te zijn en zich verder te ontwikkelen.

Op het gebied van professionalisering heeft BUAs in 2025 zeven medewerkers in de gelegenheid gesteld een promotietraject te starten of voort te zetten. Daarnaast wordt momenteel in samenspraak tussen de domeinen onderzoek en onderwijs een breed professionaliseringslandschap ontwikkeld, dat medewerkers verdere loopbaan- en ontwikkelperspectieven moet bieden.

Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

BUAs heeft diversiteit en inclusie verankerd als onderdeel van de bredere Caring Community ambitie van de instelling. In 2025 heeft BUAs binnen de European University Alliance KreativEU actief bijgedragen aan een gezamenlijke inventarisatie van diversiteits- en inclusieactiviteiten bij de elf partneruniversiteiten. Op basis van deze inventarisatie zijn gemeenschappelijke thema's, gaps en ontwikkelpunten in kaart gebracht op gebieden als gendergelijkheid, inclusieve taal en welzijn. De uitkomsten vormen de basis voor verdere kennisdeling en gezamenlijke actie binnen de alliantie in de komende periode. BUAs ziet de KreativEU-samenwerking als een

waardevolle impuls om het D&I-beleid, zowel voor onderwijs en onderzoek als voor governance en mobiliteit, verder te versterken.

Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel

In 2025 zijn diverse professionaliseringsactiviteiten ondernomen om onderzoekspersoneel te ondersteunen en te versterken.

Op het gebied van subsidiewerving organiseerde BUAs een reeks Lunch & Meet workshops: een sessie over Regieorgaan SIA-financieringsmogelijkheden (februari), een Horizon Europe Proposal Clinic gericht op het verbeteren van aanvraagstrategieën (januari), een workshop over Marie Skłodowska-Curie Actions voor postdoctorale fellows en docentmobiliteit (maart), en een sessie over Erasmus+ financiering voor onderzoek en internationale partnerschappen (april). Deze bijeenkomsten waren toegankelijk voor onderzoekers van alle academies en werden begeleid door zowel interne als externe experts.

Ter ondersteuning van onderzoekscommunicatie lanceerde BUAs de Practical Guide for Research Exposure, een gezamenlijk initiatief van Marketing, Communicatie & Student-community en BUAs-onderzoekers. De gids biedt onderzoekers een overzicht van beschikbare interne en externe platforms en communicatiekanalen, en helpt hen de zichtbaarheid en maatschappelijke impact van hun werk te vergroten. Aanvullend werd interesse gepeild voor mediatrainingen op het gebied van sociale media, optreden voor de camera en het schrijven van expertquotes voor de Nederlandse pers.

Op het gebied van datamanagement werd SURF Research Drive opnieuw onder de aandacht gebracht van onderzoekspersoneel. Dit AVG-conforme opslagplatform voor onderzoeksdata, ontwikkeld voor Nederlandse onderzoeksinstituten, biedt een veilig alternatief voor commerciële cloudoplossingen. De communicatie richtte zich specifiek op onderzoekers die nog geen gebruik maken van het platform, met als doel een bredere adoptie binnen BUAs te stimuleren.

Tot slot is in 2025 besloten de jaarlijkse R&D dag en de Education Day samen te voegen tot één geïntegreerde BUAs-brede professionaliseringsdag. De eerste editie van dit vernieuwde format vindt plaats in januari 2026.

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 de 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 de 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 2025 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 lectoren zijn in 2025 tevens betrokken bij het ontwikkelen van de nieuwe governance structuur voor R&D.

Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.



BUas Campus

3 Governance

3.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Voorwoord voorzitter

"We kijken met tevredenheid terug op een jaar waarin we ons opnieuw hebben laten inspireren door de mensen en vraagstukken om ons heen. Dankzij intensief formeel en informeel contact met interne en externe stakeholders bleven we goed verbonden met de organisatie en haar omgeving. Vanuit die verbinding én inspiratie hebben we onze rol als toezichthouder, werkgever en adviseur actief en betrokken kunnen invullen, zoals van een eigentijdse raad van toezicht verwacht mag worden."

De Raad van Toezicht (RvT) 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 en strategie van BUAs worden vertaald naar concrete doelstellingen en resultaten ten aanzien van onderwijs en onderzoek, binnen de kaders van een verantwoorde kwalitatieve en financiële bedrijfsvoering. De Raad heeft verschillende rollen, onder meer als werkgever, klankbord, toezichthouder, adviseur en radar van maatschappelijke trends en ontwikkelingen.

De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. In december 2025 is de tweede termijn van dhr. Peter van Grinsven verlopen; hij is oprecht hartelijk bedankt voor zijn waardevolle bijdrage in de afgelopen jaren. De RvT is verheugd dat dhr. Ivo Steffens als nieuw lid Raad van Toezicht is toegetreden per december 2025. In maart 2025 is Mevr. Sandra Nauta, Directeur FC&S/Concerncontroller, aangetreden als secretaris, in opvolging van de heer Maarten Meewis. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad op 31 december 2025, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht zijn ook de samenstellingen van de commissies opgenomen.

Toezicht met visie en verbinding

De Raad van Toezicht van BUAs heeft actief bijgedragen aan de totstandkoming van de geactualiseerde Strategische agenda voor 2026-2029. Daarnaast zijn uitdagingen zoals internationalisering, financiële planning inclusief mogelijke bijsturing en resultaatgerichtheid van de organisatie besproken, met aandacht voor de benodigde ambitie en prioritering. 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 bespreekbaar maken van dilemma's.

De kleinschaligheid, de campuscultuur, de verbinding met de praktijk en de internationale oriëntatie zijn onderscheidende kwaliteiten die zichtbaar moeten zijn in alles wat BUAs doet — in het onderwijs, in het onderzoek en in de wijze waarop de organisatie zich intern en extern presenteert. De RvT deelt de overtuiging dat juist deze kwaliteiten BUAs onderscheiden en wil dat zij ook in de strategische uitvoering zichtbaar blijven. De RvT heeft de Strategie 2026-2029 intensief besproken met het college en vervolgens vastgesteld, waarbij ook de MR nauw betrokken is geweest. De Raad benadrukt daarbij het belang van een voortvarende accurate uitvoering en voldoende sturend vermogen om de strategie te realiseren.

Kernwaarden in actie

De RvT heeft gehandeld vanuit de kernwaarden professionaliteit, 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 zowel de organisatie als de maatschappij stond hierbij centraal.

Focus op onderwijs en onderzoek

De RvT heeft zich regelmatig laten bijpraten over de strategische ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek, zoals de totstandkoming van de onderwijsvisie, de R&D-visie en de inbedding van AI in het onderwijs en onderzoek. De RvT is ervan overtuigd dat een sterke kennisbasis en innovatief onderwijs bepalend zijn voor de toekomst van BUAs en haar studenten.

Belangrijke besluiten en resultaten

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

- ✓ Het Jaarverslag 2024 is goedgekeurd en décharge is verleend aan het College van Bestuur, waarbij de accountant de financiële positie van BUAs als solide beoordeelde.
- ✓ Goedkeuring van het Financieel Meerjarenkader 2025-2029 en de Kaderbrief 2026: Hierbij is uitgebreid stilgestaan bij de te nemen structurele kostenbesparingen om de organisatie voor de toekomst financieel gezond te houden.
- ✓ In 2025 heeft de RvT actief toezicht gehouden op de belangrijkste strategische en financiële ontwikkelingen van BUAs tegen de achtergrond van de (verwachte) financiële uitdagingen en politieke onzekerheid. De RvT heeft de Begroting 2026 goedgekeurd, met aandacht voor de besparingsdoelstelling, waarbij de strategische prioriteiten van BUAs centraal blijven staan.
- ✓ Goedkeuring Bestuurs- en beheersreglement: Het reglement is aangepast om onder meer de functietitel 'diensthoofd' te wijzigen naar 'dienstdirecteur', en om de (strategische) beleidsverantwoordelijkheden breder bij alle directeuren te beleggen.
- ✓ Strategische koers 2026-2029: De RvT heeft deze in de vergadering van 7 juli 2025 vastgesteld.
- ✓ Beëindiging van de termijn van dhr. Van Grinsven, als toezichthouder in december 2025.
- ✓ Benoeming lid tot de Raad van Toezicht: dhr. Ivo Steffens is per 8 december 2025 toegetreden als lid van de RvT.
- ✓ Herbenoeming van mevr. Liesbet van Zoonen: De RvT heeft de herbenoeming van mevr. van Zoonen vastgesteld voor een tweede termijn van vier jaar per 1 januari 2026.
- ✓ Herbenoeming van mevr. Saïda van Kalsbeek: De RvT heeft mevr. Saïda van Kalsbeek voor een tweede termijn van 1 jaar per 8 december 2025 herbenoemd.

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):

De auditcommissie hield zich bezig met financiële rapportages, risicobeheersing, accountantsbevindingen en rechtmatigheid van bestedingen. Ze adviseerde positief over het Meerjarenkader 2025-2029 en de goedkeuring van het jaarverslag 2024. De commissie sprak haar waardering uit over de Kaderbrief 2026 met daaraan ten grondslag liggend het vernieuwde allocatiemodel. Met name de helderheid en transparantie ten aanzien van de uitgangspunten boden goed inzicht. De samenwerking met de accountant PwC verloopt goed. Opvolging en monitoring van de maatregelen van de bezuinigingsopdrachten verdienen veel aandacht evenals de voortgang van de strategische projecten. Drop-out, studiesucces en aanmeldersaantallen zijn door het jaar heen regelmatig besproken en gevolgd. Op het plan voor nieuwbouw op de campus voor studentenhuysvesting in relatie tot een Game & Tech Centre is diepgaander ingezoomd en dit wordt nauwlettend gevolgd. Verder staan de onderwerpen Cybersecurity en data veiligheid hoog op de agenda van de AC en worden regelmatig besproken.

Education Research & Development (ER&D) commissie:*

Deze commissie adviseert de RvT over het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De commissie besprak ontwikkelingen rondom internationalisering (WIB) en de impact van de toets anderstalig onderwijs (TAO) waarover een motie is aangenomen. Het hieruit voortvloeiende taalbeleid kwam aan de orde. Daarnaast is de internationale positionering van BUAs binnen KreativEU als Europese instelling uitgebreid besproken evenals hieraan gekoppelde leerprogramma's en onderzoeksmogelijkheden. De strategische richting 2026-2029 en daarmee samenhangende prioritering en de uitdagingen rondom studenteninstroom waren belangrijke aandachtspunten naast de aandacht voor drop-out en studiesucces met daarbij de te nemen acties.

** Dit betreft de voormalige Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valoriatie (OOV): de naam is gewijzigd in "Education, Research & Development" (ER&D). Omdat onderzoek al veel valorisatie omvat en apart opnemen van valorisatie geen toegevoegde waarde heeft, is besloten om de naam te wijzigen.*

Studentenwelzijn, duurzaamheid en sociale veiligheid zijn vaste aandachtspunten binnen de ER&D-commissie. Ook heeft de commissie stilgestaan bij de ontwikkeling van de R&D-visie en de aanpak van Graduate Portfolio Committee met betrekking tot de masterevaluatie. Daarnaast is de onderwijsvisie uitgebreid in de commissie besproken.

De commissie had belangstelling voor het traject Community for Teaching and Learning (CTL) evenals de impact van AI-integratie in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, waarbij de commissie ook dieper is ingegaan op de ethische aspecten.

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). Naast het invullen van de werkgeversfunctie voor het CvB, heeft de Remuneratiecommissie ook invulling gegeven aan de wervingsprocedure voor de opvolging van de heer van Grinsven, uiteraard in afstemming met de overige RvT-leden.

Verbinding met stakeholders

De RvT hecht grote waarde aan de dialoog met interne en externe stakeholders zodat ze zich nog sterker betrokken voelt bij de organisatie en haar kernprocessen. De RvT heeft op basis van prettige, open en kritische gesprekken met studenten inzicht gekregen in hun ervaringen en perspectieven. De RvT heeft het als waardevol ervaren om de huidige generatie nationale en internationale studenten aan het woord te horen. De aandacht ging onder andere uit naar meer kwaliteit en uitdaging in het curriculum, en naar het lager beleggen van autonomie. De RvT heeft ook een constructief gesprek gevoerd met een afvaardiging van docenten uit alle academies. Met de MR is de RvT tijdens de Drieradenoverleggen meerdere keren in gesprek gegaan over de financiële situatie van BUAs en de bezuinigingen en over inclusiviteit en diversiteit.

De regelmatige academiebezoeken door de leden van de RvT hebben eveneens geleid tot inspirerende, verbrede inzichten in de onderwijs- en onderzoekspraktijk. Thema's als instroomcijfers, integriteit, sociale veiligheid en organisatiecultuur leidden tot waardevolle en leerzame gesprekken. Ook was de RvT vertegenwoordigd tijdens de opening van het academisch jaar. De leden van de RvT hebben periodiek informeel transparant contact met de leden van het college buiten de formele vergaderingen en contact momenten om.

Aandachtspunten

Naast de reguliere vergaderagenda heeft de RvT in 2025 een aantal thema's met bijzondere aandacht gevolgd, vanuit haar verantwoordelijkheid voor zowel de toekomst, continuïteit als de kwaliteit van BUAs:

- ✓ De impact van toenemende mondiale conflicten op onderwijs, onderzoek en de BUAs-community is tijdens de vergaderingen regelmatig aan de orde gekomen.
- ✓ De RvT is regelmatig in gesprek gegaan over de aangekondigde bezuinigingen en benadrukt daarbij het belang van een zorgvuldige balans tussen noodzakelijke besparingen en het behoud van kwaliteit en innovatiekracht.
- ✓ De ontwikkeling rondom Internationalisering is een terugkerend aandachtspunt. De lobby richting de relevante beleidsmakers in Den Haag heeft haar vruchten afgeworpen aangezien de motie is aangenomen om de TAO uit de WIB te halen. De RvT heeft hier haar complimenten over uitgesproken.
- ✓ De RvT heeft actief toezicht gehouden op de integrale aanpak van sociale veiligheid binnen de organisatie. Hierbij is geconstateerd dat er een stevig fundament is vastgesteld, waardoor de nadruk verschuift naar het daadwerkelijk doorleven en toepassen van het beleid. Dit onderwerp staat als vast agendapunt op iedere vergadering.
- ✓ De RvT heeft zich in haar vergaderingen regelmatig laten bijpraten over de strategische ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Zij volgt de voortgang op de strategie kritisch en benadrukt het concretiseren van de doelen met meetbare KPI's en een heldere fasering.
- ✓ De RvT volgt de ontwikkeling rondom de studentenhuisvesting voor met name buitenlandse studenten inclusief de ontwikkeling van het Game & Tech Centre.

