



Jaarverslag 2018



DISCOVER YOUR WORLD

BUas.nl

 **Breda**
University
OF APPLIED SCIENCES

Voorwoord

Met een nieuwe naam voor onze instelling en met een nieuwe huisstijl presenteren we hier het jaarverslag 2018 van Breda University of Applied Sciences.

Het verslagjaar werd gekenmerkt door nog een aantal veranderingen. We zijn in 2018 een nieuwe strategische periode ingegaan. Het strategisch plan 'Creating professional value' verwoordt naast onze missie en visie de gekozen richting op weg naar de beoogde langetermijnpositionering. De nieuwe naam sluit aan bij deze (internationale) positie en het karakter van onze instelling en zal ons helpen om internationaal ook beter herkenbaar te zijn.

Vanaf augustus 2018 konden we na een periode van verbouwwerkzaamheden, het voormalig klooster in gebruik nemen. De metamorfose van het pand is bijzonder om te ervaren en geeft ons al een prachtig voorproefje van de uiteindelijke campus in najaar 2019. Ter voorbereiding op de realisatie van de campus, waarmee alle organisatieonderdelen op één locatie zijn gevestigd, lopen verschillende projecten om de organisatie voor te bereiden en te bewerkstelligen dat samenwerking tussen academies en corporate services verder vormkrijgt. In het verslagjaar richtten de meeste projecten zich op de ondersteunende processen en de dienstverlening. Wij zijn enthousiast over de inzet van onze medewerkers om de organisatie te vernieuwen. We zien op tal van plaatsen samenwerking tot stand komen met een positief effect op de organisatiecultuur.

In verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd eind 2018, is mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschot per 1 april 2018 opgevolgd door dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann in de functie van voorzitter van het College van Bestuur.

Het verslagjaar kende ook droevige momenten. In het verslagjaar is een collega overleden. Dit heeft grote impact gehad op het betrokken team en de naaste collega's.

De organisatie is het afgelopen jaar meer wendbaar geworden waardoor, in tegenstelling tot in 2017, tijdig en accuraat is gehandeld waar nodig. Dit heeft zich vertaald in een gunstiger financieel resultaat dan waar in de begroting 2018 rekening mee werd gehouden. Het resultaat is alsnog negatief vanwege de investering in het primaire proces, dotaties aan personele voorzieningen en de hogere lasten als gevolg van de campusontwikkeling. Voor laatstgenoemde is een gevormde bestemmingsreserve aanwezig, welke ruim toereikend is om deze tijdelijk hogere lasten te dekken. Maatregelen worden getroffen zodat in 2020 en 2021 een neutraal resultaat kan worden behaald.

We hebben in het verslagjaar intensief en prettig samengewerkt met de Raad van Toezicht en met de Medezeggenschapsraad. Daarvoor willen wij onze waardering en dank uitspreken. De goede samenwerking tussen alle partijen bij het totstandkomen van de kwaliteitsafspraken 2019-2024 willen we hier graag extra benadrukken.

Terugblikkend op een dynamisch jaar, zijn wij al onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestaties, het soepel samenwerken in en omgaan met de veranderende omgeving en werkwijzen en de soms onvoorziene situaties. Breda University of Applied Sciences is en blijft een prettige en inspirerende omgeving om te werken.

Breda, april 2019
College van Bestuur,
Elisabeth Minnemann
Nico van Os

Summary

2018 was the first year of the new strategic period of 2018-2021. This first period on the course towards the intended long-term positioning is characterised by the key words of 'accelerate and connect'. As a specialist university of applied sciences, we inspire students and staff to develop and use their talents as well as their personal innovative capacity to the fullest potential in order to provide innovative solutions to the national and international professional field and be meaningful to our globalising society. In 2018 we refined and prioritised our various strategy components by means of the strategy map that sets out the core objectives, the activities we are undertaking to achieve these objectives, and the intended results for 2019.

With effect from 1 September 2018, the name of our institute was changed to Breda University of Applied Sciences. We opted for this name in order to improve our international recognisability, in keeping with the international focus in our strategy. During the year under review, we gradually implemented the new name and accompanying corporate identity.

Our organisation has become more agile over the past year. This is reflected in a more favourable financial result than was taken into account in the 2018 budget. The result is still negative because of the investments in the primary process (teaching), allocations to personnel facilities, and higher expenses as a consequence of the campus development.

The Horizon Building – the former convent – was taken into use in September 2018. The reactions of staff, students and external visitors have been very positive and the envisioned atmosphere of the entire campus is clearly materialising. The 'non-bricks-and-mortar' campus programme is focusing on the restructuring of processes, structures, procedures and so on in line with the objectives of the future campus.

Education

State-of-the-art education is the heart of our strategic plan. During the year under review, the Educational Innovation programme was launched with the aim of improving academic success and building learning communities. In these communities, students and lecturers operate beyond the boundaries of their knowledge domains, cooperating with businesses and social institutions, all occupying equivalent positions within the respective communities. In this way, education and professional practice are consistently intertwined. Academic success comprises three aspects: effective intake through matching and/or selection of new students; reduced drop-out rates in the first year, and faster progression resulting in increased success rates in the bachelor's programmes.

Enrolment restrictions regarding the two professional bachelor's programmes were in place for the academic year of 2018-2019. For the Leisure & Events Management programme this resulted in a disappointing student intake number in September 2018. That is why it was decided to no longer apply any enrolment restrictions for the academic year of 2019-2020.

Within the various degree programmes, measures were taken to improve academic success. Despite these measures, the total drop-out rate in the first year of study of the bachelor's programmes increased to 30.5%. The success rate in the bachelor's programmes increased to 72.5% in the academic year of 2017-2018. In accordance with previous agreements and strategic milestones, we are working towards a 75% bachelor's success rate in 2021.

In the *Elsevier* ranking of Best Study Programmes of 2018, BUas was awarded a shared first place in the category of specialist universities of applied sciences. In the *Keuzegids HBO Voltijd 2019*, BUas obtained fourth place again in the category of medium-sized universities of applied sciences.

Two new minors were developed as a result of cooperation between education and research staff: E-sports and Crowd Safety.

Knowledge development

In order to obtain an internationally recognised position in research, affiliation with international research programmes and participation in international networks is an important condition. Based on the previously established research profile and research themes, closer ties with the corporate community have been forged and the interconnection between education and research has been guaranteed. Both Centres of Expertise – Centre of Expertise on Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH) and Centre of Expertise on Logistics – have strengthened their positions. Close cooperation with external parties took place in 2018. Logistics Community Brabant, for example, was launched officially. In this cooperative venture between Eindhoven University of Technology, Tilburg University, Netherlands Defence Academy Breda and BUAs, innovation in the logistics sector is promoted by translating knowledge to business practices and by linking education and research to professional practice in logistics.

In the autumn of 2018, the learning community of 'People on the Move' was started through a collaborative arrangement with Arriva. This learning community ties in with the experiences with the worldwide network of 'Youth for Public Transport' (Y4PT), which specifically focuses on the innovation of public transport and which BUAs joined in 2017. During the year under review, success was also achieved in terms of the expansion of the Sustainable Destination Development / Overtourism theme. Several new projects and partnerships were started to develop a broad knowledge base with regard to sustainable destination development, visitor balance and overtourism.

Breda University of Applied Sciences key figures 2018

	2018	2017
Bachelor's students	7,099	7,398
International bachelor's students	1,086 (15%)	1,059 (14%)
Master's students	201	224
International master's students	93 (46%)	97 (43%)
Professional bachelor's programmes	10	10
Academic bachelor's programmes	2	2
Professional master's programmes	4	4
Academic master's programmes	1	1
Associate degree programmes	1	1
Drop-out rate bachelor's programmes	30.5%	26.8%
Succes rate bachelor's programmes	72.5%	72.0%
Number of employees / fte-s	797 / 635.4	782 / 628.1
Percentage of teaching staff	65.9%	67.3%
Percentage of support & management staff	34.1%	32.7%
Percentage of international staff	17.2%	15.4%
Student / lecturer ratio	23.3	24.6
Liquidity	1.84	2.01
Solvency (II)	42.7%	56.1%
Rate of return	-1.3%	-0.8%

Inhoudsopgave

1	Instellingsbeleid	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Creating professional value	7
1.3	Campus	8
1.4	Shared values	8
2	Onderwijs en studenten	10
2.1	State-of-the-art education	10
2.2	Studiesucces	11
2.3	Aantallen studenten en graden	13
2.4	Internationalisering	14
2.5	Kwaliteit van onderwijs	15
2.6	Studium Generale	17
2.7	Kwaliteitsafspraken	17
2.8	Studentvoorzieningen	18
3	Kennisontwikkeling	21
3.1	Onderzoeksprofiel	21
3.2	Centres of Expertise	22
3.3	Internationalisering	24
3.4	Kwaliteit	24
3.5	Valorisatie	25
3.6	Exposure	26
4	Governance	27
4.1	Verslag Raad van Toezicht	27
4.2	College van Bestuur	29
4.3	Good Governance	30
4.4	Risicomanagement	30
4.5	Medezeggenschap	32
4.6	Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg	34
4.7	Publiek - privaat	34
5	Bedrijfsvoering	36
5.1	Human Resource Management	36
5.2	Kengetallen personeel	38
5.3	SERVE	47
5.4	Informatiemanagement en ICT	47
5.5	Huisvesting en facilitaire zaken	48
6	Financiën	49
6.1	Financieel beleid	49
6.2	Geconsolideerd resultaat 2018	49
6.3	Toelichting baten en lasten	50
6.4	Ontwikkeling van de balans	52

6.5	Resultaatbestemming	53
6.6	Kengetallen	53
6.7	Investerings in campusontwikkeling	56
6.8	Treasurybeleid	56
6.9	Helderheid	57
6.10	Begroting 2019	58
6.11	Continuïteitsparagraaf	59
7	Geconsolideerde jaarrekening 2018	63
7.1	Geconsolideerde balans per 31-12-2018	63
7.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2018	64
7.3	Kasstroomoverzicht over 2018	65
7.4	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	65
7.5	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	66
7.6	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	69
7.7	Financiële instrumenten en risicobeheersing	77
7.8	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	78
7.9	Gebeurtenissen na balansdatum	78
7.10	Toelichting op de staat van baten en lasten 2018	78
8	Enkelvoudige jaarrekening 2018	83
8.1	Enkelvoudige balans per 31-12-2018	83
8.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018	84
8.3	Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	84
9	Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	87
9.1	Bezoldiging College van Bestuur	87
9.2	Bezoldiging Raad van Toezicht	89
9.3	Overige functionarissen	89
10	Ondertekening van de jaarrekening	90
11	Overige gegevens	91
	Bijlagen	95
Bijlage 1:	Opleidingen	95
Bijlage 2:	Research output 2018	96
Bijlage 3:	Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2018	97
Bijlage 4:	Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2018	98
Bijlage 5:	Overzicht Raad van Toezicht per 31-12-2018	99
Bijlage 6:	Functiegebouw	100
Bijlage 7:	Strategy map 2018-2021	101

1 Instellingsbeleid

1.1 Inleiding

2018 was een jaar van veranderingen. Het betrof het eerste jaar van de nieuwe strategische periode 2018-2021, die gekenmerkt wordt door de kernwoorden 'versnellen en verbinden'. Het strategisch plan 'Creating professional value' verwoordt naast onze missie en visie de gekozen richting op weg naar de beoogde langetermijn-positionering.

Vanaf 1 januari 2018 is gewerkt aan het stap voor stap implementeren van de vorig jaar gekozen nieuwe naam en huisstijl en met ingang van 1 september 2018 is de naam van onze instelling gewijzigd naar Breda University of Applied Sciences. We hebben voor deze naam gekozen om internationaal beter herkenbaar te zijn, passend bij de internationale focus in onze strategie. Ongewijzigd hierbij is onze slogan 'Discover your World'.

De communicatieactiviteiten waren in het verslagjaar gericht op het breed introduceren en onder de aandacht brengen van de nieuwe instellingsnaam.

De invoering van de nieuwe naam en huisstijl viel samen met de start van het nieuwe collegejaar en het in gebruik nemen van het klooster, nu Horizon building, als eerste stap naar de nieuwe campus.

1.2 Creating professional value

Strategisch plan

Digitale en technologische ontwikkelingen hebben een immense impact op ons bestaan. We varen er dikwijls wel bij, maar de consequenties kunnen ook vergaand en ingrijpend zijn. Ze kunnen disruptief zijn voor bedrijfstakken en hebben daarmee ook grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. Hele bedrijfstakken staan onder druk, functies verdwijnen en dienstverbanden veranderen.

Dit raakt het onderwijs in de kern en vraagt veel van de hoger onderwijsinstellingen en allen die actief zijn in het onderwijs en de kennisontwikkeling. Kennis is belangrijk maar ook vluchtig. Afgestudeerden moeten met hun kennis en vaardigheden optimaal aansluiten op de arbeidsmarkt, maar het is zeker niet genoeg om succesvol te blijven. Blijven leren gedurende de hele loopbaan is een noodzaak geworden. Daarin ligt dé grote uitdaging voor het onderwijs. We moeten studenten leren leren en zorgen dat nieuwsgierigheid geïnternaliseerd wordt. Persoonlijke vernieuwingskracht is de motor voor hun loopbaan. We hebben dit vertaald in onze missie.

Missie

Als gespecialiseerde hogeronderwijsinstelling inspireren we studenten en medewerkers hun talenten en hun persoonlijke vernieuwingskracht optimaal te ontwikkelen en te benutten om de (internationale) beroepspraktijk van innovatieve antwoorden te voorzien en betekenisvol te zijn voor de globaliserende maatschappij.

In de uitvoering van onze missie vinden we het belangrijk dat we studenten opleiden tot mondiale burgers. Zij hebben een open houding en hebben de bagage om zich als verantwoordelijk professional en als persoon te blijven ontwikkelen. Als kennisinstelling realiseren we daarmee maximale impact. Breda University of Applied Sciences maakt deze slag door intensief verbonden te zijn met het bedrijfsleven en met maatschappelijke instellingen en door koploper te zijn in aanbod en ontwikkeling van kennis op onze vakgebieden. De kwaliteiten van onze medewerkers sluiten daarbij aan en zijn cruciaal om succesvol te blijven.

Visie

In de wereld die op alle fronten in beweging is, hebben we onszelf een uitdagend doel gesteld.

We streven ernaar in 2030 een internationaal erkende topinstelling te zijn met een sterke oriëntatie op het bedrijfsleven en de maatschappij. Dit komt tot uiting in de waardering die het bedrijfsleven heeft voor onze afgestudeerden en onze kennisproducten. Die erkenning betreft ook de wijze waarop we het onderwijs vormgeven. Om dit topniveau te kunnen waarmaken, beschikken medewerkers over actuele, relevante en gewaardeerde kennis. Kennis die steeds wordt vernieuwd door het onderzoek dat wordt uitgevoerd in opdracht van het bedrijfsleven en in samenwerking met kennisinstellingen wereldwijd. Bedrijven zijn niet alleen afnemer omdat ze afgestudeerden in dienst nemen, maar tevens partner in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs, zowel in het reguliere onderwijs als in het executive onderwijs (leven lang leren). Deze intensieve verbinding met het bedrijfsleven is uiteindelijk ook de basis waarop studenten hun studiekeuze baseren en de voorkeur geven aan studeren bij Breda University of Applied Sciences.

Strategy map

In 2018 is gewerkt aan de vertaling, concretisering en prioritering van het strategisch plan. Hiervoor is de strategy map ontwikkeld, met daarin onder vijf pijlers de kerndoelstellingen, de activiteiten die we ondernemen om deze doelstellingen te realiseren en de focusgebieden en beoogde eindresultaten voor 2019. De vijf pijlers zijn: state-of-the-art education, research, connected to industry and social institutions, internationalisation en operational excellence. De strategy map, opgenomen in bijlage 7 van dit jaarverslag, is door de Executive Board vastgesteld en besproken met de Raad van Toezicht. De uitwerking van het strategisch plan heeft bijgedragen aan een breder draagvlak en een gedeelde interpretatie van de te zetten stappen richting de gestelde doelen.

Twee organisatiebrede programma's ondersteunen de strategie: Educational Innovation, gericht op vernieuwing en versterking van onderwijs, en SERVE, met een focus op optimalisering en professionalisering van de bedrijfsvoering. De focus voor 2019 ligt ook op het verder ontwikkelen van de learning communities, op studiesucces, op internationalisering en op professionalisering. In de hoofdstukken 2 en 5 wordt verder ingegaan op respectievelijk Educational Innovation en SERVE.

1.3 Campus

De realisatie van de campus is nog steeds in volle gang. De eerste helft van het verslagjaar lag de focus op de bouw- en verbouwwerkzaamheden in het voormalige klooster om het met ingang van collegejaar 2018-2019 gereed te hebben voor het onderwijs. Op 20 augustus 2018 is het Horizon building in gebruik genomen, en daar mogen we trots op zijn. Vanaf juli 2018 is het voormalige N-gebouw gesloten voor gebruik en is begonnen met de renovatie. Per 1 januari 2019 is ook in het voormalige H-gebouw gestart met de renovatie. Daarnaast hebben op het campusterrein diverse aanpassingen plaats gevonden aan parkeer- en stallingsfaciliteiten voor auto's en fietsen en de aanleg van het eerste deel van de parkachtige en groene omgeving.

Gedurende het jaar hebben verschillende verhuizingen plaatsgevonden. Een aantal opleidingen en corporate diensten heeft intrek genomen in het gerenoveerde klooster en een aantal opleidingen en diensten is verplaatst naar een tijdelijke locatie vanwege de renovatie van de overige twee gebouwen op het campusterrein. Het streven is dat vanaf het aankomende collegejaar alle opleidingen en corporate services gevestigd zijn op de campus aan de Mgr. Hopmansstraat.

1.4 Shared values

De manier waarop we met elkaar om willen gaan, zonder daarbij afbreuk te doen aan de verschillende culturen binnen de organisatie, plus het oppakken van onze sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheidsprincipes zijn nauw verbonden. Tijdens het verslagjaar zijn de corporate shared values, met daarin de kernwaarden positiviteit, respect, openheid, diversiteit en inclusiviteit, opnieuw vastgesteld. We verwoorden hierbij hoe we met betrekking tot deze zaken willen acteren. Om dit te realiseren starten we geen aparte campagnes of programma's, maar krijgen de waarden een plek in bestaande programma's en staand beleid.

In 2018 is een roadmap ontwikkeld waarin de doelen ten aanzien van duurzaamheid zijn opgenomen. De ontwikkelingen met betrekking tot de campusrealisatie, interne verhuizingen en invoering van nieuwe werkwijzen, hebben het in de praktijk niet volledig mogelijk gemaakt de roadmap te blijven volgen.

In 2019 worden verdere stappen genomen om te komen tot de duurzame onderwijsinstelling die we willen zijn.

Binnen het onderwijs en onderzoek hebben duurzaamheid en de shared values een vanzelfsprekende plek waarbij zowel medewerkers als studenten worden betrokken.

Met duurzaamheid en duurzaam gedrag als belangrijke thema's voor de gehele instelling, heeft de organisatie zich begin 2019 achter de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties geschaard en de SDG charter ondertekend.

SHARED VALUES as a guideline <i>Positivity, Respect and Openness, each explained in three examples of behavior:</i>		
POSITIVITY	RESPECT	OPENNESS
This means that we approach situations and others in a positive, solution-oriented way	This means that we treat others with dignity and consideration, regardless of their backgrounds or origin	This means that we have an open mind and a curious and investigating attitude
And that we reflect on our own behavior and try to learn from this	And that we show proper care and responsibility for society and the environment	And that we say what we do and do what we say and have no 'hidden' agenda
And that we do good, that we are useful	And that we are respectful to the position and responsibilities of others	And that we listen to and show interest in each other, also in case of different backgrounds
Overall: we are considerate of the consequences of all our actions for our environment and therefore we always act in a sustainable way		
<i>Note: these examples must not be seen as rules or commandments. Nor are they limiting.</i>		

2 Onderwijs en studenten

2.1 State-of-the-art education

State-of-the art education is het hart van ons strategisch plan. In het verslagjaar is het programma Educational Innovation gestart. Het programma heeft drie pijlers, te weten CLiP (Community Learning in Practice), grassroots (facilitering van onderwijs innovatie initiatieven) en educational organisation and logistics (waaronder het selecteren van een nieuw Learning Management Systeem in 2019) en heeft tot doel bij te dragen aan realisatie van de strategische lead measures studiesucces en learning communities.

Learning communities

Waar in de periode 2014-2017 de focus vanuit onze onderwijsvisie Education@work lag op het versterken van de relatie met het werkveld en het personaliseren van het onderwijs, ligt vanaf 2018 de nadruk tevens op het verder ontwikkelen en vormgeven van de learning communities.

Medio 2018 hebben alle opleidingen de projecten gedefinieerd waaraan in collegejaar 2018-2019 binnen het CLiP-project wordt gewerkt. In de komende periode wordt in samenspraak met de opleidingen een gedeelde visie op de learning community verder ontwikkeld. Binnen learning communities werken studenten en docenten over de grenzen van hun kennisdomein heen samen met bedrijven en maatschappelijke instellingen, alle met een gelijkwaardige positie binnen de community. Op deze manier vervlechten we het onderwijs vanzelfsprekend met de beroepspraktijk. Eind 2018 is een inventarisatie gemaakt van reeds bestaande vormen van learning communities. Aan de hand van de te ontwikkelen gezamenlijke visie worden de bestaande en nieuwe learning communities verder vormgegeven. In het afgelopen jaar heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden met onder andere bijdragen vanuit collega-onderwijsinstellingen. Daarnaast zijn externe trainingen aangeboden aan betrokken ontwikkelaars en docenten van alle opleidingen waarin de ontwikkeling van de learning community in de praktijkstage en afstuderen centraal stond. Ter versnelling van de ontwikkeling van de learning communities en ter verbetering van de samenwerking tussen de opleidingen op dit vlak is het CLiP project opgenomen in het bredere Educational Innovation programma. In het CLiP team vindt onderlinge kennisdeling en intervisie plaats omtrent lopende projecten en er wordt gewerkt aan verdere docent-professionalisering op het gebied van learning communities. Een mooi voorbeeld van een learning community binnen ons onderwijs is de in november gestarte learning community 'People on the Move', een samenwerking tussen BUas en Arriva, waarbij verschillende BUas opleidingen zijn betrokken en over academiegrenzen heen wordt samengewerkt. In paragraaf 3.5 wordt verder op deze samenwerking ingegaan.

Minoren

Een ander belangrijk uitgangspunt in de onderwijsvisie is het stimuleren van interdisciplinair onderwijs door studenten meer mogelijkheden te bieden voor cross-overs. In dit kader hebben de opleidingen het afgelopen jaar een substantieel aantal van hun minoren opengesteld voor studenten van andere BUas-opleidingen en domeinen. Daarnaast heeft de instelling zich aangesloten bij Kies op Maat. Studenten kunnen vanaf 2019 zonder financiële verplichtingen een minor volgen aan een bij Kies op Maat aangesloten hogeschool of universiteit. Komend jaar kunnen ook studenten van de aangesloten instellingen instromen in de vijf instellingsbrede BUas-minoren. Indien de ervaringen positief zijn, wordt het minorenaanbod voor Kies op Maat mogelijk uitgebreid.

E-learning

In lijn met de onderwijsvisie, wordt in het onderwijsontwerp steeds meer rekening gehouden met de mogelijkheden voor blended learning als basisvoorwaarde voor het verder ontwikkelen van de learning communities. Het is belangrijk de samenwerking én communicatie tussen de deelnemers aan de community te optimaliseren. Hiervoor maken we gebruik van digitale samenwerkingstools, zoals bijvoorbeeld MS Teams.

Naast blended learning is er meer aandacht voor student- en learning analytics. Dit helpt ons om kritische factoren omtrent studievoortgang beter in kaart te brengen en hierop tijdig maatregelen te treffen. De afgelopen periode zijn de faciliteiten voor docenten sterk verbeterd. Zo is er een professionele AV-studio voor het maken van kennisclips en zijn er mogelijkheden voor distance learning (web-ex). In het Horizon building zijn reeds nieuwe presentatie-opstellingen gerealiseerd met touchscreen schermen. Het ondersteunen van docenten is een belangrijke pijler om deze nieuwe mogelijkheden optimaal te benutten.

Het aanbod e-books in de Library is sterk toegenomen ten behoeve van support van e-learning en blended learning.

2.2 Studiesucces

Studiesucces bestaat uit drie belangrijke aspecten: een goede instroom door matching en/of selectie van nieuwe studenten; verminderde uitval in het eerste jaar en een snellere doorstroom resulterend in een stijgend bachelorrendement.

Werving en instroom

In het verslagjaar is een meerjaren strategisch recruitment plan ontwikkeld, in aansluiting op de gewenste positionering van onze instelling. Het bouwen aan de nationale en internationale naamsbekendheid van Breda University of Applied Sciences heeft in 2018 prioriteit gekregen en krijgt dat ook in de komende jaren.

De strategische doelstelling blijft gericht op kwaliteit boven kwantiteit, wat zich uit in stabiliteit van het totale studentenaantal. De wervingsactiviteiten in 2018 waren gericht op:

- > het introduceren van de nieuwe naam bij nationale en internationale studiekeizers, ouders, studieloopbaanbegeleiders, decanen, internationale agenten, partners, alumni en het bedrijfsleven;
- > de positionering van acht opleidingsdomeinen waarbinnen bachelor- en masteropleidingen aangeboden worden op hbo- en wo-niveau;
- > het behalen van de gestelde instroomdoelstellingen bij alle opleidingen
- > groei van het aantal internationale studenten en toename in de diversiteit van nationaliteiten
- > het uitbouwen van het aantal landen waar we werven; als onderdeel hiervan zijn meer internationale samenwerkingspartners en agenten aangetrokken
- > de introductie van een nieuwe website met verbeterde user experience

Numerus fixus

Voor collegejaar 2018-2019 gold een numerus fixus voor de hbo-bacheloropleidingen Creative Media and Game Technologies (180) en Leisure & Events Management (400). Bij de opleiding Leisure & Events Management is onder andere door de vervroegde aanmelddeadline van 15 januari het aantal aanmelders tegengevallen en is de instroom beperkt gebleven tot 279 eerstejaarsstudenten, een daling van 34,7% ten opzichte van collegejaar 2017-2018. Vanwege de tegenvallende instroom in september 2018 is besloten om voor de opleiding Leisure & Events Management geen fixus te hanteren in collegejaar 2019-2020. De numerus fixus en selectie bij de andere opleidingen blijft ook in 2019-2020 gelden, passend bij bestaand BUas beleid.

Aansluiting en matching

De hbo-bacheloropleidingen Leisure & Events Management, Tourism Management en Facility Management en de associate degree-opleiding Tourism Management zijn in 2018 gestart met het integreren en combineren van hun matchingsactiviteiten voor aankomend studenten. Voor de aanmelders voor collegejaar 2019-2020 worden de activiteiten gebundeld en in gezamenlijkheid gestart en verder ontwikkeld.

Seedlink

Om tot een optimale matching procedure voor toekomstige studenten te komen, hebben de opleidingen Leisure & Events Management en Tourism Management in 2018 onderzoek gedaan naar het gebruik van Seedlink: een programma dat uitgaat van de voorspellende waarde van taalgebruik op het wel of niet succesvol zijn in een baan of studie. De pilot zou, mits het onderzoek positief ervaren wordt, onderdeel kunnen gaan uitmaken van de matchingprocedures.

Comeniusproject Discover your Future

Door gebruik te maken van een Teaching Fellow beurs in het kader van het Comeniusprogramma van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW), heeft BUas met de opleidingen Logistics Management, Logistics Engineering en Tourism Management in 2017-2018 het programma 'Discover your Future' (DYF) aangeboden. In een tussenjaar werden studenten die twijfelden over hun studiekeuze ondersteund in hun keuzeproces en voorbereid op hun vervolgopleiding in het hbo.

DYF is in het studiejaar 2017-2018 in twee trajecten van 16 weken uitgevoerd. Na afloop van het DYF-programma hebben de 16 deelnemers een weloverwogen keuze kunnen maken voor hun toekomstige loopbaan. Vier deelnemers kozen voor een van de logistieke opleidingen, drie voor de opleiding Tourism Management. Deze studenten worden gedurende hun eerste jaar van de opleiding gevolgd.

De logistieke opleidingen zetten het DYF-programma in 2018-2019 gewijzigd voort. Het programma wordt gekoppeld aan het bestaande mbo-hbo-aansluittraject dat in het tweede semester één dag per week wordt aangeboden aan mbo-4 studenten die de overstap naar het hbo willen maken.

Versoepeling doorstroom mbo-hbo

In het kader van de Subsidieregeling doorstroom mbo-hbo van het ministerie van OCW wordt met ingang van 2018-2019 voor de hbo-bacheloropleidingen op het gebied van Leisure en Tourism een aansluitprogramma voor mbo-4 studenten in jaar 2 en jaar 3 aangeboden. De doelstelling van het project is het verbeteren van het studiesucces en het verlagen van de uitval voor de instroom vanuit de deelnemende mbo-opleidingen.

Beide onderwijsprogramma's beslaan 8 weken en vinden op een vaste lesdag plaats bij BUas. De mbo-studenten worden zowel tijdens dit traject als ook in hun eerste jaar bij BUas intensief begeleid. De looptijd van het project is van 2018 tot 2021. We werken bij de uitvoering van het eerste project in 2018-2019 samen met ROC Scholengemeenschap De Rooi Pannen Breda en Tilburg. Voor het volgende studiejaar zal ook aansluiting gezocht worden met andere mbo-instellingen.

Uitval eerste studiejaar

Ervaring leert dat studenten die het tweede jaar ingaan met een studieachterstand deze vaak niet tijdig kunnen wegwerken, waardoor de achterstand verder oploopt en resulteert in uitloop van de studieduur. Om dit te voorkomen, is in collegejaar 2017-2018 bij de opleidingen Creative Media and Game Technologies, Tourism Management, Logistics Engineering, Logistics Management en Built Environment een bindend negatief studieadvies (bsa) grens van 60 EC ingevoerd.

Doordat bij de opleiding Creative Business met ingang van collegejaar 2018-2019 de norm voor het bsa ook op 60 EC is gesteld, kennen nu al onze hbo-bacheloropleidingen een 60 EC bsa norm. Voor alle opleidingen geldt dat dit gecombineerd wordt met een weloverwogen compensatieregeling.

Binnen de verschillende studieprogramma's zijn naast de verhoogde bsa norm ook andere maatregelen ingezet om het studiesucces te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn intensivering van coaching en begeleiding bij struikelvakken en er wordt extra ingezet op binding met en tussen studenten. Ondanks deze maatregelen is de totale uitval uit het eerste studiejaar voor de bacheloropleidingen toegenomen tot 30,5% (2017: 26,8%). Intensieve analyse van de uitvalcijfers heeft bijgedragen aan een gerichtere aanpak. In de strategy map is dan ook veel aandacht voor verbetering van het studiesucces.

Bachelorrendement

Door zorg te dragen voor een goede instroom van nieuwe studenten en een verbeterde doorstroom met verminderde studieachterstand, wordt bijgedragen aan verbetering van het studiesucces gedurende de gehele studieloopbaan van de student. De intensivering van coaching en begeleiding wordt doorgetrokken naar alle studiejaar. Het bachelorrendement is in collegejaar 2017-2018 toegenomen tot 72,5% (2016-2017: 72,0%). Conform eerdere afspraken en strategische milestones werken we toe naar 75% bachelorrendement in 2021.