- ✓ De RvT heeft het afgelopen jaar intensief ingezoomd op de dalende instroomcijfers in het HBO en het inzetten van extra marketinginspanningen. Zij benadrukt daarbij het belang van hogere ambities op het gebied van studiesucces en het terugdringen van uitval.
- ✓ De RvT spreekt haar waardering uit voor de positieve scores op de NSE en de HBO-monitor, en benadrukt dat de gesignaleerde verbeterpunten ter harte worden genomen.
- ✓ De RvT laat zich geregeld informeren over de voortgang van strategische programma's en projecten, zoals Education+, gericht op flexibilisering en innovatie van onderwijs, well-being van studenten en medewerkers en de transversale thema's AI en Sustainability.
- ✓ Via een intern zelfevaluatie-traject heeft de RvT haar eigen functioneren geëvalueerd en verbeterpunten geïdentificeerd. Hierbij zijn o.a. de onderwerpen duurzaamheid, well-being en integrale veiligheid, diversiteit en inclusie, HR-beleid en de ontwikkelplek binnen de Raad aan de orde geweest. Conform branchecode wordt volgend jaar een externe ingezet voor de zelfevaluatie.

Vooruitblik

In 2026 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 de bezuinigingen nauwlettend volgen en samen met het CvB werken aan innovatieve oplossingen. De RvT adviseert het College een heldere prioritering aan te brengen in de uitvoering. Daarnaast volgt de RvT in 2026 de uitvoeringsagenda van het nieuwe strategisch plan als kritische, onafhankelijke, constructieve en betrokken Raad. De RvT kijkt met vertrouwen vooruit naar het komende jaar en staat klaar om BUAs te ondersteunen in een jaar dat zowel uitdagingen als kansen biedt.

Onderstaande tabel toont een overzicht op hoofdlijnen van de onderwerpen besproken in de RvT in 2025.

Onderwerpen besproken in 2025	RvT	AC	ER&D (OOV*)	Remuneratie	Onderwerpen besproken in 2025	RvT	AC	ER&D (OOV*)	Remuneratie
Strategie en Beleid					Onderwijs & Onderzoek				
Kaderbrief 2026	γ	γ	γ		Strategic Minor Plan	γ		γ	
Strategische richting 2026-2029	γ	γ	γ		AI (Ethics)	γ		γ	
Strategic progress report 2025	γ	γ	γ		Internationalisering/KreativEU	γ	γ	γ	
Bestuurs- en beheersreglement	γ	γ			Studentenhuisvesting/ Game&Tech Centre	γ	γ		
Risicomanagement	γ	γ			Accreditaties	γ		γ	
Cybersecurity (DDOS/SURF)	γ	γ	γ		BTO Wageningen	γ		γ	
Financiën					Benchmark PwC hogescholen	γ	γ		
Meerjarekader 2025-2029	γ	γ	γ		Benchmark BUAs Research portfolio	γ		γ	
Jaarverslag/jaarrekening 2024	γ	γ	γ		Organisatie en Personeel				
Dechargeverlening CvB	γ	γ			Sociale veiligheid	γ		γ	
Assurancerapport	γ	γ			Aftreden dhr. Peter van Grinsven, lid RvT	γ			
Accountantsrapportages, w.o. de Mngt Letter	γ	γ			Benoeming dhr. Ivo Steffens, lid RvT	γ			
Bezoldiging College van Bestuur	γ			γ	Herbenoeming mev. Liesbet van Zoonen, lid RvT	γ			
Onderbouwing bezoldigingscategorie WNT 2026	γ			γ	Verlenging mev. Saida van Kalsbeek, lid RvT	γ			

Onderwerpen besproken in 2025	RvT	AC	ER&D (OOV*)	Remuneratie
Begroting 2026	γ	γ	γ	
Periodieke financiële analyses	γ	γ		
Besparingsopdrachten	γ	γ	γ	
Bekostigingsanalyse		γ		
Afwikkeling btw boekenonderzoek	γ	γ		
Onderwijs & Onderzoek				
Drop-out, studiesucces & aanmelders	γ	γ	γ	
R&D-visie & Graduate Portfolio Committee	γ		γ	
Onderwijsvisie	γ		γ	
CTL update	γ		γ	
Vitalogs update	γ			
Analyse keuzegids/ Masterevaluatie	γ		γ	
Analyse NSE	γ		γ	
HBO-monitor	γ		γ	

Onderwerpen besproken in 2025	RvT	AC	ER&D (OOV*)	Remuneratie
Benoeming mevr. Sandra Nauta, Secretaris RvT	γ			
Bezoek RvT-leden aan academies	γ			
Gesprek RvT-leden met studenten en docenten	γ			
Aanstelling Directeur R&D, AGM en AT	γ			
Overige				
Drieradenoverleg	γ			
Zelfevaluatie RvT	γ			
World Leisure Congres	γ	γ		
Inkoop kalender		γ		

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.

3.2 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 31-12-2025).

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder Voorzitter van het College van Bestuur Aandachtsgebieden	I.M. (Ingrid) Timmermans RA Lid van het College van Bestuur Aandachtsgebieden
<ul style="list-style-type: none">✓ Strategie en organisatieontwikkeling✓ Onderwijs, onderzoek en ontwikkeling✓ Governance: eerste aanspreekpunt Raad van Toezicht, Medezeggenschapsraad en voorzitters examencommissies✓ Externe (internationale) betrekkingen en strategische samenwerking✓ Kennisontwikkeling, innovatie en valorisatie✓ Internationalisering✓ Alumni en Industry Board✓ Marketing en communicatie	<ul style="list-style-type: none">✓ Bedrijfsvoering algemeen✓ Concerncontrol, financieel beleid en risicomanagement✓ Governance: eerste aanspreekpunt vakorganisaties en vertrouwenspersonen✓ Externe (internationale) betrekkingen✓ Informatiemanagement en ICT✓ Huisvesting, facilitaire zaken en duurzaamheid✓ Integrale veiligheid✓ Personeel en Organisatie✓ Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie✓ Ondernemerschap en Innovation Square

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 2. Het declaratieoverzicht is opgenomen in hoofdstuk 7 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT.

Het College van Bestuur is gedurende het gehele jaar ondersteund door A.C.E.M. (Jojanneke) Hobert MA in de functie van secretaris College van Bestuur.

3.3 Good Governance

3.3.1 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.

3.3.2 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 Gemeente Breda, provincie Noord-Brabant en diverse samenwerkingsverbanden en collega-onderwijsinstellingen in de regio.

3.3.3 Wetenschappelijke integriteit en Ethische Commissie

Voor de uitvoering van de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit werkt BUAs samen met vier andere zuidelijke hbo-instellingen: Fontys, Avans Hogeschool, HZ University of Applied Sciences en HAS green academy. Met de genoemde 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. Het delen en verenigen van kennis, expertise en interne jurisprudentie met betrekking tot wetenschappelijke integriteit, bevordert het optimaal borgen van deze kennis. 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. In 2025 is de formeel-juridische grondslag voor een Ethische Commissie vastgelegd in het Bestuurs- en Beheersreglement.

Bij BUAs zijn met betrekking tot wetenschappelijke integriteit in 2025 geen klachten ingediend.

3.4 Risicomanagement

Risicomanagement is binnen BUAs integraal 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)
<p>Studentenwelzijn</p> <p>Verschillende onderzoeken naar het welzijn van studenten tonen aan dat veel studenten problemen ervaren zoals stress, eenzaamheid en mentale gezondheidsproblemen, wat leidt tot verhoogde ondersteuningsbehoeften. Deze problemen kunnen een negatieve impact hebben op de studievoortgang, de studie-efficiëntie en het vermogen van studenten om hun talenten te ontwikkelen. Ze kunnen ook resulteren in studievertraging en het algehele studiesucces belemmeren. Dit kan onze institutionele reputatie aantasten, de instroom van nieuwe studenten verminderen, de voortgang van huidige studenten vertragen en uiteindelijk leiden tot een daling van de inkomsten.</p>	<p>Het welzijn van studenten blijft een belangrijke focus voor BUAs. We werken dit onderwerp verder uit via de strategische pijler Caring Community in de A to I agenda. Deze uitwerking bevat onder andere welke specifieke acties nodig zijn ter bevordering van studentwelzijn.</p>
<p>Sociale veiligheid</p> <p>Een sociaal veilige omgeving voor zowel studenten als medewerkers is essentieel voor optimale prestaties. Alleen door constante aandacht te besteden aan deze veiligheid kan BUAs haar ambitie waarmaken om een diverse, inclusieve en toonaangevende kennisinstelling te zijn. De toenemende polarisatie in onze samenleving vergroot de uitdaging voor BUAs om deze sociale veiligheid te waarborgen.</p>	<p>In 2026 pakken we de volgende initiatieven op:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimaliseren van klacht- en meldprocedures die voor iedereen gemakkelijk te vinden zijn. ✓ Meer duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden zodat iedereen weet hoe te handelen bij sociaal onveilig gedrag. ✓ Bewustwordingscampagnes. ✓ Opvolgen van de uitkomsten van medewerkers tevredenheidsonderzoeken (MTO) en de daaruit voortvloeiende acties als vast onderdeel van P&C cyclus. ✓ Een nauwkeurige en transparante communicatie in geval van incidenten. We blijven een 'zero tolerance' beleid hanteren.

Risico	Beheersmaatregel(en)
<p>Krimpemde studentenpopulatie en daling beschikbare financiële middelen</p> <p>Het risico van minder beschikbare middelen voor onderwijs en onderzoek door een dalende (gefinancierde) studentenpopulatie, veroorzaakt door:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografische ontwikkelingen. ✓ Het huidige politieke klimaat (WIB/TAO) ✓ Gebrek aan studentenhuysvestingsfaciliteiten in Breda. ✓ Toename van het aantal langstudeerders. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ We maken bewuste portfoliokeuzes en zorgen zo voor een aantrekkelijk onderwijsaanbod. Portfolio evaluaties worden uitgevoerd om beter aan te sluiten bij de behoeften van potentiële studenten en de industrie. ✓ We proberen de concurrentie te overtreffen met effectieve marketing en branding. Verbeterpunten in de conversie van aanmelding naar inschrijving zijn geïdentificeerd en worden aangepakt. ✓ Het voeren van een lobby tegen overheidsbesparingen en gericht op het tonen van de meerwaarde van internationalisering in het hoger onderwijs en voor het specifieke karakter van BUAs als internationaal georiënteerde hogeschool. ✓ Het plan voor studentenhuysvesting op de campus van BUAs is in ontwikkeling. ✓ Managementmaatregelen zijn genomen om het aantal langstudeerders te verminderen en zo het studiesucces te verhogen.
<p>Internationale studenten</p> <p>Het internationale karakter van onze organisatie is een essentieel onderdeel van onze identiteit en internationale studenten vormen een belangrijk deel van onze internationale leeromgeving, die wij als verrijkend beschouwen voor alle studenten. Ondanks dat het nieuwe kabinet positiever tegenover internationalisering in het hoger onderwijs lijkt te staan, staat internationalisering op basis van besluiten van de vorige regering nog steeds onder druk wat mogelijk een effect heeft op de (internationale) studentenpopulatie. Dit effect kan versterkt worden door een tekort aan studentenhuysvesting in de regio Breda. Een afname van het aantal internationale studenten brengt ons internationale karakter in gevaar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De impact van de maatregelen in het wetsvoorstel en passende managementmaatregelen zijn geïdentificeerd. ✓ Coördinatie met en lobbyen naar werkveldpartners, mede-onderwijsinstellingen, OCW en koepelorganisaties om ervoor te zorgen dat de negatieve impact voor BUAs beperkt blijft. ✓ BUAs vervolgt de inspanning voor de ontwikkeling en realisatie van studenthuysvesting op de campus. ✓ BUAs continueert haar aanbod in Nederlandse taal- en cultuureducatie voor (internationale) studenten en medewerkers.
<p>Artificial Intelligence</p> <p>De snelle ontwikkeling op het gebied van kunstmatige intelligentie is een gamechanger binnen het onderwijs en binnen de vakgebieden die BUAs bedient, en zal een substantiële impact hebben op onze activiteiten. Onvoldoende anticiperen op deze ontwikkeling kan resulteren in gemiste kansen voor studenten, verminderde concurrentiekracht van opleidingen, een verouderd onderwijsaanbod en onvoldoende voorbereiding op de technologische en ethische uitdagingen.</p>	<p>Door het Meaningful AI Endeavours-programma worden zowel studenten als medewerkers in staat gesteld om AI te gebruiken als een transformatief instrument in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.</p>
<p>Duurzaamheid</p> <p>'Klimaatpositief' worden bij BUAs betekent actief bijdragen aan de gezondheid van onze planeet door hoe we onze campus beheren, zorg dragen voor welzijn, goederen en diensten inkopen, reizen, en onze studenten onderwijzen. We zien klimaat als onderdeel van de bredere duurzaamheidsagenda in lijn met onze missie om een betere wereld vorm te geven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Op basis van de beoordeling uitgevoerd door Royal Haskoning worden gebouw-gerelateerde maatregelen geselecteerd die kosteneffectief zijn en aantoonbaar bijdragen aan energiebesparing. Deze maatregelen worden opgenomen in het meerjarenhuysvestingsplan. ✓ BUAs werkt aan het verminderen en verduurzamen van de reisbewegingen van studenten en medewerkers, en aan het implementeren van slimme, kostenbesparende

Risico	Beheersmaatregel(en)
<p>De huidige politieke en economische omstandigheden maken het echter steeds moeilijker om deze ambities te realiseren. Verminderde publieke financiering, verschuivende beleidsprioriteiten en stijgende kosten beperken ons vermogen om noodzakelijke maatregelen te implementeren. Als we er niet in slagen zichtbare vooruitgang te boeken, kan dit onze geloofwaardigheid ondermijnen als instelling die geeft om de toekomst van haar studenten, onze reputatie schaden, en onze aantrekkelijkheid verminderen voor studenten, medewerkers en partners.</p>	<p>oplossingen die de klimaatpositieve ambitie ondersteunen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Duurzaamheid maakt onderdeel uit van ons besluitvormingskader voor inkoop.
<p>Cybersecurity/kennisveiligheid</p> <p>We zien een toenemend risico op cyberaanvallen, waarbij onze gegevensbeveiliging en -veiligheid wordt geschonden en de continuïteit van onze processen wordt verstoord. Daarnaast zijn informatiebeveiligings- en privacy risico's sterk gekoppeld aan andere beveiligingsrisico's binnen BUAs en aan de risico's van ketenpartners.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BUAs investeert in haar beveiligingsorganisatie om cyberaanvallen te voorkomen. Dit omvat o.a. het investeren in bewustzijn van medewerkers over beveiliging en privacy en geïntensiveerde beveiligingsmaatregelen. Dit doen we o.a. door het uitvoeren van een awareness campagne voor collega's via diverse online trainingen. Vanuit SURF zijn verschillende Data Protection Impact Assessments uitgevoerd op applicaties en leveranciers waar BUAs mee werkt. De bevindingen die daaruit voortkwamen zijn opgepakt. ✓ BUAs nam in 2025 deel aan een tweede OZON (cybercrisisoefening) oefening. ✓ Verder zetten we in op Zero Trust Networking ✓ Tot slot voeren we self audits uit op het gebied van cybersecurity. De self audit van 2025 (uitgevoerd door Deloitte) is nog gaande. ✓ BUAs heeft de gevolgschade van een cyberaanval verzekerd.

Risico	Beheersmaatregel(en)
<p>Financiële onzekerheid (beschikbare middelen versus ambitie)</p> <p>Het risico van financiële onzekerheid ontstaat wanneer er een mismatch is tussen beschikbare middelen en de strategische ambities van BUAs op het gebied van onderwijs, onderzoek of faciliteiten. Dit kan leiden tot structurele begrotingstekorten, uitgestelde initiatieven en verminderd vermogen om de kwaliteit van onderwijs en dienstverlening te behouden. Dit zal leiden tot financieel ongezonde bedrijfsvoering.</p> <p>Met de huidige politieke onzekerheid en dalende inschrijvingen (door demografische ontwikkelingen) is dit risico realistisch geworden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elk jaar stellen we een meerjarencader vast waarin we onze financiële situatie beoordelen en onze financiële gezondheid voor de komende jaren evalueren. Indien noodzakelijk nemen we passende maatregelen zoals momenteel het geval is. ✓ Het afgelopen jaar werkten we aan drie besparingsopdrachten; 1) Herformuleren van de financiële richtlijnen, principes en kaders voor onderwijs en onderzoek. Vanaf 2026 werken we met een nieuw allocatiemodel. 2) Samenwerking tussen de drie academies Leisure, Tourism, Hotel and Facility vergroten 3) Processen en activiteiten voor vitale ondersteuning identificeren en optimaliseren. ✓ Naast de drie opdrachten passen we ons strategisch budget aan en het onderwijzend personeel stemmen we af op studentenaantallen. ✓ In 2026 werken we aan verdere efficiëntie van de support processen waarbij standaardisering en hybridisering hand in hand gaan met behoud van kwaliteit van dienstverlening ✓ En ten slotte spannen we ons maximaal in om in de instroom van nieuwe studenten stabiel te houden, uitval te verminderen en het studiesucces te vergroten.

3.5 Medezeggenschap

BUAs heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau, waarin vertegenwoordigers van zowel het personeel als de studenten gezamenlijk zitting hebben in één raad. Daarnaast hebben de vijf academies elk een eigen academieraad en wordt het personeel van de gezamenlijke ondersteunende diensten vertegenwoordigd door de dienstenraad. Voor de borging en verbetering van de kwaliteit van onderwijs heeft elke academie ten slotte één of meerdere opleidingscommissies. Via een online communicatieplatform staan alle leden van centrale en decentrale medezeggenschap met elkaar in contact. Daarnaast vindt er periodiek overleg plaats tussen de MR en de voorzitters van de academieraden en dienstenraad.

3.5.1 Overlegstructuur

In lijn met de reguliere overlegstructuur, had de MR in 2025 zes formele vergaderingen met het College van Bestuur (CvB). Daarnaast vonden er meerdere verdiepende gesprekken plaats tussen CvB en MR om met elkaar van gedachten te wisselen over specifieke thema's.

Het 'Drieradenoverleg' tussen het College van Bestuur, de Raad van Toezicht (RvT) en een afvaardiging van de MR (studenten en personeel) vond in 2025 twee keer plaats.

De MR heeft 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.

De MR heeft daarnaast op regelmatige basis informeel overleg met de directeur P&O en secretaris CvB ter voorbereiding van en toelichting op ontwikkelingen in P&O-beleid.

3.5.2 Werkwijze binnen de MR

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. Vanuit hun aandachtsgebied bereiden de leden dossiers voor en raadplegen deskundigen en belanghebbenden, om de vraagstukken vervolgens tijdens de wekelijkse overlegmomenten breed te bespreken binnen de gehele MR, of – indien van toepassing – enkel de personeelsgeleding.

3.5.3 Onderwerpen

2025 was voor de MR een dynamisch jaar, dat in het teken stond van een aantal grote thema's waar intensief over gesproken is en die ook in 2026 nauwgezet gevolgd zullen gaan worden:

- ✓ **Herijking van de strategische koers voor 2026-2029.** Tijdens het Drieradenoverleg werd gezamenlijk de toekomst verkend en werden ideeën en ambities uitgewisseld tussen MR, CvB en RvT. De MR is tijdens de totstandkoming van de herziene strategie regelmatig geïnformeerd over de voortgang en op onderdelen (zoals de R&D visie) vond raadpleging en overleg plaats. De MR onderschrijft de strategische richting voor de komende 4 jaar en zal met aandacht de implementatie van de ambitieuze plannen volgen.
- ✓ **Bestuurs- en Beheersreglement (BBR).** Na uitgebreid en intensief overleg heeft de MR ingestemd met de herziening van de BBR.
- ✓ **Internationalisering, politieke, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen in een snel veranderende wereld.** Doorlopend zijn inzichten en zorgen over de mogelijke impact van deze ontwikkelingen door MR en CvB geadresseerd. Daarnaast zijn de instroomcijfers (het aantal nieuwe studenten) nauwlettend in de gaten gehouden. Ook in 2026 zal de MR de externe ontwikkelingen kritisch blijven volgen, evenals de impact van gemaakte keuzes voor studenten en medewerkers.
- ✓ **Meerjarekader, Kaderbrief en Begroting voor 2026.** Bovengenoemde ontwikkelingen brengen, in combinatie met de herziene strategische ambities, financiële uitdagingen met zich mee. In 2025 heeft de MR hierover veelvuldig met het CvB gesproken en is de raad op transparante wijze geïnformeerd over de bezuinigingsopdrachten die voor 2025 en navolgende jaren zijn geformuleerd. Ook tijdens het Drieradenoverleg is hierover met de RvT gesproken. De consequenties van de noodzakelijke bezuinigingen zullen de komende jaren invloed hebben op medewerkers en studenten. Transparantie, openheid en zorg voor elkaar zijn hierbij daarom cruciaal. De MR zal de financiële ontwikkelingen in 2026 nauwgezet blijven volgen.
- ✓ **Mobiliteitsbevorderende maatregelen.** Natuurlijk verloop en het stimuleren van mobiliteit onder medewerkers zijn belangrijke factoren bij het realiseren van de bezuinigingen. Met het CvB en de vakbonden is hierover in alle openheid gesproken en dit zal ook in 2026 voor de MR een belangrijk terugkerend onderwerp zijn dat met aandacht gevolgd wordt.
- ✓ **BUas R&D visie en governance structuur.** Met de nieuwe strategische periode in het vooruitzicht is ook de R&D visie herzien. De MR is door zowel het CvB als de werkgroep R&D nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de R&D visie. Vervolgens hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden over de concrete invulling van de R&D governance structuur. De MR zal in 2026 met interesse de implementatie volgen, met extra focus op verbinding tussen onderzoek en onderwijs.
- ✓ **Wijzigingen in het BUas functiegebouw.** De MR heeft in 2025 intensieve gesprekken gevoerd met het CvB over diverse beoogde wijzigingen in het functiegebouw.
- ✓ **Werkdruk en Team-Based Werken.** In 2025 heeft de MR in samenwerking met de programma manager van Community Organisation+ een online dialoog uitgezet om medewerkers te raadplegen over hun ervaringen met Team-Based Werken. Resultaten worden meegenomen in de verdere voltooiing van de implementatie. De MR zal dit blijven volgen.
- ✓ **Sociale veiligheid, regeling ongewenst gedrag en vertrouwenspersonen.** Sociale veiligheid en welzijn staan hoog op de agenda van BUas. Effectief communiceren, vertrouwen en luistervaardigheden zijn sleutelfactoren die het verschil kunnen maken in een dynamische tijd, waarin het gezamenlijk creëren van verbintenis en een veilige studie- en werkomgeving cruciaal is. Dit was en blijft een terugkerend onderwerp van gesprek tussen MR en CvB. Ook met de RvT is hierover van gedachten gewisseld.

Aanvullend op de genoemde thema's heeft de MR in 2025 nog veel andere onderwerpen behandeld, waaronder:

- ✓ Raamregeling OER 2025-2026
- ✓ Beleidsplan Werkdrukaanpak
- ✓ Uitvoeringsregeling Duurzame Inzetbaarheid
- ✓ BUas Taalbeleid

- ✓ Facilitering medezeggenschapsleden
- ✓ Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)
- ✓ Update Arbobeleid
- ✓ Meerjarekader
- ✓ Introductieweek eerstejaarsstudenten (met focus op inclusie en diversiteit)
- ✓ Toelatingsprocedures en selectieprocedures
- ✓ Regeling inschrijving en collegegeld 2026-2027
- ✓ AI in het onderwijs (studenten waren hierover ook periodiek in gesprek met het AI pionier team)
- ✓ Onderwijsvisie implementatie

De MR is ten slotte nauw betrokken geweest bij het aanbestedingsproces voor de nieuwe bedrijfsarts en de werving van de directeur R&D. Daarnaast zijn twee leden betrokken geweest bij de wervingsprocedure voor het nieuwe lid van de RvT.

3.5.4 Medezeggenschapsverkiezingen

Van mei tot juni vonden BUAs-breed verkiezingen plaats voor de centrale MR, academieraden, dienstenraad en opleidingscommissies, gevolgd door een aanvullende ronde in het najaar van 2025. Door deze verkiezingen is een zo breed mogelijke vertegenwoordiging doormedewerkers en studenten van de verschillende opleidingsprogramma's en diensten gerealiseerd. Door inzet van het Stembureau, dat de nominatie- en stemrondes voor medewerkers en studenten BUAs breed faciliteert, is een democratisch verkiezingsproces gewaarborgd. De basis voor dit proces ligt vast in het BUAs Kiesreglement, dat in 2025 is geactualiseerd.

3.5.5 Communicatie en contact met de achterban

Door de studentengeleding zijn diverse events georganiseerd om de zichtbaarheid van de medezeggenschapsraad te vergroten en om input op te halen over wat studenten bezighield. Voor de derde keer op rij heeft het studenten kernteam daarnaast de organisatie van de 'Docent van het Jaar' verkiezing voor haar rekening genomen. Ook de twee verkiezingsperiodes waren uitgelezen momenten om te communiceren over de taken en het belang van centrale en decentrale medezeggenschap voor zowel studenten als medewerkers. Contact met en consultatie van de achterban vond in 2025 met name plaats via de informele weg. Dit bleek voor medewerkers en studenten veelal een laagdrempelige manier om onderwerpen ter sprake te brengen. Het feit dat meerdere MR leden tevens deel uitmaakten van decentrale medezeggenschapsorganen en er periodiek overleg plaatsvond met voorzitters van academieraden en de dienstenraad, was ook helpend in het raadplegen van de achterban.

3.5.6 Scholing en kennisoverdracht

Zowel op centraal als decentraal niveau zijn er veel wisselingen geweest in de bezetting van de medezeggenschapsraden. Om de 'onboarding' van deze nieuwe leden zo goed mogelijk te faciliteren is een interne medezeggenschapstraining georganiseerd in samenwerking met de afdeling Legal. Deze training zal ook in 2026 aangeboden worden om kennisoverdracht te realiseren en het uitwisselen van ervaringen te bevorderen. De studentengeleding van de MR kon naast bovenstaande trainingen, ook terugvallen op de kennis en adviezen vanuit ISO. Zij woonden meerdere trainingen, bijeenkomsten en werkbezoeken bij.

3.5.7 Vooruitblik 2026

De eerdergenoemde grote thema's zullen door de MR met aandacht gevolgd blijven worden in 2026, waarbij de implementatie van de hernieuwde strategische koers de rode draad zal vormen.

Ook zal er voortdurend aandacht zijn voor de begrotingsdiscipline, solidariteit en mobiliteit, die nodig zijn om het beoogde begrotingsresultaat voor 2026 te realiseren en BUAs financieel gezond te houden.

Daarnaast zal de MR nadrukkelijk aandacht besteden aan:

- ✓ De flexibilisering van onderwijs, alsook de procesmatige inrichting ervan;
- ✓ De verkenning van mogelijkheden tot nauwere samenwerking tussen de Leisure, Tourism, Hotel en Facility domeinen en de impact ervan op medewerkers en studenten;

- ✓ Het risico op verhoogde werkdruk door natuurlijk verloop in combinatie met bezuinigingen en de verdere implementatie van Team-Based Werken.
- ✓ Het verder uitbouwen van de Medezeggenschapscommunity, waarbinnen leden van alle raden elkaar informeren, raadplegen en inspireren vanuit hun eigen specifieke medezeggenschapsrol.
- ✓ Professionele en frequente communicatie naar de achterban, waarbij naast de ambtelijk secretaris ook personeelsleden en studentleden van de MR een belangrijke rol spelen.
- ✓ Versteving van de binding met de achterban, met focus op toegankelijkheid en zichtbaarheid van de raad. De MR realiseert zich dat het nodig blijft om dit breed en frequent te organiseren.

Vanzelfsprekend zal de MR blijven inzetten op het voeren van goede, constructieve overleggen met CvB en overige stakeholders op basis van respect en transparantie, door middel van duidelijke communicatie en goed verwachtingenmanagement.

3.6 People & Organisation

BUAs draait op gemotiveerde, wendbare en 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.

Naast de in hoofdstuk 1 beschreven strategische ontwikkelingen op gebied van de Community Organisation (hoofdstuk 1.2.3), leadership (hoofdstuk 1.2.3) development en medewerkerswelzijn (hoofdstuk 1.2.5) is in 2025 aan een aantal andere ontwikkelingen gewerkt. Ten eerste is op verschillende plekken binnen de organisatie uitvoering gegeven aan strategische personeelontwikkeling (SPO). Dit instrument richt zich op anticiperen op de toekomst en nu de juiste stappen nemen om klaar te zijn voor die toekomst. Medewerkers en managementteams spelen een belangrijke rol bij het schetsen van de toekomst. Daarnaast is in 2025 de nieuwe werving en selectietool UBEEO geïmplementeerd. Deze tool draagt bij aan een soepel werving- en selectieproces, maar biedt daarnaast ook mogelijkheden ten aanzien van interne mobiliteit. Eind 2025 is gestart om samen met HR2day te kijken hoe een chatbot in het personeelsinformatiesysteem van toegevoegde waarde kan zijn en hoe deze in gebruik genomen kan worden. Begin 2026 worden de eerste tests met deze chatbot gedaan, waarbij het goed is te vermelden dat de 'human touch' in de dienstverlening van P&O een belangrijk uitgangspunt blijft. Tot slot is in 2025 de aanbesteding voor inhuur flexibele arbeid afgerond en zijn we blij te kunnen melden dat de samenwerking met Randstad de komende jaren wordt voortgezet.