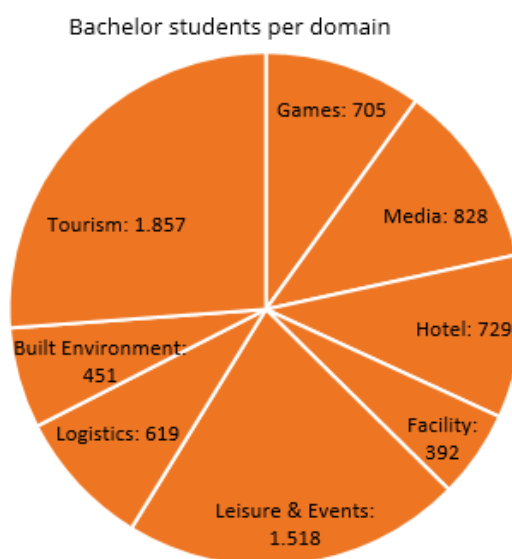
2.3 Aantallen studenten en graden

Het aantal ingeschreven studenten per 1-10-2018 en behaalde graden collegejaar 2017-2018 per opleiding:

Bachelor's programmes	Total enrolment #	International enrolments #	%	Obtained certificates 2017-2018
Academy for Digital Entertainment	1.533	356	23%	279
30036 B Creative Media and Game Technologies	705	163	23%	170
35516 B Creative Business	828	193	23%	109
Academy for Leisure	1.518	140	9%	218
35521 B Leisure & Events Management	1.470	129	9%	198
50756 B International Leisure Sciences	48	11	23%	20
Academy for Tourism	1.857	298	16%	443
35524 B Tourism Management	1.415	263	19%	278
39271 B Profession-Oriented Tourism and Recreation	154	1	1%	97
55001 B Tourism (joint degree)	108	27	25%	16
80009 Ad Tourism Management	180	7	4%	52
Academy of Hotel and Facility	1.121	170	15%	204
34411 B Hospitality Management	729	138	19%	134
34500 B Facility Management	392	32	8%	70
Academy for Urban Development, Logistics and Mobility	1.070	122	11%	202
34390 B Logistics Engineering	261	31	12%	56
35522 B Logistics Management	358	50	14%	71
39280 B Built Environment	451	41	9%	75
Breda University of Applied Sciences total	7.099	1.086	15%	1.346

Master's programmes	Total enrolment #	International enrolments #	%	Obtained certificates 2017-2018
Academy for Digital Entertainment	61	21	34%	43
49120 M Game Technology	13	3	23%	5
49121 M Professional Master in Media Innovatio	48	18	38%	38
Academy for Leisure	65	25	38%	46
60078 M Leisure and Tourism Studies	18	5	28%	19
70073 M Imaginerring, Master in Business Innovation from the Experience Perspective	47	20	43%	27
Academy for Tourism	75	47	63%	24
49287 M Tourism Destination Management	75	47	63%	24
Breda University of Applied Sciences total	201	93	46%	113

Het aantal ingeschreven bachelorstudenten per 1-10-2018 per domein:



De stijgende lijn in het aandeel internationale studenten dat instroomt in het eerste studiejaar zet zich voort. In collegejaar 2018-2019 was 20,4% van de nieuwe studenten van internationale komaf (ter vergelijking: in 2017-2018 bedroeg dit 18,9%; in 2016-2017: 17,8%). Het totaal aandeel internationale studenten binnen de instelling stijgt derhalve ook: in 2018-2019 16,0% (2017-2018: 15,2%; 2016-2017: 13,9%).

2.4 Internationalisering

Het internationaliseringsbeleid van de organisatie richt zich op alle aspecten van onze core business. Het verbinden van het internationale werkveld aan het onderwijs en onderzoek en het voorbereiden van onze studenten op een carrière in een internationale context zijn belangrijke elementen binnen onze strategie.

Afgelopen jaren is succesvol ingezet op de toename van het aantal uitwisselingsplaatsen voor onze studenten. Dit heeft geresulteerd in 347 beschikbare plaatsen in 2017-2018. Het aantal studenten dat gebruikmaakt van de uitwisselingsmogelijkheden is niet meegegroeid met het aantal beschikbare plaatsen. Het aantal internationale stages is afgenomen van 731 (47,3%) in 2016-2017 tot 615 (42,8%) in 2017-2018. De focus op het vergroten van het internationaal netwerk van docenten, moet bijdragen aan een toename van internationale stages voor en door onze studenten. De redenen die studenten hebben om niet te kiezen voor uitwisseling of een internationale stage- of afstudeertraject worden in beeld gebracht en studenten worden intensiever begeleid in het voortraject. In collegejaar 2017-2018 zijn 2.078 Studenten naar het buitenland gegaan in het kader van een fieldtrip of onderzoeksproject (2016-2017: 1.956).

Ook in 2018 vonden activiteiten plaats voor studenten in de focuslanden China en Brazilië, waar netwerken van universiteiten en organisaties zijn opgezet en meer opties voor stages, scripties, excursies en veldwerk zijn gecreëerd. Het totale aantal partnerinstellingen is licht gedaald van 154 in 2017 naar 149 in 2018, waarvan 96 partnerinstellingen voor uitwisseling.

- > In Breda werden evenementen zoals de Brazilian week en de China meetups georganiseerd waarbij gastsprekers uit binnen- en buitenland hun expertise hebben gedeeld met studenten en docenten.
- > We ontvingen 20 studenten van CEPT University uit Ahmedabad (India) voor een tailor-made summer schoolprogramma Sustainable and smart urban growth.
- > BUas was gastheer voor de 2018 EuroFM Summerschool en ontving 15 studenten uit Oostenrijk, Finland en Nederland.
- > Voor de derde keer op een rij kwam een groep van 17 studenten van onze partner Institute for Tourism Studies uit Macau voor een gecombineerd tourism en leisure programma.
- > De opleiding Creative Business is aangesloten bij het Global Campus Network, Ryerson University in Toronto, Canada. Afgelopen jaar hebben BUas-studenten samen met studenten van over de hele wereld via GCN in een COIL (Collaborative Online International Learning) project succesvol meegewerkt aan het creëren van een televisieshow.

BUas heeft subsidie toegekend gekregen uit het Erasmus+ (KA1) programma waarmee uitwisseling met de Thaise Srinakharinwirot University verder kan worden gestimuleerd. Begin 2019 worden de eerste docenten en studenten verwacht in het kader van deze beurs.

Gedurende het verslagjaar was BUas een actieve partner in de organisatie van verschillende congressen en evenementen, zoals Culture, toerisme en vrijetijd in Minas Gerais; globale perspectieven in lokale contexten (Belo Horizonte, Brazilië), de International conference tourism, heritage en public policies (Parijs, Frankrijk), het VeloCity congres (Rio de Janeiro, Brazilië) en het WLO congres (Sao Paulo, Brazilië). Ook is een start gemaakt met de verkenning van potentiële nieuwe focuslanden Canada, Indonesië en Thailand, wat heeft geleid tot verschillende nieuwe partnerships en de uitbreiding van de bestaande samenwerkingen.

Om de kwaliteit en voortgang van onze internationale strategie op studentniveau te monitoren, wordt elke twee jaar een enquête gehouden onder alle internationale studenten. In november 2018 zijn 1.271 internationale studenten verzocht een online vragenlijst in te vullen. De resultaten worden begin 2019 gepubliceerd.

2.5 Kwaliteit van onderwijs

Onderwijsaccreditaties

Tijdens het verslagjaar hebben de locatiebezoeken plaatsgevonden voor de opleidingsbeoordeling in het kader van accreditatie van de hbo-bacheloropleidingen Leisure & Events Management, Logistics Management, Built Environment, Hospitality Management en Facility Management, de wo-bacheloropleidingen International Leisure Sciences en Tourism, de hbo-masteropleiding Imagineering en de wo-masteropleiding Leisure and Tourism Studies. De accreditatie voor Hospitality Management was een gecombineerd traject voor het behalen van accreditatie zowel bij NVAO als het international centre of excellence in tourism and hospitality education (THE-ICE). Tevens is bij de accreditatie van Hospitality Management en Facility Management het bijzonder kenmerk internationalisering aangevraagd. Na een positief NVAO besluit over toekenning van het bijzonder kenmerk internationalisering kan het Europese 'Certificate for Quality in Internationalisation' (CeQulnt) bij het European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA) worden aangevraagd. Al deze locatiebezoeken zijn succesvol verlopen. Voor Leisure & Events Management en Logistics Management is in 2018 het definitief besluit van NVAO ook ontvangen, voor de overige opleidingen zullen de besluiten van de NVAO in 2019 ontvangen worden.

Naast bovengenoemde locatiebezoeken voor de beoordeling van opleidingen bestaat een locatiebezoek conform het NVAO kader ook uit het voeren van een ontwikkelgesprek met het panel waarin mogelijke verbeteringen vanuit een ontwikkelperspectief aan de orde komen. Om tot een goed en constructief gesprek te komen is er door Breda University of Applied Sciences voor gekozen om deze plaats te laten vinden na afronding van de beoordeling door het panel en de bijbehorende rapportage. Voor de opleidingen Leisure & Events Management vond het gesprek plaats op 7 juni 2018. Hierbij waren de voorzitter van het panel aanwezig als ook twee deskundigen uit het panel. Tijdens dit ontwikkelgesprek is onder meer gesproken over Imagineering als

onderscheidend kenmerk van de opleiding en over het begrip knowledge intensive en wat dit betekent voor de opleiding. In het ontwikkelgesprek van Logistics Management op 21 juni 2018, sprak het opleidingsteam met de voorzitter en twee deskundigen uit het panel over de profilering van de opleiding. Verder lag de focus in het gesprek op de voorgenomen onderwijsvernieuwing vanuit docent-, student- en werkveldperspectief en internationalisering van het curriculum. Voor de wetenschappelijke Leisure en Tourism opleidingen hebben de ontwikkelgesprekken plaatsgevonden op 3 oktober 2018. Bij beide gesprekken waren twee deskundigen uit het panel aanwezig. Er is gesproken over de balans tussen theorie en praktijk in curricula en toetsing en de verbinding van het programma's met de arbeidsmarkt. Voor Hospitality Management heeft een ontwikkelgesprek plaatsgevonden op 11 oktober 2018 tezamen met de andere Hospitality Management opleidingen uit het landelijk overleg. De opleidingen hebben de NVAO accreditatie gecombineerd met een internationale certificering bij The ICE (International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education). Bij het ontwikkelgesprek waren de voorzitters en secretarissen van de panels aanwezig, alsook een vertegenwoordiging vanuit NVAO en The ICE. Er is gereflecteerd op het accreditatieproces door alle betrokken partijen. Daarnaast is in subgroepen gekeken naar de toekomst van de hospitality opleidingen. Hierbij is gesproken over marketing en branding, research-kansen en -uitdagingen, academische ontwikkeling en verdere samenwerkingsmogelijkheden.

De ontwikkelgesprekken voor de opleidingen Facility Management, Built Environment en Imagineering zullen in het voorjaar van 2019 plaats gaan vinden.

Macrodoelmatigheid

Er is een positief besluit van de minister van OCW met betrekking tot het bekostigd aanbieden van de masteropleidingen Leadership in Supply Chain Management en International Events Management. Voor de laatste voorgenomen opleiding heeft de minister uitsluitend bekostiging toegekend voor het starten van een deeltijdvariant van de opleiding. Een bezwaarprocedure loopt nog om ook de voltijdvariant bekostigd te krijgen. Voor beide opleidingen wordt op dit moment de Toets Nieuwe Opleiding voorbereid.

Rankings

In 2018 had BUas in de Elsevier ranking een gedeelde eerste plaats met HAS Hogeschool in de categorie specialistische hogescholen. In de Keuzegids HBO Voltijd 2019 eindigde BUas opnieuw op de vierde plaats in de categorie middelgrote hogescholen. Drie hbo-bacheloropleidingen hebben dit jaar een kwaliteitszegel gekregen: Facility Management, Hospitality Management en Creative Media and Game Technologies. Dit betekent dat deze studierichtingen het predikaat Topopleiding krijgen en behoren tot de beste opleidingen van Nederland in hun categorie. Verder zijn de opleidingen Facility Management, Creative Media and Game Technologies, Creative Business en Logistics Management gerangschikt als de beste opleiding in hun categorie.

Ook de wo-bacheloropleiding Tourism, onze joint degree met Wageningen University & Research (WUR), heeft het kwaliteitszegel Topopleiding ontvangen in de Keuzegids Universiteiten 2019.

De scores van de hbo-bacheloropleiding Leisure & Events Management en de wo-bacheloropleiding Leisure Studies waren lager dan verwacht, de overige opleidingen bleven op peil of scoorden beter dan vorig jaar.

Bij de masteropleidingen scoren de hbo-masteropleiding Tourism Destination Management (66 punten) en de wo-masteropleiding Leisure and Tourism Studies (68 punten) beide bovengemiddeld in vergelijking met opleidingen bij collega-hogescholen en -universiteiten. De hbo-mastersopleiding Imagineering zit met 56 punten in de middenmoot. De hbo-mastersopleidingen Media Innovation en Game Technology scoren onder het landelijk gemiddelde. Voor deze opleidingen zijn inmiddels verbeteracties opgesteld.

In 2017 is Breda University of Applied Sciences voor het eerst opgenomen in de QS Hospitality & Leisure Management ranking. In 2018 steeg BUas van een 37^{ste} naar een 26^{ste} plaats in deze ranking. In het verslagjaar is de instelling met haar hbo-bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies op een zeer fraaie 9^e plek geëindigd bij de Rookies. In deze internationale competitie streden ca. 600 universiteiten en academies om de titel Best Game Development School 2018.

Hbo-monitor

In april 2018 verschenen de resultaten van de hbo-monitor 2017, het landelijk onderzoek naar de tevredenheid van afgestudeerden over hun opleiding. 36.5% van de afgestudeerden in collegejaar 2015-2016 heeft deelgenomen aan dit onderzoek.

Een ruime meerderheid van de respondenten was tevreden over de inhoud van het programma, zou opnieuw kiezen voor de opleiding aan BUas en beveelt de opleiding aan bij familie en vrienden. Met betrekking tot het gevolgde onderwijs zijn de alumni het meest tevreden over de praktische toepasbaarheid van de opgedane kennis van en de actuele inhoud van het studieprogramma. Aandacht blijft nodig voor de informatievoorziening over studiemogelijkheden.

Item	HBO-monitor 2017	HBO-monitor 2016
Tevreden over de inhoud van het programma	75%	80%
Opnieuw kiezen voor de opleiding aan BUas	74%	73%
De opleiding aanbevelen bij familie en vrienden	77%	75%
Tevreden over de praktische kennis van docenten	78%	73%
Tevreden over de actuele inhoud van het studieprogramma	80%	80%
Tevreden over informatievoorziening over studiemogelijkheden	31%	27%
Tevreden over de didactische vaardigheden van docenten	55%	54%

Toetsing en examinering

Toetsing en examinering was het afgelopen jaar een belangrijk onderwerp binnen onze organisatie. Na twee succesvolle pilots op het gebied van digitaal toetsen, wordt nu bij alle opleidingen gebouwd aan datasets met toetsvragen in het instellingsbreed gebruikte digitale toetssysteem Surpass. Binnen vrijwel iedere opleiding zijn inmiddels digitale toetsen afgenomen. Surveillanten ontvangen training om digitale toetsen te kunnen begeleiden. Om de capaciteit voor digitale toetsafname te vergroten zijn investeringen gedaan. Begin 2019 worden de eerste 150 toetslaptops ingezet (naast de 50 huidige vaste toetsplaatsen), zodat grotere groepen gefaciliteerd kunnen worden in digitale toetsafname. Met de realisering van de campus zal de capaciteit voor digitale afname groeien tot een totaal van 420 toetsplaatsen. De implementatie van digitaal toetsen is tevens de opmaat richting één gezamenlijke toetsorganisatie. Het BUas toetsbureau wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van voornamelijk summatieve toetsing. Het toetsbureau maakt deel uit van de optimalisering van de bedrijfsvoering onder SERVE en zal de toetsorganisatie per opleiding gaan vervangen.

2.6 Studium Generale

Breda University of Applied Sciences verzorgt kwalitatief hoogstaand onderwijs om haar studenten de beste arbeidsmarktkwalificatie te bieden. Hierbij willen we studenten niet alleen domeinspecifieke kennis meegeven, maar ook relevante maatschappelijke kennis en vaardigheden en besef van social responsibility. Net als de afgelopen jaren heeft dit laatste een accent gekregen in Business Ethics. Het lectoraat achter dit thema is de drager van het Studium Generale programma dat maatschappelijk actuele onderwerpen voor het voetlicht brengt die bijdragen aan de algemene vorming van studenten en medewerkers (Bildung). In het verslagjaar zijn vier bijeenkomsten georganiseerd. De Studium Generale bijeenkomsten zijn ook toegankelijk voor externe geïnteresseerden.

2.7 Kwaliteitsafspraken

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De kwaliteitsafspraken worden gemaakt op de zes thema's die de koepelorganisaties Vereniging Hogescholen (VH) en Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentenorganisaties Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en de Landelijke Studentenvakbond (LSVb) eerder zijn overeengekomen: intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van docenten. In het verslagjaar zijn de afspraken in samenspraak met de medezeggenschap, studenten en staf, op hoofdlijnen geformuleerd. BUas zet in op vijf van de zes thema's zoals in het sectorakkoord vermeld. Ten aanzien van onderwijsdifferentiatie worden geen specifieke afspraken gemaakt. Door onder andere de

ontwikkeling van de learning communities en het voorsorteren op mogelijkheden om vakken of modules bij andere dan de eigen studie te volgen wordt hier echter indirect ook aan bijgedragen.

De MR is als partner betrokken bij de planvorming en bij de procesafspraken. De BUas-kwaliteitsafspraken zijn volledig in lijn met en aanvullend op onze strategie. In 2018 is de lijn van de voorinvesteringen in de periode 2015-2017 doorgetrokken. De inzet van de middelen studievoorschot voor de jaren 2019-2024 sluit hierop aan. Bij de uitwerking van het monitoringsproces is zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande instrumenten en processen. Begin 2019 is instemming van de MR verkregen. Medio 2019 wordt het plan getoetst door de NVAO.

2.8 Studentvoorzieningen

Studentenwelzijn

BUas neemt deel aan het Landelijk Netwerk Studentenwelzijn. We hebben een visie ontwikkeld om een social community te creëren waarin studenten (en medewerkers) tot groei kunnen komen op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Er worden extra activiteiten en voorzieningen ontwikkeld, zoals het uitbouwen van de voormalige studie-intensiveringstrainingen tot een volwaardig pakket aan BEST-trainingen (BETter STudying) en het opzetten van e-coaching. Daarnaast wordt een studentenpsycholoog aangesteld.

Om studenten in een crisissituatie beter te kunnen begeleiden, is het protocol wat hierop betrekking heeft geactualiseerd. We verwachten hierdoor een verbeterde communicatie en sneller te komen tot adequate hulpverlening.

Sinds kort neemt BUas deel aan het suïcide-preventie-project Supremocol (Suïcide Preventie door Monitoring en Collaborative Care). Het project is gericht op het verbeteren van de ketenzorg in Noord-Brabant voor mensen met een verhoogd suïciderisico.

Het aanmeldingsproces voor een account in Kurzweil, de ondersteunende software voor studenten met dyslexie, is in het verslagjaar vereenvoudigd waardoor wachttijden voor studenten zijn verkort.

Profileringsfonds

In 2018 is financiële tegemoetkoming voor een totaal bedrag van € 69,7¹ uitgekeerd aan 51 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs en een toptalentbeurs.

Daarnaast is een bedrag van € 70,9 uitgekeerd in het kader van scholarships (17 nieuwe aanvragen en 12 verlengingen). Deze zijn eveneens onderdeel van het profileringsfonds. Het betreft in totaal 50 toekenningen voor EER studenten en 30 toekenningen voor niet-EER studenten. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde Toetsingscommissie Profileringsfonds.

Categorie	Toegekend aan EER studenten aantal / €	Toegekend aan niet-EER studenten aantal / €	Totaal toegekend aantal / €	Gemiddelde toegekende beurs per student	Gemiddelde duur van beurs per student
A. Studenten in overmachtssituaties	21 / € 27,3	-	21 / € 27,3	€ 1,3	5 mnd
B. Studenten die optreden als bestuurslid in door Buas erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	23 / € 35,8	2 / € 2,5	25 / € 38,3	€ 1,5	5 mnd
C. Overige, waaronder een toptalentbeurs of een topsportbeurs	5 / € 4,2	-	5 / € 4,2	€ 0,8	n.v.t. / eenmalige uitkeringen
S. Scholarships	1 / € 3,4	28 / € 67,5	29 / € 70,9	€ 2,4	12 mnd
Totaal	50 / € 70,1	30 / € 70,0	80 / € 140,6	€ 1,8	8 mnd

¹ Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

Rechtsbescherming

> Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW is op intranet, internet en de portal, het online Loket Rechtsbescherming ingericht, 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 beroepen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, bezwaren tegen beslissingen van het College van Bestuur (of academiedirecteur) en klachten indienen. In totaal waren er 124 meldingen (2017: 144), waarvan 51 zijn behandeld door het College van Beroep voor de Examens, 4 door de Geschillenadviescommissie, 33 klachten/vragen zijn neergelegd bij een opleiding en 40 klachten/vragen bij een corporate service.

> 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 is ontvangen. Ter vergelijking zijn voorgaande jaren in de tabel opgenomen. Ook is in de tabel het verloop van deze zaken opgenomen. In 2018 werden in totaal 51 beroepschriften bij het College van beroep ingediend. Ten opzichte van 2017 is dit een daling van 33%. De meeste zaken (41%) betroffen een bindend studieadvies. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was, is doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Jaar	Totaal	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschied	Ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting gegrond
2018	51*	6	6	29	4	6**	3
2017	76	5	9	49	5	8	5
2016	43	9	4	15	4	10	5
2015	57	8	7	20	15	7	3
2014	77	16	7	27	23	4	1
* Beroepszaken lopen soms door in het volgende kalenderjaar					** Bij 1 hoorzitting heeft geen uitspraak plaatsgevonden		

Het College van beroep voor de examens stelt een jaarverslag op waarin ook adviezen en aanbevelingen zijn opgenomen. In een overleg van de voorzitter van het College van beroep en de voorzitters van de examencommissies wordt dit jaarverslag besproken met de intentie beter te anticiperen.

> Commissie vertrouwenspersonen

In 2018 zijn er 46 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen. Ter vergelijking: in 2017, 2016 en 2015 waren dit er achtereenvolgens 47, 21 en 28. Van de 46 meldingen is er 1 door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Geen van de meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. De cijfers en bevindingen uit 2018 zijn vergelijkbaar met de bevindingen uit 2017. Het thema sociale veiligheid in de organisatie zal onderwerp van gesprek zijn tijdens de overleggen van de vertrouwenspersonen met de contactpersoon van het College van Bestuur en het hoofd van de corporate service HRM. Hierbij zullen de hier gepresenteerde data in combinatie met de data zoals verkregen uit RI&E en het medewerkertevredenheidsonderzoek (afname februari 2019) als input worden meegenomen. In de tabel op de volgende pagina worden de aantallen per type melding weergegeven.

Type melding	aantal
Student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent	2
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent (buiten de schoolcontext)	1
Student over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent	12
Student over seksueel intimiderend gedrag door docent	-
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon	1
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	-
Medewerker over intimiderend gedrag door student	-
Medewerker over onheuse behandeling door collega	9
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	13
Medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende	-
Medewerker over als onveilig ervaren werksfeer	8
Medewerker/externe contactpersoon die vertrouwenspersoon om (onafhankelijk) handelingsadvies vraagt	-
Totaal	46



3 Kennisontwikkeling

3.1 Onderzoeksprofiel

De eerder vastgestelde onderzoeksthema's vormden ook in 2018 gezamenlijk ons onderzoeksprofiel. De thema's zijn domein- en academie-overstijgend en stimuleren de samenwerking tussen de verschillende kennisgebieden van Breda University of Applied Sciences.

Binnen het onderzoek wordt continu de samenwerking gezocht met collega-hogescholen en -universiteiten in binnen- en buitenland en met het nationale en internationale bedrijfsleven. Om een internationaal erkende positie te verwerven in onderzoek is aansluiting bij internationale onderzoeksprogramma's en participatie in internationale netwerken een belangrijke voorwaarde. Dit heeft onze volle aandacht.

De vervlechting van onderwijs en onderzoek wordt gewaarborgd door de personele inzet, die geen scherp onderscheid tussen onderwijs en onderzoek kent.

Designing and managing experiences

Binnen het onderzoeksthema Designing and managing experiences wordt expertise geleverd op het gebied van het meten en creëren van belevenissen, waarbij de ervaring van de klant binnen steeds veranderende situaties centraal staat. Voor het thema zijn middelen aangewend om drie verschillende lab functionaliteiten aan te schaffen, te weten:

- > Ideation materiaal van LEGO® SERIOUS PLAY® voor het ontwerpen van belevenissen
 - > Emotion Measurement Lab met EEG-Lab waarmee hersenactiviteit gemeten kan worden
 - > Mobile Emotion Lab met wearables om emoties in context te kunnen meten
- Een vierde lab functionaliteit om VR en Eye tracking, te combineren, is in concept ontwikkeld.

Voor alle lab functionaliteiten hebben kleine projecten gedraaid in opdracht van het werkveld. Hiervoor is veel innovatief werk verricht door de thema-verantwoordelijken van de academies en de aangetrokken technisch lab coördinator. Over de innovaties zijn artikelen gepubliceerd en subsidieaanvragen ingediend waaronder een Horizon 2020 project Mozaik.

Het grootste project onder dit thema is voor het tweede jaar het professorship Media & Sport, gefinancierd door gemeente Hilversum en Ziggo Vodafone. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe minor E-sport, een samenwerking tussen de Academy for Leisure en de Academy for Digital Entertainment.

Placemaking and shaping destinations

Het onderzoeksthema Placemaking and shaping destinations richt zich op het ontwerpen en integreren van plaatsen en bestemmingen. Mensen waarderen een plaats of omgeving niet alleen op basis van het fysieke ontwerp, maar ook op basis van de manier waarop ze de plaats of omgeving ervaren en beleven.

De focus lag in 2018 op het versterken van de externe reputatie ten aanzien van dit thema en het vergroten van het internationaal netwerk.

Lopende onderzoeksprojecten:

- > SCITHOS (Smart City HOSPitality). Toerisme genereert inkomsten en brengt economische voordelen en kansen voor steden en haar inwoners. Massatoerisme kan echter ook leiden tot 'overcrowding', vervuiling, geluidsoverlast en andere ongewenste effecten. Het SCITHOS project ontwikkelt richtlijnen en instrumenten die de steden oplossingen bieden voor deze problemen, zodat stedelijk toerisme duurzamer kan worden.
- > SASTDes (Smart Assessment Sustainable Tourist Destinations). Binnen dit project wordt onderzocht hoe duurzaamheidsinschaling, analoog aan de 'kwaliteitssterren' in de horecasector, effectief en efficiënt kan bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van toeristische bestemmingen en producten.
- > Digitourism. In dit Interreg Europe project werken de partners vanuit hun verschillende achtergronden samen aan beleidsoptimalisatie in de deelnemende regio's, zodat digital reality kan bijdragen aan innovatie in de toeristische sector.

De ambitie van dit thema is het aantal grote, praktijkgerichte, cross-domein onderzoeksprojecten te laten toenemen. Budget wordt beschikbaar gesteld voor het schrijven van grote Europese subsidieaanvragen. In 2018 is een aanvraag ingediend voor een Horizon 2020 call.

People and goods on the move

Mobiliteit en logistiek – het verplaatsen van personen en goederen – zijn geen doelen op zich, maar onderdeel van een activiteit, zoals een hotelbezoek, een citytrip, vakantie of eventbezoek. Met kennis vanuit en samenwerking tussen de verschillende academies van onze instelling geven we invulling aan domein- en academie-overstijgend onderzoek en onderwijs op deze thema's.

In 2018 heeft het programma het volgende opgeleverd:

- > De voorbereidingen voor een BUas-breda minor op het gebied van Crowd Safety zijn gestart. Deze minor gaat in op een thema dat veel (media)aandacht genereert, maar waar in het onderwijs in Nederland nog weinig aandacht aan wordt besteed. Deze state-of-the-art minor komt voort uit een samenwerking tussen BUas, het Event Safety Institute Rotterdam en de Manchester Metropolitan University. De minor start in september 2019.
- > Meerdere artikelen zijn gepubliceerd met input van verschillende academies. Onder andere een artikel in Hospitality Management over de rol van mobiliteitsinformatie in de hotelsector en een pleidooi in het Trendrapport Toerisme 2018 om de fietsbereikbaarheid van toeristische bestemmingen te verbeteren.
- > Verschillende (gast)colleges zijn verzorgd bij collega-opleidingen.
- > Er is een academie-overstijgend onderzoek uitgevoerd naar het gebruik van openbaar vervoer door toeristen voor bezoek aan attracties in Nederland.
- > Vierdejaars studenten hebben, in samenwerking met Rijkswaterstaat, een domeinoverstijgend onderzoek is uitgevoerd naar het gedrag van bestuurders in een autonoom voertuig. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van een virtual reality omgeving en wearables van ons Experience Lab.

In 2019 wordt de samenwerking tussen de academies verder uitgebreid op het terrein van Tourism en Built Environment, de nieuwe minor Crowd Safety wordt aangeboden en het Kennislab People and Goods on the Move gaat van start. Tevens verwachten we meer aandacht voor het Smart Mobility domein, waarbij gedrag en hospitality twee interessante invalshoeken zijn.

3.2 Centres of Expertise

Op basis van het Sectorakkoord tussen het ministerie van OCW en de VH hebben de hogescholen zich gecommitteerd om blijvend in te zetten op verdere profilering van de hogescholen door continuering van bestaande en de mogelijke start van nieuwe Centres of Expertise (CoE's).

Centre of Expertise Leisure, Tourism, Hospitality: CELTH

De ambitie van CELTH, een samenwerking van BUas, HZ University of Applied Sciences en NHL Stenden, is leidend te zijn op de opgaven waar de gastvrijheidssector voor staat, door de sector de kennis, tools en/of het netwerk aan te bieden om adequaat op deze opgaven in te kunnen spelen. CELTH bundelt de belangen en expertise van de deelnemende partners om relevante thema's die regionaal spelen naar nationaal en zelfs internationaal niveau te tillen. BUas draagt hieraan bij via o.a. haar samenwerking met Visit Brabant en Regio West-Brabant. In 2018 is daarvoor een drietal profileringsthema's vastgesteld: Sustainable Destination Development / Overtourism, Human Capital Agenda en Data Driven Decision Making. Ook is een start gemaakt met het uitbouwen en 'laden' van deze thema's met projecten, kennis en agendasetting op nationaal en internationaal niveau.

In het verslagjaar is succes behaald met de uitbouw van het thema Sustainable Destination Development / Overtourism. Naast de lopende projecten zoals Visitor Pressure I en II en SCITHOS (zie ook paragraaf 3.1) zijn diverse nieuwe projecten en samenwerkingen gestart om een breed kennisfundament met betrekking tot duurzame bestemmingsontwikkeling, bezoekersbalans en overtoerisme op te bouwen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- > Start Data & Development Lab Bestemming Nederland (DDL), een samenwerking tussen CBS, NBTC Holland Marketing en CELTH. Afstemming vindt nu plaats over de Research Agenda en de inzet van de hogescholen. Gelieerd aan het DDL is in 2018 gestart met de bouw van een Nationale Data Alliantie (NDA), waarin het DDL een coördinerende en stimulerende rol vervult en naar verwachting in 2019 ook provincies en het Rijk bij aansluiten. Hiermee zet CELTH ook een eerste stap in het invullen van het thema – Data Driven Decision Making.
- > Publicatie en presentatie handboek Overtourism? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions, een samenwerking tussen de Wereld Toerisme Organisatie van de VN (UNWTO), CELTH, BUas en NHL Stenden. Dit handboek wordt gevolgd door een tweede uitgave met Case Studies.
- > Ontwikkeling van het Position Paper Bouwen aan Bewuste Bestemmingen. Hiermee beogen CELTH en de hogescholen een duidelijke visie te hebben en uit te kunnen dragen op bestemmingsontwikkeling en de noodzakelijke rolverdeling tussen stakeholders en daarmee de discussie te voeden en sturen.
- > Project 'Naar en kansenkaart voor attractieontwikkeling in de MRA', een samenwerking tussen de Metropoolregio Amsterdam, CELTH en Hogeschool Inholland.
- > CELTH en de Van Gogh Heritage Foundation zijn in 2018 een samenwerking gestart, om de Van Gogh Heritage Foundation structureel te kunnen bijstaan bij exploitatie- en ontwikkelingsvraagstukken. Van Gogh is één van de landelijke thema's die actief worden vermarkt om (buitenlandse) bezoekers te spreiden over Nederland. Vanuit deze samenwerking is het project 'Stoysperience' gestart. De kennis en ervaring van BUas op het gebied van storytelling en experience measurement zijn in dit project gebundeld. In dit onderzoek staat centraal of en hoe (technieken van) storytelling leiden tot experience, herinneringen en gedrag. De resultaten worden door de Van Gogh Heritage Foundation toegepast bij de herontwikkeling van het gehele Van Gogh-concept in Zundert, Tilburg, Etten-Leur en Nuenen.

Gestart is met de ontwikkeling van een Human Capital Agenda, om te komen tot een duidelijke visie op 'The Future of Work in leisure, tourism & hospitality'. In 2018 is CELTH toegetreden tot European Cities Marketing als Knowledge Partner. Hiermee beschikken we over een netwerk op Europees niveau voor de ontwikkeling van projecten, kennisontwikkeling en valorisatie.

Centre of Expertise Logistiek

In het CoE Logistiek werkt onze instelling samen met Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool Venlo, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Arnhem Nijmegen en de brancheorganisaties TLN en EVO. Iedere hogeschool is verantwoordelijk voor een regionaal Kennisdistributiecentrum (KDC). Alle KDC's zijn via een landelijke kennisinfrastructuur met elkaar verbonden. BUas is verantwoordelijk voor het KDC Zeeland-Brabant dat zich profileert op synchromodaliteit, control towers, warehousing en evenementenlogistiek. Het CoE Logistiek is direct gelieerd aan de topsector Logistiek. Partners in het KDC Zeeland-Brabant zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Tilburg University, Impuls Zeeland, HZ University of Applied Sciences en Connected West-Brabant.

In 2018 is het synchromodaal project Newways landelijk uitgerold. Het project is omgedoopt tot Lean and Green Off Road. Ook in 2018 zijn verschillende docenten uit het mbo op het gebied van warehousing en productielogistiek getraind middels 'serious gaming' en zijn ontwikkelde games verkocht aan mbo- en hbo-opleidingen. Het onderzoek dat is uitgevoerd naar de effectiviteit van BUas-afstudeerders is landelijk overgenomen. Vier hogescholen hebben deelgenomen. De resultaten laten zien dat de afstudeertrajecten van de studenten van de betreffende hogescholen veel impact hebben op de logistiek. In 2018 is het project 'serious gaming in warehouse operations' afgesloten. In dit project is gezocht naar de effecten van 'gamification' principes in en tijdens werksituaties.

In het verslagjaar is ook ingezet op toekenning van de 'TKI Toeslag'. Dit heeft wederom geresulteerd in een aanzienlijk bedrag voor onderzoek naar logistieke innovatie. In het eerste kwartaal van 2019 worden voor deze gelden twee projectvoorstellen ingediend: LogOnGames waar verdere gamification en gaming in de (productie-) logistiek in de volle breedte wordt onderzocht op mogelijke toepassingen en een aanvraag voor de 'leefbare stad'.

Met de betrokken hogescholen wordt gesproken over de vorm waarin dit CoE verder kan gaan, gegeven de nieuwe financiering en de veranderende rol van de penvoerende hogeschool. Tevens wordt gekeken naar aansluiting van hogescholen met kleinere logistieke opleidingen.

3.3 Internationalisering

In 2018 liepen circa twintig internationale onderzoeksprojecten in samenwerking met buitenlandse universiteiten en internationaal werkveld, veelal EU gefinancierd. Hiermee is Breda University of Applied Sciences koploper onder de Nederlandse hbo-instellingen. Daarnaast waren er zeventien (onderzoeks)projecten in opdracht van internationale bedrijven.

- > De Erasmus+ Sector Skills Alliance 'Next Tourism Generation' ging van start aan het begin van 2018. Deze Europese onderwijssamenwerking geeft uitvoering aan de 'Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills in Tourism', waarmee de Europese Commissie de toeristische sector wil versterken door verbetering van het opleidingsniveau van het personeel in de sector.
- > Een internationaal consortium onder leiding van BUas-lector dr. Paul Peeters heeft de opdracht voor het uitvoeren van een studie voor de Commissie voor Transport & Toerisme van het Europees Parlement, genaamd 'Overtourism: impact and possible policy responses'.
- > Onze bijdrage aan het eerdere project 'PITCH-Van Gogh Europe' werd geselecteerd voor een tentoonstelling in het Europees Parlement rond aansprekende voorbeelden van publiekscommunicatie in projecten die door de Europese Commissie zijn gefinancierd.
- > Het voorstel 'Civitas Elevate' kreeg een positieve beoordeling in Horizon-2020. Dit project op het gebied van duurzaamheid en vervoer in een stedelijke context zal in 2019 van start gaan. Door deze toekenning blijft BUas binnen Nederland de hogeschool met de meeste toekenningen in Horizon-2020.

Om de positie voor praktijkgericht onderzoek binnen Europese projecten te verbeteren, hebben we in het kader van het nationale UAS-10 netwerk en het Europese UAS4Europe netwerk deelgenomen aan verschillende samenwerkingsverbanden met andere instellingen voor hoger onderwijs.

3.4 Kwaliteit

In 2018 is als onderdeel van het instellingbrede programma SERVE het interne projectbeheer verbeterd. In samenwerking met onder andere de lectoren en onderzoekers is een aanpak ontwikkeld om de kwaliteit en de efficiency van alle projectondersteunende processen verder te verhogen. Daarnaast is een traject gestart om beleid, processen en ondersteunend instrumentarium ten behoeve van onderzoek en valorisatie te evalueren en waar nodig te verbeteren.

De onderzoeksaccreditatie van de domeinen Games en Media is succesvol verlopen. Vier standaarden kregen de kwalificatie goed en een standaard werd met voldoende beoordeeld. De voorbereidingen voor de onderzoeksaccreditatie van de domeinen Hotel en Facility in februari 2019 zijn in december 2018 afgerond.

3.5 Valorisatie

Brabant Startup Alliance / Braventure

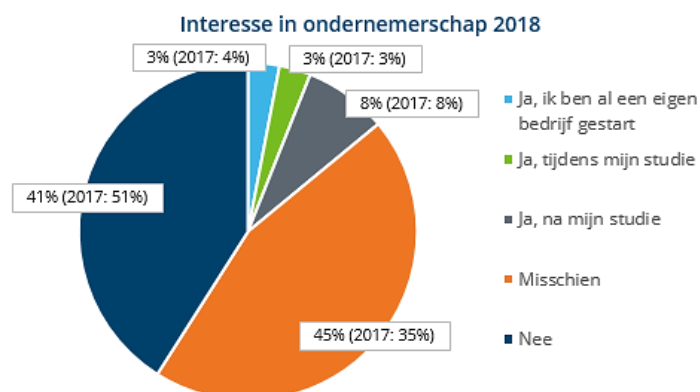
BUas participeert in het regionale startup programma Braventure, opgericht in april 2018 vanuit zes hoger onderwijsinstellingen en zes ontwikkelingsmaatschappijen in Noord-Brabant, om startups te versnellen van idee tot en met product-markt-fit. Met Braventure sluiten de verschillende partners in het Brabantse ecosysteem de gelederen en komt er één aanpak voor Startups. De provincie Noord-Brabant heeft een subsidie ter beschikking gesteld voor de komende twee jaar om een support center in te richten. Tevens heeft zij een nieuw fonds (Brabants Startup Fonds) opgericht van € 10 mln voor het verstrekken van leningen aan starters.

Ondernemerschap

Ondernemerschap is een vast onderdeel binnen alle curricula. In 2018-2019 zijn 15 studenten gestart met de excellence track entrepreneurship. De track is toegankelijk voor alle studenten en er zijn deelnemers aan dit programma uit alle studiejares en van vrijwel alle opleidingen. In 2018 hebben 87 studenten deelgenomen aan de instellingsbrede vierdejaarsminor ondernemerschap.

Een instellingsbreed kernteam ondernemerschap met daarin docenten per academie is actief. Dit team deelt kennis op het terrein van ondernemerschapsonderwijs en ontplooit initiatieven op het gebied van ondernemerschap in bredere zin. De teamleden zijn binnen hun academie zowel voor studenten als voor medewerkers het aanspreekpunt voor ondernemerschap.

In 2018 is wederom een onderzoek uitgevoerd onder alle studenten van BUas over de ondernemerschapsambities. De resultaten van 2018 laten een grote toename in interesse zien ten opzichte van 2017.



Een gedetailleerd onderzoeksrapport over de ondernemerschapsambities van de studenten van BUas is beschikbaar op aanvraag,

Partners

BUas maakt deel uit van de Economic Board West-Brabant (EBWB). Dit samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven in de Regio West-Brabant stelt de economische koers en ambitie van West-Brabant vast. In het verslagjaar zijn de regionale economische speerpuntsectoren aangescherpt tot de volgende domeinen: agrofood & biobased economy, high tech maintenance, logistiek (smart logistics), kennisdiensten en de creatieve sector. De partners werken hierin samen om te verbinden, te verslimmen en te verduurzamen.

Hieronder lichten we kort enkele andere samenwerkingen toe:

- > Logistics Community Brabant (LCB) beoogt de innovatie in de logistieke sector te stimuleren door kennis naar het bedrijfsleven te vertalen en onderwijs en onderzoek te verbinden met de beroepspraktijk in de logistiek. LCB is gebaseerd op een samenwerking tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, Nederlandse Defensie Academie Breda en BUas en is in het verslagjaar officieel van start gegaan. LCB heeft de opdracht met behulp van subsidies van de gemeente Breda en de Provincie Noord-Brabant na de subsidietermijn van acht jaar tenminste vijf jaar op zichzelf voort te kunnen bestaan.

2018 was het eerste jaar van de samenwerking met Rijkswaterstaat. Dit jaar hebben verschillende uitwisselingen plaatsgevonden in de vorm van stages en afstuderen door studenten van de hbo-bacheloropleiding Built Environment. Daarnaast heeft Rijkswaterstaat kennis op het gebied van mobiliteit ingebracht middels gastcolleges. De samenwerking heeft ook geleid tot het onderzoek 'A transition to Smart Mobility'. Zeven vierdejaarsstudenten Built Environment hebben onderzoek verricht naar het verschil in gedrag van bestuurders van een traditioneel en van een autonoom voertuig. Hierbij werd gebruikgemaakt van een virtuele omgeving.

- > Brabant Creative Education Network (BCEN) is een onderwijsnetwerk dat is voortgekomen uit de Ambassade voor Creatieve Zaken. BUas neemt deel aan dit netwerk, waarbinnen de opleidingen in Brabant met een focus op creativiteit gezamenlijk activiteiten ontwikkelen waarbij zoveel mogelijk waarde wordt toegevoegd voor en door met name studenten.
- > BUas is partner in het Midpoint House of Leisure waarin de Human Capital Agenda voor de domeinen Leisure & Events, Tourism en Hotel een belangrijk thema is. Wij leveren hier een actieve bijdrage om het onderwijs aan te laten sluiten bij de wensen/behoefte van het regionale bedrijfsleven.
- > De al sinds 2009 bestaande samenwerking tussen BUas en de Efteling in de vorm van de Efteling Academy, talentontwikkeling, stages en praktijkopdrachten wordt ook de komende jaren voortgezet. Studenten krijgen vanaf het eerste studiejaar onderwijsopdrachten binnen de Efteling-context en kennisdeling vindt plaats tussen de Efteling en onze instelling.
- > In het najaar van 2018 is door een samenwerking tussen Breda University of Applied Sciences en Arriva - een toonaangevende Europese speler op het gebied van regionaal openbaar vervoer - de learning community 'People on the Move' gestart. In deze learning community richten onderzoekers, docenten en studenten van de BUas-opleidingen zich in eerste instantie op de volop in beweging zijnde markt van het personenvervoer. Door een veranderende balans tussen werk, studie en privé, het intensieve gebruik van social media en data, nieuwe consumptiestijlen en de stijgende welvaart ontstaan nieuwe uitdagingen voor het personenvervoer in onze Westerse maatschappij. Arriva en BUas kunnen door deze samenwerking veel van elkaar leren en elkaar versterken op het gebied van mobiliteitsvraagstukken. Kennis wordt onder meer gedeeld via gezamenlijke studieprojecten, werkbezoeken, stages en gastcolleges en speelt in op nieuwe ontwikkelingen in het personenvervoer en op het gebied van multimodaliteit. De learning community 'People on the Move' sluit aan op de ervaringen met het wereldwijde netwerk Youth for Public Transport (Y4PT), dat specifiek is gericht op de innovatie van het openbaar vervoer en waar BUas sinds 2017 deel van uitmaakt. In de nieuwe learning community zal volop worden samengewerkt met tussen de verschillende disciplines binnen de instelling zoals Logistics, Built Environment, Hospitality, Games en Media om optimaal antwoord te kunnen geven op de vraagstukken uit de sector.

Bovengenoemde samenwerkingen dragen bij aan de doelstelling 'connect to industry'. Door de aansluiting van BUas bij het bedrijfsleven en de participatie van het bedrijfsleven in het onderwijs wordt bovendien ons onderwijs en onderzoek positief beïnvloedt.

3.6 Exposure

We zien een gestage toename in het aantal publicaties en andere vormen van kennisoutput. Ook het aandeel open access publicaties is gegroeid. Het research information system Pure is verder ontwikkeld als instrument om kennisoutput te registreren en te publiceren via de vernieuwde research portal. Ook projectinformatie wordt opgenomen evenals de profielen van onderzoekers. De research output in Pure is in het najaar van 2018 opgenomen in Narcis, de wetenschappelijke portal, www.narcis.nl. Dit betekent bredere verspreiding van BUas kennisoutput in met name de wetenschappelijke kringen. Impact en zichtbaarheid van de kennisoutput wordt tevens vergroot door naast bestaande wegen meer gebruik te maken van andere kanalen zoals Twitter en LinkedIn.

Anders dan voorgaande jaren, zal de uitreiking van de interne Free Publicity Award plaatsvinden over het collegejaar in plaats van over het kalenderjaar. In september 2019 zal met de opening van het nieuwe collegejaar de Free Publicity Award over 2018-2019 worden uitgereikt. De award beoogt docenten en lectoren te stimuleren om meer naar buiten te treden met hun specifieke kennis en onderzoek.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de kennisoutput in 2018.

4 Governance

4.1 Verslag van de Raad van Toezicht

Algemeen

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. Als Raad zien we erop toe dat de ambities worden vertaald naar concrete doelstellingen ten aanzien van onderwijs, praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek en kennisvalorisatie. Dit alles binnen de kaders van verantwoorde bedrijfsvoering. Ook fungeert de Raad als klankbord voor het College van Bestuur. We streven naar een goede samenwerking met het College van Bestuur.

De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren, onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College van Bestuur en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad van Toezicht op 31 december 2018, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht is tevens de samenstelling van de commissies en hun kerntaken opgenomen. Ook op de website van BUas (www.buas.nl/over-breda-university-applied-sciences/raad-van-toezicht) is een overzicht beschikbaar van de leden van de Raad van Toezicht. In 2019 loopt de termijn van twee leden van de Raad af die niet herbenoembaar zijn. Er is een profiel vastgesteld voor twee nieuw te benoemen leden van de Raad.

Over het verslagjaar

Als Raad van Toezicht hebben we ons gedurende het verslagjaar door het College van Bestuur laten informeren over de ontwikkelingen rond de kerntaken en in de vergaderingen is meerdere malen gesproken over de voortgang van de activiteiten conform het strategisch plan 2018-2021 Creating Professional Value en de bestuursagenda 2018. Een specifiek thema waarover we voortdurend over de stand van zaken op de hoogte zijn gehouden, is de campus. We hebben geadviseerd over en goedkeuring verleend aan de (financiële) ontwikkelingen rond de campus. In de vergaderingen van de Raad zijn de volgende thema's besproken: de kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW (goedkeuring in 2019), het toekomstig managementprofiel, de resultaten in de Keuzegids en de financiële situatie en het toekomstperspectief van Breda Business School. Bovendien is afgesproken dat het HRM beleidskader zal worden uitgewerkt. We zijn als Raad op de hoogte gehouden van de voortgang van het SERVE programma dat is gericht op de implementatie van een nieuw dienstverleningsconcept, gekoppeld aan de vormgeving van een effectievere en efficiëntere ondersteuning (zie ook hoofdstuk 5).

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2017 en de begroting 2019 goedgekeurd. Ook zijn de management letter en het accountantsverslag besproken. Het Multi Annual Budget is goedgekeurd onder de voorwaarde dat maatregelen worden getroffen zodat in 2020 en 2021 een neutraal resultaat wordt behaald.

Het geactualiseerde Bestuurs- en beheersreglement (gevolgen naamswijziging) is goedgekeurd, waarbij is afgesproken organisatieontwikkelingen in een latere fase te agenderen. De Raad heeft zich tijdens het verslagjaar geconformeerd aan de Code Goed Bestuur Hbo. Op enkele punten volgt BUas deze code niet. Daarbij wordt volgens de 'pas toe of leg uit' clause gehandeld. De Raad heeft besloten het bindingsbesluit van de Vereniging Hogescholen met betrekking tot het declaratiereglement niet te volgen en ook via de clause van de 'pas toe of leg uit' jaarlijks uitleg te geven in het bestuursverslag (paragraaf 4.3.).

In het verslagjaar heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden. Mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschot is in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd per 1 april 2018 opgevolgd als voorzitter van het College van Bestuur door mevrouw dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann. Na het aantreden van de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur heeft de Raad de portefeuilleverdeling binnen het College opnieuw vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft voor 2018 en 2019 de indeling van BUAs volgens de WNT-norm in bezoldigingsklasse E vastgesteld en geconstateerd dat de bezoldiging conform deze indeling geschiedt. Tevens is besloten de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht in 2019 te handhaven op het niveau van 2018.

Als Raad van Toezicht zijn wij alle medewerkers van BUAs erkentelijk voor de getoonde flexibiliteit en grote inzet in het jaar van verbouwingen en (tijdelijke) verhuizingen. We zijn tevreden over het bereikte resultaat. Tevens bedanken we als Raad van Toezicht het College van Bestuur, in wisselende samenstelling vanwege de bestuurswisseling, voor de constructieve en plezierige samenwerking.

Vergaderingen

Er is in 2018 vijfmaal vergaderd met het College van Bestuur. Tweemaal is er formeel regulier overleg geweest tussen de Raad en een delegatie van de Medezeggenschapsraad, waarbij het College van Bestuur deels aanwezig was. Daarbij is onder andere gesproken over de campus, de strategie en het taalbeleid. De heer Van Wees heeft namens de Raad van Toezicht als toehoorder een vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond.

Auditcommissie

De commissie heeft driemaal overlegd in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille financiën en de concerncontroller, tevens het hoofd van de corporate service Control, Finance and Administrations. De externe accountant was aanwezig bij de vergaderingen over de jaarrekening en het managementverslag.

De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over het bestuursverslag 2017, inclusief de geconsolideerde jaarrekening en het financieel verslag. De commissie kon zich vinden in het voorstel de bestemmingsreserves te benutten ten behoeve van de implementatie van de strategie. De kaderbrief 2019 is door de commissie besproken en van positief advies voorzien voor de Raad van Toezicht. De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de begroting 2019.

De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie, inclusief analyses van financiële resultaten en personele kengetallen en de financiële ontwikkelingen rond tweede- en derdegeldstromen. Een specifiek aandachtspunt betrof de achterblijvende resultaten met betrekking tot executive education binnen Breda Business School. De commissie heeft de Raad geadviseerd het voorstel van het College van Bestuur te volgen en de activiteiten low profile voort te zetten binnen BUAs.

Remuneratiecommissie

De commissie is eenmaal regulier bijeengekomen. Na een intern overleg van de commissie heeft een gesprek plaatsgevonden met de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur en een gesprek met het lid van het College van Bestuur. Vervolgens is met het gehele College van Bestuur gesproken. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2018, zoals vastgelegd in de bestuursagenda van het College van Bestuur, en het door het College van Bestuur aangeleverde evaluatieverslag. Er is door de commissie waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Tevens is in de gesprekken stilgestaan bij de bevindingen van de voorzitter na het eerste half jaar, de eerste ervaringen van de onderlinge samenwerking tussen de leden van het College van Bestuur, tussen het College van Bestuur en de (leden van de) Raad van Toezicht en de verdere invulling van de gewenste open cultuur, de (wijze van) executie van de strategie en het geven van feedback in de organisatie.

Naar aanleiding van de normering binnen de WNT-2 is door de Raad van Toezicht de hoogte van de bezoldiging van het College van Bestuur vastgesteld in klasse E. Dit betekende ook voor 2018 binnen het overgangsrecht een bevroren honorering van het lid College van Bestuur. De bezoldiging van de Raad van Toezicht is binnen klasse E vastgesteld.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie heeft vijfmaal vergaderd in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en het hoofd van de corporate service Strategy, Education and Research. In deze vergaderingen zijn actuele thema's besproken zoals de bredere aanpak van de implementatie van de onderwijsvisie, met name de learning communities en de personalisering van de leermaterialen. Ook is gesproken over de studentaantallen, de inzet van selectie/matching en de verhoging van het studierendement. De commissie is in het verslagjaar breed geïnformeerd over interne en externe ontwikkelingen zoals internationalisering, accreditatie, NSE en de HBO-monitor.

De commissie heeft de Raad van Toezicht positief geadviseerd over de relevante hoofdstukken in het bestuursverslag 2017. Ook heeft de commissie een positief advies aan de Raad uitgebracht over de betreffende thema's in de begroting 2019 en een positief advies over de kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW.

Ad hoc Commissie Bouw

Tijdens het verslagjaar is de commissie driemaal bijeengekomen in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur met de portefeuille huisvesting, de adviseur van de Brink Groep en de projectleider Campus. De commissie heeft het proces van de campusontwikkeling nauwlettend gevolgd. Doordat de verbouwingen zijn aanbesteed in een periode van laagconjunctuur en de realisatie in een periode van sterk verbeterde economische ontwikkeling plaatsvindt, met prijsindexeringen als gevolg, heeft de commissie geadviseerd een strikt beleid te voeren om financiële tegenvallers bij de verdere campusontwikkeling te voorkomen. Ook de relatie met de bouwende partijen is nadrukkelijk aan de orde geweest.

4.2 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 op 31 december 2018 uit twee leden.

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann, Voorzitter van het College van Bestuur Portefeuille:	Ir. N.G.M. (Nico) van Os, Lid van het College van Bestuur Portefeuille:
> Strategie > Governance > Externe betrekkingen > Onderwijs > Onderzoek > Internationalisering > Kennisontwikkeling, valorisatie en innovatie > Kwaliteit > Marketing en communicatie > Mediatheek > Alumni	> Governance > Externe betrekkingen > Bedrijfsvoering algemeen > Financiën en planning & control > Human resource management > Informatie management en ICT > Huisvesting, campusontwikkeling, facilitaire zaken en evenementen > Studentzaken

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 3.

Het College van Bestuur is in het verslagjaar ondersteund door secretaris W.H. (Wicher) Meijer MME.

4.3 Good Governance

Branchecode goed bestuur hogescholen

Breda University of Applied Sciences hanteert de Branchecode goed bestuur hogescholen. De gehanteerde principes zijn vastgelegd in reglementen en tot uitvoering gebracht. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de instelling in het verslagjaar conform haar reglementen heeft gehandeld en de adviescommissies hun taak naar behoren hebben vervuld.

Op enkele punten volgt BUas de code niet. Dit wordt hieronder artikelsgewijs toegelicht:

- > Artikel III.1.4 betreffende informatie over de leden van de Raad van Toezicht: de organisatie vermeldt geen informatie over de gehele loopbaan; de huidige hoofd- en nevenfuncties geven voldoende informatie.
- > Artikel III.2.4 over de agenda van de vergadering van de Raad van Toezicht: BUas heeft hetgeen onder a) wordt genoemd anders geregeld; de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur stellen gezamenlijk de agenda vast.
- > Artikel III.4.3: aangezien de toepassing van III.4.2 wordt onderschreven, is III.4.3 overbodig en wordt om die reden niet toegepast.
- > V.2.1 en V.2.2 betreffende de horizontale dialoog: BUas brengt een dergelijk statuut niet tot stand. De hoofdlijnen van het samenwerkingsbeleid liggen vast in het strategisch plan. Daarnaast is de diversiteit van de nationale en internationale samenwerkingen dermate groot dat een statuut ofwel een lege huls ofwel een nodeloos bureaucratisch keurslijf zou vormen.

Horizontale en verticale verantwoording

De instelling wil zich zowel intern als extern transparant en doelgericht verantwoorden. De interne verticale verantwoording vindt plaats naar de Raad van Toezicht. De externe verticale verantwoording wordt in de eerste plaats afgelegd aan het ministerie van OCW, de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs.

Intern vindt horizontale verantwoording plaats via de Medezeggenschapsraad, zoekt het College van Bestuur het overleg met vertegenwoordigingen van studenten en organiseert het overleg met (groepen van) medewerkers, zoals met decanen, examencommissies etc.

Als kennisinstelling die een maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoeken we voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Georganiseerde periodieke afstemming vindt plaats in het overleg met de werkveldcommissies. Jaarlijks organiseren de Raad van Toezicht en het College van Bestuur gezamenlijk overleg met stakeholders. Daarnaast is er periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hogeronderwijsinstellingen in de regio. Zij ontvangen ook dit uitgebreide jaarverslag.

4.4 Risicomanagement

Breda University of Applied Sciences kiest ervoor om risico's voortdurend te monitoren en interne en externe ontwikkelingen die de risico's mogelijk kunnen beïnvloeden nauwlettend te volgen.

Binnen de reguliere planning en controlcyclus wordt de set aan gedefinieerde risico's meerdere malen per jaar besproken. Beheersmaatregelen worden afgestemd met relevante stakeholders en ingezet of aangescherpt waar nodig. Eenmaal per jaar wordt de set aan gedefinieerde risico's geactualiseerd en indien nodig risicomaatregelen geformuleerd of aangescherpt. Tevens wordt eenmaal per jaar het thema geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

Terugblik op 2018

De instelling heeft voor 2018 de vier voornaamste risico's en onzekerheden vastgesteld die zich op zowel korte als lange termijn kunnen voordoen. Hieronder worden deze weergegeven evenals de uitwerking van de eerder vastgestelde beheersmaatregelen:

> **Realisatie campus:**

Voor de realisatiefase van de campus zijn meerdere risico's geformuleerd die betrekking hebben op tal van aspecten, zoals ervaren eigen identiteit academies en corporate services, verandervermogen personeel bij gelijktijdige invoering flexibel werken en intensiever ruimtegebruik.

In aanloop naar het in gebruik nemen van het Horizon building, zijn veelvuldig bijeenkomsten georganiseerd teneinde de verhuizingen zo soepel en geruisloos te laten verlopen, voor alle betrokkenen. Dit is als zeer nuttig en prettig ervaren, waarna besloten is om dit komend jaar ook voor de laatste groepen te verzorgen. Medewerkers kregen bij de ingebruikname van het Horizon building (september 2018) te maken met zowel de invoering van het flexibel werken als nog niet afgeronde verbouwwerkzaamheden. De opgedane ervaringen zullen ons helpen bij het minimaliseren van het ongemak tijdens de verhuizing van de andere opleidingen en corporate services in de zomer van 2019.

> **Instabiliteit studentaantallen:**

Zowel substantiële daling als stijging van de instroom en totale studentpopulatie wordt gezien als risicovol voor een middelgrote hogeschool als BUas. Financiële gevolgen, de beschikbare ruimte op de campus en een beperkte flexibiliteit van het personeelsbestand liggen hieraan ten grondslag. Daarnaast wordt een stagnatie of beperkte groei van het aandeel internationale studenten als risico gezien voor onze internationale uitstraling.

Voor collegejaar 2018-2019 gold een numerus fixus en daaraan gekoppelde vervroegde aanmelddeadline voor studiekeuzers bij de hbo-bacheloropleiding Leisure & Events Management. De uiteindelijke instroomaantallen bij deze opleiding vielen tegen. Als kortetermijn maatregel is besloten om geen fixus te hanteren bij deze opleiding voor collegejaar 2019-2020. Vooruitkijkend naar de langetermijn zetten we in op studiesucces. Via een organisatiebreed project en met gezamenlijke inspanning wordt gewerkt aan verbetering van instroom, uitval uit het eerste studiejaar en rendement, zoals beschreven in paragraaf 2.2. Gedurende het verslagjaar is hier een start mee gemaakt en dit wordt in 2019 vervolgd. Daarnaast wordt extra ingezet op de werving van internationale studenten. De ontwikkeling en implementatie van kwantitatieve en kwalitatieve strategische personeelsplanning, inclusief scenariodenken, draagt bij aan de beheersbaarheid van dit risico.

> **Onvoldoende toename tweede- en derdegeldstroom:**

Waar de tweede- en derdegeldstroom als risico is geïdentificeerd, is altijd sprake van een verwacht groot financieel impact. Oorzakelijk worden onvoldoende prioriteit, gebrek aan projectmanagementervaring en/of ondernemerschap, concurrentie van andere kennisinstellingen op de markt en beperkte exposure van BUas genoemd.

Verbeterde studie- en onderzoeksfaciliteiten tezamen met diverse projecten onder het campus niet-stenen programma en het SERVE programma dragen bij aan het versterken van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven. Academie-overstijgende samenwerkingen worden hierbij gestimuleerd. De ingezette koers om een groei in derdegeldstroom te realiseren middels het verstevigen van de samenwerking tussen de opleidingen en BUas Ventures B.V.² heeft helaas niet het gewenste resultaat gehad. Net als de meerderheid van onze collega hogescholen, ziet BUas geen groei in haar executive education tak. Eind 2018 is besloten om het executive onderwijs, in afgeslankte vorm, dichterbij de academies te organiseren en de daar aanwezige inhoudelijke kennis en versterkte projectmanagementorganisatie intensiever te benutten. Tevens is een SERVE project gestart om Planning & Control hybride binnen de instelling te organiseren ter ondersteuning van de opleidingen.

> **Fraude door studenten bij tentamens of door medewerkers:**

Studenten worden steeds inventiever, maar het risico ontstaat ook als processen of autorisaties niet op orde zijn. Daardoor wordt onrechtmatig gedrag mogelijk gemaakt. Het gevolg kan negatieve media aandacht zijn. De inzet van ICT-audits en security-aanpak en continue procesoptimalisatie blijft 'ongoing business'.

² Voorheen: NHTV Business B.V.

Vooruitkijkend naar 2019

Eind 2018 zijn de voornaamste risico's en kansen geactualiseerd en voor 2019 vastgesteld. De belangrijkste potentiële risico's en kansen die van invloed kunnen zijn op onze strategische doelstellingen en identiteit zitten in de ontwikkeling van learning communities; de verbinding met het internationale bedrijfsleven; wisselende studentaantallen en aandeel internationale studenten; de professionalisering en kwalificaties van onderwijzend personeel; de campus realisatie en de vorming van de campus community.

In vervolg op de inventarisatie van deze risico's worden begin 2019 beheersmaatregelen in kaart gebracht.