3.6.1 Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2025 waren 892 medewerkers in dienst met een totale omvang van 671,7 fte. Deze groep omvat 55 studentmedewerkers die incidenteel worden ingezet voor studentwervingsactiviteiten en in dienst zijn op basis van een 0-urencontract of een min-max contract. 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 837 reguliere medewerkers getoond.

De *gemiddelde* bezetting bedroeg in het kalenderjaar 685,3 fte. Na aftrek van (on)betaalde verlofvormen is gemiddeld 669,9 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 3,2 fte gemiddeld minder ingezet is dan begroot voor het jaar (673,1 fte). Deze lagere inzet dan begroot is met name te verklaren door het voorsorteren op toekomstige verwachte bezuinigingen door kritisch te kijken naar verlenging van aflopende contracten en/bij voortzetting bezetting bij pensionering.

	Medewerkers				fte			
	2025		2024		2025		2024	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	892		941		671,7		708,6	
Regulier	837	93,8%	886	94,2%	671,5	100,0%	708,6	100,0%
Studentinzet	55	6,2%	55	5,8%	0,2	0,0%	0,0	0,0%

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2024 gedaald in lijn met de daling van het aantal fte. Daarnaast is de gemiddelde betrekkingomvang gelijk gebleven (0,8 fte). Het aandeel fulltime medewerkers is ten opzichte van eind 2024 licht gestegen: 39,2% (2024: 38,6%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband.

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,7 jaar, een lichte daling (0,1 jaar) ten opzichte van eind 2024. De gemiddelde leeftijd is gestegen ten opzichte van 2024 en was aan het einde van het verslagjaar 46,7 jaar (2024: 46,6 jaar).

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte in het primaire proces is in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024 en bedraagt 68,1%. Het aandeel in het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gestegen en bedraagt gezamenlijk 31,9%. Ten opzichte van 2024 is een kleine verschuiving te zien tussen het aandeel fte dat gekoppeld is aan het primair proces en het aandeel fte dat gekoppeld is aan bedrijfsvoering en managementprocessen. De belangrijkste reden hiervoor is dat op een aantal plekken in de organisatie een inhaalslag gemaakt diende te worden door een overschrijding van de begrote formatie die zowel in 2024 als begin 2025 aanwezig was. Per 31 december 2025 is het aantal fte daarmee meer in lijn met de begrote formatie dan een jaar eerder. De uitwerking van de bezetting per 31 december 2025 per functie(groep) en functieniveau is te vinden in bijlage 8.

	Aantal fte per proces			
	2025		2024	
	fte	%	fte	%
Primair proces	457,1	68,1%	498,5	70,3%
P-OP	374,2	55,7%	403,2	56,9%
P-OBP	67,3	10,0%	78,2	11,0%
P-MT	15,7	2,3%	17,2	2,4%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	202,1	30,1%	198,1	28,0%
Managementproces (M-MT)	12,2	1,8%	12,0	1,7%

De ontwikkelingen in fte zoals getoond in de tabel hierboven hebben, samen met de ontwikkeling van de studentenaantallen, heeft tot effect dat de verschillende¹ ratio's stijgen, zoals weergegeven in de onderstaande tabel.

	Ratio's			
	2025		2024	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten	6920		6940	
Student-medewerker ratio		10,3		9,8
Student-docent ratio		18,5		17,2
Student-primair proces ratio		15,1		13,9

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

3.6.2 In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 85 medewerkers in dienst getreden en is van 134 medewerkers de arbeidsovereenkomst beëindigd. Van twaalf medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel vervroegde pensionering. In 66 gevallen betrof het een beëindiging vanwege het bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst of het einde van een proeftijd. In 92 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In vijftien gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst.

In het verslagjaar zijn 49 medewerkers van functie en/of functieniveau gewijzigd. Dit aantal ligt aanzienlijk lager dan in 2024 (121), maar is vergelijkbaar met 2023 (52). Van de 49 wijzigingen betrof het in 38 gevallen een functiewisseling binnen dezelfde functiecategorie; in 11 gevallen ging het om een wijziging van zowel functie als functiecategorie.

Naast deze individuele wijzigingen is in 2025 de functie van docent collectief aangepast naar docent-onderzoeker. Deze wijziging had betrekking op alle medewerkers met de functie docent en wordt nader toegelicht in de paragraaf over de wijzigingen in het functiehuis. Deze collectieve aanpassing is niet opgenomen in het totaal van 49 gerapporteerde wijzigingen.

Participatiebanen

In 2018 heeft BUas besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingeslagen weg is in 2025 opnieuw gevolgd. Dit heeft geleid tot de inzet van 17 medewerkers, met een omvang van gemiddeld 9,2 fte in 2025 (wat omgerekend 14,5 participatiebanen betekent).

Ondanks inspanning en behaalde resultaten lijkt het een lastige opgave om de eerder gestelde doelstelling van 24 participatiekandidaten te bereiken. BUas blijft zich inspannen om duurzame 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 participatie kandidaat mogelijk is, samen met onze externe samenwerkingspartner Social Powered;
- ✓ Informeren en begeleiden van management en teams: wat houdt een participatiebaan in, wat zijn de gevolgen van de inzet van een kandidaat, 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 2025 was 14,5% van de totale bezetting aangemerkt als flexibele bezetting, zoals in de cao-hbo gedefinieerd. Dit komt overeen met 97,2 fte. Deze flexibele bezetting is onderverdeeld in 90,3 fte (13,4%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 6,9 fte (1,0%) 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 2025 werken 57 medewerkers op basis van een 0-urencontract. Deze groep bestaat uit 54 studentmedewerkers die ingezet worden voor wervingsactiviteiten. Daarnaast worden drie reguliere medewerkers ingezet op basis van een 0-urencontract. Dit betreft inzet ter vervanging bij ziekte en inzet bij pieken.

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 € 2.957 inclusief stagiaires. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2024 (€ 2.827). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt in onderstaande tabel getoond.

2025	
Soort arbeidsrelatie	
Surveillanten	219
Uitzendkrachten	455
Stagiairs	255
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	138
Inhuur derden o.b.v. OVO's en detachering	1.890
Totaal	2.957

2025		
Soort arbeidsrelatie	fte	%
Surveillanten & uitzendkrachten	14,4	2,1%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	1,3	0,2%
Inhuur derden o.b.v. OVO's en detachering	10,0	1,4%
Onbepaalde tijd	581,9	83,7%
Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding	88,0	12,7%

De samenstelling van de totale personele inzet laat zien dat 83,7% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is 12,7% van de personele inzet gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-urencontracten en min-maxcontracten). De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 3,7% van de totale personele inzet. Met deze cijfers in 2025 blijven we binnen de met de MR afgesproken grenzen (vaste kern 75%, tijdelijke contracten 20% en flexibele inzet 5%) voor tijdelijke en flexibele contracten.

3.6.3 Opleidingsniveau onderwijs- en onderzoeksprofessionals

Een masterdiploma, basis didactische bekwaamheid (BDB) en BKE-kwalificatie zijn, onder andere, kwaliteitsindicatoren voor de onderwijs- en onderzoeksprofessionals van BUAs. BUAs heeft als streven dat zo veel mogelijk professionals in onderwijs en onderzoek 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 het 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. De onderstaande tabel laat het aandeel medewerkers zien met een masteropleiding of hoger in de onderwijs- en onderzoekspersoneelscategorie (exclusief instructeurs, trainers en studiebegeleiders) en de onderwijsmanagement personeelscategorie.

	Opleidingsniveau					
	2025			2024		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	87,7%	93,8%	87,9%	84,2%	94,4%	84,5%
% PhD holders	15,7%	12,5%	15,6%	14,7%	16,7%	14,8%

Eind 2025 bedraagt het percentage werknemers (P-OP) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiekursus heeft afgerond 79%. Het percentage docenten-onderzoekers (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE-certificaat bedraagt 79%. Daarnaast hebben 10 medewerkers een SKE-certificering afgerond.

Professionalisering

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.799) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten² voor professionalisering en 3% in tijd voor professionalisering. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.488 uitgegeven die direct te koppelen is aan activiteiten horende bij professionalisering zoals omschreven in artikel O-1 van de cao hbo aan out-of-pocket-kosten, oftewel 83% van het budget. Daarnaast zijn in 2025 kosten gemaakt die direct toe te wijzen zijn als professionaliseringskosten maar die moeilijker te pinpointen zijn in de administratie. Het gaat dan met name om reis- en verblijfkosten.

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 voorschrijft.

Kennisontwikkeling en scholing	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	€	€
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	1.488	
Budget BUas cao-afspraken out-of-pocket costs		1.799
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		-311
Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	€	€
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	4.147	
Budget BUas cao-afspraken basisrecht in uren		1.799
Lerarenbeurs		-130
Vershil realisatie t.o.v. beschikbare middelen		2.478

3.6.4 Gesprekkencyclus

In 2023 is een nieuwe regeling met betrekking tot de gesprekkencyclus goedgekeurd in afstemming met de vakbonden en Medezeggenschap, 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. In het kalenderjaar zijn enkele aanpassingen doorgevoerd in het standaard (digitale) formulier en zijn bij enkele academies op basis van de uitkomsten van het SPO-traject (strategische personeelsontwikkeling) specifieke vragen toegevoegd.

Ultimo 2025 heeft 54% van de medewerkers een afgerond gesprek in de periode januari tot en met december 2025; dit betekent dat er een ontwikkelgesprek is geweest waarvan het digitaal verslag ondertekend in het dossier is opgeslagen. De overige gesprekken zijn niet gevoerd, men is nog in gesprek of de gesprekken zijn wel afgerond maar niet digitaal ondertekend en opgeslagen. Ook kan het zijn dat een medewerker gedurende het jaar in dienst is gekomen, of op korte termijn uit dienst gaat waardoor het ontwikkelgesprek niet heeft plaats gevonden. Met leidinggevendens wordt het gesprek aangegaan om te begrijpen wat achter deze cijfers zit, ook wordt het belang van deze gesprekken nogmaals besproken. In de MARAP gesprekken wordt verantwoording afgelegd door de directeuren aan het CvB.

Functiehuis

De grootste wijziging in het functiehuis is al eerder kort aangestipt en betreft de wijziging van de functiereeks van docent naar een reeks van docent-onderzoeker Dit is een zorgvuldig proces geweest in samenwerking met bureau Leeuwendaal waarbij directeuren en MT leden goed zijn begeleid om het gesprek met teamleden hierover aan te gaan en P&O de juiste ondersteuning en advies kon geven.

² Zoals reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten.

Arbeidsmarkttoelage

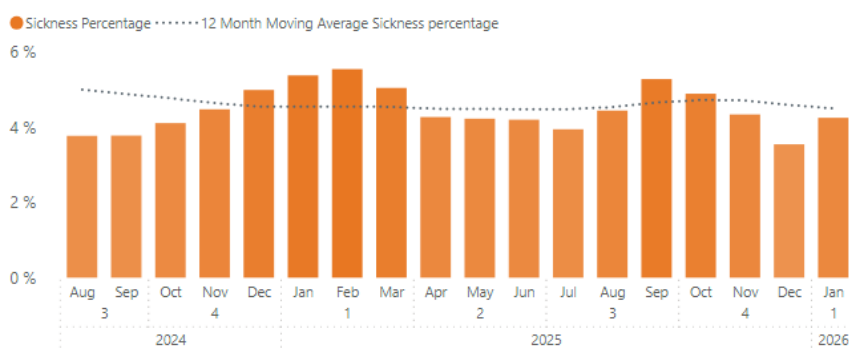
Eind 2025 ontvingen elf medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een afname van het aantal toelages ten opzichte van eind 2024 (negentien). In onderstaande tabel zijn de toelages per categorie en functieniveau uiteengezet.

BUas - B-BOP	BUas - M-MT	BUas - P-OBP	BUas - P-OP				
Operations assistant 8	1	Service director 14	1	Education policy officer 11	1	Lecturer/Researcher 11	4
Project leader 11	1					Lecturer/Researcher 12	1
Project leader 12	1						
Team Lead 10	1						
Totaal	4	Totaal	1	Totaal	1	Totaal	5

3.6.5 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUas totaal is in 2025 uitgekomen op 4,5% (t.o.v. 5,0% in 2024). Voor heel 2025 komt de ziekteverzuimfrequentie uit op 0,6 (eveneens 0,6 in 2024). De gemiddelde verzuimduur is in 2025 afgenomen tot 43,7 dagen (2024: 50,9).

Sickness Percentage



In 2025 had 67% (69% in 2024) van de verzuimmeldingen betrekking op verzuim korter dan een week, 12% (13% in 2024) tussen één en zes weken en 15% (14% in 2024) tussen zes weken en één jaar. Van de medewerkers heeft 63% zich nul keer ziek gemeld in 2025 (t.o.v. 60% in 2024) en 22% (t.o.v. 20% in 2024) één keer. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen twaalf maanden) bij 6% van de medewerkers (t.o.v. 4,7% in 2024).

In 2025 heeft de bedrijfsarts 98 medewerkers begeleid (2024: 102), zowel kortdurend als langdurig. Bij twaalf medewerkers (2024: zeventien) was bij de aanvraag van het spreekuur geen sprake van verzuim; dit betrof een preventief spreekuur (arbeidsomstandighedensprekkuur). Zowel in de preventieve gesprekken als in de verzuimbegeleiding was vaak sprake van een combinatie van werk-, privé- en gezondheidsfactoren, waardoor de balans verstoord raakte.

Bij ca. 22% van de medewerkers die de bedrijfsarts heeft gezien, was het verzuim werkgerelateerd (2024: 30%). Van werkgerelateerd verzuim is sprake wanneer de werksituatie in belangrijke mate heeft bijgedragen aan het uitvallen. Aanleidingen waren onder meer niet-passende werkinhoud, hoge werkdruk, werksfeer en onderlinge relaties, de fysieke werkplek en/of de stijl van leidinggeven. Verzuim blijkt daarbij zelden terug te voeren op één oorzaak, maar vrijwel altijd op een samenspel van factoren.

De bedrijfsarts constateert dat de samenwerking tussen bedrijfsarts, P&O-adviseurs en leidinggevendenden verder is versterkt. Overleg vindt tijdig en effectief plaats, wat bijdraagt aan een gerichte aanpak. Het sociaal medisch

overleg (SMO) is in de afgelopen jaren structureler ingebed, waardoor naast individuele casuïstiek ook afdelings- en academie-brede vraagstukken strategisch kunnen worden besproken.

In het verslagjaar is, met de aanstaande pensionering van de huidige bedrijfsarts per 1-1-2026, een aanbestedingstraject doorlopen. Dit traject is succesvol afgesloten waardoor het implementatietraject met de nieuwe partij al in kwartaal vier van 2025 is gestart.