Van de genoemde risico's voor 2019 is het risico op instabiele studentaantallen gekwantificeerd. Een lager studentaantal heeft een vertraagd en mogelijk gedurende meerdere jaren een nadelig financieel effect. In het meerjarenkader (zie paragraaf 6.10) is gerekend met diverse scenario's omtrent de studentaantallen in combinatie met achterblijvend studierendement en gekeken naar de mogelijke impact op onze exploitatie. De gevolgen zijn beschreven in het memo behorende bij het meerjarenkader en uitvoerig besproken met het Executive Board en de Raad van Toezicht. Dit negatieve scenario, met achterblijvende studentaantallen, in combinatie met het achterblijven van de realisatie van de strategische doelstellingen ten aanzien van studiesucces, heeft een financiële impact in 2024 van € 2,2 mln negatief ten opzichte van het scenario met het wel realiseren van de strategische doelstellingen ten aanzien van studiesucces en studentaantallen. Het voornoemde onderstreept het belang van vervolg van het organisatiebrede project ten aanzien van verbetering van studiesucces in 2019. Het meerjarenkader, dat is goedgekeurd door de Raad van Toezicht, is opgenomen in de continuïteitsparagraaf (paragraaf 6.10).

De overige risico's zijn lastiger financieel te kwantificeren en zijn veelal kwalitatief van aard. Door inzet van middelen op de kwalitatieve ontwikkeling van onze instelling, zoals ontwikkeling van learning communities en professionalisering, verwacht BUas deze risico's te kunnen beheersen.

4.5 Medezeggenschap

Medezeggenschap

BUas heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad (MR) op instellingsniveau. Daarnaast hebben de vijf academies een deelraad en één of twee opleidingscommissies. De zesde deelraad vertegenwoordigt het personeel van de corporate services.

De MR wordt steeds vaker gevraagd om in een vroeg stadium al mee te denken over beleid, waardoor enerzijds meer transparantie naar de organisatie toe ontstaat, maar wat anderzijds ook de controlerende rol van de MR in de weg kan zitten.

Deze paragraaf focust op de medezeggenschap op instellingsniveau.

Organisatie en bemensing MR

In de MR hebben 12 medewerkers en 12 studenten zitting. De MR kent 3 commissies: Strategie, Onderwijs en Onderzoek (SOO), Financiële zaken, Arbeidszaken en Bedrijfsvoering (FAB) en

Studentzaken. De verdeling in SOO en FAB komt overeen met de portefeuilleverdeling van het College van Bestuur. Medewerkers zijn lid van de commissies SOO of FAB. Studenten zijn lid van de commissie Studentzaken en zorgen voor een vertegenwoordiging van de studentgeleding in de andere twee commissies.

Het dagelijks bestuur (DB) van de MR wordt gevormd door:

- > Nova van Schijndel, voorzitter - docent Creative Business en Creative Media and Game Technologies
- > Sabine van Steen, vicevoorzitter - coördinator Associate degree programme Tourism Management
- > Björn Scheenstra, vicevoorzitter - student Facility Management

Ter professionalisering van de medezeggenschap zijn in het verslagjaar meerdere scholingsmomenten georganiseerd voor de leden.

Overlegstructuur

De MR kent een vergadercyclus van vijf weken die in 2018 zesmaal is doorlopen. Gedurende een cyclus vindt tenminste driemaal contact met de leden van het College van Bestuur en eenmaal overleg met vertegenwoordigers van de deelraden plaats. Het overleg met de opleidingscommissies is nog niet structureel ingevuld en het organiseren hiervan is een actiepunt voor 2019.

Conform wetgeving vond tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de MR. Afgelopen jaar is gesproken over het strategisch plan 2018-2021, het taalbeleid van de organisatie, de kwaliteitsafspraken, de campus en de organisatiecultuur.

Een vertegenwoordiging van de MR is aanwezig bij het overleg tussen de vakorganisaties en het College van Bestuur, het Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden, dat drie keer per jaar plaatsvindt.

Behandelde thema's

De MR heeft zich in het verslagjaar gebogen over meerdere dossiers. Hierbij ging het om jaarlijks terugkerende dossiers zoals het jaarrooster, de kaderbrief en de begroting maar ook de onderwijsexamenreglementen en om eenmalige dossiers.

Een aantal dossiers lichten we toe:

> Het strategisch plan 2018-2024

De MR heeft op hoofdlijnen met de uitwerking van het strategisch beleidsplan ingestemd. De instemming betreft de uitwerking in de vijf pilaren. Met het College van Bestuur is afgesproken dat projecten die voortkomen uit de uitwerking van de strategie ter instemming aan de MR worden aangeboden. De MR vraagt om verbetering van de toepassing van de PDCA-cyclus. Met name de evaluatie en aanpassing van een aantal plannen vraagt om meer transparantie.

> Studiesucces, selectie en matching

Het College van Bestuur hecht veel waarde aan de input van de studentgeleding van de MR bij het verbeteren van de matching- en selectieprocedures. Dit is een voorbeeld van goed gebruik van het adviesrecht van de studentgeleding.

> Kwaliteitsafspraken

Bij het opstellen van de kwaliteitsafspraken heeft de MR het College van Bestuur dringend geadviseerd om de achterban en het bedrijfsleven te raadplegen bij de totstandkoming van de plannen. Ook heeft de MR een grotere rol voor de deelraden bij de planning en controlcyclus voorgesteld. Het College van Bestuur heeft de inhoudelijke adviezen van de MR opgevolgd, wat in februari 2019 tot instemming met de kwaliteitsafspraken heeft geleid.

> Taalbeleid

De wens van het College van Bestuur omtrent de overgang naar uitsluitend Engelstalig onderwijs blijft een belangrijk agendapunt. De MR heeft in 2017 met het College van Bestuur heldere afspraken gemaakt over de procesgang en rechten van de medezeggenschap. Iedere voorgenomen transitie van Nederlandstalig naar Engelstalig onderwijs dient te starten met onderzoek naar de gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs, het studierendement, de eisen aan taalvaardigheid van studenten en medewerkers, de gevolgen voor de instroom en het effecten voor het Nederlandstalige werkveld. Eind 2018 is een aantal onderzoeksbureaus benaderd voor het uitvoeren van dit onderzoek. Mede op basis van de uitkomsten van het onderzoek kunnen verdere stappen genomen worden en een instemmingsverzoek worden ingediend voor overgang naar volledig Engelstalig onderwijs.

> HRM beleidskader

De MR kan zich vinden in de uitgangspunten van het HRM-beleidskader, maar heeft enkel met de eerste twee hoofdstukken ingestemd. De MR vindt het beleidskader nog onvoldoende uitgewerkt en mist de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap bij de uitvoering.

> Mobiliteit

De personeelsgeleding heeft ingestemd met een nieuwe regeling voor onkostenvergoeding van woon-werkverkeer. Duurzame mobiliteit en een duurzame invulling van de fysiek ruimte op de campus waren hierbij leidend. Voor dienstreizen kunnen de medewerkers gebruik maken van elektrische auto's. De MR ziet nog een uitdaging in de invulling van duurzame mobiliteit van de studenten bij huisvesting van alle organisatieonderdelen op de campus.

> Begroting en planning & controlcyclus

De MR heeft in het verslagjaar ingestemd met de kaderbrief en een positief advies gegeven op de instellingsbegroting. Met het deel van de begroting dat de studievoorschotmiddelen betreft heeft de MR onder voorwaarden ingestemd. Op dat moment was nog geen instemming op het plan voor de kwaliteitsafspraken bereikt. Inmiddels is overeengekomen dat deelraad instemmingsrecht heeft op de toekenning van financiële middelen gekoppeld aan de projectplannen in relatie tot de kwaliteitsafspraken.

De verdeling van financiële middelen tussen onderwijs, onderzoek en support was een terugkerend agendapunt. De MR zou graag een grotere spin-off van onderzoek naar het onderwijs willen zien. De MR en het College van Bestuur erkennen allebei het belang van een goede informatievoorziening en transparantie richting de deelraden. Het College van Bestuur bespreekt dit onderwerp met de hoofden corporate services en de academiedirecteuren.

In 2019 zet de MR in op het verbeteren van de communicatie naar de achterban en het opzetten van een medezeggenschap/participatie community.

4.6 Lokaal arbeidsvoorwaardenoverleg

In het verslagjaar heeft vier maal overleg plaatsgevonden op lokaal niveau met de vakorganisaties. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde komen, hebben betrekking op het arbeidsvoorwaardenbeleid, werkgelegenheidsbeleid, personeelsbeleid en de besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM). De vakorganisaties zijn akkoord gegaan met de verantwoording van de besteding van de DAM-gelden 2017. Ook is er met de vakorganisaties van gedachten gewisseld over het voorstel voor de besteding van de DAM-gelden 2019, hiermee zijn de vakorganisaties akkoord gegaan.

In september 2018 is de nieuwe woon-werkregeling van kracht geworden. Voorafgaand hieraan heeft overleg plaatsgevonden met zowel de vakorganisaties als de Medezeggenschapsraad. Overeenkomstig de eerder besproken plannen is de nieuwe regeling enerzijds gericht op een andere vergoedingssystematiek en anderzijds op het gericht sturen op het gebruik van openbaar vervoer en de fiets voor woon-werkverkeer en daarmee het terugdringen van het autogebruik. Omdat nog niet alle organisatie-eenheden in 2018 zijn gehuisvest op de campus, is afgesproken om het collegejaar 2018-2019 te zien als transitiejaar.

Met de vakorganisaties is diverse keren gesproken over de organisatieontwikkeling, welke aansluit bij de uitvoering van de strategie. Om de rechtspositie van de medewerkers te waarborgen, ook wanneer geen sprake is van een reorganisatie, heeft de instelling een sociale leidraad bij organisatieontwikkeling uitgewerkt. Verder zijn de vakorganisatie tijdens iedere vergadering bijgepraat over de ontwikkelingen op dit gebied. In het bijzonder is hierbij aandacht besteed aan de ontwikkelingen binnen de corporate service Marketing and Communication, rondom de studiebegeleiders bij de Academy for Leisure, de campus, het SERVE programma en het Mix & Match platform (paragraaf 5.1). De vakorganisaties zijn daarnaast geïnformeerd over het nieuwe HRM Beleidskader.

4.7 Publiek - privaat

In het strategisch plan is als doelstelling opgenomen BUas te ontwikkelen tot een kwalitatief sterke kennisinstelling, gewaardeerd door en verbonden met het werkveld en de maatschappij. Zo geeft de instelling invulling aan haar wettelijke taak kennis over te dragen aan de maatschappij en onderzoek-, ontwerp- en ontwikkelactiviteiten in de beroepspraktijk te verrichten. Commerciële activiteiten kunnen daar onderdeel van zijn. In 2013 is BUas Ventures B.V. opgericht. Met een sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt tweezijdige bekrachtiging nagestreefd. Er worden geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten. Een revolverend fonds is gevormd om publieke en private arrangementen te stimuleren tot een maximum risico van € 650.

Onder BUas Ventures B.V. zijn in 2018 vier dochter-bv's en een joint venture, met daaronder twee bv's, actief geweest. Vijf bv's opereren weliswaar kostendekkend maar met een dalende omzet. De andere twee bv's, Breda Business School B.V. en CASS B.V. vormen hierop een uitzondering.

- > Breda Business School B.V. is opgericht voor het verzorgen van commercieel onderwijs voor bedrijven en professionals. Het plaatsen van derdegeldstroomactiviteiten / onderwijsactiviteiten in de holding heeft niet het gewenste resultaat gehad. Breda Business School B.V. is nog steeds niet rendabel. Eind 2018 is daarom besloten om het executive onderwijs, in afgeslankte vorm (wat binnen publieke en private arrangementen valt), in de stichting te beleggen en de daar aanwezige inhoudelijke kennis en netwerk intensiever te benutten.
- > NHTV Incubator B.V. heeft in 2018 succesvol het project Dutch Game Garden Breda afgerond. De gemeente Breda heeft, als financierder van het project, negatief besloten over de voortzetting van de Dutch Game Garden Breda.

In afwachting van de realisatie van de Innovation Square op de BUas campus, zijn de incubator activiteiten in 2018 op een lager pitje voortgezet. Diverse partijen die nu ruimte bij de incubator huren, zullen later dit jaar mee verhuizen naar de campus.

- > Atlantis Games B.V., producent van simulaties en serious games, heeft naar aanleiding van de tegenvallende resultaten in 2016 een reorganisatie doorgemaakt. Het bedrijf is hierdoor nu financieel weer gezond, maar met een aanzienlijk lager aantal activiteiten dan in het verleden. Om deze reden wordt het voortzetten van Atlantis Games B.V. momenteel heroverwogen.
- > NHTV Next B.V. is onder de paraplu van BUas Ventures B.V. de organisatie voor commercieel onderzoek. In het verslagjaar is hier slechts één project uitgevoerd voor de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij op het terrein van arbeidsmarktproblematiek in de logistieke sector.

- > Naast bovengenoemde vier bv's is in 2017 de Commercialized Applied Scientific Solutions B.V. (CASS B.V.) gestart, als joint venture met PM&HC B.V. De organisatie dient als holdingmaatschappij voor Logistic Workx B.V. en Urban Future B.V.

- > Logistic Workx B.V. richt zich op de commercialisering van onderzoeksuitkomsten van de logistieke opleidingen, om te beginnen logistieke games en simulaties.

- > The Urban Future B.V. richt zich op datageneratie en -visualisatie voor beleidsplanning op het terrein van ruimtelijke ordening.

Beide bedrijven hebben in 2018 nog aanloopverliezen gehad. De directie van CASS B.V. voorziet voor 2019 een positief resultaat.

Gezien de dalende omzetten en het feit dat positieve resultaten met name het resultaat zijn van kostenreductie, moet worden geconcludeerd dat BUas Ventures B.V. nog niet de resultaten levert die bij de oprichting voorzien waren. Behaalde resultaten worden geëvalueerd en de opgedane kennis wordt meegenomen bij de verdere ontwikkeling van commerciële activiteiten binnen BUas. Zoals vermeld in afgeslankte vorm en binnen de kaders van publieke en private arrangementen. De achterblijvende resultaten liggen in lijn met de landelijke trend van teruglopende successen van valorisatieprojecten.

5 Bedrijfsvoering

5.1 Human Resource Management

Met de start van de nieuwe strategische periode, en daarmee de uitvoering van het ambitieuze strategisch plan, is in het verslagjaar ook vorm en uitvoering gegeven aan de bijbehorende HRM opgave. Het van de strategie afgeleide HRM beleidskader geeft voor de langere termijn richting aan de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van HRM beleid dat bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen van de organisatie en tevens de ontwikkeling naar een top instituut faciliteert. Het beleidskader is gefocust op drie HRM terreinen: personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling en goed werkgeverschap. Samenhang en evenwicht tussen deze drie terreinen is belangrijk.

Gedurende het verslagjaar is ingezet op deze drie HRM terreinen. Deze inzet betreft deels een continuering van eerder ingezette ontwikkelingen maar daarnaast ook nieuwe ontwikkelingen. In de verdere paragrafen is een samenvatting te vinden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de drie HRM terreinen.

Organisatieontwikkeling

Met organisatieontwikkeling wordt bedoeld op de geleidelijke ontwikkeling van structuur, cultuur en de organisatie, om bij te dragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen. Belangrijke uitgangspunten voor deze ontwikkeling zijn het lager beleggen van verantwoordelijkheden binnen de organisatie, samenwerking die academies, corporate services en BU's zelf overstijgt en een efficiënte ondersteunende organisatie die het mogelijk maakt om meer middelen in het primair proces te investeren. Met betrekking tot dit laatste is in 2017 gestart met de uitvoering van het SERVE programma.

Om de gewenste organisatieontwikkeling op een verantwoorde en gedragen manier plaats te laten vinden, is in samenwerking met de Medezeggenschapsraad gekomen tot een sociale leidraad bij de organisatieontwikkeling. In deze leidraad zijn de te hanteren spelregels beschreven die gehanteerd worden bij de organisatieontwikkeling. De sociale leidraad heeft onder andere geleid tot een de facto vacaturestop op personeel in de bedrijfsvoeringsprocessen. Binnen het Mix & Match platform wordt werk binnen de bedrijfsvoeringsprocessen gemeld en waar mogelijk met interne kandidaten gematcht. Hier ligt een duidelijke samenhang met nagestreefde procesoptimalisatie en het strategisch programma SERVE.

De sociale leidraad heeft tevens geleid tot een organisatieontwikkelingsdocument waarin voor de korte- en langetermijn de beelden voor de gewenste organisatie zijn beschreven, net als de gewenste weg van geleidelijke ontwikkeling. Het document bevat een toetskader waaraan voorgestelde ontwikkelingen worden getoetst aan het gedeelde toekomstbeeld van de organisatie.

Afgelopen jaar is binnen delen van de organisatie verder uitvoering gegeven aan het lager beleggen van verantwoordelijkheden door middel van de ontwikkeling richting het werken in teams. Deze verandering betreft een geleidelijk proces waarin werknemers en organisatie zorgvuldig zijn meegenomen. Tijdens dit proces kunnen vragen ontstaan over HR gerelateerde zaken waarop samen met de medewerkers een innovatief en passend antwoord wordt gezocht. Denk aan vragen met betrekking tot de invulling van de HR cyclus en de gewenste vorm van leiderschap.

Daarnaast is in 2018 verdere uitwerking gegeven aan de tweede fase van de in 2017 gestarte pilot 'Less is more'. Binnen deze pilot wordt onderzocht hoe werk georganiseerd kan worden op een manier dat medewerkers met minder effort dezelfde of hogere kwaliteit werk kunnen leveren en duurzaam inzetbaar blijven. Tot slot is na de start van programma SERVE eind 2017, in 2018 verder uitvoering gegeven aan dit strategische programma waarin de ontwikkeling richting een slanke en vraaggerichte ondersteuningsorganisatie ingezet is. Een verdere toelichting is te vinden in paragraaf 5.3.

Personeelsontwikkeling

Personeelsontwikkeling is gericht op de professionele ontwikkeling van de werknemers en stelt hen in staat de regie over de eigen duurzame inzetbaarheid. Hierbij zijn de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer, een cultuur van feedback en feedforward en de professionele dialoog uitgangspunten.

Gedurende het verslagjaar is het management development programma verder ontwikkeld en uitgevoerd. Management wordt gezien als een belangrijke factor bij de vertaling van zowel organisatieontwikkeling op langetermijn als bij de dagelijkse bijdrage van de individuele medewerker. In 2018 heeft de nadruk van het management development programma gelegen op strategische executiekracht, de visie op adaptief leiderschap en de ontwikkeling van managementvaardigheden. Daarnaast is in het verslagjaar een managementprofiel ontwikkeld dat als basis dient voor 'de BUas-manager'.

BUas hecht veel waarde aan de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers. In de afgelopen jaren en zo ook in 2018, is ingezet op gesprek tussen werkgever en werknemer over gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gezond en met plezier werken, nu en in de toekomst. Hierbij heeft de organisatie de keuze gemaakt voor een niet te gedetailleerd DI-reglement en alleen registratie waar strikt noodzakelijk. Een keuze die de instelling met trots heeft gemaakt en handhaaft. Hierdoor is er soms behoefte aan extra uitleg, maar wordt uiteindelijk dicht bij de bedoeling uitvoering gegeven aan de cao-regeling.

Inzet op duurzame inzetbaarheid heeft er onder andere toe geleid dat in het verslagjaar docentstages steeds meer tot het gemeengoed van de organisatie zijn gaan behoren. Docenten hebben in 2018 vaker gebruikgemaakt van de mogelijkheid om te werken aan professionalisering door tijdelijk buiten de organisatie en binnen het werkveld stage te lopen.

Op het gebied van professionalisering heeft de nadruk gelegen op een versnelling in de ontwikkeling van de taalvaardigheid in het Engels van docenten door middel van een inventarisatie van de huidige stand van zaken plaatsgevonden en daarnaast zijn gerichte scholingsmogelijkheden aangeboden. De Basis Kwalificatie Examinering is tevens een onderwerp waarop versneld is en ook hier is veelvuldig gebruikgemaakt van de geboden scholingsmogelijkheden door de organisatie.

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is gericht op het ontwikkelen van een organisatorische cultuur gebaseerd op vertrouwen, waar medewerkers zich veilig voelen en waar de arbeidsomstandigheden bijdragen aan het welzijn van de werknemer en de organisatie. Goed werkgeverschap geldt als fundament voor de gewenste organisatie- en personeelsontwikkeling.

In het kalenderjaar is gestart met de Europese aanbesteding voor een nieuw personeelsinformatiesysteem. Binnen dit aanbestedingstraject is een instellingsbrede stuurgroep aangesteld en zijn stakeholders betrokken bij het opstellen van het pakket van wensen en eisen. Voor deze brede en inclusieve methode is gekozen om werknemers en management binnen het nieuwe systeem zoveel mogelijk te ondersteunen. De aanbesteding wordt medio 2019 afgerond, waarna implementatie plaatsvindt.

Het tweede kwartaal van 2018 heeft een Health and Vitality Check (HVC) plaatsgevonden, waarbij werknemers (respons 300) individueel inzicht en advies wordt geboden over de eigen gezondheid. De HVC bestaat uit een fysiek onderzoek en een digitale vragenlijst. Medewerkers ontvangen na afloop een persoonlijk advies. Daarnaast zijn geanonimiseerde data van de digitale vragenlijst geanalyseerd en als input gebruikt voor beleidsinterventies.

Goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid vertalen zich ook in beleid met betrekking tot mobiliteit van werk naar werk. Bij ontslag hebben werknemers recht op een (bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering. De uitkeringslasten komen volledig voor rekening van de instelling. BUas heeft belang bij het beperken van de uitkeringslasten en bij het actief begeleiden van medewerkers in het re-integratieproces. Dit gebeurt:

- > Tijdens de looptijd van de arbeidsovereenkomst door middel van inzet op professionalisering en duurzame inzetbaarheid.
- > Voordat de arbeidsovereenkomst eindigt door aanmelding bij het interne mobiliteitscentrum en het bespreken van de te ondernemen stappen voor de begeleiding van werk naar werk.
- > Door gemaakte afspraken met Randstad over de begeleiding van (ex-)medewerkers.

5.2 Kengetallen personeel

De ontwikkeling van het personeelsbestand in 2018 en de invulling van de hierboven beschreven aandachtsgebieden binnen het HRM beleidskader zijn weergegeven in onderstaande kengetallen. De getoonde kengetallen hebben betrekking op personeel werkzaam binnen de stichting Breda University of Applied Sciences op peildatum 31-12-2018, tenzij anders is aangegeven.

Algemene kengetallen

Op 31 december 2018 waren 910 medewerkers in dienst met een totale omvang van 637,2 fte's. Deze groep omvat 113 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-uren contract (75 medewerkers) of een min-max contract (38 medewerkers). In de rapportage wordt deze groep vanwege het afwijkende karakter van de arbeidsovereenkomst apart beschreven in de paragraaf '0-uren en min-max contracten'. In de overige rapportages van kengetallen worden de studentmedewerkers buiten beschouwing gelaten en worden de kenmerken van de reguliere medewerkers getoond (797 medewerkers, 635,4 fte).

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2017 met 15 (7,3 fte's) toegenomen. De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2017 vrijwel gelijk gebleven: 39% (2017: 40%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 61% (2017: 60%) een parttime dienstverband.

De gemiddelde bezetting inclusief studenten bedroeg in het kalenderjaar 633,8 fte. Na aftrek van (on)betalde verlofvormen is 622,6 fte gemiddeld ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 4 fte gemiddeld minder ingezet is dan begroot voor datzelfde jaar (626,6 fte).

Aantal medewerkers en fte's (ultimo 2018)							
	Medewerkers				Fte's		
	31-12-2018		31-12-2017		31-12-2018		31-12-2017
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Totaal	797		782		635,4		628,1
Man	362	45,4%	357	45,7%	313,4	49,3%	311,8
Vrouw	435	54,6%	425	54,3%	322,0	50,7%	316,4

Verdeling vast / tijdelijk

Eind 2018 had 84,6% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 550,4 fte (86,6%). Dit is procentueel een stijging ten opzichte van ultimo 2017. In vrijwel alle personeelscategorieën neemt het aandeel contracten voor onbepaalde tijd toe, met uitzondering van de categorie management.

Verdeling vast / tijdelijk							
	Medewerkers				Fte's		
	2018		2017		2018		2017
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Totaal	797		782		635,4		628,1
Onbepaalde tijd	674	84,6%	661	84,5%	550,4	86,6%	534,5
Bepaalde tijd	123	15,4%	121	15,5%	85,0	13,4%	93,7

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte's in het primair proces is gedaald ten opzichte van 2017 en bedraagt 65,8%. Het aandeel van het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gestegen en bedraagt gezamenlijk 34,1%.

De bovengenoemde ontwikkeling in verdeling tussen de verschillende personeelscategorieën verdient een toelichting. Ten eerste is in 2018 door de grotere focus op participatiebanen het aantal fte's in de bedrijfsvoeringsprocessen gestegen. Daarnaast is medio 2018 het project Logistics Community Brabant van start gegaan. Dit project wordt voor een groot deel extern gefinancierd. Een belangrijk deel van de personele inzet vindt plaats door middel van projectleiders, welke in de bedrijfsvoeringscategorie worden gerekend. Deze twee ontwikkelingen hebben een effect van 8 fte. In onderstaande figuur is de ontwikkeling exclusief deze groep weergegeven in de meest rechtse kolom.

Binnen het primair proces zijn verschillende ontwikkelingen zichtbaar. Zo is een toename te zien van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP, +11,2 fte) en een daling van het onderwijsondersteunend personeel (P-OBP). Deze ontwikkelingen zijn deels te verklaren door doorstroom van werknemers van een onderwijsondersteunende naar een onderwijs- of onderzoeksfunctie.

Aantal fte's per proces							
	Aantal fte's		%		2018 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01.04.2018		
	2018	2017	2018	2017			
Primair proces	418,2	415,2	65,8%	66,1%	418,2	66,7%	
P-OP	313,5	302,3	49,3%	48,1%	313,5	50,0%	
P-OBP	90,6	97,0	14,3%	15,4%	90,6	14,4%	
P-MT	14,1	15,9	2,2%	2,5%	14,1	2,2%	
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	202,3	198,1	31,8%	31,5%	194,3	31,0%	
Managementproces (M-MT)	14,9	14,8	2,3%	2,4%	14,9	2,4%	

Ratio's

De verschillende ratio's³, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn over het algemeen gedaald (en daarmee gunstiger geworden) ten opzichte van 2017. De daling van de ratio's wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van het aantal studenten (-4,1%). Daarnaast is het aantal fte's gestegen (+1,2%). De stijging in fte wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging in de categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel.

	Ratio's			
	2018 Aantal	2018 Ratio	2017 Aantal	2017 Ratio
Aantal studenten ^{1 3}	7.300		7.616	
Student-medewerker ratio		11,5		12,1
Student-docent ratio		23,3		25,2
Student-primair procesratio ²		17,5		18,3

¹ Peildatum 01-10-2018

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

³ De ratio student-docent wordt berekend door het aantal studenten door het aantal fte's in de personeelscategorie P-OP. Dit is inclusief inzet op 2e en 3e geldstroomprojecten en wijkt daarmee af van de getoonde ratio in continuïteitsparagraaf waar gebruikt is van het aantal Fte's in exclusief de inzet op 2e en 3e geldstroomprojecten.

Participatiebanen

Conform het Sociaal Akkoord (2013) is voor de publieke en private sector gekomen tot een Wet Banenafspraken en de quotumregeling arbeidsbeperkten. Op basis van deze afspraken dient BUas voor eind 2024 in totaal 24 participatiebanen te realiseren. In 2015 is een start gemaakt met de ontwikkeling en uitvoering van beleid om te kunnen voldoen aan deze maatschappelijke verplichting.

Eind 2017 is door het kabinet gecommuniceerd dat vanwege achterblijvende resultaten met betrekking tot de Banenafspraken, de quotumregeling van kracht werd. De quotumregeling betekent onder andere een versnelling van het aantal te creëren participatiebanen (18 ultimo 2018 en 28 ultimo 2028). Binnen BUas heeft dit geleid tot het geven van extra aandacht aan deze opdracht onder meer door samenwerking met een gespecialiseerde externe partner.

Wanneer in de loop van 2018 de quotumregeling weer komt te vervallen, houdt BUas vast aan de eerder ingeslagen weg. Dit heeft ultimo 2018 geleid tot de inzet van 17 medewerkers met een omvang van 9,1 fte (wat omgerekend 14,3 participatiebanen betekent). Daarnaast starten begin 2019 een aantal nieuwe kandidaten.

Het komen te vervallen van de quotumregeling biedt de organisatie de ruimte om in een gezond tempo naar de te behalen doelstelling toe te groeien. Bovendien worden nieuwe mogelijkheden onderzocht om in samenwerking met de private sector een bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de uiteindelijke doelstelling ultimo 2024.

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 106 medewerkers in dienst getreden en van 92 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2017 was dit respectievelijk 58 en 92. Van zeven medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met pensionering. Voor 48 medewerkers betrof het een beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, in 43 gevallen betrof het een beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Het merendeel van deze arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd is beëindigd op verzoek van de werknemer of vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. In acht gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst, drie daarvan op verzoek van de werkgever.

	In- en uitstroom			
	Aantal 31-12-2017	Indienst- tredingen	Uitdienst- tredingen	aantal 31-12-2018
Mannen	357	52	47	362
Vrouwen	425	54	44	435
Totaal	782	106	91	797

In het verslagjaar zijn 101 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. Dit is een stijging ten opzichte van 2017 (39). Deze stijging is deels te verklaren door doorstroom van werknemers van een ondersteunende functie naar een onderwijsfunctie, deels door stijging van functieniveau in zowel de onderwijs als de ondersteunende processen. 67 medewerkers zijn doorgestroomd naar een ander organisatieonderdeel.

Medewerkers en fte's per functieschaal

Ten opzichte van 2017 is een noemenswaardige wijziging zichtbaar in de verdeling van medewerkers en fte's over de verschillende functieschalen. Dit betreft een afname in schaal 11 (-2,4%) en een toename in schaal 12 (+2,8%). Dit sluit aan bij de eerder vermelde doorstroom tussen functies en naar andere functieniveaus.

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 10,2 jaar, een stijging van 0,1 jaar ten opzichte van eind 2017.

	Duur dienstverband	
	Aantal	%
minder dan 2 jaar	163	20,5%
2 t/m 4 jaar	103	12,9%
5 t/m 9 jaar	194	24,3%
10 t/m 14 jaar	211	26,5%
15 jaar of meer	126	15,8%
Totaal	797	

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is licht gedaald ten opzichte van 2017 en was aan het einde van het verslagjaar 45,7 jaar. De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 46,8 jaar hoger dan bij de vrouwen 44,7 jaar.

Flexibele arbeidsovereenkomsten

Breda University of Applied Sciences maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-hbo zijn gedefinieerd. In de cao met looptijd april 2018 tot en met maart 2020 zijn afspraken gemaakt over het inzetten van flexibele arbeidsovereenkomsten in bepaalde situaties. Op het moment van schrijven is BUas deze veranderingen binnen de organisatie aan het implementeren. Ondanks het feit dat deze implementatie nog niet afgerond is, is in 2018, net als in 2017, een lichte daling van het aantal flexibele arbeidsovereenkomsten zichtbaar. Eind 2018 was 14,1% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 89,3 fte, een daling ten opzichte van eind 2017 (98,3 fte, 15,7%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 77,4 fte (12,2%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 11,9 fte (1,9%) tijdelijke uitbreidingen. Gegeven de achtergrond van de cao-vraag met betrekking tot flexibiliteit wordt vastgesteld dat dit onderwerp gemonitord dient te worden door de instelling.