3.6.6 Reisbeleid

In 2025 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 2025 1,98 miljoen.

3.6.7 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft het lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg driemaal plaatsgevonden: eenmaal online en tweemaal op de campus. Aan dit overleg nemen de vakorganisaties deel, waarbij de medezeggenschapsraad (MR) als toehoorder is uitgenodigd. Tijdens het overleg komen uiteenlopende onderwerpen aan bod, waaronder organisatieontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, werkgelegenheids- en personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM-gelden). Ook dit jaar zijn de overleggen als constructief en prettig ervaren.

In het kader van de organisatieontwikkeling zijn de vakorganisaties geïnformeerd over de ontwikkeling van de studentenaantallen, de bezuinigingen van de overheid en de mogelijke consequenties daarvan voor personeel en financiën. Daarnaast is aandacht besteed aan ontwikkelingen binnen de Academy for Tourism en aan trends in meldingen bij de vertrouwenspersonen. Verder is met de vakorganisaties gesproken over de consignatieregeling, ontwikkelingen binnen het functiehuis en het document Mobiliteit bevorderende maatregelen van BUAs.

Ook zijn diverse huisvestingsvraagstukken besproken, met specifieke aandacht voor de Academy for AI, Games & Media. Naar aanleiding hiervan zijn op verschillende manieren acties ondernomen en is hierover terugkoppeling gegeven aan de vakorganisaties.

De vakorganisaties hebben ingestemd met zowel de besteding en verantwoording van de DAM-gelden over 2024 als met de begroting voor 2025. Tijdens de laatste vergadering van het jaar is daarnaast akkoord gegeven op de begroting voor 2026.

Tot slot heeft in september een zogenoemde 'benen-op-tafelsessie' met de vakorganisaties plaatsgevonden. In deze informele setting is, zonder vooraf vastgestelde agenda, over uiteenlopende onderwerpen van gedachten gewisseld.

4 Financiën

4.1 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 ingelegde liquiditeiten gegarandeerd dient te zijn.

Voor de uitvoering van het treasurybeleid in de praktijk en een overzicht van de aangetrokken leningen wordt verwezen naar het volgende overzicht zoals ook opgenomen is in hoofdstuk 5.7 paragraaf 7, onderdeel langlopende schulden.

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2024	Aangegane leningen o/g 2025	Aflossingen 2025	Boekwaarde 31-12-2025	Rente percentage	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	%	€	€
Lening BNG	5.500	-	1.100	4.400	1,4%-1,8%	3.300	1.100
Schatkistbankieren lening	8.011	-	334	7.677	0,49%	7.343	334
Totaal langlopende schulden	13.511	-	1.434	12.077		10.643	1.434

Van het langlopende deel van € 10.643 betreft € 4.635 aflossingen tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.008 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2025 komt de DSCR uit op 1,05, wat zoals verwacht onder de vastgestelde ratio van BNG is. Dit is tijdig besproken met BNG. Een waiver zal worden aangevraagd bij BNG op grond waarvan de lening niet opeisbaar wordt gesteld door BNG.

4.1.1 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 2025 € 4.400.

4.1.2 Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2025 € 7.677. 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.

4.1.3 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 2027-2029. BUAs is niet voornemens te gaan investeren in beleggingen of over te gaan tot het afsluiten van derivaten.

4.2 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. In dit bestuursverslag wordt uitvoering gegeven aan de voorgeschreven verantwoordingsplicht conform art. 3.7 van de beleidsregel en de eventuele aanpassingen blijkens de brief van OCW. Wanneer minder dan 0,1% van de rijksbijdragen uitgeven aan private activiteiten kan verantwoording achterwege blijven.

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 kaen 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 2025 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 2025	Totale lasten 2025	(Risiko)beleid en beheer	Totale baten cumulatief 2023-2025	Totale lasten cumulatief 2023-2025
	(x €1.000)	(x €1.000)		(x €1.000)	(x €1.000)
Contractonderzoek	1.513	1.305	Deze opbrengsten uit contractiviteiten liggen vast in de contracten welke voorafgaand aan de start van een project worden getekend. Vooraf vindt een controle plaats op de relevantie van het project en wordt tevens een check gedaan door de juridische afdeling. Het uurtarief van eenieder die meewerkt aan een project wordt berekend via een vast tarief, onze integrale kostprijs, inclusief een risico opslag. Deze integrale kostprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Deze berekening ligt in lijn met de Handleiding Overheidsstarieven (HOT).	3.804	3.490
Detacheringen	154	143	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.	642	613
Verhuur	51	42	BUAs verhuurt in het Frontier gebouw ruimtes aan partijen die gelleerd 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 meerjarekader berekend. Jaarlijks vindt indexatie plaats op deze m2 prijs, zodat we ervoor zorgen dat de verhuur kostendekkend is.	157	125
Voorzieningen voor medewerkers en onderwijsdeelnemers	21	13	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.	58	50
Events en congressen	171	166	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.	260	294

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 gelleerde 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 uitwisselings situatie (double degree-studenten, cursisten).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij BUAs volgen. Zij worden behandeld als cursist en blijven buiten de bekostiging. Voor collegejaar 2024-2025 was sprake van 121 inkomende uitwisselingsstudenten, tegenover 156 uitgaande uitwisselingsstudenten in dezelfde periode. De meeste inkomende uitwisselingsstudenten komen uit Duitsland, Finland, Oostenrijk en Turkije. 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 de student 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.

4.3 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarenkader (MJK) 2026-2030 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2025 en begroting 2026 en tot stand gekomen middels de in 2025 vastgestelde strategische agenda, met inachtneming van voorziene externe ontwikkelingen.

Scenario's

Scenario's	1. Strategie	2. Realistisch Instroom neemt af, uitval volgens doelstelling, tijdelijke daling studiesucces	3. Realistisch (langstudeerdersrisico incl. hogere uitval) Instroom neemt af, uitval neemt toe, permanente daling studiesucces	4. Realistisch (WIB risico/verlies marktaandeel) Instroom neemt af, uitval volgens doelstelling, tijdelijke daling studiesucces	5. Worst case
Eerstejaars instroom TOTAAL	Vanaf 2026: 2.125	2026: 2.059 Vervolgens meerjarige daling (NL instroom:conform referentieraming OCW)	2026: 2.059 Vervolgens meerjarige daling (NL instroom:conform referentieraming OCW)	2026: 1.995 2027: 1.893 2028: 1.802 2029: 1.762 2030 en verder: 1.723	2026: 1.995 2027: 1.893 2028: 1.802 2029: 1.762 2030 en verder: 1.723
Eerstejaars instroom INTERNATIONAAL	693	683	683	2026: 649 2027: 581 2028 en verder: 522	2026: 649 2027: 581 2028 en verder: 522
Uitval	DO doelstelling is bereikt (23% binnen Ba opleidingen)	DO doelstelling is bereikt (23% binnen Ba opleidingen)	Gem. uitval laatste 3 jaar (26% binnen Ba opleidingen)	DO doelstelling is bereikt (23% binnen Ba opleidingen)	Gem. uitval laatste 3 jaar (26% binnen Ba opleidingen)
Studiesucces	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (71% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar een niveau van 75%	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (71% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar een niveau van 75%	Studiesucces daalt permanent naar een niveau van 71% binnen de Ba opleidingen	Studiesucces daalt tijdelijk als gevolg van uitgestelde BSA (71% binnen Ba opleidingen) en herstelt vanaf cohort 2022 naar een niveau van 75%	Studiesucces daalt permanent naar een niveau van 71% binnen de Ba opleidingen

Instroom binnen alle scenario's incl. BTG

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 – Strategisch scenario

Binnen dit scenario gaan we uit van de instroomdoelstelling zoals vastgesteld in het EB van 13/01/2026 (2.125). Naar verwachting zal de uitval in collegejaar 2025-2026 verbeteren en zal de (nieuwe) strategische doelstelling van 23% niet overschreden worden. In verband met de uitgestelde BSA, zal het studiesuccespercentage voor cohort 2021 naar een niveau van 71% bijgesteld worden binnen de Ba opleidingen. Vanaf cohort 2022 zal het studiesuccespercentage herstellen en toenemen naar een strategisch niveau van 75%, als gevolg van gerichte interventies en intensieve begeleiding van studievertragers en langstudeerders.

> Groen – Realistisch scenario

In dit scenario is voor het collegejaar 2026-2027 meerjarig (t/m 2030) rekening gehouden met de demografische ontwikkeling doordat de instroom van de Nederlandse studenten daalt volgens de referentieraming van het OCW (2.059). De instroom van internationale studenten blijft stabiel op een niveau van 683. Het uitvalpercentage is in dit scenario gebaseerd op de verwachtingen van de academies, wat neerkomt op 23% uitval binnen de bacheloropleidingen. Het studiesucces gaat tijdelijk omlaag (cohort 2021 naar een niveau van 71%) als gevolg van uitgestelde BSA. Ook dit percentage is gebaseerd op verwachtingen in overleg met de academies. Na deze tijdelijke daling, zal vanaf cohort 2022 het studiesuccespercentage herstellen en toenemen naar een niveau van 75%.

> Oranje – Realistisch scenario inclusief risico voor langdurige studenten

De basis voor dit scenario is het realistische scenario (instroom is gelijk). Het uitvalpercentage in dit scenario verslechtert (t.o.v. cohort 2024; 22,1%) en blijft op een niveau van 26%. Voor wat betreft studiesucces gaan we ervan uit dat deze op het lage niveau van 71% blijft, dus ook voor de cohorten waarbij de BSA weer van toepassing is.

> Grijs – Realistisch inclusief risico 'Wet Internationalisering in Balans' scenario

De basis voor dit scenario is het realistische scenario (uitval en studiesucces is gelijk). Het verschil zit in de instroom, die lager uitvalt als gevolg van de Wet internationalisering in balans en een sterkere daling van de Nederlandse instroom (-2,5%) dan in de referentieraming van OCW. De internationale instroom daalt vanaf 2026 met -5% en vervolgens in 2027 en 2028 met nog eens -10%. Dit als gevolg van de politieke discussie over internationalisering. Internationale instroom is sterk afhankelijk van politieke besluitvorming, maar ook de internationale concurrentie binnen het hoger onderwijs heeft hier invloed

op (internationale studenten voelen zich minder welkom in Nederland). Voor wat betreft de nationale instroom gaan we ervan uit dat we niet kunnen voldoen aan onze instroomdoelstelling en dat ons marktaandeel daalt.

> **Rood scenario**

Dit betreft het worst-case scenario. We gaan uit van minder instroom van zowel Nederlandse als internationale studenten, volgens het grijze scenario. De uitval zal naar verwachting op het gemiddelde niveau van de afgelopen 3 jaar (26% Ba) eindigen. Daarnaast zal ook het studiesuccespercentage op het lage niveau van 71% blijven.

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 2026, 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 2026 formatie.
- > De loonkosten worden in het MJK berekend volgens de CAO 2026. Voor wat betreft de materiële lasten wordt het kostenniveau van de begroting 2026 doorgetrokken over de gehele planperiode. Voor de jaren na 2026 wordt geen indexatie toegepast, noch in kosten, noch in inkomsten.
- > Jaarlijks alloceren we in de begroting een bedrag aan strategisch projecten. In de begroting 2026 betreft dit € 2.735. 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 2026 een gelijk bedrag opgenomen voor strategische projecten.
- > Investerings in het Game & Tech center, dat gerealiseerd kan worden dankzij de ondersteuning van de provincie Noord- Brabant, en de bijbehorende financieringslasten zijn opgenomen in alle scenario's en hebben betrekking op de jaren 2028 tot en met 2030.

De uitkomsten van de verschillende scenario's tonen, door inmiddels ingezette acties en politieke ontwikkelingen, een gunstiger beeld dan vorig jaar. Dit betekent niet dat de financiële opgave voor de komende jaren verdwenen is. Ook in deze situatie blijven verdere stappen nodig om de organisatie financieel gezond te houden. Doordat in een vroeg stadium is geanticipeerd op meer uitdagende tijden, zijn we voldoende veerkrachtig om alle scenario's op de korte termijn op te vangen. Om de structurele druk op de financiële resultaten op de langere termijn het hoofd te bieden zal BUAs in de jaren 2027, 2028 en 2029 een additionele bezuiniging moeten doorvoeren van in totaal € 1.700. Om deze besparingen op duurzame wijze te kunnen concretiseren zullen in de aanloop naar de begroting voor 2027 verschillende interventiemogelijkheden worden uitgewerkt op het gebied van strategische portfolio keuzes, prioritering, efficiëntere bedrijfsvoering en meer synergie tussen academies. 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

Groen	2025 Actual	2026 Budget	2027 Budget	2028 Budget	2029 Budget	2030 Budget
Totaal inschrijvingen BUAs	6.907	6.944	6.985	6.985	6.983	6.956
Totaal inschrijvingen bachelors	6.352	6.384	6.411	6.407	6.403	6.377
Totaal inschrijvingen masters	277	274	281	283	284	282
Totaal inschrijvingen joint degree	74	76	80	81	83	84
Totaal inschrijvingen associate degree	204	211	213	214	213	213

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 van begroting 2026, 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	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
P-OP	380,0	374,6	376,7	378,2	377,8	378,2
P-OBP	69,3	67,3	67,3	67,3	67,3	67,3
P-MT	16,5	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
B-OBP	192,6	193,0	193,0	193,0	193,0	193,0
M-MT	11,5	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4
Totaal formatie	669,9	665,1	667,3	668,8	668,4	668,7

Hoewel de specifieke vorm van de besparingen die BUAs in de jaren 2027, 2028 en 2029 moet doorvoeren om financieel gezond te blijven nog wordt vormgegeven, is de verwachting dat een aanzienlijk deel van deze besparingen door reductie van de personele bezetting zal moeten plaatsvinden. De keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de besparingen zullen dus van invloed zijn op de hierboven getoonde personeelsprognose.

A2 Meerjarenbalans

Meerjaren balans	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	k €	k €	k €	k €	k €	k €
Activa	81.306	79.271	77.641	78.607	80.268	80.353
<i>Vaste activa</i>	47.250	46.420	45.452	47.004	48.629	47.752
Materiële vaste activa	47.158	46.348	45.400	46.972	48.617	47.752
Financiële vaste activa	92	72	52	32	12	0
<i>Vlottende activa</i>	34.056	32.850	32.189	31.603	31.640	32.601
Vorderingen	3.319	3.319	3.319	3.319	3.319	3.319
Liquide middelen	30.737	29.531	28.870	28.284	28.320	29.282
Passiva	81.306	79.271	77.641	78.607	80.268	80.353
<i>Eigen vermogen</i>	31.465	30.864	30.668	30.068	30.163	30.581
Algemene reserve	18.347	18.346	18.151	17.796	17.891	18.310
Bestemmingsreserves	13.118	12.518	12.518	12.272	12.272	12.272
<i>Voorzieningen</i>	8.451	8.451	8.451	8.451	8.451	8.451
<i>Langlopende schulden</i>	10.643	9.210	7.776	9.342	12.008	11.508
<i>Kortlopende schulden</i>	30.747	30.746	30.746	30.746	29.646	29.813

Zoals in de volgende paragraaf verder uiteengezet wordt, zal het jaar 2026 een negatief financieel resultaat laten zien. Mede als gevolg hiervan daalt het eigen vermogen. In 2026 zal de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen worden aangesproken voor een bedrag van € 980. Het resulterende, positieve saldo van € 380 zal worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve langdurige continuïteit. In 2028 zal het resterende saldo van de bestemmingsreserve KreativEU (ad. € 246) 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 termijnschulden en ook de hoeveelheid beschikbare liquide middelen in 2026. Vanaf 2027 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 2028 en 2029 een extra lening aangetrokken worden met een totale omvang van ca. € 6.000.

In 2025 heeft er een update plaatsgevonden van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP). Uit dit plan volgen geen effecten van materiële omvang op de jaarlijkse investeringen in, en uitgaven voor onderhoud. Naast eerdergenoemde 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	2025 Actual k €	2026 Budget k €	2027 Budget k €	2028 Budget k €	2029 Budget k €	2030 Budget k €
Baten	94.771	99.186	98.366	97.601	98.066	98.350
<i>Rijksbijdragen OCW</i>	66.401	68.138	66.877	66.068	66.560	66.848
<i>College-, cursus-, les- en examengeld</i>	19.316	20.586	21.104	21.148	21.120	21.117
<i>Baten werk in opdracht van derden</i>	6.729	8.148	8.071	8.071	8.071	8.071
<i>Overige baten</i>	2.325	2.314	2.314	2.314	2.314	2.314
Lasten	96.542	100.171	99.027	98.628	98.359	98.331
<i>Personeelslasten</i>	77.633	81.044	81.278	81.450	81.403	81.439
<i>Afschrijvingskosten</i>	3.400	3.310	3.362	3.440	3.517	3.448
<i>Huisvestingslasten</i>	2.929	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087
<i>Overige lasten</i>	12.580	12.729	11.301	10.652	10.352	10.357
Saldo baten en lasten	-1.771	-985	-662	-1.027	-293	18
<i>Financiële baten en lasten</i>	561	385	466	427	388	400
Netto resultaat	-1.210	-600	-196	-600	95	418
<i>Bestemmingsreserves</i>	1.210	600	0	246	0	0
Netto resultaat na gebruik bestemmingsreserves	0	0	-196	-354	95	418

Op basis van de aannames opgenomen in het MJK, in combinatie met de gestelde besparingsdoelstellingen (2027: € 750, 2028: € 650, 2029: € 300), zullen de jaren 2029 en verder weer een neutraal of positief financieel resultaat laten zien. De lagere rijksbijdrage per student leiden in 2026, 2027 en 2028 nog tot een negatief financieel resultaat. Omdat we hier in voorgaande jaren op hebben geanticipeerd door hiervoor aangewezen reserves op te bouwen, zijn we in staat om de tekorten tijdelijk op te vangen. Tegelijkertijd zullen we deze jaren moeten gebruiken om te komen tot een structureel efficiëntere en effectievere organisatie, waardoor we vanaf 2029 weer positieve financiële resultaten kunnen laten zien.

A2 Meerjaren kengetallen

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	Actual	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Signaleringswaarde
Solvabiliteit II	0,49	0,50	0,50	0,49	0,48	0,49	0,30
Liquiditeit	1,11	1,07	1,04	1,03	1,06	1,09	0,50
Absolute omvang liquide middelen	€ 30,7 miljoen	€ 29,5 miljoen	€ 28,9 miljoen	€ 28,3 miljoen	€ 28,3 miljoen	€ 29,3 miljoen	€ 2,0 miljoen

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

Het normatief eigen vermogen is het vermogen dat, volgens de inspectie, maximaal aangehouden mag worden om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. De ratio van het eigen vermogen van BUAs is 0,63 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 3.4.

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 3.4.

B3 Rapportage van het toezichhoudend orgaan

Voor de invulling van de verantwoordelijkheden door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 3.1 en 3.3.

Jaarrekening 2025

Mei 2026

5 Jaarrekening 2025

5.1 Balans per 31-12-2025

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-25		31-12-24
		€		€
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	1	47.158		49.251
Financiële vaste activa	2	92		102
		<hr/>	47.250	<hr/> 49.353
Wlottende activa				
Vorderingen	3	3.319		2.605
Liquide middelen	4	30.737		30.272
		<hr/>	34.056	<hr/> 32.878
			<hr/> 81.306 <hr/>	<hr/> 82.231 <hr/>
		31-12-25		31-12-24
		€		€
Passiva				
Eigen vermogen				
Eigen vermogen	5	31.465		32.675
Voorzieningen				
Voorzieningen	6	8.451		7.691
Langlopende schulden				
Langlopende schulden	7	10.643		12.077
Kortlopende schulden				
Kortlopende schulden	8	30.747		29.788
			<hr/> 81.306 <hr/>	<hr/> 82.231 <hr/>

5.2 Staat van baten en lasten per 31-12-2025

<i>(x € 1.000)</i>				
		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	66.401	65.996	67.166
College-, cursus-, les- en examengelden	10	19.316	18.802	16.991
Baten werk in opdracht van derden	11	6.729	6.632	6.008
Overige baten	12	2.325	5.491	2.525
Totaal baten		94.771	96.921	92.690
Lasten				
Personeelslasten	13	77.633	80.102	75.265
Afschrijvingen	14	3.400	3.389	3.763
Huisvestingslasten	15	2.929	2.973	3.087
Overige lasten	16	12.580	12.164	11.318
Totaal lasten		96.542	98.628	93.433
Saldo baten en lasten		1.771-	1.707-	743-
Financiële baten en lasten	17	561	374	864
Resultaat		1.210-	1.333-	121
Resultaat deelnemingen		-	-	-
Nettoresultaat		1.210-	1.333-	121

5.3 Kasstroomoverzicht

<i>(x € 1.000)</i>	2025		2024	
	€		€	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		1.771-		743-
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	14	3.400		3.763
Mutaties voorzieningen	6	760		1.831
		4.160		5.594
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>				
Vorderingen	3	714-		537
Kortlopende schulden	8	960		2.377
		246		2.914
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		2.635		7.765
Ontvangen interest	17	697		1.060
Betaalde interest	17	136-		196-
		561		864
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	1	1.307-		2.255-
Mutaties leningen als onderdeel van financiële vaste activa	2	10		10
Desinvesterings in materiële vaste activa	1	-		-
		1.297-		2.245-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden	8	1.434-		1.434-
Verstrekking langlopende schulden	7	-		-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.434-		1.434-
Mutatie liquide middelen		465		4.950

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2025 met € 465 toegenomen, waardoor de eindstand uitkomt op € 30.737.

5.4 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 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgemaakt op 18 mei 2026. De jaarrekening bevat de financiële gegevens van de Stichting BUAs exclusief Breda University Ventures B.V. Deze entiteit wordt niet geconsolideerd, omdat deze geen grote balanspositie heeft en er in 2025 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.

5.5 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 toefunctionarissen 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 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.

5.6 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 2025 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. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. Er worden verplichte contractuele basispremies betaald door de instelling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Premies dienen te zijn betaald binnen 1 maand nadat ze verschuldigd zijn. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Naast de premiebetaling bestaan er geen andere verplichtingen.

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 actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2025 is 123,5% (111,9% eind 2024). De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2025 118,3% (113,1% eind 2024).

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-afrekbare 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.

5.7 Toelichting op de balans per 31-12-2025

1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2025	56.924	4.803	25.209	86.937
Cumulatieve afschrijvingen	17.449	-	20.236	37.686
Boekwaarde 1 januari 2025	39.475	4.803	4.973	49.251
Investerings 2025	333	-	974	1.307
Aanschafwaarde desinvesteringen 2025	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen 2025	-	-	-	-
Afschrijvingen 2025	1.855	-	1.545	3.400
Aanschafwaarde cumulatief	57.257	4.803	26.183	88.243
Cumulatieve afschrijvingen	19.304	-	21.781	41.085
Boekwaarde 31 december 2025	37.953	4.803	4.402	47.158

In 2025 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 31-12-2025	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-lifteninstallaties	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	18.323	1 januari 2025	41.313	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2-4	11.155	1 januari 2025	73.111	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 15	5.301	1 januari 2025	8.890	11 februari 2020
	34.779		123.314	

2 Financiële vaste activa

(x € 1.000)	Boekwaarde 1 januari 2025 €	Investeringen en verstekte leningen €	Afschrijving €	Resultaat €	Aflossingen €	Voorziening €	Boekwaarde 31 december 2025 €
Vordering op BRESS	102	-	-	-	10	-	92
Totaal financiële vaste activa	102	-	-	-	10	-	92

Vordering op BRESS

In 2015 is een lening verstrekt aan de Bredase Studenten Sportstichting (BRESS) ten bedrage van € 140 voor de sportvoorzieningen en ter verbetering van de herkenbaarheid van BRESS. 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 2025 € 10.

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat jaar 2025	Totale baten 2025	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %	Consolidatie %
				€	€	€				
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	-	-	-	N	N	100	-

3 Vorderingen

(x € 1.000)	31-12-25		31-12-24	
	€		€	
Debiteuren	196		189	
Voorziening vordering debiteuren	-		-	
<i>Totaal debiteuren</i>		196		189
Studenten	94		96	
Voorziening vordering studenten	-		-	
<i>Totaal studenten</i>		94		96
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	-		-	
Overige	20		61	
<i>Totaal overige vorderingen</i>		20		61
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	1.181		790	
Nog te ontvangen subsidiegelden	1.334		935	
Nog te ontvangen bedragen	494		534	
Overige	-		-	
<i>Totaal overlopende activa</i>		3.009		2.259
Totaal vorderingen		3.319		2.605

Debiteuren

Het saldo van de debiteuren is nagenoeg gelijk aan 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 nagenoeg gelijk aan 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 2026.

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 € 210 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2024-2025, nog te ontvangen rente

van € 150 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)	31-12-25	31-12-24
	€	€
Tegoeden op bank- en girorekeningen	30.737	30.272
Totaal liquide middelen	30.737	30.272

De liquide middelen ultimo 2025 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 01-01-2024	Resultaat 2024	Stand per 01-01-2025	Resultaat 2025	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Algemene reserve					
Algemene reserve	18.919	572-	18.347	-	18.347
	18.919	572-	18.347	-	18.347
Bestemmingsreserves publiek					
Implementatie strategie	3.053	40	3.093	-	3.093
Toekomstige huisvesting	5.593	-	5.593	-	5.593
Kennisvalorisatie	650	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	1.310	464	1.774	794-	980
Studentenondersteuningsfonds BUAs	122	26-	96	96-	-
Bestendige meerjarige continuïteit	2.125	278-	1.847	155-	1.692
Praktijkgericht onderzoek	782	214	996	132-	864
Europese universiteiten initiatief	-	279	279	33-	246
	13.635	693	14.328	1.210-	13.118
Totaal eigen vermogen	32.554	121	32.675	1.210-	31.465

Het College van Bestuur heeft het besluit genomen om in 2025 € 1.210 te onttrekken aan de bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2025 een eigen vermogen van € 31.465 (2024: € 32.675).

BUAs heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 31.465 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 50.301. Hiermee komt de ratio van het eigen vermogen op 0,63. Het normatief eigen vermogen is het vermogen dat, volgens de inspectie, maximaal aangehouden mag worden om bezittingen te financieren en risico's op te vangen.

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het College van Bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Algemene reserve

De algemene reserve wordt ultimo 2025 niet gemuteerd.

Bestemmingsreserve implementatie strategie

De bestemmingsreserve implementatie strategie wordt ingezet in het kader van de strategische agenda. De reserve bedroeg ultimo 2024 € 3.093 en werd in 2025 niet gemuteerd. Voor toekomstige ontwikkelingen blijft de reserve aanwezig.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

Deze bestemmingsreserve is gevormd voor toekomstige ontwikkelingen en wensen ten aanzien van huisvesting. De reserve bedroeg ultimo 2024 € 5.593 en werd in 2025 niet gemuteerd. Voor toekomstige ontwikkelingen blijft de reserve aanwezig.

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 2024 € 650 en werd in 2025 niet gemuteerd. Voor toekomstige ontwikkelingen blijft de reserve aanwezig.

Bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken

De bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken werd opgezet om zeker te stellen dat het resterende bedrag dat in de jaren 2021 tot en met 2024 voor dit doel werden ontvangen van het ministerie van OCW en nog niet werd besteed beschikbaar blijft voor het invulling geven aan deze doelen. In dat kader werd conform begroting in 2025 € 794 aan de reserve onttrokken waarna per jaareinde € 980 resteert.

Bestemmingsreserve Studentenondersteuningsfonds BUAs

Jaarlijks bestemt BUAs een bedrag voor het Studentenondersteuningsfonds (voorheen: Profilerings- en noodfonds) 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 jaren waarin minder aanspraak werd gedaan op de regeling werd het resterende bedrag aan de bestemmingsreserve Studentenondersteuningsfonds BUAs gedoteerd. In 2025 is € 96 meer uitgegeven dan begroot. Deze hogere lasten zijn ten laste gebracht van de bestemmingsreserve die hiermee volledig is aangewend.

Bestemmingsreserve bestendige meerjarige continuïteit

BUAs heeft binnen het eigen vermogen een speciaal gevormde bestemmingsreserve voor bestendige meerjarige continuïteit. Per jaareinde 2025 wordt € 155 uit deze reserve onttrokken. Deze onttrekking is gebaseerd op het resterende negatieve financiële resultaat na aftrek van de inzet van reserves met andere specifiek bestemming, en is lager dan de voorziene resultaatbestemming in de begroting 2025. Het saldo van € 1.692 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 2025 € 132 meer besteed dan ontvangen in dit verslagjaar. Dit bedrag wordt per jaareinde 2025 onttrokken uit de bestemmingreserve; het resterende saldo van € 864 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, werd voor dit bedrag per jaareinde 2024 een bestemmingsreserve opgezet. In 2025 werd € 33 meer ingezet dan in

dit verslagjaar ontvangen. Dit bedrag werd uit de bestemmingsreserve onttrokken waardoor per jaareinde € 246 resteert. Dit saldo zal worden ingezet in het laatste jaar van het initiatief, wanneer geen rijksbijdrage meer is voorzien.