Min-max contracten en nul-uren contracten

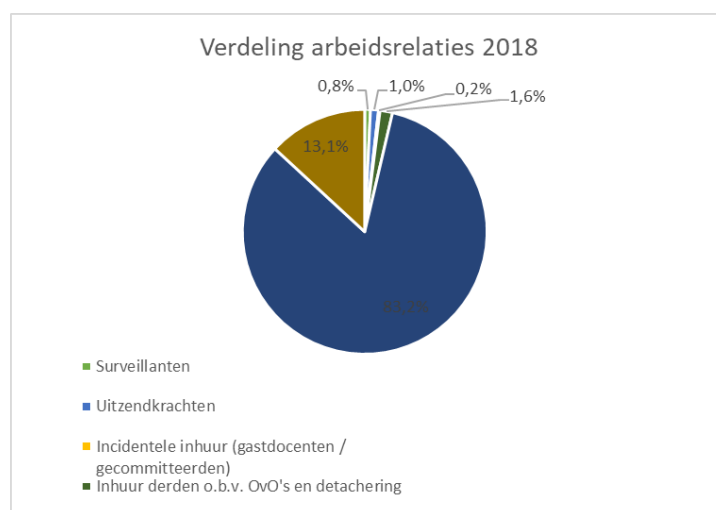
In het verslagjaar 2017 is gestart met het werken met 0-uren contracten en min-max contracten voor het inzetten van studenten bij wervingswerkzaamheden. Deze arbeidsovereenkomstvormen worden ook in 2018 gebruikt voor de incidentele inzet van studenten ter ondersteuning van studentwerving. In totaal zijn 75 studenten in dienst op basis van een 0-uren contract en 38 studenten op basis van een min-max contract.

Daarnaast is binnen de reguliere inzet ultimo 2018 1 medewerker ingezet op basis van een 0-uren contract en vier op basis van een min-max contract. Het betreft in alle gevallen medewerkers die ingezet worden binnen projecten waarvan de structurele inzet voorafgaand aan de werkzaamheden niet duidelijk is.

Inhuur op basis van detachering en overeenkomst van opdracht en incidentele inhuur

In het verslagjaar is gebruikgemaakt van inhuur van derden. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 2.436. Na eliminatie van in de geconsolideerde jaarrekening toegevoegde posten vanuit BUas Ventures B.V., en advies-/ consultancykosten resteert een bedrag voor inhuur derden van € 2.083. Dit is een daling van 15,6% ten opzichte van 2017. Een nadere onderverdeling van dit bedrag is in onderstaande tabel opgenomen.

Soort arbeidsrelatie	2018 Euro	2017 Euro
Surveillanten	220	244
Uitzendkrachten	296	484
Stagiairs	112	143
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	149	155
Inhuur derden o.b.v. OVO's en detachering	1.305	1.442
Totaal	2.083	2.468



Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 83,2% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 13,1% van de formatie gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (inclusief 0-uren contracten en min-max contracten). De verdere flexibele schil bestaat uit diverse soorten arbeidsrelaties en bedraagt 3,7% van de totale bezetting. Dit is een afname ten opzichte van 2017 (4,6%). De eerder getoonde daling van de waarde van inhuur derden (-15,6%) laat zien dat BUas hard werkt aan het inperken van inzet van personeel middels externe contractvormen.

Soort arbeidsrelatie	2018	
	fte	%
Surveillanten	5,0	0,8%
Uitzendkrachten	6,9	1,0%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommitteerden)	1,4	0,2%
Inhuur derden o.b.v. OVO's en detachering	10,9	1,6%
Onbepaalde tijd	550,4	83,2%
Bepaalde tijd	86,9	13,1%

Stagiair(e)s

In het verslagjaar hebben in totaal 120 studenten, met een omvang van 98,5 fte's, stage gelopen bij BUas. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 26 stagiair(e)s actief.

Stagiair(e)s		
Soort arbeidsrelatie	Aantal	Fte
aantal 01-01-2018	50	38,7
instroom	70	59,8
uitstroom	94	78,9
Stand 31-12-2018	26	19,6

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal 11 medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2018 waren dat er nog 6. De totale omvang van het SOP-verlof bedroeg aan het einde van het jaar 0,9 fte. In 2018 hebben 23 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Eind 2018 bedroeg de omvang van het WS-verlof 3,3 fte's.

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen, bedraagt 34. Eind 2018 hadden nog 21 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 3,3 fte.

In het verslagjaar hebben 20 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 2,9 fte's.

Verlofvormen					
	Aantal 31-12-2017	bij	af	Aantal 31-12-2018	Fte 31-12-2018
SOP	11	0	5	6	0,9
WS	16	7	4	19	3,3
Ouderschapsverlof	16	18	13	21	3,3
Onbetaald verlof	10	10	11	9	2,9

Opleidingsniveau

Op 31 december 2018 beschikte 81,8% van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) in loondienst over een masters' degree of hoger (masters' degree, PhD holder en PhD candidates). Het percentage PhD kandidaten ten opzichte van 2017 is licht gedaald (6,1%, 25 medewerkers). Het percentage PhD holders bedraagt 11,6%.

	2018			2017		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	81,1%	100,0%	81,8%	81,0%	94,1%	81,6%
% PhD candidates	6,0%	6,7%	6,1%	7,1%	5,9%	7,0%
% PhD holders	11,8%	6,7%	11,6%	12,5%	5,9%	12,2%

Breda University of Applied Sciences acht de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de kennisontwikkeling. Het is een voortdurende uitdaging om (internationale) specialisten aan de instelling te binden. Met de kwaliteit van het onderwijs voor ogen is ervoor gekozen een aantal specialisten als docent-trainees aan te nemen. Zij beschikken over de benodigde specialistische kennis, hebben ruime ervaring in de beroepspraktijk en beschikken over het vermogen om hiermee bij te dragen aan het onderwijs, maar beschikken nog niet altijd over een mastergraad of didactische bekwaamheid. Ook is in een aantal vakgebieden waarin BUas onderwijs biedt het aandeel masteropgeleiden op de arbeidsmarkt relatief beperkt (bijvoorbeeld logistiek, digital entertainment, hotelsector). De instelling investeert in opleidingstrajecten voor deze medewerkers. Deze weg is eerder ingezet en wordt de komende jaren gecontinueerd. Ultimo 2018 zijn 20 werknemers in de categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP) gestart met een mastertraject.

Gesprekkencyclus

Met 71,5% van de medewerkers die voor 1 januari 2018 zijn ingestroomd is in de 12 maanden voorafgaand aan 31 december 2018 een beoordelingsgesprek gevoerd en geregistreerd. Dit percentage is lager dan gewenst. Een belangrijk deel van het lage percentage kan verklaard worden door analyse van registratie in Performance Management. Uit deze analyse blijkt dat in de verschillende fases van de HRM cyclus (planning, functionering en beoordeling) niet tot afronding wordt gekomen. Na correctie voor in de digitale tool niet afgeronde beoordelingsgesprekken bedraagt het percentage 77%. Op basis van bovenstaande analyse en een analyse per organisatieonderdeel wordt het gesprek met het management aangegaan.

Functiegebouw

In 2018 is de functie van medewerker Participatiebaan in het functiegebouw opgenomen. Voor de update van het BUas functiegebouw in 2019 wordt onderzocht welke bestaande functies (-reeksen) een transformatie dienen te ondergaan van generiek of specifiek beschreven functies(-reeksen) naar functies(-reeksen) gebaseerd op rollen en werken in teams, waarbij ook competenties opgenomen worden.

Tabel 1 in bijlage 6 geeft het functiegebouw weer, inclusief de bezetting ultimo 2018.

Arbeidsmarkttoelage

Eind 2018 ontvingen 38 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een toename van drie medewerkers ten opzichte van eind 2017.

Gelet op de toekenning van de nieuwe arbeidsmarkttoelages betreft het in zes gevallen een toelage voor een moeilijk in te vullen profiel, zoals bijvoorbeeld projectleiders en inzet op ICT werkzaamheden. De arbeidsmarkttoelage biedt de mogelijkheid om te concurreren met het bedrijfsleven.

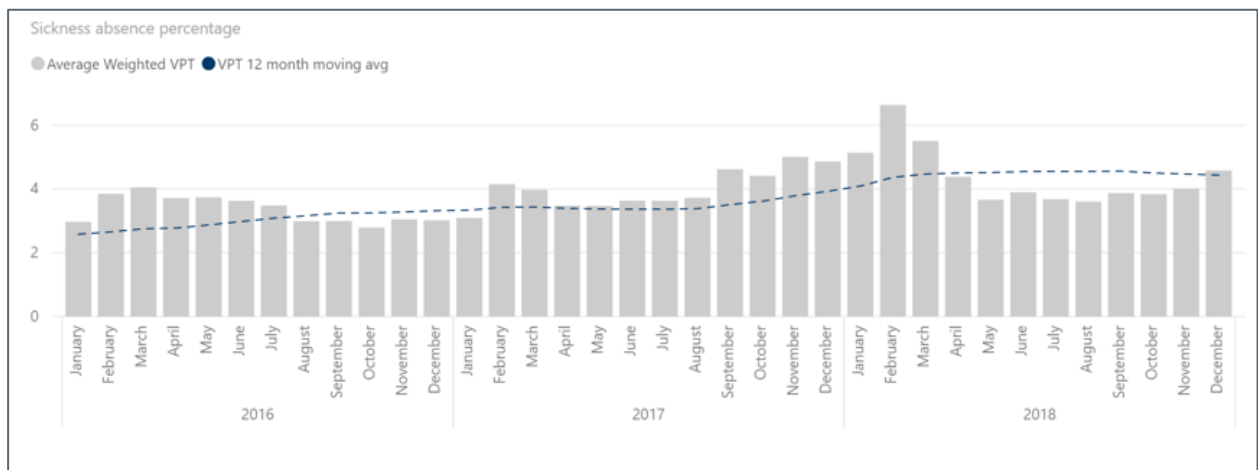
Drie docenten hebben een arbeidsmarkttoelage gekregen. Het betreft in twee gevallen docenten met een langdurige ervaring en sterke connectie met het bedrijfsleven. Deze docenten zijn eerder door middel van flexibele contractvormen ingezet. Vanwege het structurele karakter van de werkzaamheden is ervoor gekozen deze twee docenten middels een arbeidsovereenkomst in te zetten. Daarnaast heeft een docent-trainee een arbeidsmarkttoelage gekregen. De toekenning van deze toelage wordt tegen het licht gehouden vanuit het oogpunt van het beloningsbeleid.



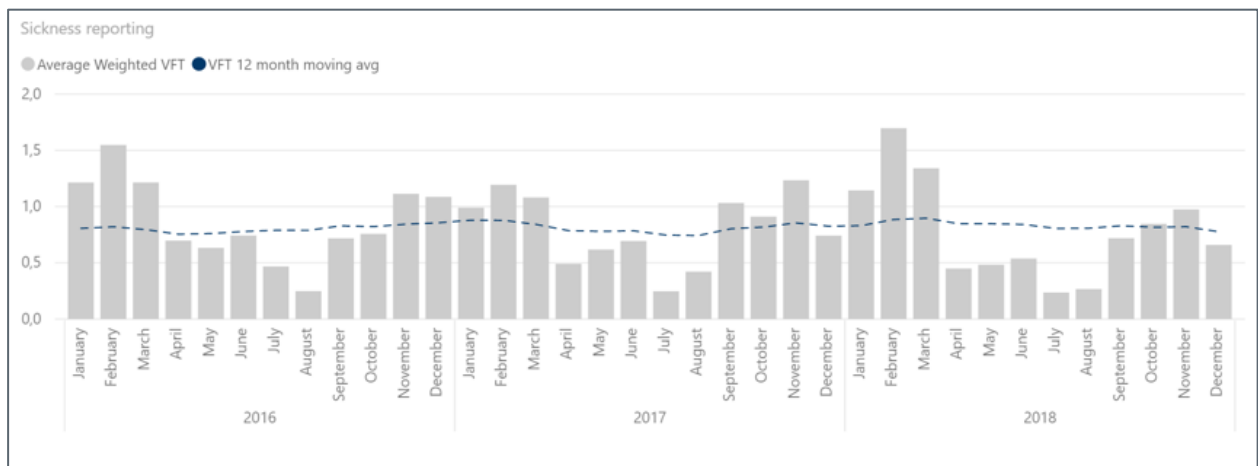
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage bedraagt over het verslagjaar 4,5% ten opzichte van 4,0% in 2017. Benchmarks met de branche is op dit moment nog niet mogelijk omdat het verzuimpercentage voor de gehele hbo-sector over het verslagjaar nog niet bekend is. Het ziekteverzuimcijfer ligt boven de door BUAs gestelde norm van 3,5% (bron: Arbojaarplan 2018).

De stijging van het verzuimpercentage heeft de aandacht van de organisatie en door middel van verschillende interventies wordt getracht meer grip op het verzuim te krijgen. Deze interventies zijn veelal gericht op eigen regie en de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en (mentale) gezondheid en vitaliteit en de ontwikkeling van de leidinggevende en zijn/haar rol bij verzuimmanagement. In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het voortschrijdend verzuimpercentage sinds 2016 weergegeven. Het effect van de griepgolf in de eerste maanden van 2018 is in onderstaande figuur zichtbaar.



De verzuimfrequentie (gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar) is in 2018 niet veel veranderd en het voortschrijdend gemiddelde blijft rond de 0,8 schommelen. Met deze frequentie is de instelling onder het streefcijfer van 0,9 gebleven.



Het percentage medewerkers dat geen enkele keer heeft verzuimd in een periode van 12 maanden is van 57,6% gestegen naar 59,0%. Het frequent verzuim, medewerkers die in een periode van 12 maanden ten minste 3 keer verzuimen, is ten opzichte van 2017 licht gedaald naar 6,1%.

Openbaar vervoerplan

Gedurende het verslagjaar is, vooruitlopend op de ingebruikname van de campus, het mobiliteitsbeleid gewijzigd. In het nieuwe mobiliteitsbeleid is duurzaamheid een belangrijk uitgangspunt. Om deze reden wordt woon-werkverkeer met het openbaar vervoer en de fiets gestimuleerd, terwijl de vergoeding voor woon-werkverkeer met de auto geen extra stimulans heeft gekregen. Per 1 september 2018 is de eerste fase van dit nieuwe mobiliteitsbeleid van kracht geworden. In 2018 hadden 85 werknemers de beschikking over een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Dit is een toename ten opzichte van 2017 (68). In totaal zijn in 2017 8.044 reisbewegingen uitgevoerd met gebruikmaking van de NS business card voor dienstreizen (en woon-werkverkeer). De business cards kunnen worden gebruikt voor bijna alle vormen van openbaar vervoer en diverse zogenaamde deur-tot-deur diensten zoals de OV-fiets, fietsenstalling en Q-park. Afgesproken is om het transitiejaar (voor de volledige ingebruikname van de campus) te gebruiken om het beleid te evalueren en daar waar nodig bij te stellen. Op het moment dat de campus volledig in gebruik is en alle voorzieningen aanwezig zijn, zal het nieuwe beleid volledig van kracht worden.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afspraken dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.107) besteed te worden aan out-of-pocket-kosten voor professionalisering. Dit betreft kosten voor scholing (college- en les gelden), cursussen, seminars. Daarnaast betreft het de vervangingskosten van een werknemer die voor professionalisering of het doen van onderzoek is vrijgesteld. Tijdens het verslagjaar is in totaal € 1.104 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 99,7% van het budget.

Indien medewerkers een masteropleiding of een promotietraject volgen, krijgen zij daarvoor studieverlof. Tijdens het verslagjaar volgden 30 medewerkers een studie waarvoor zij gebruik hebben gemaakt van studieverlof. Dit omvat een tijdsinvestering van in totaal 2,3 fte's. In het verslagjaar is € 160 ontvangen vanuit de lerarenbeurs ten behoeve van de financiering van betaald verlof voor het volgen van een masteropleiding.

BUas heeft het basisrecht in uren voor professionalisering volgens de cao aangevuld met dezelfde hoeveelheid uren, waardoor fors meer wordt geïnvesteerd dan de cao-afspraken van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen). De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 37,6 fte's en € 2.979.

Kennisonwikkeling en scholing	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studie kosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	1.104	
Budget BUas CAO-afspraken out-of-pocket costs		1.107
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		-3
Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
Studieverlof	199	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	2.979	
Budget BUas CAO-afspraken basisrecht in uren		1.107
Lerarenbeurs		160
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		1.911

Eind 2018 bedraagt het percentage werknemers (P-OP en P-MT) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiek cursus heeft afgerond 88%. Gedurende het verslagjaar is geïnvesteerd in het in kaart brengen van het instapniveau Engels binnen de instelling. Dit heeft ertoe geleid dat van 75% van de werknemers het niveau Engels in beeld is. Het percentage van onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) dat minimaal over niveau C1 beschikt, bedraagt 88,9% van het aantal werknemers waarvan het niveau Engels geregistreerd is. Komend verslagjaar wordt inspanning op ontwikkeling van de Engelse taalvaardigheid voortgezet. Het percentage docenten (P-OP en P-MT) met een vaste aanstelling dat beschikt over een BKE certificaat bedraagt 60,3%. Dit is een stijging ten opzichte van 2017 (36,0%).

Besteding Decentrale Arbeidsvoorwaarden Middelen (DAM)

Het beschikbare budget voor DAM is voor 2018 vastgesteld op € 674,5. Dit is 1,4% van het getotaliseerd jaarinkomen van € 36.910.

De volgende uitgaven hebben ten laste van DAM plaatsgevonden:

- > De kosten voor de Loyalis arbeidsongeschiktheidsverzekering (IPAP) bedroegen € 108,5. Dit is € 3,4 meer dan begroot. Hierbij is rekening gehouden met de definitieve afrekening over 2017. De definitieve afrekening over 2018 wordt meegenomen in de verantwoording over 2019.
- > Voor de reiskostenvergoeding woon-werkverkeer is € 291,4 ten laste van DAM gebracht, € 58,6 minder dan begroot. De lagere uitgaven zijn hoofdzakelijk veroorzaakt doordat een nieuwe regeling, waarin is voorzien dat de vergoedingen stijgen, pas met ingang van september 2018 van kracht is geworden.
- > De werkgeversbijdrage in de pensioenpremie over ouderschapsverlof bevat alleen de premie van de nog lopende overeenkomsten, afgesloten vóór 1 juli 2014. De kosten in het verslagjaar bedroegen € 0,9.
- > De bijdrage voor de verbetering van de kwaliteit van de koffie- en theevoorziening bedroeg € 18.
- > De kosten van het fruit voor de medewerkers bedroegen € 13,3, dat is € 3,7 lager dan begroot. Als gevolg van de verhuizingen is ervoor gekozen om de leveringen van het fruit in de zomerperiode tijdelijk stop te zetten om vervolgens vanaf september de leveringen op basis van een nieuwe planning te hervatten.
- > Van de door medewerkers aangeschafte BRESS sportkaarten wordt 50% vergoed. De kosten hiervan bedroegen € 2, een daling van ca. 30% ten opzichte van 2017.
- > De kosten voor de stimulering van het gebruik van elektrische auto's voor dienstreizen bedragen € 14,9.

Het overschot DAM over 2018 bedraagt € 151, een minimale daling ten opzichte van 2017 en is toegevoegd aan het budget van 2019. Zoals reeds aangegeven is dit overschot voor een belangrijk deel veroorzaakt door de lagere vergoeding voor woon-werkverkeer. Het restant van het overschot vindt zijn oorzaak in het hogere budget als gevolg van het hogere getotaliseerde jaarinkomen.

5.3 SERVE

Met operational excellence als een van de vijf strategische pijlers, is uitvoering gegeven aan het dienstverleningsconcept door middel van het strategische programma SERVE. SERVE heeft als doel te komen tot een wendbare, vraaggestuurde, slanke en geïntegreerde ondersteuningsorganisatie die beperkte middelen slim aanwendt om hoge kwaliteit van ondersteuning te bieden. Hierbij wordt een hybride werkwijze nagestreefd: 'gezamenlijk waar het kan, per academie waar het moet, wat geoperationaliseerd wordt door eenduidig georganiseerde processen die dicht bij de academie uitgevoerd worden. In 2018 zijn voor meerdere ondersteuningsprocessen organisatieoverstijgende 'best practices' ontworpen en deels geïmplementeerd. Voorbeelden hiervan zijn projectsupport, tentamenorganisatie en transcript of records. De eerste twee processen zijn hybride georganiseerd, customer journeys and experiences zijn in kaart gebracht voor onder andere het aanmeldproces van studenten, planning en roostering en de onboarding van werknemers. De langetermijnscope voor optimalisatietrajecten is voor de rest van de strategische periode bepaald.

5.4 Informatiemanagement en ICT

Ter ondersteuning van de strategische keuze om de verbinding met het bedrijfsleven nog meer te versterken is in het verslagjaar geïnvesteerd in het vastleggen en op grotere schaal toegankelijk maken van business informatie. Via Power BI is meer managementinformatie real time beschikbaar gekomen. Door middel van workshops in de organisatie worden meer medewerkers vertrouwd gemaakt met dit systeem en wordt geïnventariseerd waar verdere informatiebehoefte ligt.

Om samenwerking met het bedrijfsleven in de learning communities en binnen projecten te faciliteren is het (wifi) netwerk vervangen. Externe gasten kunnen nu waar nodig eenvoudig gebruikmaken van het BUas netwerk. Ook zijn nieuwe digitale portals voor studenten en aanmelder gelanceerd. Studiegerelateerde informatie is hierdoor beter vindbaar.

In het verslagjaar is intensief gewerkt aan bewustwording ten aanzien van het omgaan met privacygevoelige informatie in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Een functionaris gegevensbescherming is aangesteld. Via workshops voor medewerkers en informatie over het onderwerp op de medewerkersportal, wordt de AVG, en de werkwijzen hieromtrent, regelmatig breed gedeeld. Het monitoren van de diverse informatiesystemen en de bijbehorende autorisaties is een onderdeel van een cyclisch proces.

5.5 Huisvesting en facilitaire zaken

Campusontwikkeling

In de campusontwikkeling zijn in het verslagjaar grote stappen gezet. Vanaf september 2018 is het Horizon building, het voormalige klooster, in gebruik genomen. Met de inzet van velen, is BUas er in geslaagd het pand tijdig in gebruik te nemen. De reacties van zowel medewerkers en studenten als van externe bezoekers zijn zeer positief, de voorgestane uitstraling van de gehele campus wordt al voelbaar. Het Frontier building (voormalig N-gebouw) en het Ocean building (voormalig H-gebouw) worden nu verbouwd en zijn in het najaar van 2019 beschikbaar.

De herinrichting van het campusterrein vordert, de groene parkachtige omgeving krijgt steeds meer vorm en de nodige faciliteiten krijgen hun plek op het terrein. Medewerkers en studenten, en indien nodig ook de buurtbewoners, worden voortdurend geïnformeerd over de voortgang. Het programma 'campus niet-stenen' focust met change programmes op de herinrichting van processen, structuren, werkwijzen e.d. in lijn met de doelstellingen van de toekomstige campus.

Huisvesting

BUas gebouwen	Aantal m ²	Eigendom/huur
Mgr. Hopmansstraat 1 (Frontier building)	15.063 m ²	eigendom BUas
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Horizon building)	12.112 m ²	eigendom BUas
Mgr. Hopmansstraat 15 (Ocean building)	3.773 m ²	eigendom BUas
Sibeliuslaan 13 (S-gebouw)	5.782 m ²	eigendom BUas
Archimedesstraat 17 (A+C-gebouw)	7.984 m ²	gehuurd van Maas-Jacobs / NBU Projectontwikkeling bv
Claudius Prinsenlaan 12 (G-gebouw)	5.891 m ²	gehuurd van de Gemeente Breda
Totaal	50.605 m²	

Veiligheid

Tijdens het verslagjaar hebben zich geen incidenten voorgedaan ten gevolg van mogelijk onveilige situaties in de werkomgeving. Voor de gebouwen Mgr. Hopmansstraat 2-4 en Sibeliuslaan 13 zijn risico-inventarisaties en -evaluaties uitgevoerd naar aanleiding van verhuisbewegingen en organisatieveranderingen. Voor het Horizon building is een bedrijfsnoodplan en een ontruimingsplan ontwikkeld en geïmplementeerd. Ten behoeve van de ingebruikname van dit gebouw zijn aanvullende BHV-maatregelen getroffen.

Duurzaamheid

Tijdens het verslagjaar zijn zonnepanelen geplaatst op de atria van het Horizon building. Het subsidievoorschot hiervoor van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland is toegekend. Aanbestedingen zijn conform de duurzaamheidscriteria van de Rijksoverheid uitgevoerd. Met de campusontwikkeling wordt blijvend geïnvesteerd in gebouwgebonden energiebesparende maatregelen.

Net als voorgaande jaren, compenseert BUas haar CO₂ uitstoot van gas en elektriciteit door de aanschaf van CO₂ Offset Gold Standard credits en EU-wind-certificaten. De regeling maakt onderdeel uit van de aanbesteding Energie die we met collega-hogescholen hebben gedaan. In 2019 wordt aandacht besteed aan het beheer en duurzaam gebruik en de communicatie over deze aspecten met studenten en medewerkers.

6 Financiën

6.1 Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op een gezonde financiële huishouding, omdat dit een belangrijke voorwaarde is om als instelling goed te functioneren en de strategische doelen te bereiken. De doelstelling is om zoveel mogelijk middelen in te zetten voor de primaire processen waarbij een goede verhouding aanwezig is met de bedrijfsvoering.

2018 is het eerste jaar van de strategische periode 2018-2021. Hierdoor is op een aantal onderdelen extra aandacht gevestigd ter realisering van deze strategie. Om de executie van de strategie te borgen en te kunnen monitoren zijn de strategische doelstellingen opgenomen in een managementcontract tussen het College van Bestuur en het management van de academies en corporate services. Hierin wordt overeengekomen welke bijdrage de organisatorische eenheden leveren aan de gezamenlijke doelstellingen en het verkleinen van de mogelijke bijbehorende risico's, op korte en op lange termijn. Dit leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve afspraken, die hun financiële vertaling vinden in de onderliggende begrotingen. De voortgang van de afspraken wordt als onderdeel van de planning & controlcyclus door middel van maandelijkse rapportages gemonitord en per 4 maanden besproken met het College van Bestuur.

6.2 Geconsolideerd resultaat 2018

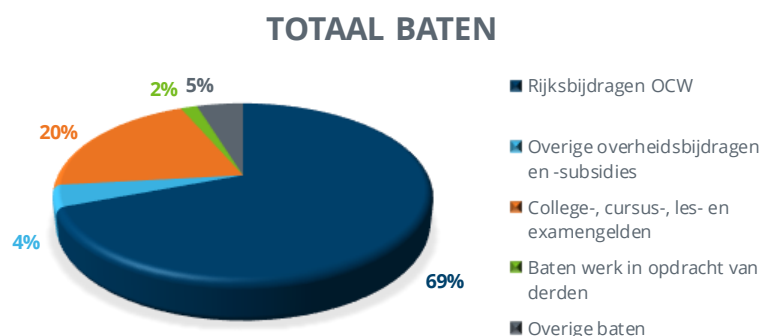
Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2018	Afwijking 2018		Realisatie 2018	Realisatie 2017	Afwijking 2018 - 2017	
Rijksbijdragen OCW	50.450	47.362	3.088	7%	50.450	47.631	2.819	6%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.905	2.970	-65	-2%	2.905	2.907	-2	0%
College-, cursus-, les- en examengelden	14.792	15.432	-640	-4%	14.792	15.260	-468	-3%
Baten werk in opdracht van derden	1.239	2.560	-1.321	-52%	1.239	1.570	-331	-21%
Overige baten	3.483	2.203	1.280	58%	3.483	2.879	604	21%
Totaal baten	72.869	70.527	2.342	3%	72.869	70.247	2.622	4%
Personeelslasten	54.143	54.526	-383	-1%	54.143	53.337	806	2%
Afschrijvingen	2.645	2.557	88	3%	2.645	2.582	63	2%
Huisvestingslasten	4.332	4.359	-27	-1%	4.332	3.826	506	13%
Overige instellingslasten	12.524	10.363	2.161	21%	12.524	10.955	1.569	14%
Totaal lasten	73.644	71.805	1.839	3%	73.644	70.700	2.944	4%
Saldo baten en lasten	-775	-1.278	503	-39%	-775	-453	-322	71%
Financiële baten en lasten	-366	-337	-29	9%	-366	-88	-278	316%
Resultaat	-1.141	-1.615	474	-29%	-1.141	-541	-600	111%
Resultaat deelneming	-44	-22	-22	0%	-44	-31	-13	0%
Resultaat voor bestemming	-1.185	-1.637	451	-28%	-1.185	-571	-614	108%

Het geconsolideerde resultaat 2018 komt uit op € 1.185 negatief en is tot stand gekomen door een mix aan hogere rijksbijdragen en lagere opbrengst tweede en derde geldstroomactiviteiten (toegelicht in de volgende paragraaf) in combinatie met hogere instellingslasten dan begroot en ondanks lagere personeelskosten.

Het geconsolideerde resultaat 2018 van € 1.185 negatief valt hiermee binnen het begrote resultaat van € 1.637 negatief, geldend voor 2018. De begroting 2018 van Stichting Breda University of Applied Sciences is € 1.637 negatief vanwege de investering in het primaire proces (€ 500) en de hogere lasten dan het genormeerde huisvestingsbudget (€ 1.000). Voor laatstgenoemde is een gevormde bestemmingsreserve aanwezig, welke toereikend is om de tijdelijk hogere huisvestingslasten te dekken. Het overige negatieve begrote resultaat van € 137 is toe te wijzen aan BUas Ventures B.V.

In tegenstelling tot boekjaar 2017, waar vroeg in het verslagjaar werd geconstateerd dat de financiële resultaten van de academies zich negatief ontwikkelden ten opzichte van hun (deel)begroting (veelal veroorzaakt door een hogere formatie dan begroot en achterblijvende opbrengsten uit subsidies en baten werk voor derden), is gedurende 2018 waar nodig tijdig en accuraat gehandeld. De academies (en corporate services) zijn meer wendbaar geworden wat zich heeft vertaald naar het uiteindelijke resultaat.

6.3 Toelichting baten en lasten



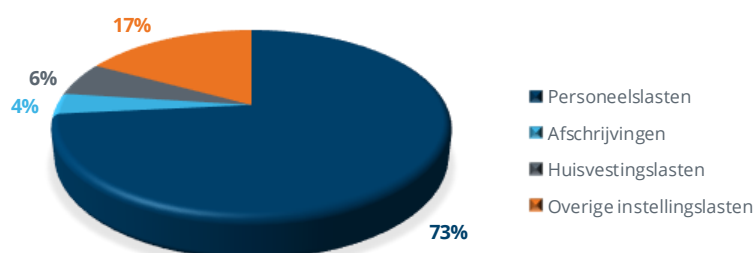
Circa 89% van de gerealiseerde baten bestaan uit rijksbijdrage OCW en collegegelden. Uit de Voorjaarsnota is gebleken dat voor BUas de totale rijksbijdragen voor 2018 € 2,9 mln hoger zouden liggen dan aanvankelijk werd aangenomen (en begroot). Eind 2018 bleek dit gestegen te zijn tot € 3,1mln. De hogere rijksbijdrage wordt grotendeels verklaard door een structurele stijging van de loon- en prijscompensatie, de compensatie voor halvering van de collegegelden eerstejaarsstudenten en een (incidentele) stijging vanwege het bijstellen van de landelijke referentieraming.

De opbrengsten uit collegegelden zijn € 640 lager dan begroot, dit komt door de halvering van collegegelden eerstejaarsstudenten en lagere studentaantallen dan begroot. Het restitutiepercentage is nagenoeg gelijk aan de begroting (7,4% gerealiseerd vs. 7,3% begroot) wat verklaard kan worden door een mix van hogere drop outs en een lager uit te keren restitutiebedrag voor eerstejaars (vanwege de maatregel halvering collegegelden eerstejaarsstudenten).

De overige overheidsbijdragen en -subsidies en de baten werk in opdracht voor derden, ook wel tweede- en derdegeldstroom genoemd, zijn gezamenlijk 6% van de totale baten. Gedurende het jaar hebben twee academies aangegeven dat door uitstel van een aantal (subsidieprojecten) de begroting op het gebied van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten niet zou worden behaald. Daarnaast is een aantal begrote opbrengsten wel gerealiseerd maar geschaard onder overige baten. Resumerend betreft de realisatie na correctie 90% ten opzichte van de begroting 2018.