6 Voorzieningen

	Mutaties 2025				Saldo 31-12-2025 €	Langlopend deel voorziening €	Kortlopend deel voorziening €
	Saldo 31-12-2024	Dotaties 2025	Onttrekkingen 2025	Vrijval 2025			
	€	€	€	€			
(x € 1.000)							
Bovenwettelijk WW	219	181	255	-	145	58	87
Wettelijk WW	124	298	294	2	126	39	87
Uitstroom	30	30	30	-	30	-	30
Transitievergoeding	252	33	42	-	243	61	182
Jubilea uitkeringen	379	74	52	-	401	341	60
Werktijdverkorting senioren	2.762	1.252	777	-	3.237	2.509	728
DI uren	141	4	8	34	103	91	12
Arbeidsongeschiktheid	3.784	1.544	431	731	4.166	3.875	291
Totaal voorzieningen	7.691	3.416	1.889	767	8.451	6.974	1.477

De voorzieningen zijn met € 760 toegenomen ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 1.889, € 3.416 dotatie en € 767 vrijval. Hieronder worden alle voorzieningen apart toegelicht.

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de rente van 3,0% (2024: 2,6%). 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 3,0% (2024: 2,6%).

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 3,0% (2024: 2,6%).

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 2025 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijftien jaar. In de cao 2023-2024 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 een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid wordt voor deze medewerkers een voorziening opgenomen. In het jaar 2025 heeft een stijging plaatsgevonden door instroom van vijf medewerkers en uitstroom van vier 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 betrekkingsovereenkomst. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste vijf jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het hbo en geen gebruikmaken van de SOP-regeling of de werktijdvermindering senioren (cao-artikel M-2). De voorziening is bepaald op basis van de werkelijk gespaarde uren per 31 december 2020. Na dit moment kan er niet meer gespaard worden en dient het gespaarde tegoed te worden opgenomen. Vanaf de cao 2023 is bepaald dat de gespaarde uren kunnen worden aangewend tot en met 2025. BUas heeft medewerkers een extra jaar geboden en streeft ernaar de spaartegoeden ingezet te zien worden tot einde 2026.

7 Langlopende schulden

(x € 1.000)	Bedrag lening 31-12-2024	Aangegane leningen o/g 2025	Aflossingen 2025	Vrijval 2025	Boekwaarde 31-12-2025	Rente percentage	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	%	€	€
Lening BNG	5.500	-	1.100	-	4.400	1,4%-1,8%	3.300	1.100
Schatkistbankieren lening	8.011	-	334	-	7.677	0,49%	7.343	334
Totaal langlopende schulden	13.511	-	1.434	-	12.077		10.643	1.434

Van het langlopende deel van € 10.643 betreft € 4.635 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.008 wordt over een periode langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van minimaal 1,2. In 2025 komt de DSCR uit op 1,05, wat zoals verwacht onder de vastgestelde minimumratio van BNG ligt. Dit is tijdig besproken met BNG en er is een waiver aangevraagd op basis waarvan de lening niet opeisbaar zal worden 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 2025 € 4.400.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Het restant van de hoofdsom is per eind 2025 € 7.677. 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)				Restant hoofdsom 31-12-2025		
Financiering	Ingangsdatum	Looptijd	Start aflossing	Bedrag lening	€	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	mei-18	6.000	2.400	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	okt-18	5.000	2.000	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	jan-19	6.700	-	1,42%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	jun-20	5.000	3.977	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	jun-20	4.680	3.700	0,49%
Totaal				27.380	12.077	

8 Kortlopende schulden

(x € 1.000)	31-12-25	31-12-24
	€	€
Crediteuren	869	1.198
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.949	3.827
Schulden terzake pensioenen	938	923
Kortlopend deel langlopende lening	1.434	1.434
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	7.697	7.094
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.241	1.643
Nog te besteden subsidiegelden	8.670	7.590
Nog te besteden niet normatieve rijksbijdrage	317	634
Nog te betalen leefgeld studenten	741	475
Nog te betalen posten	1.297	1.183
Personeel	39	21
Vakantiegeld	2.308	2.294
Vakantiedagen	958	1.075
Studentenbijdragen	208	274
Overige	81	123
<i>Totaal overlopende passiva</i>	<i>23.557</i>	<i>22.406</i>
Totaal kortlopende schulden	30.747	29.788

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden over de periode januari 2026 tot en met augustus 2026.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

De totaal nog te besteden som voor CELTH jegens derden bedraagt in totaal € 1.241. Deze verplichting heeft betrekking op te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties in de komende jaren.

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 € 1.319 bij

aan de post nog te besteden subsidiegelden. Daarnaast bestaat het saldo voor een groot deel uit de ontvangen subsidie Brabant Game Hub (€ 1.490) ten behoeve van de campusontwikkeling in samenwerking met Gemeente Breda. Verder bedraagt het project KreativEU voor € 680 bij aan het saldo, zie verdere beschrijving van dit project op bladzijde 16. Ook projecten die voortgevloeid zijn uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant (LCB) maken onderdeel uit van het saldo. Deze samenwerking draagt voor € 1.662 bij aan de post nog te besteden subsidiegelden.

Nog te besteden niet-normatieve rijksbijdrage

Het totaal nog te besteden niet-normatieve rijksbijdrage van € 317 heeft betrekking op ontvangen gelden ten behoeve van het voorkomen van krimp in vitale regio's. Hiervoor zijn bestedingsdoelen gedefinieerd voor 2026, die worden beschreven in hoofdstuk 1.2.1.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

5.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

BUAs loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de instelling risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Er zijn geen financiële derivaten afgesloten om dit renterisico te beperken.

Liquiditeitsrisico

BUAs maakt gebruik van schatkistbankieren, gecombineerd met andere bankrekeningen waarbij sprake is van zero-balancing. Bij het schatkistbankieren is een kredietfaciliteit beschikbaar van 10% van de publieke jaaromzet. De liquide middelen zijn direct opneembaar.

Kasstroomrisico

Het kasstroomrisico en het liquiditeitsrisico worden beperkt door de spreiding van betalingen en ontvangsten. De liquide middelen zijn direct opneembaar. De instelling heeft geen beleggingen in instrumenten waarbij sprake is van een variabele rente en is hierdoor niet blootgesteld aan een significant kasstroomrisico.

5.9 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 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	2.391	199	01-09-2094	824	11.953	152.202
Totaal	2.391	199			11.953	152.202

Operational leaseovereenkomst

BUas heeft een operational leaseovereenkomst gesloten met betrekking tot een personenauto met een looptijd tot mei 2027. De totale verplichting per eind 2025 uit hoofde van deze overeenkomst bedraagt € 26.

5.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

5.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2025

9 Rijksbijdragen OCW

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage	66.270	65.615	67.022
Overige subsidies OCW	131	381	144
Totaal rijksbijdragen OCW	66.401	65.996	67.166

Het totaal van de normatieve rijksbijdragen OCW 2025 bedraagt € 66.270. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 19 december 2025. 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 Status
Subsidie voor studieverlof HBO 2024/2025	1414869-1	20/08/2024	JA
	1475275-1	20/06/2025	Onderhanden
	1479761-1	22/07/2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof HBO 2025/2026	1480856-1	20/08/2025	Onderhanden
	1482852-1	22/09/2025	Onderhanden
	1496646-1	20/11/2025	Onderhanden
VIS24R1078	VIS24R1078	14/05/2024	JA
VIS24R1021	VIS24R1021	14/05/2024	JA
VIS24R1020	VIS24R1020	14/05/2024	JA
VIS249028	VIS249028	03/12/2024	JA
VIS249033	VIS249033	03/12/2024	Onderhanden
VIS249126	VIS249126	03/12/2024	Onderhanden

In de categorieën G2A en G2B zijn in 2025 geen subsidies in uitvoering.

10 College-, cursus-, les- en examengelden

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Collegegelden	20.675	19.983	18.049
Restitutie collegegelden	1.363-	1.181-	1.064-
Cursus-, les- en examengelden	4	-	6
Totaal college, cursus, les en examengelden	19.316	18.802	16.991

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden liggen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat een groep studenten tegen een lager collegegeld tarief zijn begroot.

11 Baten werk in opdracht van derden

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Contractondenwijs	448	-	268
Internationale organisatie	1.056	5.303	1.670
Nationale overheden	958	-	724
NWO	1.033	-	1.070
Overige non-profit organisaties	50	-	-
Bedrijven	607	-	440
Overige baten werk in opdracht van derden	2.577	1.329	1.836
Baten werk in opdracht van derden	6.729	6.632	6.008

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 € 4.486 opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden, met uitzondering van de normatieve en geormerkte subsidiegelden OCW. € 1.513 van de overige baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde-geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten). De brutomarge van de catering van € 456 wordt verantwoord onder overige baten werk in opdracht van derden; dit is € 207 lager dan begroot.

12 Overige baten

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	51	66	63
Detachering personeel	235	2.914	259
Studentgerelateerde activiteiten	1.182	1.358	1.261
Onderwijsfaciliteiten studenten	69	18	80
Administratie en Incasso	90	90	88
WUR	255	210	210
Diversen	212	835	528
Baten voorgaande jaren	231	-	36
Totaal overige baten	2.325	5.491	2.525

De overige baten zijn € 3.166 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten voor detachering personeel van € 2.678. 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 2024-2025 heeft nog niet plaatsgevonden. De baten voorgaande jaren hebben met name betrekking op een vrijval van de reservering voor een naheffing BTW uit een boekenonderzoek welke in 2025 is afgerond.

13 Personeelslasten

(x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	
	€	€	€	
Lonen en salarissen	56.245	71.449	53.790	
Sociale lasten	7.440	-	7.016	
Pensioenpremies	8.084	-	7.677	
<i>Totaal lonen en salarissen</i>		<i>71.769</i>	<i>71.449</i>	<i>68.483</i>
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	2.957	4.107	2.827	
Mutatie personele voorzieningen	2.649	1.369	3.445	
Mutatie reservering vakantierechten	28	-	56-	
Kennisontwikkeling en scholing	912	1.568	903	
Werving en selectie	12	53	14	
Arbo beleid	579	257	465	
DAM-gelden	20-	311	30-	
Compensatie in loonkosten	657-	159-	571-	
Lasten wachtgeld	398	265	469	
Overige	994-	880	684-	
<i>Totaal overige personele lasten</i>		<i>5.864</i>	<i>8.653</i>	<i>6.782</i>
Totaal personele lasten		77.633	80.102	75.265

Ten opzichte van 2024 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 3.286 (+4,6%). Daarbij spelen twee tegengestelde effecten. Enerzijds is het aantal ingezette fte in 2025 gedaald ten opzichte van 2024. Anderzijds is de prijs per ingezette fte gestegen. Deze stijging is grotendeels toe te schrijven aan cao-verhogingen in juli 2024 en januari 2025, evenals aan de eenmalige uitkering uit de nieuwe cao (2026) die in december 2025 is uitbetaald. Daarnaast is er een beperkter effect zichtbaar doordat medewerkers gemiddeld hoger zijn ingeschaald dan in 2024.

Ten opzichte van de begroting 2025 is sprake van een overschrijding van € 320 op de totale lonen en salarissen inclusief premies. Gecorrigeerd voor woon-werkverkeer, stagiaires en inhuur via de salarisadministratie bedraagt dit verschil € 482. Hoewel minder fte is ingezet dan begroot — wat leidt tot lagere totale loonkosten — lag de prijs per fte hoger dan voorzien. Deze hogere prijs wordt enerzijds veroorzaakt door de eenmalige uitkering en incidentele betalingen, en anderzijds deels gedempt doordat de gemiddelde relatieve salarispositie lager uitviel dan begroot.

Compensatie in loonkosten

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

Aantal fte

Het aantal fte in dienst bij de instelling ultimo 2025 bedraagt 671,5 fte (708,6 fte ultimo 2024). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 3.6.1 kengetallen personeel. Het aantal werknemers werkzaam in het buitenland is nihil.

	Ultimo 2025	Ultimo 2024
Personeel primair proces	457,2	498,5
Personeel bedrijfsvoering	202,1	198,1
Personeel management	12,2	12,0
	671,5	708,6

14 Afschrijvingen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
(x € 1.000)			
Materiële vaste activa	3.400	3.389	3.763
Financiële vaste activa	-	-	-
Totaal afschrijvingen	3.400	3.389	3.763

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

15 Huisvestingslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
(x € 1.000)			
Huren	22	20	24
Energie en water	787	913	967
Heffingen	228	220	209
Schoonmaakkosten	1.053	1.001	986
Beveiliging en bewaking	173	175	199
(Klein) onderhoud	666	644	702
Totaal huisvestingslasten	2.929	2.973	3.087

De huisvestingslasten liggen in lijn met de begroting. De kosten voor energie zijn € 126 lager dan begroot. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door onvoorspelbare energieprijzen.

16 Overige lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
(x € 1.000)			
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	500	537	575
Automatisering	3.327	3.183	2.510
Administratie en beheer	1.220	1.122	1.171
Advieskosten	1.160	668	652
Reis- en verblijfskosten	971	623	942
Studentvoorzieningen	2.908	2.890	2.868
Studentgerelateerde activiteiten	1.194	1.275	1.322
Repro voorzieningen	284	239	273
Voorlichting / PR	867	722	681
Catering	99	167	111
Diverse	50	738	213
Totaal overige instellingslasten	12.580	12.164	11.318

De overige instellingslasten zijn totaal € 417 hoger dan begroot. Verschuivingen binnen de verschillende categorieën zijn waarneembaar. Zo zijn de advieskosten € 492 hoger dan begroot door voornamelijk hogere inhuur consultancy onder andere voor de campusontwikkeling. Ook zijn de reis- en verblijfskosten € 168 hoger dan begroot. De € 738 begrote diverse lasten betreffen grotendeels een nog nader te specificeren post met betrekking tot strategische projecten die tijdens het opstellen van de begroting nog niet toegekend waren.

17 Financiële baten en lasten

<i>(x € 1.000)</i>	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Rentebaten	697	500	1.060
Rentelasten	136	126	196
Saldo financiële baten en lasten	561	374	864

De werkelijke rentelasten in 2025 liggen in lijn met de begroting. Op de rekening-courant is over het tegoed € 697 aan rente ontvangen, hetgeen hoger was dan begroot.

Honoraria van de accountant

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

<i>(x € 1.000)</i>	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige Accountants
	2025	2024	2025
	€	€	€
Controlediensten	134	141	-
Andere assurance-diensten	-	-	67
Andere niet controlediensten	-	-	-
Fiscale advisering	-	-	-
Totale diensten	134	141	67

Het bedrag opgenomen onder 'overige accountants' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2025 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.

6 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 2025 € 223.000 (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 2025 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

Bezoldiging College van Bestuur

In het kalenderjaar 2025 heeft geen wijziging in de arbeidsovereenkomst plaatsgevonden. 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 2025 gebruikgemaakt van een leaseauto waarvan de bijtelling toegevoegd is aan de totale bezoldiging van de WNT-verantwoording van dhr. Snijder. Mevr. Timmermans heeft gedurende 2025 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 2025 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 27 januari 2025, betreffende 'Informatie voor onderwijsinstellingen over de Wet Normering Topinkomens in het jaar 2025'). 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 2024 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 2025				
bedragen x € 1	Dr. J.K. Snijder		I.M. Timmermans RA	
Functiegegevens	Voorzitter CvB		Lid CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000		1,000	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.217		198.315	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.257		23.362	
<i>Subtotaal</i>	<i>222.474</i>		<i>221.677</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000		223.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	222.474		221.677	
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 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)	1,000		1,000	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	186.965		166.862	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.280		23.189	
<i>Subtotaal</i>	<i>210.245</i>		<i>190.051</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000		211.000	
Bezoldiging	210.245		190.051	

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	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Reis- en verblijfkosten binnenland	€ 5.324,20	€ 0,00	€ 804,20	€ 18,67
Reis- en verblijfkosten buitenland	€ 10.197,49	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Overige te vergoeden kosten	€ 1.707,46	€ 0,00	€ 3.899,20	€ 531,00
Totaal	€ 17.229,15	€ 0,00	€ 4.703,39	€ 549,67

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.

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 2024. 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 € 84.943. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Met betrekking tot de heer V.W.J.A. van Stijn RA MGA vindt in 2026 nog een betaling van bezoldiging plaats van € 420 die betrekking heeft op 2025. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 1.846,44. 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.

De heer V.W.J.A. van Stijn RA MGA heeft in 2025 namens BUAs deelgenomen aan informeel overleg van toezichthouders in het hbo. Voor deze extra activiteiten is een extra betaling gedaan naast de reguliere bezoldiging, wat in onderstaande tabel leidt tot een hogere bezoldiging dan de andere leden van de Raad van Toezicht.

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	Mr E. van Lambaart	Mr P. van Grinsven	Mevrouw Prof. Dr. V.W.J.A van Stijn E.A. Van Zoonen RA MGA		Y. van Mierlo	I.J. Steffens
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 08/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	08/12 t/m 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	22.300	15.610	15.610	15.813	15.610	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	20.895	22.300	22.300	22.300	1.466
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	22.300	15.610	15.610	15.813	15.610	0
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.	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.	N.v.t.
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	Mr E. van Lambaart	Mr P. van Grinsven	Mevrouw Prof. Dr. V.W.J.A van Stijn E.A. Van Zoonen 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	

Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUas in 2025 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

7 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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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 Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

www.pwc.nl

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 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 2025 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 2025 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 2025.

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 2025.

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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, 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.

Breda, 18 mei 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

M.M.J. Zoontjens MSc RA

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: RIO – overzicht studiejaar 2025-2026

Hbo-bacheloropleidingen	
30036	Creative Media and Game Technologies
34390	Logistics Engineering
34411	Hotel Management
34500	Facility Management
35516	Creative Business
35521	Leisure & Events Management
35522	Logistics Management
35524	Tourism Management
39280	Built Environment
39309	Applied Data Science & Artificial Intelligence
Wo-bacheloropleidingen	
50756	Vrijtijdwetenschappen
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University & Research)
Associate degree-opleiding	
80009	Tourism Management
Hbo-masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Professional Master in Media Innovation
45287	Strategic Events Management
49287	Tourism Destination Management
70073	Imagineering, Master in Business Innovation from the Experience Perspective
49307	International Supply Chain Management
Wo-masteropleiding	
60078	Leisure and Tourism Studies

Bijlage 2: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2025

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder Voorzitter College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
Nevenfuncties	Bezoldigd/onbezoldigd:
European Universities Alliance KreativEU, vice president Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter 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	Alle nevenfuncties onbezoldigd
I.M. (Ingrid) Timmermans RA Lid College van Bestuur Breda University of Applied Sciences	
Nevenfuncties	Bezoldigd/onbezoldigd:
Bestuur Friends of BUas Signum Onderwijs, lid Raad van Toezicht Bestuurscommissie Bekostiging en Digitalisering Vereniging Hogescholen, lid Centre of Expertise KennisDC Logistiek, lid Advisory Board Innovatiedistrict Gemeente Breda Bress Bestuurslid	Onbezoldigd Bezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd Onbezoldigd

Bijlage 3: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2025

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. Sandra Nauta RA
<i>Secretaris College van Bestuur</i>	Jojanneke Hobert MA
Academy for AI, Games & Media	
<i>directeur</i>	Roger Teeuwen
<i>MT-leden</i>	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
	Arnoud Versluis MMS
	dr. Marcel Bastiaansen
Academy for Tourism	
<i>directeur</i>	Wilma Franchimon MA
<i>MT-leden</i>	Rob Simons MSc
	Marco van Leeuwen MA
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
	mr. Paul Schuurmans
	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 4: Overzicht leden Raad van Toezicht op 31-12-2025

Naam en aandachtsgebied	Benoemings-termijn	Functie Raad van Toezicht en commissies	Functie	Overige nevenfuncties
<p><i>E. van Lambaart (Erwin)</i></p> <p><i>Strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)</i></p>	<p>01-09-2020 tot 30-09-2026</p> <p>Laatste termijn</p>	Voorzitter Raad van Toezicht	Casinos Austria AG <i>Generaldirektor/ CEO</i>	<ul style="list-style-type: none"> Chairman of the Board of Directors European Casino Association Stichting Musical Awards, voorzitter bestuur Österreichischen Sport-hilfe, Vorstandsmit-glied/Lid Raad van Be-stuur Vereinigung der Österrei-chischen Industrie, Vorstandsmitglied/Lid alge-meen bestuur Lid Fachverband Banken und Bankiers WKO Voorzitter Berufsgruppen-ausschuss Casinos und Lottererien WKO
<p><i>P.C.J. van Grinsven MA (Peter)</i></p> <p><i>HRM</i> <i>Portefeuillehouder MR</i></p>	<p>01-12-2020 tot 01-12-2025</p> <p>Laatste termijn</p>	<p>Vice-voorzitter Raad van Toezicht</p> <p>Voorzitter Remuneratie Commissie</p> <p>Lid Commissie ER&D*</p>	The Executive Network, <i>partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mede-eigenaar van Startupbootcamp, Inno-leaps, The Talent Institute en Accelerator2 Adviesraad Rietveld Inc Bestuurslid Sanyu Onder-wijs Adviesraad Universiteit Leiden
<p><i>Prof. Dr. E.A. van Zoonen (Liesbet)</i></p> <p><i>Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)</i></p>	<p>01-01-2022 tot 01-01-2026</p> <p>Verlenging mogelijk</p>	<p>Lid Raad van Toezicht</p> <p>Voorzitter Commissie ER&D*</p>	<p>Hoogleraar Cultuursociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam</p> <p>Kwartiermaker Pilot PD UAS, sector Kunst en Creatief</p>	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Autersbond Voorzitter Bestuur Plan-D, Danstheater Amster-dam Voorzitter Bestuur Arto-Lo-co, Locatie en Situatie-theater, Amsterdam Lid Raad van Toezicht Stichting Oefenen.nl
<p><i>V.W.J.A. van Stijn RA MGA (Vincent)</i></p> <p><i>Bedrijfsvoering Financiën</i></p>	<p>01-07-2023 tot 01-07-2027</p> <p>Laatste termijn</p>	<p>Lid Raad van Toezicht</p> <p>Voorzitter Audit-commissie</p>		<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Cen-trum Lid Raad van Toezicht Stichting VO Haaglanden Voorzitter Atletiekvereni-ging De Spartaan Lid Bestuur Vereni-ging Toezichthouders Ho-gescholen Extern lid Audit Commit-tee Ministerie Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur Extern lid Auditcommissie Raad voor Rechtspraak Lid Raad van commissa-rissen SBOH

				<ul style="list-style-type: none"> • Lid Bestuur Fonds voor de Topsporter • Extern lid Auditcommissie Nationale Vereniging De Zonnebloem
Mevr. Y. van Mierlo (Yvonne) <i>(Regionaal) Stakeholder- management)</i>	15-07-2024 tot 15-07-2028 Laatste termijn	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	Brabant Wonen Bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> • Thomas de Villanova goede doelen stichting, Bestuurslid • Stichting onderwijsge-schillen Utrecht, lid Raad van Toezicht
Dhr. I.J. Steffens (Ivo) HRM Portefeuillehouder MR	8-12-2025 tot 8-12-2029	Lid Raad van Toezicht	Vermaat groep Nederland Algemeen Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelhouder Expo Houten

* Voorheen Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie

Bijlage 5: Onderzoeksoutput

Type	Publication category	Academy for AI, Games & Media							Total without duplicates
		Academy for AI, Games & Media	Academy for Built Environment & Logistics	Academy for Hotel & Facility	Academy for Leisure & Events	Academy for Tourism	Total		
Contribution to journal - Article	Scientific	13	13	2	15	13	56	42	
	Professional	5	1	3	27	19	55	47	
	Popular	45	0	0	0	0	45	45	
Chapter in Book	Scientific	0	2	2	2	10	16	13	
	Professional	0	0	0	1	0	1	1	
	Popular	1	0	0	0	0	1	1	
Chapter in - Conference contribution	Scientific	12	7	2	0	2	23	18	
	Professional	0	1	0	0	0	1	1	
Contribution to conference - Paper	Other research output	36	25	3	50	30	144	111	
Contribution to conference - Poster	Other research output	3	4	0	5	4	16	11	
Contribution to conference - Abstract	Other research output	1	0	0	5	5	11	5	
Book/Report - Book	Scientific	0	0	0	0	2	2	2	
Book/Report - Book editing	Scientific	0	0	0	1	2	3	2	
Book/Report - Report	Scientific	1	0	0	1	7	9	9	
	Professional	0	2	0	5	9	16	13	
Book/Report - Inaugural speech	Other research output	1	0	0	1	1	3	3	
Non-textual form - Game	Other research output	2	0	0	0	0	2	2	
Non-textual form - Software	Other research output	1	0	0	0	0	1	1	
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	4	0	0	2	0	6	5	
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	1	0	0	0	0	1	1	
Thesis - Master's Thesis	Scientific	0	1	0	0	0	1	1	
Total	-	126	56	12	115	104	413	334	

Bijlage 6: Overzicht fte per functie

Funtieschaal	Functie	BUJas - P - OP		BUJas - P - OBP		BUJas - P - MT		BUJas - B - OBP		BUJas - M - MT	
		#	fte	#	fte	#	fte	#	fte	#	fte
CVB	Member Executive Board	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,0
	President Executive Board	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,0
16	Senior lecturer	2	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Academy director	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,4
	Professor	10	9,3	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Academy director	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4,0
	Professor	3	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-
	Service director	-	-	-	-	-	-	-	-	5	4,8
13	Lecturer	1	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lecturer/Researcher	14	12,9	-	-	-	-	-	-	-	-
	MT member / lecturer	-	-	-	-	16	15,7	-	-	-	-
12	Education policy officer	-	-	12,00	10,2	-	-	-	-	-	-
	Lecturer	4	3,2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lecturer/Researcher	94	83,2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Official secretary to the Executive Board and the Supervisory Board	-	-	-	-	-	-	1	0,9	-	-
	Operations policy officer	-	-	-	-	-	-	14	11,5	-	-
	Project leader	-	-	-	-	-	-	10	5,9	-	-
	Team Lead	-	-	-	-	-	-	4	3,3	-	-
11	Education policy officer	-	-	8,00	6,1	-	-	-	-	-	-
	Head of operations	-	-	-	-	-	-	1	0,9	-	-
	Lecturer/Researcher	280	226,6	-	-	-	-	-	-	-	-
	Operations policy officer	-	-	-	-	-	-	14	12,8	-	-
	Project leader	-	-	-	-	-	-	5	5,0	-	-
	Student counsellor	-	-	9,00	6,1	-	-	-	-	-	-
	Team Lead	-	-	-	-	-	-	3	3,0	-	-
10	Education policy officer	-	-	7,00	5,7	-	-	-	-	-	-
	Official secretary to the participation council	-	-	-	-	-	-	1	0,8	-	-
	Operations policy officer	-	-	-	-	-	-	27	23,1	-	-
	Project leader	-	-	-	-	-	-	1	0,9	-	-
	Researcher	6	5,2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Student counsellor	-	-	1,00	1,0	-	-	-	-	-	-
	Team Lead	-	-	-	-	-	-	3	2,8	-	-

Funtieschaal	Functie	BUas – P - OP		BUas - P - OBP		BUas - P - MT		BUas - B-OBP		BUas - M-MT	
		#	fte	#	fte	#	fte	#	fte	#	fte
	Trainer/Coach	9	7,4	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Coordinator	-	-	-	-	-	-	1	0,8	-	-
	Education policy officer	-	-	3,00	2,5	-	-	-	-	-	-
	Educational support assistant	-	-	8,00	5,5	-	-	-	-	-	-
	Instructor	11	9,9	1,00	0,8	-	-	-	-	-	-
	IT worker	-	-	-	-	-	-	9	8,1	-	-
	Operations assistant	-	-	-	-	-	-	35	26,2	-	-
	Operations policy officer	-	-	-	-	-	-	4	3,1	-	-
	Team Lead	-	-	-	-	-	-	1	0,8	-	-
	Translator	-	-	-	-	-	-	2	1,6	-	-
8	Educational support assistant	-	-	20,00	16,1	-	-	-	-	-	-
	Instructor	13	12,0	-	-	-	-	-	-	-	-
	IT worker	-	-	-	-	-	-	1	0,8	-	-
	Management Assistant to the Executive Board	-	-	-	-	-	-	3	2,2	-	-
	Operations assistant	-	-	-	-	-	-	21	17,0	-	-
7	Educational support assistant	-	-	15,00	10,6	-	-	-	-	-	-
	IT support worker	-	-	-	-	-	-	3	3,0	-	-
	IT worker	-	-	-	-	-	-	1	1,0	-	-
	Operations assistant	-	-	-	-	-	-	41	27,0	-	-
	Secretary	-	-	-	-	-	-	5	3,8	-	-
6	Administrative assistant	-	-	-	-	-	-	11	7,3	-	-
	Educational support assistant	-	-	2,00	1,3	-	-	-	-	-	-
	Operations assistant	-	-	1,00	0,8	-	-	15	9,8	-	-
	Secretary	-	-	-	-	-	-	2	1,5	-	-
5	Administrative assistant	-	-	-	-	-	-	2	1,2	-	-
4	Administrative assistant	-	-	-	-	-	-	1	0,4	-	-
	Janitor	-	-	-	-	-	-	11	8,7	-	-
3	Telephone operator / receptionist	-	-	-	-	-	-	2	1,1	-	-
2	General library worker	-	-	-	-	-	-	1	0,7	-	-
1	Participation employee	-	-	1,00	0,6	-	-	3	1,7	-	-
ST	Student assistant	-	-	-	-	-	-	14	3,7	-	-
Totaal		447	374,2	88,00	67,3	16	15,7	273	202,1	13	12,2



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