De overige baten (5%) bestaan onder andere uit opbrengsten detachering, studentvoorzieningen, verhuur en overige baten. Met name de overige baten laten zich moeilijk begroten gezien het veelal incidentele en onvoorziene karakter.

TOTAAL LASTEN



De totale lasten 2018 zijn € 1.839 hoger dan begroot en € 2.944 hoger dan voorgaand jaar. Dit komt door de overige instellingslasten die zijn toegenomen als gevolg van de executie van de strategie (reis- en verblijfskosten) en realisatie campus in combinatie met de naamswijziging (IT-kosten, aanschaf inventaris en apparatuur en catering).

Circa 73% van de gerealiseerde lasten bestaat uit personele lasten (€ 54.143). Dat is € 383 lager dan begroot doordat minder inhuur van derden en surveillanten heeft plaatsgevonden. Net als in 2017 zijn in 2018 minder derden ingehuurd voor het primaire proces, tweede- en derdegeldstroomactiviteiten en strategische projecten. Daarnaast is de gemiddelde bezetting⁴ in 2018 4 fte lager geweest dan begroot.

De mutatie personele voorzieningen bedraagt € 1.737 en ligt € 1.373 hoger dan het begrote bedrag van € 364. De mutatie van de voorziening werktijdverkorting bedraagt in 2018 € 401 (2017: € 776), dit wordt deels veroorzaakt doordat in 2017 door middel van een schattingselement een bepaalde categorie medewerkers (voor het eerst) voorzien is. In 2018 is deze eerder gemaakte schatting herzien en ligt de mutatie lager dan in 2017. Daarnaast is de voorziening voor arbeidsongeschiktheid gemuteerd met € 230.

De huisvestingslasten (6%) en afschrijvingslasten (4%) zijn in 2018 € 61 hoger dan begroot. Deze overschrijding wordt veroorzaakt door de niet voorziene afschrijvingslasten van € 265 op het klooster, maar wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de gedaalde afschrijvingslasten op kantoormeubilair door behaalde aanbestedingsvoordelen. Waar in 2017 sprake was van terughoudendheid in de investeringen vanwege de vroegtijdig geconstateerde negatieve resultaten bij de academies, is in 2018 uitvoering gegeven aan de begrote investeringen voor 2018.

⁴ Inclusief participatiebanen en exclusief studentmedewerkers, zie tevens paragraaf 5.2

6.4 Ontwikkeling van de balans

Balans (x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017	Mutatie	
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	46.126	27.631	18.495	67%
Financiële vaste activa	100	172	-72	-42%
	46.226	27.803	18.423	66%
Vlottende activa				
Vorderingen	2.531	2.516	15	1%
Liquide middelen	28.858	29.220	-362	-1%
	31.389	31.736	-347	-1%
Totaal activa	77.615	59.539	18.076	30%

In 2018 is € 21.147 geïnvesteerd in materiële vaste activa, waarvan € 17.787 in gebouwen (in aanbouw) en terreinen, wat voornamelijk betrekking heeft op de campusontwikkeling. In 2017 is het klooster geactiveerd nadat het met ingang van het collegejaar 2018-2019 in gebruik is genomen. De financiële vaste activa zijn afgenomen als gevolg van het negatieve resultaat van de deelneming (50%) in CASS B.V. In 2018 is namelijk een negatief resultaat behaald van € 128. De deelneming in BUas Ventures B.V. was gezien het negatief eigen vermogen al tegen € 0 gewaardeerd.

De vorderingen zijn toegenomen met € 15 doordat het saldo debiteuren per 31-12-2018 lager lag dan in 2017 (€ 26 versus € 616). Afgelopen jaar heeft actiever debiteurenbeheer plaatsgevonden en opschoning van oude openstaande debiteuren (geen afboeking), wat heeft geleid tot een lagere vordering ultimo 2018.

De liquide middelen zijn met € 362 afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Dit is het saldo van het negatieve resultaat in 2018, de mutatie in het werkkapitaal, de investeringen in materiële vaste activa en de toename van de langlopende schulden (leningen voor het vastgoed), zoals blijkt uit het in de jaarrekening opgenomen kasstroomoverzicht.

Balans (x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017	Mutatie	
Passiva				
Eigen vermogen	26.058	27.243	-1.185	-4%
Voorzieningen	7.106	5.535	1.571	28%
Langlopende schulden	27.380	11.000	16.380	149%
Kortlopende schulden	17.071	15.761	1.310	8%
Totaal passiva	77.615	59.539	18.076	30%

Aan de passivazijde van de balans neemt het eigen vermogen, als gevolg van het negatieve resultaat in 2018, met € 1.185 af. De voorzieningen zijn toegenomen met € 1.571 ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de dotatie

van € 2.397 (o.a. voor uitstroom, groot onderhoud en werktijdverkorting senioren), € 417 onttrekking en € 408 vrijval. De langlopende schulden nemen toe als gevolg van het opnemen van de hypothecaire leningen ter grootte van € 16,4 mln in 2018 ten behoeve van de campusontwikkeling. De kortlopende schulden nemen met € 740 toe, dit komt vooral door een stijging van de nog te besteden subsidiegelden van € 566 en de nog te besteden gelden Centre of Expertise van € 506, gecombineerd met een daling van vooruitontvangen collegegelden van € 436.

Balansverhoudingen (x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Materiële vaste activa	46.126	27.631
Financiële vaste activa	100	172
	46.226	27.803
<u>Gefinancierd met:</u>		
Langlopende schulden	27.380	11.000
Eigen vermogen	26.058	27.243
	53.438	38.243
	-7.212	-10.440

De hoogte van de langlopende schulden en de liquide middelen is voldoende voor de reeds gedane investeringen in de materiële vaste activa en de geplande investeringen in komend boekjaar. Uit bovenstaande balansverhoudingen blijkt ook dat het langlopende karakter van de activa ruimschoots gedekt wordt door het langlopend vermogen.

6.5 Resultaatbestemming

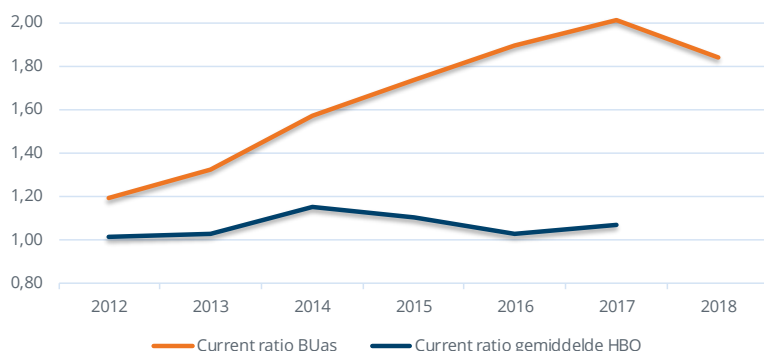
Het geconsolideerde resultaat 2018 van € 1.185 negatief is ten laste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 1.323 te onttrekken uit bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2018 een eigen vermogen van € 26.058 (2017: € 27.243). Een nadere toelichting op de te onderscheiden elementen van het eigen vermogen is opgenomen in de 'toelichting op de balans per 31 december 2018', paragraaf 7.6.

6.6 Kengetallen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit over de jaren 2012 tot en met 2018. Om de kengetallen te kunnen benchmarken met de HBO sector is gebruikgemaakt van de door DUO gepubliceerde jaarlijkse rapportage financiële kengetallen Hoger Beroepsonderwijs. De hierin opgenomen gemiddelde kengetallen zijn gebaseerd op de door de hogescholen aangeleverde cijfers. Tevens zijn de signaleringswaarden per kengetal weergegeven zoals benoemd in het rapport 'Kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen' (Inspectie van het Onderwijs) om inzicht te bieden in het financieel beheer ten opzichte van andere onderwijsinstellingen.

Liquiditeit per 31 december								
jaar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Grens*
Current ratio BUas	1,20	1,32	1,57	1,74	1,89	2,01	1,84	0,5-1,0

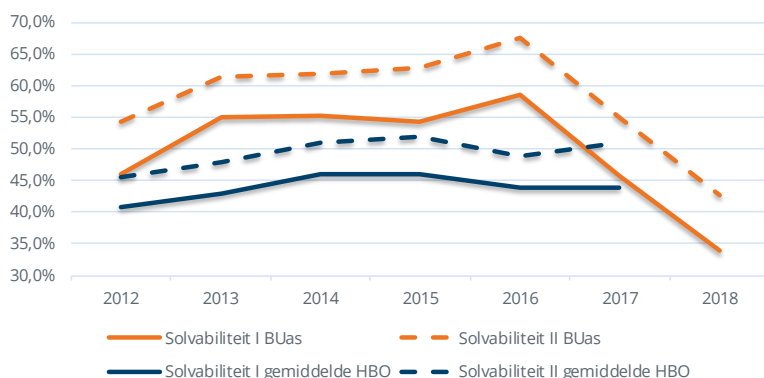
* Grens benoemd door Onderwijsinspectie



De liquiditeitspositie is uitgedrukt in de current ratio, zijnde de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De ratio geeft inzicht in het vermogen om op korte termijn aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van voorgaand jaar is een daling zichtbaar in de liquiditeitsratio. De huidige current ratio is echter nog ruim boven de signaleringsgrens van 0,50 zoals bepaald door de Inspectie van het Onderwijs. Dit is conform de verwachting en in lijn met de begroting 2018 alsmede de meerjarenbegroting.

Solvabiliteit per 31 december								
Jaar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Grens*
Solvabiliteit I BUas	46,2%	55,1%	55,3%	54,3%	58,6%	45,8%	33,6%	pm
Solvabiliteit II BUas	54,4%	61,4%	61,9%	62,8%	67,7%	55,1%	42,7%	> 30%

* Grens benoemd door Onderwijsinspectie

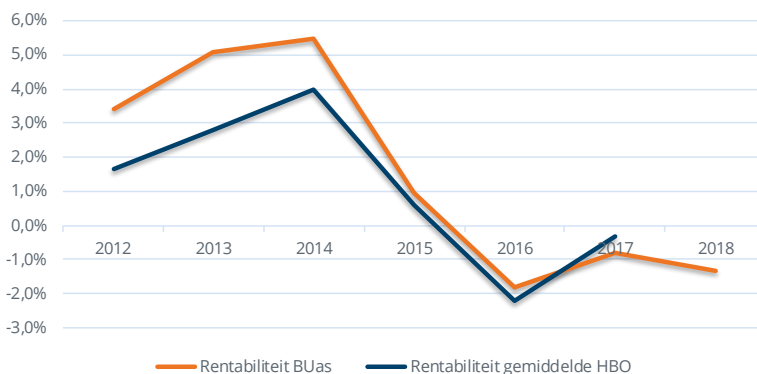


De Solvabiliteit I wordt berekend door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het totale vermogen. Inherent aan de toename van het totale vermogen, met name als gevolg van hogere langlopende schulden, en een licht dalend eigen vermogen als gevolg van het negatieve resultaat, is de solvabiliteit gedaald.

Deze ligt echter nog ruimschoots boven de signaleringsgrens in 2018. Onder Solvabiliteit II, worden naast het eigen vermogen ook de voorzieningen uitgedrukt in verhouding tot het totale vermogen. Hierdoor ligt het kengetal hoger.

Rentabiliteit per 31 december								
jaar	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Grens*
Rentabiliteit BUas	3,4%	5,1%	5,5%	0,9%	-1,8%	-0,8%	-1,6%	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10

* Grens benoemd door Onderwijsinspectie



De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat uit te drukken in een percentage van de totale baten (inclusief rentebaten). 2018 kent, evenals boekjaren 2016 en 2017, een negatieve rentabiliteit als gevolg van het negatieve resultaat en komt daarmee onder de signaleringsgrens (3-jarige rentabiliteit < 0%). Vooruitlopend op de middelen afkomstig uit de Wet Studievoorschot is in de jaren 2016 en 2017 voorgeïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs, het onderwijsgebonden onderzoek en moderne infrastructuur, wat aansloot bij de strategische agenda OCW. In 2018 zijn opnieuw middelen ingezet op de kwaliteit van het onderwijs en de campusontwikkeling (waarbij wordt onttrokken uit de daartoe gevormde bestemmingsreserve) waardoor een negatief resultaat werd begroot. De negatieve behaalde resultaten van de afgelopen 3 jaar zijn goed verklaarbaar, waren voorzien in de begrotingen en geven geen aanleiding tot zorgen over de continuïteit van de instelling.

Huisvestingsratio (x € 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2018
Huisvestingslasten	4.332	4.359
Afschrijvingen Gebouwen	1.369	1.153
Totale huisvestingslasten	5.701	5.512
Totaal lasten	73.644	71.805
Huisvestingsratio	7,7%	7,7%

De huisvestingsratio wordt berekend op geconsolideerd niveau en moet onder de signaleringswaarde van 15% blijven, zoals is bepaald door de Inspectie van het Onderwijs. Uit bijgevoegde tabel blijkt dat hieraan ruim wordt voldaan.

Weerstandsvermogen (x € 1.000)	2015	2016	2017	2018
Eigen vermogen	29.050	27.814	27.243	26.058
Totale baten	67.121	67.491	70.247	72.869
Weerstandsvermogen	0,43	0,41	0,39	0,36

De Inspectie van het Onderwijs heeft de signaleringswaarde van het weerstandsvermogen bepaald op 0,05. Het weerstandsvermogen ligt aanzienlijk hoger dan de signaleringswaarde.

6.7 Investerings in campusontwikkeling

In 2017 is de operationele fase van de campusontwikkeling gestart. In totaal is voor de campusontwikkeling een budget beschikbaar van € 47,4 mln. Tot en met 2018 is € 30,2 mln ten laste van dit budget besteed: € 2,9 mln aankoop van de grond, € 23,9 mln t.b.v. het klooster en € 3.356 voor de verbouwing van het voormalig N-gebouw.

De voortgang van de campusontwikkeling en de bestedingen worden nauwgezet gevolgd in de planning en controlcyclus. Hiervoor wordt extern advies ingewonnen bij Brink Groep. Periodiek wordt gerapporteerd over de voortgang aan de ad hoc commissie bouw van de Raad van Toezicht.

Voor de totale huisvestingslasten inclusief financieringslasten is een maximaal bedrag per vierkante meter van € 150 m² afgesproken met de Raad van Toezicht. Deze norm wordt gehandhaafd in de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van de omvang en tijdstip van de verbouwingen en de afgesloten financiering. Op basis van de meerjarenbegroting blijkt dat de verwachte kosten per m² onder deze grens blijven.

6.8 Treasurybeleid

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doelstellingen en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. In 2016 is het treasurystatuut geactualiseerd en voldoet daarmee aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Deze regeling bevat de kaders voor een verantwoorde en professionele inrichting en uitvoering van de treasuryfunctie van onderwijsinstellingen. De regeling is in 2018 herzien op artikel 6, derde lid zodanig dat het aansluit bij het uitgangspunt van het ministerie van OCW inzake risicomijdend beleggen. Het treasurystatuut van de instelling is op dit artikel getoetst en gebleken is dat hieraan wordt voldaan.

De primaire doelstelling van het treasurybeleid is 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.

Schatkistbankieren

In augustus 2016 is een lening aangegaan van € 9,7 mln bij het ministerie van Financiën middels schatkistbankieren en ontvangen in 2018. Het Rijk kent geen rating, maar biedt gunstige voorwaarden zonder risico's. 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.

Hypothecaire lening BNG

Per 31 augustus 2016 zijn vier leningen aangegaan bij de Bank Nederlandse Gemeenten (hierna: BNG) ten behoeve van de financiering van de campus. BNG kent een AAA rating volgens Standard and Poor's en een AAA-rating volgens Moody's. De totale financiering bij BNG bedraagt € 22.700, waarvan in 2018 € 17.700 (2017: € 11.000) is opgenomen. In januari 2019 wordt het vierde en laatste deel van € 5.000 opgenomen. Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2018 met € 363 afgenomen. Deze daling vloeit voort uit het behaalde resultaat, dat wordt gecorrigeerd voor € 21.147 (2017: € 11.975) geïnvesteerd in o.a. de ontwikkeling van de campus en hiervoor is € 17.700 aan leningen opgenomen. Daarnaast wordt het resultaat gecorrigeerd met de afschrijvingen (€ 2.645) en de mutaties in voorzieningen (€ 1.341).

6.9 Helderheid

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze is omgegaan met de thema's zoals opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'.

Thema 1: Uitbesteding

BUas heeft sinds 2009 een erkende joint degree met Wageningen UR voor de wo-bacheloropleiding Tourism. Hierbij is sprake van een samenwerkingsverband waarbij gezamenlijke inzet van personeel en verantwoordelijkheid plaatsvindt (geen uitbesteding).

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Er zijn geen publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten die geen bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs of onderzoek of aan de doelmatigheid of toegankelijkheid van het onderwijs. De private activiteiten van BUas Ventures B.V. liggen in lijn met de publieke taak van BUas en worden gescheiden gehouden van die van de Stichting Breda University of Applied Sciences.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

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

- > In het kader van doorstroom vanuit diverse doelgroepen worden verkorte trajecten aangeboden voor specifieke groepen mbo'ers.
- > Individuele studenten kunnen een vrijstelling krijgen voor een bepaald studieonderdeel, wanneer de bijbehorende competenties al eerder zijn behaald. Deze vrijstellingen worden toegekend door de examencommissie van de desbetreffende opleiding.
- > Studenten die gestudeerd hebben aan een buitenlandse (partner)onderwijsinstelling krijgen onder voorwaarden de kans om in één jaar een diploma te behalen. Een groot deel van deze studenten komt niet voor bekostiging in aanmerking, omdat zij ook nog staan ingeschreven bij het partnerinstituut en sprake is van een uitwisselingssituatie (double degree studenten, cursisten).

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij BUas volgen. Zij worden behandeld als cursist en blijven buiten de bekostiging.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door studenten

De inschrijfprocedures die worden gehanteerd zijn conform de wet- en regelgeving. Er wordt geen rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging in Studielink.

Thema 6: Studenten volgen modules

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

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

BUas kent geen maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

BUas kent geen kunstonderwijs.

6.10 Begroting 2019

De geconsolideerde begroting 2019 ziet er als volgt uit:

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2019	Begroting 2018
Rijksbijdragen OCW	51.232	47.362
Opbrengst 2e/3e geldstroom	6.538	5.530
College-, cursus-, les- en examengelden	13.638	15.432
Overige baten	2.012	2.203
Totaal baten	73.420	70.527
Personeelslasten	57.856	54.526
Afschrijvingen	3.921	2.557
Huisvestingslasten	3.632	4.359
Overige lasten	9.110	10.363
Totaal lasten	74.519	71.805
Saldo baten en lasten	-1.099	-1.278
Financiële baten en lasten	-405	-337
Resultaat deelnemingen	22	-22
Resultaat voor bestemming	-1.483	-1.637
Algemene reserve	0	-500
Bestemmingreserve	-1.450	-1.000
Resultaat na bestemming	-33	-137

In 2018 is verdere focus aangebracht in de executie van het strategisch plan, wat gevisualiseerd is in de begroting 2019 en wat tevens aansluit bij de kwaliteitsafspraken. In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. In overleg met de Medezeggenschapsraad (MR) is het proces bepaald en wordt ingezet op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van docenten. Naast de beschikbare middelen vanuit de kwaliteitsbekostiging, worden ook middelen op deze thema's ingezet vanuit de strategische beleidsruimte. Bij elkaar bedragen deze middelen € 4.396 (begroting 2018: € 4.540).

Het jaar 2019 sluit met een negatief resultaat, conform de meerjarenraming. Om vanaf 2020 met een neutraal resultaat te eindigen, zal de formatie voor ultimo 2019 moeten afnemen met 34,4 fte ten opzichte van de begroting 2018 (626,7 fte begroot versus 616,5 fte begroot in 2019). De reductie van deze formatie is gepland binnen de overhead formatie. Het voornoemde is onder andere belegd via SERVE, paragraaf 5.3.

6.11 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het, door de Raad van Toezicht goedgekeurde, Meerjarenkader (MJK) 2019-2029 vormt hiervoor de basis. Het MJK is tot stand gekomen middels de, in 2017 vastgestelde, strategie 2018-2021: "Creating Professional Value" en kent de volgende uitgangspunten:

- > Gebaseerd op de begroting 2019;
- > De gemaakte kwaliteitsafspraken, waarbij inzet op het primaire proces een prominente plaats inneemt voor de komende jaren, blijven gerespecteerd;
- > Student-docent ratio bedraagt in 2023 26,4 en verbetert daarna stapsgewijs naar 25 in 2027 en verder;
- > De studentinstroom voor hbo-bacheloropleidingen voor collegejaren 2018/2019, 2019/2020 en 2020/2021 bedraagt 1.753 (gerealiseerd), respectievelijk 1.825 (schatting) en 1.900 (schatting);
- > De studentinstroom voor hbo-masteropleidingen is gelijk gehouden aan 185 voor alle jaren; de studentinstroom voor wo-masteropleidingen stijgt beperkt (van 27 naar 39);
- > Verhuur van de Sibeliuslaan vanaf 2020 waarna mogelijk tot verkoop wordt overgegaan in 2023.

Scenario's

In het MJK zijn een viertal scenario's opgenomen:

- > Het MJK 2018;
- > Het behalen van de strategische doelstellingen met betrekking tot uitvalpercentage (23%) en studierendement (75%) ultimo 2021. Hierbij daalt de studentinstroom voor hbo-bacheloropleidingen vanaf collegejaar 2021/2022 overeenkomstig met de landelijke referentieraming en stabiliseert vanaf collegejaar 2023/2024;
- > Het later, ultimo 2023, behalen van deze strategische doelstellingen. Hierbij daalt de studentinstroom voor hbo-bacheloropleidingen vanaf collegejaar 2021/2022 overeenkomstig met de landelijke referentieraming en stabiliseert vanaf collegejaar 2023/2024;
- > Na het behalen van de strategische doelstellingen ultimo 2021, kan de maximale capaciteit van de campus circa 7.400 studenten, worden opgezocht.

In de volgende paragrafen wordt uitgegaan van het tweede scenario "Behalen van de strategische doelen ultimo 2021".

A1 Studentaantallen

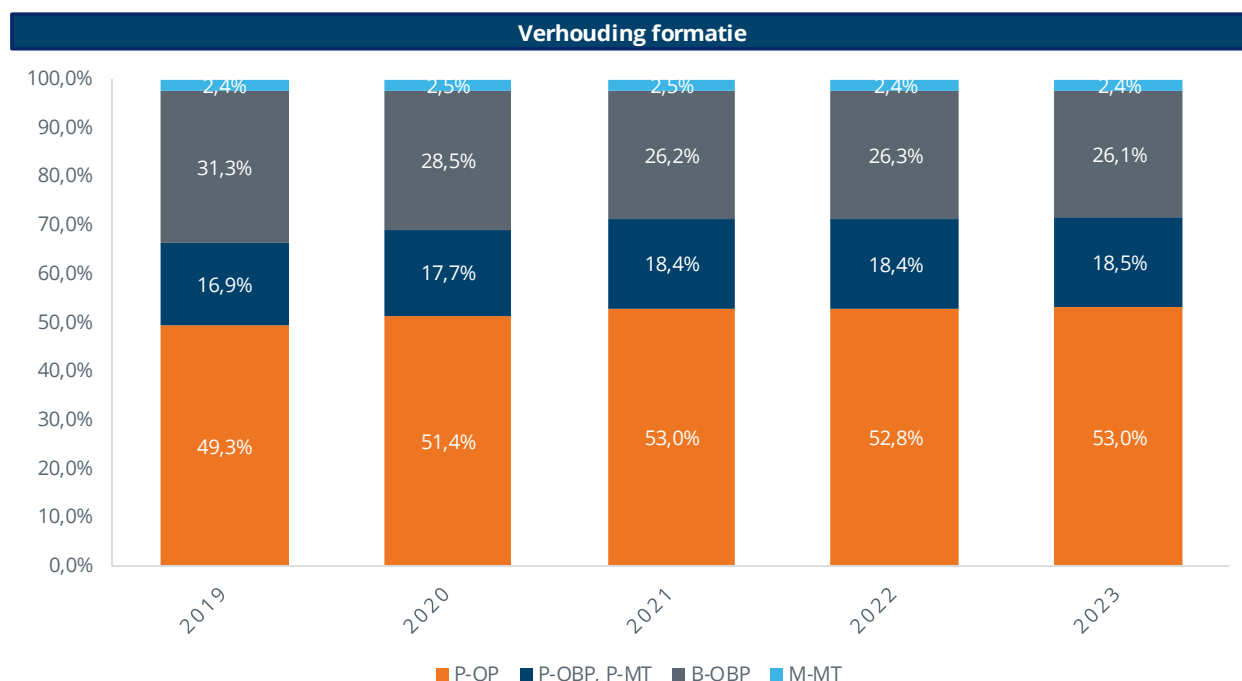
In de strategie is als doel opgenomen dat getalenteerde en gemotiveerde studenten instromen door gebruik te maken van een kwalitatief goede matchingsprocedure. Dit zal resulteren in een verbetering van de uitvalpercentages en de rendementen. Als gevolg van deze maatregelen en onderwijsinhoudelijke maatregelen zal de totale studentenpopulatie de eerstkomende jaren langzaam in aantal afnemen en de bekostiging stijgen. In de strategie is een streefaantal bepaald van 7.000 studenten, gepaard met een drop-out van 23% en een studierendement van 75%, en als zodanig verwerkt in de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met onderstaande studentaantallen voor 2018 tot en met 2023:

Ingeschreven studenten	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Hbo bachelor, incl. ad	6.943	6.986	6.562	6.458	6.330	6.179
Wo bachelor*	48	65	76	79	80	80
Hbo master	183	185	170	173	176	178
Wo master	18	15	29	32	35	39
Totaal ingeschreven studenten	7.192	7.251	6.837	6.742	6.621	6.476

* Deze aantallen zijn exclusief de studenten in de BTO opleiding (joint degree WUR)

A1 Personele bezetting

In 2018 is verder uitvoering gegeven aan de implementatie van het dienstverleningsconcept, onder andere door het strategisch programma SERVE. Doel is te komen tot een slanke en gerichte ondersteuningsorganisatie. In het regiedocument van het dienstverleningsconcept zijn meerdere scenario's weergegeven over de ontwikkeling van de personele inzet over de verschillende processen. Deze scenario's zijn (deels) verwerkt in de meerjarenbegroting. Dit leidt tot een toename van de formatie in het primaire proces. Onderstaande grafiek laat de verschuiving van de verhouding tussen de personeelscategorieën zien, waarbij de categorie P-OP toeneemt naar 53% in 2023 en de formatie OBP (bedrijfsvoering) afneemt naar 26%.



Een resultante van de beoogde stijging van de P-OP formatie, is dat de ratio OP/student⁵ verbetert gedurende de komende jaren. Door de genomen maatregelen (dalende instroomaantallen overeenkomstig met de landelijke referentieraming en doorstroomverhogingen) wordt de verhouding verbeterd (in plaats van 1 docent op 29,9 studenten gaan we naar 1 docent op 26,4 studenten in 2023). Het uitgangspunt van de formatie in de meerjarenbegroting is de begrote formatie voor 2019. Op basis van de Gemiddelde Personele Last (GPL) van de begroting 2019 wordt deze in de meerjarenbegroting opgenomen, waarbij deze wordt verhoogd met de verwachte stijging van de lonen, de sociale lasten en pensioenpremies. In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een reductie van de overhead formatie, waarbij deze tot en met 2020 rond de 31% zal liggen en, na de realisatie van de campus, vanaf 2021 rond 29%. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

Verwachte ontwikkeling formatie	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal FTE's						
Personeel Primair proces	412,2	408,7	413,8	427,1	437,5	439,7
Personeel Bedrijfsvoering	197,6	193,2	170,4	156,9	161,8	160,2
Personeel Management	14,9	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7
Totaal Fte's	624,7	616,5	598,9	598,8	613,9	614,6
% Overhead (Bedrijfsvoering+Management)	34,0%	33,7%	30,9%	28,7%	28,7%	28,5%

⁵ De OP/student ratio is berekend door het aantal studenten te delen door de OP-formatie (exclusief OP formatie die wordt ingezet voor het uitvoeren tweede- en derdegeldstroomprojecten). Hierdoor lijkt de ratio minder gunstig dan in de verslaglegging 2017, dit verschil wordt echter veroorzaakt door een andere berekening.

A2 Meerjarenbegroting

Het vijfjarig toekomstperspectief laat het volgende beeld zien in de geconsolideerde balans:

Balans (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activa						
Vaste activa	46.226	57.247	56.829	52.286	47.715	40.691
Materiële vaste activa	46.126	57.268	56.879	52.358	47.807	40.783
Financiële vaste activa	100	-21	-50	-72	-92	-92
Viottende activa	31.389	19.570	17.739	18.911	19.881	26.809
Vorderingen	2.531	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140
Liquide middelen	28.858	17.430	15.598	16.771	17.741	24.669
Totaal activa	77.615	76.817	74.568	71.197	67.596	67.501
Passiva						
Eigen vermogen	26.058	24.151	24.275	25.778	27.051	29.329
Voorzieningen	7.106	5.038	5.438	5.838	6.238	6.638
Langlopende schulden	27.380	32.380	29.606	24.332	19.059	16.285
Kortlopende schulden	17.071	15.248	15.248	15.248	15.248	15.248
Totaal passiva	77.615	76.817	74.568	71.197	67.596	67.501

Uit de prognose van de balans blijkt de investering in de campus tot en met 2019. Inherent aan deze investering is zichtbaar dat de langlopende schuld in genoemde periode toeneemt vanwege het aangaan van hypothecaire leningen. Vanaf 2020 dalen de langlopende schulden doordat jaarlijks wordt afgelost op de hypothecaire leningen. Verder is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met de (mogelijke) verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan per 2023. Als gevolg hiervan daalt de (materiële) vaste activa vanaf dat jaar en neemt de liquiditeit flink toe.

Het vijfjarig toekomstperspectief laat het volgende beeld zien in de geconsolideerde staat van baten en lasten:

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Baten						
Rijksbijdragen OCW	50.450	51.232	50.204	52.750	54.749	55.793
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.905	4.186	4.274	4.363	4.455	4.548
College-, cursus-, les- en examengelden	14.792	13.638	13.264	13.399	13.342	13.346
Baten werk in opdracht van derden	1.239	1.242	1.268	1.295	1.322	1.350
Overige baten	3.483	3.122	2.658	2.667	2.677	2.687
Totaal baten	72.869	73.420	71.668	74.474	76.545	77.724
Lasten						
Personeelslasten	54.143	57.856	53.608	54.890	57.189	58.375
Afschrijvingen	2.645	3.921	4.748	4.773	4.801	4.601
Huisvestingslasten	4.332	3.632	2.577	2.774	2.821	2.527
Overige instellingslasten	12.524	9.110	10.237	10.237	10.237	10.237
Totaal lasten	73.644	74.519	71.170	72.674	75.049	75.741
<i>Saldo baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering</i>	<i>-775</i>	<i>-1.099</i>	<i>497</i>	<i>1.800</i>	<i>1.496</i>	<i>1.984</i>
Financiering						
Financiële lasten	366	405	372	298	223	183
Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering	366	405	372	298	223	183
<i>Resultaat na financiering</i>	<i>-1.141</i>	<i>-1.504</i>	<i>125</i>	<i>1.503</i>	<i>1.273</i>	<i>1.801</i>
<i>Resultaat deelneming</i>	<i>-44</i>	<i>22</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Totaal resultaat	-1.185	-1.483	125	1.503	1.273	1.801

Het exploitatieresultaat laat in 2019 een negatief resultaat -conform de begroting 2019- zien van € 1,5 mln (afgerond) omdat er in dit jaar nog sprake is van veel tijdelijke lasten vanwege de overgang naar de campus. Na dit jaar zal het resultaat herstellen, indien de formatie onder de 600 FTE komt en de strategische doelen m.b.t. studierendement en uitvalpercentage op korte termijn worden bereikt. De ruimte die als gevolg hiervan ontstaat, kan worden geïnvesteerd in verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De hierboven geschetste prognose van balans en staat van baten en lasten leidt tot de volgende ratio's voor solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit:

Ratio's	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigen vermogen	26.058	24.151	24.275	25.778	27.051	29.329
Voorzieningen	7.106	5.038	5.438	5.838	6.238	6.638
Totaal passiva	77.615	76.817	74.568	71.197	67.596	67.501
Solvabiliteit I	33,6%	31,4%	32,6%	36,2%	40,0%	43,5%
Solvabiliteit II	42,7%	38,0%	39,8%	44,4%	49,2%	53,3%
Vlottende activa	31.389	19.570	17.739	18.911	19.881	26.809
Vlottende passiva	17.071	15.248	15.248	15.248	15.248	15.248
Liquiditeit (current ratio)	1,84	1,28	1,16	1,24	1,30	1,76
Exploitatieresultaat	-1.185	-1.483	125	1.503	1.273	1.801
Totale baten	72.869	73.420	71.668	74.474	76.545	77.724
Rentabiliteit eigen vermogen	-1,6%	-2,0%	0,2%	2,0%	1,7%	2,3%
Huisvestingslasten	4.332	3.632	2.577	2.774	2.821	2.527
Afschrijvingen gebouwen	1.369	1.819	2.991	3.097	3.093	3.070
Totale huisvestingslasten	5.701	5.451	5.569	5.870	5.914	5.597
Totaal lasten	73.644	74.519	71.170	72.674	75.049	75.741
Huisvestingsratio	7,7%	7,3%	7,8%	8,1%	7,9%	7,4%

Als gevolg van de investeringen en de aangetrokken leningen, daalt de solvabiliteit nog iets in 2019. Deze blijft echter boven de signaleringsgrens van 30% en neemt vanaf 2020 weer toe. Als gevolg van de (mogelijke) verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan stijgt de liquiditeit en daalt de huisvestingsratio vanaf 2023 aanzienlijk. Tot slot leiden de positieve resultaten vanaf 2020 tot een positieve rentabiliteit.

B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne beheersings- en controlesysteem

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de reguliere planning en controlcyclus. Eenmaal per jaar wordt het thema ook geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Voor 2018 zijn de volgende beheersmaatregelen vastgesteld:

- Op het risico "instabiliteit studentaantallen": geen fixus hateren bij de bacheloropleiding Leisure & Events Management voor collegejaar 2019-2020 (korte termijn). Voor de lange termijn wordt ingezet op studiesucces;
- Op het risico "realisatie campus": het organiseren van bijeenkomsten teneinde de verhuizingen zo soepel en geruisloos te laten verlopen, voor alle betrokkenen. De opgedane ervaringen zullen ons helpen bij het minimaliseren van het ongemak tijdens de verhuizing van de andere opleidingen en corporate services in de zomer van 2019.

Voor meer toelichting op de andere risico's voor 2018 en een vooruitblik naar 2019, wordt verwezen naar paragraaf 4.4.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een buffer die voldoende is om de genoemde risico's en de toelichting daarop in paragraaf 4.4 het hoofd te bieden. Voor de ontwikkeling van de private activiteiten wordt verwezen naar paragraaf 4.7.

B3 Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Voor de invulling van de klankbordrol door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 4.1.

7.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2018

(x € 1.000)

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	50.450	47.362	47.631
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10	2.905	2.970	2.907
College-, cursus-, les- en examengelden	11	14.792	15.432	15.260
Baten werk in opdracht van derden	12	1.239	2.560	1.570
Overige baten	13	3.483	2.203	2.879
Totaal baten		72.869	70.527	70.247
Lasten				
Personeelslasten	14	54.143	54.526	53.337
Afschrijvingen	15	2.645	2.557	2.582
Huisvestingslasten	16	4.332	4.359	3.826
Overige lasten	17	12.524	10.363	10.955
Totaal lasten		73.644	71.805	70.700
Saldo baten en lasten		775-	1.278-	453-
Financiële baten en lasten	18	366-	337-	88-
Resultaat		1.141-	1.615-	541-
Resultaat deelnemingen		44-	22-	31-
Nettoresultaat		1.185-	1.637-	571-

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de begroting 2018

In de begroting 2018 is uitgegaan van een negatief resultaat van € 1.637. Dit negatieve resultaat bestaat uit een negatieve begroting van € 1.500 voor BUas en een negatief saldo van € 137 voor dochteronderneming BUas Ventures B.V.

Toelichting op de bestemming van het resultaat in de jaarcijfers 2018

De bestemming van het resultaat 2018 is opgenomen in de toelichting op de balans onder de post eigen vermogen.

7.3 Kasstroomoverzicht over 2018

(x € 1.000)

(x € 1.000)	2018		2017	
	€		€	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat voor financiële baten en lasten			775-	453-
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	15	2.645	2.582	
Mutaties voorzieningen	6	1.571	1.247	
			4.216	3.830
Mutaties in vlottende middelen:				
Vorderingen	3	15-	171	
Kortlopende schulden	8	1.308	272-	
			1.293	101-
			4.734	3.276
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	1	21.130-	11.240-	
Verstrekte lening deelneming		-	75-	
Aflossing financiële vaste activa	2	20	35	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
			21.110-	11.280-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Betaalde interest	18	366-	88-	
Aflossing onder kortlopende schulden	8	-	25-	
Verstreking langlopende schulden	7	16.380	11.000	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
			16.014	10.887
Mutatie liquide middelen				
			362-	2.883

7.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemeen

De vennootschap heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is opgemaakt op 19 mei 2019.

Stelselwijzigingen

In boekjaar 2018 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Consolidatie / verbonden partijen

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarover zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarbinnen de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover BUas een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen instelling is BUas Ventures B.V.

BUas Ventures B.V. is per 1 januari 2013 opgericht teneinde middels verschillende werkmaatschappijen kennis te valoriseren en samenwerking, in diverse vormen, met andere ondernemingen mogelijk te maken om kennis en/of producten verder te ontwikkelen. De huidige spin-offs van BUas Ventures B.V. zijn: Atlantis Games B.V., BUas Research & Consultancy B.V., BUas Incubator B.V., Breda Business School B.V. en CASS B.V. (joint venture 50% belang).

Joint venture

CASS B.V. is een 50% deelneming. Deze deelneming is proportioneel meegenomen in de consolidatie, omdat de instelling hier geen overheersende zeggenschap heeft.

De financiële gegevens van CASS B.V. te Breda zijn overeenkomstig artikel 2:409 BW proportioneel in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, omdat het een joint venture betreft met een niet tot de groep behorende vennootschap, waar krachtens een regeling tot samenwerking met de andere vennoot gezamenlijk de gelijke zeggenschap over wordt uitgeoefend en omdat hiermee voldaan wordt aan het wettelijk vereiste inzicht.

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 financieringsactiviteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien 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.

Bedragen

Alle bedragen in deze jaarrekening zijn weergegeven in duizendtallen en in euro's, tenzij anders vermeld.

7.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

Financiële instrumenten

Een financieel instrument is in de wet- en regelgeving gedefinieerd als een overeenkomst die leidt tot een financieel actief bij een partij en een financiële verplichting bij een andere partij. Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, schulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen partijen. De reële waarde van handels- en overige vorderingen en verplichtingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat. Wijzigingen in de reële waarde worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geraamde toekomstige gebruiksduur. Op terreinen en materiële vaste activa in aanbouw wordt niet afgeschreven. Rekening wordt gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. De uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt hieronder nader toegelicht.

Materiële vaste activa worden geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per actief groter is dan € 2.500 en sprake is van economisch eigendom en aanwending over meerdere jaren. De verkrijgingsprijs van de door Breda University of Applied Sciences 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.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geraamde bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van het groot onderhoud verloopt. De inschatting van de toekomstige kosten van groot onderhoud is gebaseerd op een door een externe partij opgesteld meerjaren onderhoudsplan.

Overige vaste activa

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.

Bijzondere waardeverminderingen

Op balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van bepalingen van de actieve markt. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellig voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum aanwezige oninbaarheid. De waardering van overige financiële vaste activa is beschreven onder financiële instrumenten.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden 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 algemene reserves 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 de nominale waarde of de 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 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 Mreële 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. Winst of verlies worden in de winst-en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

7.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Begroting

In de staat van baten en lasten is de begroting over 2018 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De MR 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.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Collegegelden

Collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Veronderstelling hierbij is 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 10, 15, 30, 40 of 60 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 4, 5, 10 of 15 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 en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% mag echter geen indexatie plaatsvinden.

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

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2018 is 97,0% (104,4% eind 2017). Met ingang van 2015 is de zogenaamde beleidsdekkingsgraad geïntroduceerd. Dit is de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste twaalf maanden. Doordat het een gemiddelde betreft, is deze beleidsdekkingsgraad minder aan schommelingen onderhevig. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2018 103,8% (91,7% eind 2017).

Op basis van de dekkingsgraad ultimo 2017 is begin 2018 opnieuw een herstelplan opgesteld. Dit herstelplan is gecontroleerd en goedgekeurd door de DNB. De hersteltermijn is met ingang van het herstelplan 2018 vastgesteld op 10 jaar, gerekend vanaf eind 2017. Ook op basis van het nieuwe herstelplan blijkt dat ABP op tijd herstelt naar het vereiste dekkingsgraadniveau. Daarom zijn in 2018 evenmin aanvullende maatregelen nodig geweest. Het resultaat is dat de pensioenen niet verlaagd hoeven worden; dit is medio 2018 gecommuniceerd naar deelnemers. Het ABP heeft 22 november 2018 de invoering van een opslag van 2,0% (van 22,9% naar 24,9%) op de pensioenpremie bekendgemaakt. ABP heeft deze opslag per 1 januari 2019 doorgevoerd.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Voor de nieuwe campus wordt de btw op de investeringskosten voor 14% in aftrek gebracht. De instelling maakt gebruik van de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

Resultaatbepaling en -bestemming

Het resultaat wordt toegevoegd dan wel onttrokken aan de algemene reserve, waarna op grond van bestuursbesluiten eventueel een toedeling kan plaatsvinden aan bestemmingsreserves.

7.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2018

1 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2018	30.566	10.078	3.857	12.485	56.986
Cumulatieve afschrijvingen	19.970	-	-	9.385	29.355
Boekwaarde 1 januari 2018	10.596	10.078	3.857	3.100	27.631
Herrubricering 2018	10.078	10.078	-	-	-
Investeringen 2018	13.857	3.356	557	3.360	21.130
Desinvesteringen 2018	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2018	1.368	-	-	1.268	2.636
Aanschafwaarde cumulatief	54.501	3.356	4.415	15.845	78.117
Cumulatieve afschrijvingen	21.338	-	-	10.653	31.991
Boekwaarde 31 december 2018	33.163	3.356	4.415	5.192	46.126

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die BUAs in eigendom heeft evenals op de aanpassingen die zijn verricht aan huurpanden. Tevens is het klooster in gebruik genomen vanaf september 2018 en vanaf dit moment wordt hierop ook afgeschreven. Gebouwen worden afgeschreven in 10, 15, 30, 40 of 60 jaar.

Gebouwen in aanbouw

In 2018 is gestart met de renovatie van het voormalig N- en H-gebouw voor het realiseren van de nieuwe campus. Afschrijvingen vinden plaats vanaf het moment van ingebruikname. Naar verwachting najaar 2019.

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 2-4 en 15 het terrein aan Sibeliusslaan 13. De waarde van het terrein aan Sibeliusslaan is in 1991 gebaseerd op de economische waarde van de grond bij overdracht van het economische claimrecht door het ministerie van OCW aan de instelling. Het terrein aan de Beverweg is in 2018 aangekocht van de Gemeente Breda.

Inventaris en apparatuur

De post inventaris en apparatuur betreft de investeringen in inventaris en apparatuur met een verkrijgingsprijs boven de activeringsgrens van € 2.500. Afschrijving vindt, afhankelijk van het soort inventaris en apparatuur, plaats in 3, 4, 5, 10 of 15 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

	WOZ-waarde	Verzekerde waarde gebouwen	Peildatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen			
- Mgr. Hopmansstraat 15	4.067	6.710	1 januari 2018
- Mgr. Hopmansstraat 2	7.899	22.606	1 januari 2018
- Mgr. Hopmansstraat 1	14.697	28.793	1 januari 2018
- Sibeliusslaan 13	4.548	10.302	1 januari 2018
	31.211	68.410	

2 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2018	Afschrijving	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2018
	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	100	-	20	-	80
Glasvezel infrastructuur	28	8	-	-	20
Lening CASS B.V.	44	-	-	44	-
Totaal financiële vaste activa	172	8	20	44	100

Vordering op BRESS

In 2015 is een lening verstrekt aan de Bredase Studenten Sportstichting (BRESS) ten bedrage van € 140 ter verbetering van de herkenbaarheid van de sportvoorzieningen. De lening betreft een renteloze lening met een

looptijd van 10 jaar, in onderhavig boekjaar heeft een aflossing plaatsgevonden van € 20. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2018 € 20.

Glasvezel infrastructuur

De post glasvezel infrastructuur heeft betrekking op een vordering betreffende het afgekochte gebruiksrecht van de glasvezelstructuur voor een totale looptijd van 15 jaar.

Deelneming CASS B.V.

In juli 2017 is CASS B.V. opgericht. BUas Ventures B.V. heeft een deelneming voor 50% in CASS B.V. verworven. In 2018 is een negatief resultaat behaald van € 128. Omdat de instelling niet instaat voor de schulden van de deelneming wordt deze op nul gewaardeerd.

Lening CASS B.V.

In 2017 is een lening verstrekt aan CASS B.V. Deze heeft als doel de opstart te financieren van CASS B.V. en de werkmaatschappijen The Urban Future B.V. en Logistic Workx B.V. De afgesloten lening betreft een lening met een niet cumulatieve rente van 4%. De lening wordt in twee gelijke termijnen vermeerderd met de rente en op 1 juli 2021 en 1 juli 2022 terugbetaald. De verstrekte lening is volledig voorzien, vanwege het negatieve resultaat van CASS B.V.

3 Vorderingen

	31-12-18		31-12-17	
	€		€	
Debiteuren	30		616	
Voorziening vordering debiteuren	4-		-	
<i>Totaal debiteuren</i>		26		616
Studenten	30		134	
Voorziening vordering studenten	30-		72-	
<i>Totaal studenten</i>		-		63
Waarborgfonds	24		24	
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-	
<i>Totaal Waarborgfonds</i>		-		-
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	25		122	
Overige	51		9	
<i>Totaal overige vorderingen</i>		76		131
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	1.842		1.451	
Nog te ontvangen	562		221	
Overige	25		35	
<i>Totaal overlopende activa</i>		2.429		1.706
Totaal vorderingen		2.531		2.516

Debiteuren

Het saldo van de debiteuren is een stuk lager dan voorgaand jaar, dit komt door een actiever debiteurenbeheer waardoor veel geld is teruggevorderd en een tijdige opschoning van oude openstaande saldi.

Bij de bepaling van het saldo debiteuren is de inbaarheid van de vorderingen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling wordt een voorziening voor dubieuze debiteuren gevormd ter hoogte van € 4.

Studenten

De vordering op studenten heeft betrekking op nog te ontvangen bedragen aan collegegelden en bijdragen voor studentgerelateerde activiteiten, zoals leermiddelen, excursies en studiereizen.

Teneinde rekening te houden met het risico voor oninbaarheid is uit oogpunt van voorzichtigheid ultimo boekjaar een voorziening gevormd ter hoogte van € 30. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op de bij het incassobureau ondergebrachte vorderingen en de op basis van ervaringsgegevens gebaseerde inschatting qua inbaarheid. De systematiek van bepalen van de hoogte van de voorziening is consistent met voorgaand jaar.

Waarborgfonds

De vordering waarborgfonds betreft het nog niet ontvangen aandeel van BUas in het vermogen van het waarborgfonds. Gezien de onzekerheid rondom de daadwerkelijke uitbetaling (moment en omvang) van deze vordering is uit oogpunt van voorzichtigheid een voorziening in verband met oninbaarheid gevormd ter hoogte van het te vorderen bedrag.

Nog te ontvangen

Betreft onder andere een vordering op Wageningen UR van € 371 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree wo-bachelor Tourism 2016-2017 € 191 en 2017-2018 € 180.

4 Liquide middelen

	31-12-18 €	31-12-17 €
Kasmiddelen	3	14
Tegoeden op bank- en girorekeningen	28.855	29.206
Totaal liquide middelen	28.858	29.220

De liquide middelen ultimo 2018 bestaan uit kasmiddelen en tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van de instelling. Bankgaranties zijn niet verleend.

5 Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2017 €	Bestemming resultaat 2018 €	Overige mutaties 2018 €	Saldo 31-12-2018 €
Algemene reserve				
Algemene reserve	16.061	46-	1.690-	14.325
Eigen vermogen BUas Ventures B.V.	280-	184		96-
Reserve academies en diensten	1.690-	-	1.690	-
	14.091	138	-	14.229
Bestemmingsreserves publiek				
Implementatie strategie 2018-2021	1.520	399	-	1.919
Toekomstige huisvesting	10.739	1.700-	-	9.039
Kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.	650	-	-	650
Profilerings- en noodfonds BUas	243	22-	-	221
	13.152	1.323-	-	11.829
Totaal eigen vermogen	27.243	1.185-	-	26.058

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves 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. Per 31 december 2018 wordt de reserve academies en diensten samengevoegd met de Algemene reserve.

Algemene reserve

Het resterende resultaat, zijnde € 46 negatief wordt onttrokken aan de algemene reserve.

Reserve academies en diensten

Per 31 december 2018 wordt de reserve academies en diensten, conform de Kaderbrief, samengevoegd met de Algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2018-2021

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie 2018-2021 wordt € 399 gedoteerd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2018. Dit betreft overlopende projecten richting 2019. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 1.919.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De campusontwikkeling leidt tot incidenteel hogere (huisvestings)lasten. De ontwikkeling van de in gebruikname van de campus, alsmede de niet-stenen projecten overschrijden in 2018 het huisvestingsbudget. Door te late oplevering van het klooster zijn voor circa € 400 extra kosten gemaakt om tijdig beschikbaar te zijn voor het onderwijs, dit betreffen onder andere beveiligings- en schoonmaakkosten (deels geschaard onder advieskosten). Voor de hogere huisvestingslasten voor de campusontwikkeling was reeds € 1.000 in 2018 begroot om te onttrekken aan de reserve. Daarnaast zijn er vanaf in gebruikname van het klooster, september 2018, afschrijvingslasten, welke pas waren begroot vanaf 2019. Derhalve wordt in totaal € 1.700 onttrokken aan deze bestemmingsreserve.

Bestemmingsreserve kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.

Verschillende activiteiten van Breda University of Applied Sciences zijn ondergebracht in BUas Ventures B.V. Dit betreffen publieke en private activiteiten in relatie tot onderzoek, ondersteunen startende ondernemers, 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 Breda University of Applied Sciences, waaronder leven lang leren en startersondersteuning. Ten behoeve van het inzicht en transparantie is hiervoor een aparte reserve gevormd. Deze reserve bedroeg ultimo 2017 € 650. De activiteiten bij BUas Ventures B.V. zijn afgenomen (zie paragraaf 4.7 publiek – privaat), maar worden in afgeslankte vorm voortgezet binnen de stichting, derhalve blijft de volledige reserve gehandhaafd.

Bestemmingsreserve Profilerings- en noodfonds BUas

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd aan het Profileringsfonds BUas ter financiële tegemoetkoming voor studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. In 2018 is een dotatie begroot van € 50 en is € 72 verstrekt aan studenten. Per saldo leidt dit tot een onttrekking van € 22 aan de bestemmingsreserve Profileringsfonds BUas.

6 Voorzieningen

Saldo 31-12-2017	Mutaties 2018				Saldo 31-12-2018	Langlopend deel voorziening	Kortlopend deel voorziening
	Dotaties 2018	Onttrekkingen 2018	Vrijval 2018				
€	€	€	€		€	€	€
Bovenwettelijk WW	573	259	52	91	689	429	260
Wettelijk WW	306	151	43	152	262	154	108
Uitstroom	135	697	123	49	660	335	325
Jubilea uitkeringen	153	75	35	-	193	163	30
Groot onderhoud	3.192	1.891	7	1.490	3.586	1.419	2.167
Werkijdverkort Seniores	1.076	490	158	89	1.319	1.087	232
DI Uren	74	95	-	27	142	-	142
Arbeidsongeschiktheid	-	230	-	-	230	207	23
Overige	25	-	-	-	25	25	-
Totaal voorzieningen	5.535	3.888	418	1.898	7.106	3.819	3.287

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 op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2017: 1,5%). De vrijval heeft betrekking op ex-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 op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2017: 1,5%). De vrijval heeft betrekking op ex-medewerkers die weer aan het werk zijn.

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.

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 op balansdatum actuele marktrente van 1,5% (2017: 1,5%).

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is bestemd voor toekomstige uitgaven voor groot onderhoud voor alle gebouwen in eigendom. Onderhoudskosten die jaarlijks terugkomen worden rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht en maken derhalve geen onderdeel uit van de voorziening groot onderhoud. In 2018 is sprake van een schattingswijziging. In verband met de campus vorming is onderhoud uitgesteld. In 2019 als de campus gerealiseerd wordt zal een nieuw onderhoudsplan opgesteld worden.

Voorziening werktijdverkortening senioren

De voorziening werktijdverkortening senioren is gevormd zodat medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereiken hun werktijd kunnen verminderen. Om gebruik te maken van deze regeling geldt een eigen bijdrage van 45% voor de eerste vijf jaar en een eigen bijdrage van 25% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Voor de werknemer in de schalen 1 tot en met 7 geldt een eigen bijdrage van 35% respectievelijk 20% afhankelijk van de periode voor de AOW-gerechtigde leeftijd. In de cao is niet bepaald dat de aanspraak pas vanaf 1 januari 2015 wordt opgebouwd. De cao bepaalt juist dat iedereen die aan de criteria voor leeftijd en dienstjaren voldoet direct gebruik kan maken van deze regeling. Daardoor ontstaat er voor de werknemers die in het verslagjaar gebruikmaken van deze regeling in één keer een verplichting voor de volledige 5 jaren dat ze werktijdvermindering senioren gaan genieten. Dit volledige bedrag moet in het verslagjaar worden voorzien. De voorziening is bepaald op basis van de per 31 december 2018 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijf jaar.

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.

DI-uren

De voorziening duurzame inzetbaarheid uren 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 betrekkingsomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste 5 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 2018. Aan deze uren dient een bestedingsplan ten grondslag te liggen.

Overige

De post overige voorzieningen heeft voor € 25 betrekking op de verplichting richting het College van Bestuur die voortvloeit uit de tot en met 2010 gemaakte afspraken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht voor het in de cao-HBO gestelde artikel M-1 werktijden oudere werknemer. Deze voorziening heeft betrekking op meerdere voorgaande jaren waarvoor ultimo 2010 een verplichting is ontstaan en is in 2018 niet gewijzigd.

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 3.287 (2017: € 977) kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

7 Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2017 €	Aangegane leningen o/g 2018 €	Aflossingen 2018 €	Boekwaarde 31-12-2018 €	Rente percentage %	Langlopend deel €	Kortlopend deel €
Lening BNG	11.000	6.700	-	17.700	1,4%-1,8%	17.700	-
Schatkistbankieren lening	-	9.680	-	9.680	0,49%	9.680	-
Totaal langlopende schulden	11.000	16.380	-	27.380		27.380	-

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG leningen afgesloten met een totaal bedrag van € 22.700. Hiervan is in 2017 € 11.000 opgenomen. De looptijd van de eerste twee stortingen die samen € 11.000 vormen, bedraagt 12 jaar vanaf opnamedatum. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in 2020 op basis van een lineair aflossingsschema. Op 2 januari 2018 is € 6.700 opgenomen. De looptijd van deze storting bedraagt 6 jaar vanaf opnamedatum. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in 2020 op basis van een lineair aflossingsschema.

Lening Schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij Schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaal bedrag van € 9.680. Hiervan is in 2018 € 5.000 opgenomen op 1 juni 2018 en € 4.680 op 1 november 2018. De looptijd van de lening is 30 jaar. De eerste aflossing hiervan vindt plaats in juli 2019 op basis van een lineair aflossingsschema.

Financiering	Ingangsdatum	Looptijd	Bedrag lening	Rente %
BNG deel 1	mei-17	12 jaar	6.000	1,70%
BNG deel 2	okt-17	12 jaar	5.000	1,80%
BNG deel 3	jan-18	6 jaar	6.700	1,42%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	5.000	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	4.680	0,49%
Totaal			27.380	

8 Kortlopende schulden

	31-12-18 €	31-12-17 €
Crediteuren	2.858	2.035
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.319	2.215
Schulden terzake pensioenen	637	599
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	57	61
Totaal overige kortlopende schulden	57	61
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	4.008	4.444
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	2.128	1.631
Nog te besteden subsidiegelden	1.233	667
Nog te betalen leefgeld studenten	166	228
Nog te betalen posten	478	669
Personeel	32	17
Vakantiegeld	1.581	1.555
Vakantiedagen	992	844
Studentenbijdragen	564	782
Overige	18	14
Totaal overlopende passiva	11.200	10.851
Totaal kortlopende schulden	17.071	15.761

Vooruit ontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruit ontvangen collegegelden betreffende de periode januari 2019 tot en met augustus 2019.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Van het in 2018 ontvangen bedrag aan rijksbijdrage van € 1.055 is € 619 toegezegd voor afwikkeling in 2019 of later. Het toegezegde bedrag is toegevoegd aan de verplichting die per jaareinde bestaat uit hoofde van CELTH jegens derden, welke in totaal € 2.128 bedraagt. Deze verplichting heeft betrekking op door te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2019 of volgende jaren zullen worden afgewikkeld.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de reeds toegekende, maar nog te ontvangen, subsidiegelden. Het saldo is dit jaar een stuk hoger doordat een nieuwe samenwerking is aangegaan inzake Logistics Community Brabant. Deze samenwerking is toegelicht in hoofdstuk 3.5.3. Door deze samenwerking is de post nog te besteden subsidiegelden toegenomen met € 5.482 en de post nog te ontvangen subsidiegelden met € 4.779. Onder de nog te besteden subsidiegelden OCW is voor € 249 aan projecten opgenomen welke op 31 december 2018 een vordering laten zien.

	31-12-18 €	31-12-17 €
Nog te ontvangen subsidiegelden	7.749	3.269
Nog te besteden subsidiegelden	8.733	3.871
Nog te besteden subsidiegelden OCW	249	65
Totaal nog te besteden subsidiegelden	1.233	667

7.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijsrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Kasstroomrisico

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

7.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1 is met ingang van 12 oktober 1993 voor een periode van 90 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Van de grond aan Sibeliusslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda circa 770 m² grond in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar, deze afspraken zijn in 2015 gecontinueerd. Daarnaast is op locatie Sibeliusslaan in 2005 1.205 m² grond in erfpacht verkregen, eveneens voor een periode van 30 jaar.

Grond	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Mgr. Hopmansstraat 1-3	1.933	161	12-10-2092	888	9.667
Sibeliusslaan 13	2.691	224	31-08-2045	320	13.457
Totaal	4.625	385			23.124

Huurverplichtingen

BUas heeft ultimo 2018 huurverplichtingen zoals weergegeven in onderstaand overzicht.

Verhuurder	Pand	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden
Maas Jacobs	Archimedesstraat 17	867	72	31-08-2019	8
Gemeente Breda	Claudius Prinsenlaan 12-14	994	72	31-08-2019	8
Gemeente Oisterwijk	Almystraat 14, Oisterwijk	5	1	31-07-2018	-
Totaal		1.866	145		

Campus

Voor de campus is een aantal verplichtingen aangegaan voor bouwkosten, onvoorziene kosten en advieskosten. Hiervan is al een groot gedeelte betaald en geïnvesteerd, de totaal aangegane verplichting bedraagt € 34.786, hiervan is reeds gefactureerd € 27.889 en dient nog gefactureerd te worden € 6.897. Deze verplichtingen lopen af bij realisatie van de campus welke zal plaatsvinden in 2019.

7.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Starterslift

Op 23 januari 2019 heeft de instelling samen met UVT Holding B.V. en Stichting Avans de aandelen aangekocht van Stichting Starterslift. Dit betreft een totaal bedrag aankoop van aandelen € 18, hiervan is BUas voor € 5 aandeelhouder.

Na balansdatum hebben zich verder geen gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op het beeld en inzicht in het eigen vermogen en resultaat van de jaarrekening. Atlantis Games B.V. wordt naar verwachting geliquideerd. De verschillende posten tussen de verbonden entiteiten zijn per 31 december 2018 in de jaarrekening verwerkt.

7.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2018

9 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Normatieve Rijksbijdrage	51.116	47.362	45.696
Rijksbijdrage Prestatiebekostiging	-	-	2.688
Toegezegde Bijdragen CoE	666	-	753
Totaal rijksbijdragen OCW	50.450	47.362	47.631

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2018 bedraagt € 51.116. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 19 december 2018. Deze bestaat uit normatieve rijksbijdrage (€ 50.061) en de rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (€ 1.055). De rijksbijdragen OCW 2018 zijn daarmee hoger dan begroot (€ 47.255), dit is het gevolg van structurele loon- en prijscompensatie, maar met name door hogere studentaantallen landelijk (bijgestelde Referentieraming 2018). De rijksbijdrage voor Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality van € 1.055 is in de begroting 2018 niet opgenomen, omdat dit niet door het ministerie

van OCW was toegezegd. Uiteindelijk zijn deze middelen wel toegekend. Deze toegezegde bijdragen Centre of Expertise zijn in 2018 € 643. Dit is te verklaren doordat er een groot deel van de € 1.055 besteed wordt in 2019 en verdere jaren om het Centre in de bestaande vorm verder te kunnen voortzetten. Momenteel maakt Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality afspraken met partners voor bestedingen in 2019.

10 Overige overheidsbijdragen en-subsidies

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.905	2.970	2.907
Overige overheidsbijdragen	2.905	2.970	2.907

Onder de overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn de opbrengsten verantwoord die afkomstig zijn van (lagere) overheden met uitzondering van de normatieve en geoormerkte subsidiegelden OCW. De overige overheidsbijdragen en -subsidies bedragen in 2018 € 2.905 en zijn daarmee € 65 lager dan begroot.

model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m vorig verslagjaar EUR	Lasten t/m vorig verslagjaar EUR	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Vrijval niet besteed in verslagjaar EUR	Stand ultimo verslagjaar EUR	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? JA / NEE
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2016-2017	848799-1	20-7-2017	€ 4	€ 4	€ 4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- JA
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2017-2018	853735-1 / 856780-1	31-12-2017	€ 123	€ 123	€ 123	- €	82 €	- €	- €	- €	- €	- JA
Subsidie voor studieverlof HBO collegejaar 2018-2019	928149-1 / 930752-1 / 933763-1 / 940893-1	31-12-2018	€ 235	€	- €	- €	- €	235 €	- €	157 €	157 €	157 NEE
Totaal			€ 362	€ 127	€ 127	- €	82 €	235 €	- €	157 €	157 €	157

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m vorig verslagjaar EUR	Lasten t/m vorig verslagjaar EUR	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Vrijval niet besteed in verslagjaar EUR	Stand ultimo verslagjaar EUR	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? JA / NEE
Doorstroom mbo-hbo	DHBO18017	15-3-2018	€ 171	€	- €	- €	€ 171	€ 171	6 €	164 €	164 €	164 NEE
Totaal			€ 171	€	- €	- €	€ 171	€ 171	6 €	164 €	164 €	164

11 College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Collegegelden	15.958	16.688	16.535
Restitutie collegegelden	1.175	1.256	1.288
Cursus-, les- en examengelden	9	-	13
Totaal college, cursus, les en examengelden	14.792	15.432	15.260

De gerealiseerde opbrengst uit hoofde van college- en examengelden en de restitutie van collegegelden ligt lager dan de begroting 2018. De oorzaak is gelegen in de halvering van collegegelden eerstejaarsstudenten en lagere studentaantallen dan begroot.

12 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Baten werk in opdracht van derden	1.239	2.560	1.570
Baten werk in opdracht van derden	1.239	2.560	1.570

De baten werk uit opdracht van derden liggen € 1.321 lager dan begroot, waarvan € 1.166 betrekking heeft op dochteronderneming BUas Ventures B.V., de activiteiten van Breda Business School worden niet voldoende ontplooid. Gedurende het jaar hebben twee academies aangegeven dat door uitstel van een aantal (subsidieprojecten) de begroting op het gebied van tweede- en derdegeldstroomactiviteiten niet zou worden behaald. Daarnaast is een aantal begrote opbrengsten wel gerealiseerd maar geschaard onder overige baten. Resumerend betreft de realisatie na correctie 90% ten opzichte van de begroting 2018.

13 Overige baten

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	69	10	27
Detachering personeel	147	42	95
Studentgerelateerde activiteiten	2.060	1.539	1.919
Onderwijsfaciliteiten studenten	107	98	263
Administratie en Incasso	140	151	159
WUR	180	-	180
Diversen	192	278	195
Baten voorgaande jaren	588	85	41
Totaal overige baten	3.483	2.203	2.879

De overige baten zijn € 1.281 hoger dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door hogere baten van studentgerelateerde activiteiten en hogere overige baten voorgaande jaren. De baten studentgerelateerde activiteiten hebben betrekking op de bijdragen van studenten voor studiereizen, werkveldactiviteiten en practicum. Onder deze post vallen de behaalde opbrengsten uit student- en leerbedrijven. De baten voorgaande jaren zijn € 503 hoger, dit komt door een teruggave van de Belastingdienst van € 196. Deze aanvullende btw-teruggaaf is ontvangen naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Hoge Raad. Daarnaast zijn nog een vrijval eerdere jaren huur € 167 en een teruggave servicekosten € 120 verwerkt als baten. De administratie en incasso baten hebben betrekking op de doorbelaste administratiekosten die volgen bij een betaling van collegegeld en additionele bijdragen voor studiereizen in meerdere termijnen. Deze baten zijn ten opzichte van 2017 iets afgenomen.

De WUR baten zijn gelijk aan 2017, dit wordt veroorzaakt door de onderlinge verrekening van joint degree wo-bachelor Tourism van € 180 voor collegejaar 2017-2018.

14 Personele lasten

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
Lonen en salarissen	37.801	48.610	37.582
Sociale lasten	4.617	-	4.524
Pensioenpremies	5.584	-	5.340
Totaal lonen en salarissen		48.002	48.610
			47.446
<i>Overige personele lasten</i>			
Inhuur derden en surveillanten	2.377	4.041	2.770
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	168	314	40-
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	1-	50	66
Mutatie voorziening uitstroom	648	-	49
Mutatie voorziening werkdrukvermindering	401	-	776
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	74	-	8
Mutatie voorziening DI Uren	69	-	74
Mutatie voorziening arbeidsongeschikten	230	-	-
Mutatie reservering vakantierechten	148	-	163
Kennisonwikkeling en scholing	914	927	965
Werving en selectie	52	39	101
Arbo beleid	267	125	159
DAM/Sop	469	380	387
Compensatie in loonkosten	237-	115-	279-
Lasten wachtgeld	95	49	450
Overige	467	106	241
Totaal overige personele lasten		6.141	5.916
			5.891
Totaal personele lasten		54.143	54.526
			53.337

De totale lonen en salarissen zijn 1,3% lager dan begroot, wat neerkomt op een verschil van € 608 ten opzichte van de begroting. Deze lagere lasten vloeien met name voort uit een lager aantal fte dan begroot, dit is verder toegelicht in hoofdstuk 5. Daarnaast heeft bij BUas Ventures B.V. een lagere besteding plaats gevonden, van € 157 doordat opdrachten uitbleven.

Ten opzichte van 2017 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 556 (+ 1,2%) wat in lijn ligt met de cao-gerelateerde eenmalige uitkering en de stijging van de pensioenpremies.

De totale inhuur derden en surveillanten ad € 2.377 is € 1.664 lager dan begroot, hiervan heeft € 799 betrekking op lagere inhuur vanuit BUas Ventures B.V. Daarnaast zijn in 2018 minder derden ingehuurd voor het primaire proces, doordat meer medewerkers in vaste dienst zijn aangenomen. Voor € 463 (2017: € 707) is personeel ingehuurd voor tijdelijke ondersteuning voor tweede- en derdegeldstroomprojecten, wat begroot was op € 475.

De totale mutatie op de personele voorzieningen bedraagt € 1.737, dit is € 1.373 hoger dan het begrote bedrag van € 364. Oorzaak hiervan is organisatieontwikkeling waaronder de overhead reductie valt, dit zorgt voor een toename in de voorzieningen. Hieronder valt ook de voorziening uitstroom, deze is € 648. De mutatie van de voorziening werktijdverkorting bedraagt in 2018 € 401. Dit wordt veroorzaakt doordat meer medewerkers gebruik gaan maken van de regeling. De nieuwe deelnemers zorgen voor hogere kosten dan eerder op basis van het schattingselement was te verwachten.

Compensatie in loonkosten

Deze post betreft de compensatie in loonkosten die ontvangen is voor verlof van medewerkers.

DAM/SOP

In de begroting 2018 is uitgegaan van personele lasten in het kader van DAM/SOP van € 380. In de realisatie zijn deze kosten deels verantwoord onder DAM/SOP en deels onder lonen en salarissen, arbobeleid en overige personele lasten. De totale uitgaven aan DAM/SOP in 2018 zijn € 469 en liggen daarmee boven de begroting.

Aantal fte's

Het aantal fte's in dienst bij de instelling ultimo 2018 bedraagt 637,2 fte (628,1 fte ultimo 2017).

Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 5.

	Ultimo 2018	Ultimo 2017
Personeel primair proces	418,2	415,2
Personeel bedrijfsvoering	204,1	198,1
Personeel management	14,9	14,8
	637	628

15 Afschrijvingen

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Materiële vaste activa	2.637	2.557	2.568
Immateriële vaste activa	-	-	6
Financiële vaste activa	8	-	8
Totaal afschrijvingen	2.645	2.557	2.582

De afschrijvingslasten zijn in 2018 € 88 hoger dan begroot. Het eerste deel van de campus is per 1 september in gebruik genomen en voor dit gedeelte heeft ook afschrijving € 265 plaatsgevonden vanaf die datum. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

16 Huisvestingslasten

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Huren	1.685	1.780	1.635
Energie en water	391	402	367
Heffingen	225	207	194
Schoonmaakkosten	721	730	709
Beveiliging en bewaking	243	156	199
Dotatie onderhoudsvoorziening	400	400	400
(Klein) onderhoud	667	684	322
Totaal huisvestingslasten	4.332	4.359	3.826

De huisvestingslasten zijn € 27 lager dan begroot. Door te late oplevering van het klooster zijn voor circa € 400 extra kosten gemaakt om tijdig beschikbaar te zijn voor het onderwijs, dit betreffen onder andere beveiligings- en schoonmaakkosten (deels geschaard onder advieskosten). Dit wordt deels gecompenseerd door behaalde aanbestedingsvoordelen op onder andere kantoormeubilair.

17 Overige Instellingslasten

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	445	267	545
Automatisering	1.676	1.531	1.941
Administratie en beheer	1.305	1.004	1.362
Advieskosten	2.406	2.049	1.181
Reis- en verblijfkosten	1.292	944	1.059
Studentvoorzieningen	1.410	1.210	1.347
Studentgerelateerde activiteiten	1.740	1.604	1.778
Repro voorzieningen	465	227	433
Voorlichting / PR	1.009	1.277	873
Catering	720	232	385
Diverse	56	18	50
Totaal overige instellingslasten	12.524	10.363	10.955

De overige instellingslasten zijn € 2.161 hoger dan begroot. Deze overschrijding heeft verschillende oorzaken. De catering kosten zijn € 488 hoger dan begroot, dit komt doordat nieuwe afspraken met de cateraar gemaakt zijn welke resulteren in een hogere afname en dus ook hogere kosten. Daarnaast zijn de advieskosten € 357 hoger dan begroot als gevolg voor het ontwikkelen van de nieuwe website van € 93 en ook nog € 216 inzake de naamswijziging.

Reis- en verblijfkosten zijn € 348 hoger dan begroot, hiervan wordt € 78 veroorzaakt door hogere vliegbaten. Daarnaast worden vanaf september 2018 voor medewerkers die reizen met het openbaar vervoer hun gehele reiskosten vergoed. Voorheen was dit een vaste vergoeding per maand die niet de gehele reiskosten compenseerde. Administratie en beheerkosten zijn € 301 hoger, dit wordt veroorzaakt door hogere lidmaatschappen en hogere kosten voor assurantieprijzen. Bij de lidmaatschappen is € 112 meer uitgegeven. Hiervan is € 20 meer uitgegeven aan SURF en € 21 aan StudyPortals. Daarnaast zijn nog een aantal lidmaatschappen voor kleinere bedragen afgesloten. De assurantieprijzen zijn € 75 hoger voor verzekering van het klooster en voor de CAR verzekering.

18 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
Rentebaten	-	-	3
Rentelasten	366	337	91
Saldo financiële baten en lasten	366-	337-	88-

In de begroting 2018 is uitgegaan van een saldo aan financiële baten en lasten van € 337 negatief. Het daadwerkelijke saldo aan financiële baten en lasten in 2018 bedraagt € 366 negatief en is iets hoger dan in de begroting. Dit wordt veroorzaakt door de bankkosten voor het aanhouden van een dubbele bankrekening.

Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. BTW) zijn in 2018 door accountants in rekening gebracht bij de instelling.

	EY Accountants L.L.P. 2018	EY Accountants L.L.P. 2017	Overige Accountants 2018
Onderzoek van de jaarrekening 2018	62	-	-
Onderzoek van de jaarrekening 2017	-	48	-
Onderzoek van de jaarrekening 2016	-	30	-
Andere controleopdrachten	-	12	25
Totaal honoraria	62	90	25

Het bedrag opgenomen onder 'andere controleopdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2018 zijn uitgevoerd op subsidieprojecten. Deze controles worden uitgevoerd na afloop van de projectperiode en veelal vergoed binnen de subsidieregeling. Deze controles worden uitgevoerd door Baker Tilly N.V., welke onderhands zijn aanbesteed. Ten behoeve van het inzicht zijn deze kosten separaat vermeld.

8 Enkelvoudige jaarrekening 2018

8.1 Enkelvoudige balans per 31-12-2018

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-18		31-12-17	
		€		€	
Activa					
Vaste activa					
Materiële vaste activa		46.126		27.631	
Financiële vaste activa	1	100		128	
			46.226		27.759
Vlottende activa					
Vorderingen	2	2.709		2.717	
Liquide middelen	3	28.717		29.053	
			31.426		31.770
			77.652		59.529

		31-12-18		31-12-17	
		€		€	
Passiva					
Eigen vermogen	4	26.154		27.523	
Voorzieningen		7.106		5.535	
Langlopende schulden		27.380		11.000	
Kortlopende schulden	5	17.012		15.471	
			77.652		59.529

8.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018

(x € 1.000)

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen OCW	50.450	47.362	47.631
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.845	2.970	2.737
College-, cursus-, les- en examengelden	14.791	15.432	15.260
Baten werk in opdracht van derden	1.126	1.208	1.407
Overige baten	3.429	3.612	2.857
Totaal baten	72.640	70.584	69.892
Lasten			
Personeelslasten	53.884	54.620	53.027
Afschrijvingen	2.645	2.557	2.537
Huisvestingslasten	4.326	4.359	3.820
Overige lasten	12.794	10.190	10.872
Totaal lasten	73.649	71.725	70.256
Saldo baten en lasten	1.009-	1.141-	364-
Financiële baten en lasten	359-	337-	91-
Resultaat	1.368-	1.478-	455-
Resultaat deelnemingen	-	22-	-
Nettoresultaat	1.368-	1.500-	455-

8.3 Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met 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 grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

De toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten is niet opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening vanwege de beperkte afwijking met de geconsolideerde staat van baten en lasten

1 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	Boekwaarde 1 januari 2018	Resultaat	Investerings	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2018
	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	100	-	-	20	-	80
Glasvezel infrastructuur	28	-	-	-	8	20
Totaal overige financiële vaste activa	128	-	-	20	8	100

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

De belangen van de instelling in andere maatschappijen zijn als volgt verdeeld:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatie- saldo 2018	Omzet 2018	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee
				€	EUR	EUR		
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	96-	184	332	N	J

Toelichting code:
1 = contractactiviteiten
2 = contractonderzoek
3 = onroerende zaken
4 = overig

De deelneming in groepsmaatschappij BUas Ventures B.V. is gewaardeerd op nul in verband met het negatieve eigen vermogen van de deelneming. Het niet verwerkte aandeel in de winst van de deelneming bedraagt over 2018 € 184 positief (2017: € 279 negatief).

2 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

	31-12-18		31-12-17	
	€		€	
Debiteuren	17		513	
Voorziening vordering debiteuren	4-		-	
Totaal debiteuren		13		513
Studenten	30		134	
Voorziening vordering studenten	30-		72-	
Totaal studenten		-		63
Waarborgfonds	24		24	
Voorziening vordering Waarborgfonds	24-		24-	
Totaal Waarborgfonds		-		-
<i>Overige vorderingen</i>				
Omzetbelasting	23		106	
Overige	55		11	
Totaal overige vorderingen		78		117
<i>Overlopende activa</i>				
Vooruitbetaalde bedragen	1.850		1.519	
Nog te ontvangen	568		204	
Overige	201		301	
Totaal overlopende activa		2.618		2.024
Totaal vorderingen		2.709		2.717

3 Liquide middelen

De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Kasmiddelen	3	14
Tegoeden op bank- en girorekeningen	28.714	29.040
Totaal liquide middelen	28.717	29.053

4 Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2017	Bestemming resultaat 2018	Overige mutaties 2018	Saldo 31-12-2018
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	16.061	46-	1.690-	14.325
Reserve ademies en diensten	1.690-	-	1.690	-
	14.371	46-	-	14.325
Bestemmingsreserves publiek				
Implementatie strategie 2018-2021	1.520	399	-	1.919
Toekomstige huisvesting	10.739	1.700-	-	9.039
Kennisvalorisatie BUas ventures B.V.	650	-	-	650
Profilerings-en noodfonds Buas	243	22-	-	221
	13.152	1.323-	-	11.829
Totaal eigen vermogen	27.523	1.369-	-	26.154

Het geconsolideerd vermogen is € 96 lager dan het enkelvoudig eigen vermogen, dit komt doordat de deelneming tegen € 0 is gewaardeerd terwijl de netto vermogenswaarde negatief € 96 bedraagt.

5 Kortlopende schulden

	31-12-18	31-12-17
	€	€
Crediteuren	2.850	1.890
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.303	2.200
Schulden terzake pensioenen	633	594
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	57	61
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	57	61
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	4.008	4.444
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	2.137	1.631
Nog te besteden subsidiegelden	984	561
Nog te besteden subsidiegelden OCW	249	65
Nog te betalen posten	623	824
Personeel	32	17
Vakantiegeld	1.571	1.542
Vakantiedagen	992	844
Studentenbijdragen	564	782
Overige	9	17
<i>Totaal overlopende passiva</i>	11.169	10.726
Totaal kortlopende schulden	17.012	15.471

9 Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (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 2018 € 158.000 horende bij klasse E. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten, in overeenstemming met de Raad van Toezicht:

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

9.1 Bezoldiging College van Bestuur

Zoals eerder beschreven heeft in 2018 een bestuurlijke verandering plaatsgevonden. In verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd eind 2018, is mr. H.M.C.M. (Hein) van Oorschoot per 1 april 2018 opgevolgd door dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann in de functie van voorzitter van het College van Bestuur. De periode vanaf het neerleggen van de statutaire bevoegdheden tot het moment van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is door de heer Van Oorschoot, in afstemming met de Raad van Toezicht, ingevuld met enkele specifieke opdrachten en uitloop van het verlof.

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De nieuwe voorzitter, de uittredend voorzitter en het lid van het College van Bestuur vallen niet integraal onder de cao-HBO. De nieuwe voorzitter, de uittredend voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarkttoelage. Voor de nieuwe voorzitter bedraagt deze toelage € 1 bruto per maand, voor de uittredend voorzitter € 2 bruto per maand en voor het lid van het College van Bestuur € 1 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen bruto salaris en het maximum salaris van schaal 18 uit de cao-HBO.

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht. Bij de samenstelling van onderstaande verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2018 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. Niet-topfunctionarissen zonder dienstverband vallen buiten de reikwijdte van deze wet.

In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat voor zowel de uittredend voorzitter als het lid van het College van Bestuur sprake is van het overgangsrecht met betrekking tot het WNT maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Gedurende deze vier jaren van overgangsrecht blijft de bezoldiging van het lid van het College van Bestuur ongewijzigd. Voor de uittredend voorzitter van het College van Bestuur geldt dat de pensioengerechtigde leeftijd is bereikt in de periode van overgangsrecht. Voor het lid van het College van Bestuur geldt dat na de periode van overgangsrecht de bezoldiging in drie jaar wordt afgebouwd tot het niveau zoals vastgesteld in WNT II. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 15 december 2017, betreffende 'Nieuwe WNT maxima per 1 januari 2018, Evaluatiewet WNT en jaarverantwoording gegevens 2017'). Het overgangsrecht is niet van toepassing voor de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Elisabeth Minnemann valt onder de reguliere reikwijdte van de WNT II.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2018 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 15 december 2017, betreffende 'Nieuwe WNT maxima per 1 januari 2018, Evaluatiewet WNT en jaarverantwoording gegevens 2017' en de wijziging hierop welke 31 augustus 2018 is gecommuniceerd). Vanwege het neerleggen van de statutaire bevoegdheden als bestuurder per 1 april 2018 door de heer Van Oorschot, heeft de WNT verantwoording voor hem betrekking op de periode 1 januari 2018 tot en met 31 maart 2018. De binnen de organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

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 Vereniging Hogescholen gepubliceerde informatie. Ter vergelijking zijn ook de bezoldigingsgegevens voor 2017 nogmaals weergegeven. In deze tabel is gekozen om de gebruikte getallen niet af te ronden op duizendtal, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt een optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

bedragen x € 1	dr. E.M. Minneman	Ir. N.G.M. van Os	Mr. H.M.C.M. van Oorschot
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/04 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	103.117	145.355	40.631
Beloningen betaalbaar op termijn	14.056	18.745	4.752
<i>Subtotaal</i>	<i>117.173</i>	<i>164.101</i>	<i>45.383</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	118.608	158.000	38.959
'-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	117.173	164.101	45.383
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	Overgangsrecht	Overgangsrecht
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
Functiegegevens	Lid CvB	Voorzitter CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	145.355	162.618	
Beloningen betaalbaar op termijn	17.620	17.880	
<i>Subtotaal</i>	<i>162.976</i>	<i>180.498</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	153.000	153.000	
Totale bezoldiging	162.976	180.498	

* Vanwege het neerleggen van de statutaire bevoegdheden als bestuurder per 1 april 2018 door de heer Van Oorschot, heeft de WNT verantwoording voor hem betrekking op de periode 1 januari 2018 tot en met 31 maart 2018.

**In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat voor zowel de uittredend voorzitter als het lid van het College van Bestuur sprake is van overgangsrecht met betrekking tot het WNT maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019. Overgangsrecht voor de uittredend voorzitter is van kracht tot het moment van neerleggen statutaire bevoegdheden, zijnde 31-03-2018. Gedurende de overige periode van overgangsrecht blijft de bezoldiging van het lid van het College van Bestuur ongewijzigd.

*** In 2018 is de beloning van zowel de uittredend voorzitter als het lid van het College van Bestuur hoger dan in 2017. Deze stijging wordt veroorzaakt door een gestegen pensioenpremie en daaruit resulterende werkgeversbijdrage.

Specificatie overige vergoedingen

Naast de hiervoor vermelde bezoldiging zijn aan de leden van het College van Bestuur de volgende reis-, verblijf- en overige zakelijke kosten vergoed:

Specificatie overige vergoedingen	Dr. E.M. Minneman		Ir N.G.M. van Os		Mr H.M.C.M. van Oorschot	
	Declaraties	Overige	Declaraties	Overige	Declaraties	Overige
Werkgeversbijdrage reguliere premies	€ -	€ 5.918,67	€ -	€ 7.891,56	€ -	€ 7.364,37
Reiskostenvergoedingen woon-werkverkeer	€ -	€ 5.086,53	€ -	€ 317,76	€ -	€ 2.526,31
Dienstreizen	€ -	€ 3.075,33	€ 576,68	€ 469,44	€ 624,23	€ 7.444,77
Reis en verblijfkosten	€ -	€ 6.773,21	€ 184,00	€ 445,13	€ 1.699,96	€ 2.654,53
Representatiekosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kosten mobiele telefoon	€ -	€ 603,57	€ -	€ 464,74	€ -	€ 1.412,79
Overige zakelijke kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 202,25	€ -
Totaal overige vergoedingen	€ -	€ 21.457,31	€ 760,68	€ 9.588,63	€ 2.526,44	€ 21.402,77

De 'Werkgeversbijdrage reguliere premies' zijn de premies werknemersverzekeringen en de premie zorgverzekering. 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 creditcard betalingen.

9.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gelijk gebleven ten opzichte van het verslagjaar 2017. De bezoldiging bevindt zich onder de norm zoals gesteld in de WNT II. De totale bezoldiging van de Raad van Toezicht was in het verslagjaar € 64. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 14. Indien van toepassing, is er premie sociale verzekeringen afgedragen voor een totaalbedrag van € 1. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 2.

Er zijn geen leningen, voorschriften of garantstellingen ten behoeve van leden van de Raad van Toezicht verstrekt door BUAs. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht in het verslagjaar is weergegeven in de onderstaande tabel.

bedragen x € 1	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver	De heer C.J. Vrolijk RA MGA	De heer L.L.G.M van Wees MBA MBT ¹	De heer P.C.J. van Grinsven MA	De heer E. van Lambaart
Functiegegevens²	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.700	15.800	15.800	15.800	15.800
'-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017					
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	16.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.950	15.300	15.300	15.300	15.300

¹ Voor dit lid van de Raad van Toezicht heeft afdracht van loonbelasting, premies volksverzekeringen en premie ZVW plaatsgevonden op grond van gewijzigde wetgeving hebben deze leden van de Raad van Toezicht gekozen voor de optie van 'Opting-in'. In 2018 was € 628,06 aan werkgeverslasten verschuldigd.

9.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUAs in 2018 geen overige functionarissen in dienst heeft gehad waarvan de bezoldiging uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

10 Ondertekening van de jaarrekening

Breda, 15 mei 2019

College van Bestuur:

N.G.M. van Os

E.M. Minnemann

11 Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

De winsten staan ter vrije beschikking van het bestuur.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 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.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of geen 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

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

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 paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

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 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om Stichting Breda University of Applied Sciences te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- 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.

Rotterdam, 15 mei 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. H.E. Oostdijck RA

Bijlagen

Bijlage 1: Opleidingen

Hbo-bacheloropleidingen	
30036	Creative Media and Game Technologies
34390	Logistics Engineering
34411	Hospitality Management
34500	Facility Management
35516	Creative Business
35521	Leisure & Events Management
35522	Logistics Management
35524	Tourism Management
39271	Func tiegerichte bachelor toerisme en recreatie
39280	Built Environment
Wo-bacheloropleidingen	
50756	International Leisure Science
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University)
Associate degree	
80009	Tourism Management
Hbo-masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Media Innovation
49287	Tourism Destination Management
70073	Imagineering, master in business innovation from the experience perspective
Wo-masteropleiding	
60078	Leisure and Tourism Studies

Bijlage 2: Research output 2018

1 Analysis of research outputs Analysis of Count on Research outputs			2 Analysis of activities Analysis of Count on Activities	
Type	Publication category	Total BUas	Type	Total BUas
Contribution to journal - Article	Scientific	44	Publication peer-review and editorial work - Editorial activity	10
	Professional	52	Publication peer-review and editorial work - Publication peer-review	31
	Popular	7	Participating in or organising an event - Contribution at a conference	1
Contribution to journal - Book/Film/Article review	Scientific	1	Participating in or organising an event - Contribution at workshop, seminar, course	58
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Chapter	Scientific	39	Talk or presentation - Guest lectures/talks/presentations (not at a conference)	103
	Professional	12	Consultancy - Consultancy	13
Chapter in Book/Report/Conference proceeding - Conference contribution	Scientific	8	Membership - Membership of board	12
	Professional	1	Membership - Membership of committee	18
Contribution to conference - Paper	Other research output	94	Membership - Membership of jury	6
Contribution to conference - Poster	Other research output	3	Membership - Membership of network	16
Contribution to conference - Abstract	Other research output	5	Visiting an external institution - Visiting an external academic institution	19
	Other research output	5	Hosting a visitor - Hosting a visitor	8
Book/Report - Book	Scientific	3	Examination - Examination / Assessment	2
	Professional	7	Participating in or organising an event - Organising an event	34
Book/Report - Book editing	Scientific	4	Examination - PhD supervisor / committee	8
	Professional	1	Visiting an external institution - Visiting a non-academic institution/organisation/company	6
Book/Report - Report	Scientific	3	Total	345
	Professional	20		
Non-textual form - Game	Other research output	2		
Non-textual form - Data set/Database	Other research output	1		
Non-textual form - Digital or Visual Products	Other research output	20		
Non-textual form - Web publication/site	Other research output	3		
Non-textual form - Exhibition	Other research output	1		
Thesis - Doctoral Thesis	Scientific	1		
Total	-	332		
3 Analysis of prizes Analysis of Count on Prizes				
Type		Total BUas		
Prize format types - Prize (including medals and awards)		5		
Total		5		
4 Analysis of press/Media Analysis of Count on Press/Media				
Type		Total BUas		
Press / Media - Press / Media		114		
Total		114		

Bijlage 3: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2018

Dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann <i>functie:</i> Breda University of Applied Sciences, voorzitter College van Bestuur
<i>nevenfuncties:</i> > Midpoint Brabant Leisure, lid stuurgroep > Braventure, lid Algemeen Bestuur > Economic Board West-Brabant, lid > Visit Brabant, lid Strategic Board > Delta Region, lid Strategic Board > Stichting Wetenschap Balans, Bestuurslid
Ir. N.G.M. (Nico) van Os <i>functie:</i> Breda University of Applied Sciences, lid College van Bestuur
<i>nevenfuncties:</i> > Platform 'Betrokken ondernemers, samen voor Breda', lid Raad van Advies > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, lid Raad van Commissarissen > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, lid > Logistics Community Brabant, Bestuursvoorzitter > REWIN, lid Raad van Commissarissen

Bijlage 4: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2018

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. Elisabeth Minnemann
<i>lid</i>	ir. Nico van Os
<i>secretaris</i>	Wicher Meijer MME
Academy for Digital Entertainment	
<i>directeur</i>	Bruce Hancock MA
<i>MT-leden</i>	Arnoud Versluis
	Ronny Franken
	Robbie Grigg
	René Derks
	dr. Josephine Lappia
	Frans van Rompaey bc
Academy for Leisure	
<i>directeur ad interim</i>	Wicher Meijer MME
<i>MT-leden</i>	drs. Peter van der Aalst
	drs. Ewout Sanders
	dr. Marcel Bastiaansen
	drs. Margreet Toonen MA
	mr. Mario Dubbelman
Academy for Tourism	
<i>directeur</i>	drs. Jos van der Sterren
<i>MT-leden</i>	Archelia Fonk-van Staalduinen MBA
	ir. Lucette Roovers
	drs. Corné Dijkmans MM
	Yvette Stok MA
Academy of Hotel and Facility Management	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	Wil Gooskens MCR
	Simen Kooi MDM
	ir. Anne van Delft MBA
	Peter Beuving
Academy for Urban Development, Logistics and Mobility	
<i>directeur ad interim</i>	ir. Debby Dermout
<i>MT-leden</i>	drs. Albert Mandemakers
	ir. Marijke Bogers
	ir. Menno Slijboom
	MA Bas Groot
Corporate Services	
Strategy, Education and Research	Wicher Meijer MME
Control, Finance and Administrations	Ingrid Timmermans RA
Accommodation, Facilities and Planning	Tim van Leeuwen MSc
Information Management and ICT	ing. Roland Manuhutu
Marketing and Communication	Ed Lazet
Library	Annuska Graver MA
Human Resource Management	Teun van Beusekom MSc

Bijlage 5: Overzicht Raad van Toezicht per 31-12-2018

naam, leeftijd en aandachtsgebied	benoemings- termijn	functie Raad van Toezicht en commissies	functie	overige nevenfuncties
drs. E.P.J. Lemkes-Straver (Elies), 61 jaar Public Affairs	01-12-2014 tot 01-12-2022 laatste termijn	voorzitter Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie	HAS Hogeschool lector LS-X-Links (LS Consultancy BV), directeur	- Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen, directeur - Flight Forum BV, lid Raad van Commissarissen - Philharmonie Zuid Nederland, lid Raad van Toezicht - VIAS (Vereniging voor Informatie Agrarische Sector), voorzitter - Stichting Dutch AgriFoodWeek, voorzitter bestuur - STAK VION Food Group, lid
C.J. Vrolijk MGA (Kees), 62 jaar bedrijfsvoering: financiën	01-05-2011 tot 01-05-2019 laatste termijn	vicevoorzitter Raad van Toezicht voorzitter Remuneratiecommissie voorzitter Auditcommissie voorzitter ad-hoc Commissie Bouw	Adviseur en toezichthouder van verschillende bedrijven en instellingen	- NRV Holiday, lid Raad van Commissarissen - CAC Holding BV, lid Raad van Commissarissen - Nationale Vereniging De Zonnebloem, voorzitter Auditcommissie - HaagWonen te Den Haag, lid Raad van Commissarissen - Zorgservice XL BV te Delfgauw, lid Raad van Commissarissen - Stichting Apotheek Haagse Ziekenhuizen te Den Haag, voorzitter Raad van Toezicht - Movisie te Utrecht, lid Raad van Toezicht
drs. L.L.G.M. van Wees MBA MBT (Lucas), 59 jaar bedrijfsvoering: HRM	01-07-2011 tot 01-07-2019 laatste termijn	lid Raad van Toezicht lid Remuneratiecommissie voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Universiteit van Amsterdam, directeur P&O	- European Association for People Management, president - VNONCW West Metropool Amsterdam, bestuurslid en voorzitter adviesraad - Human Capital Netwerk - Koninklijke Industriële Grote Club Amsterdam, bestuurslid Human Capital - Tafel - Foundation Dutch Connected, bestuurslid - Stichting Tijdschrift voor HRM, voorzitter
E. van Lamboert (Erwin), 55 jaar strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking) P.C.J. van Grinsven MA (Peter), 42 jaar primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)	01-09-2016 tot 01-09-2020 verlenging mogelijk 01-12-2016 tot 01-12-2020 verlenging mogelijk	lid Raad van Toezicht lid Auditcommissie lid ad-hoc Commissie Bouw lid Raad van Toezicht lid Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Holland Casino, bestuursvoorzitter	- Raad voor Cultuur, lid - Amsterdam Diner Foundation, bestuurslid - Leids Universiteits Fonds, lid Algemeen Bestuur

Bijlage 6: Functiegebouw

Functiegebouw inclusief aantal medewerkers en fte's 31-12-2018											
Schaal	Onderwijsmanagement. (P-MT)		Primaire proces		Ondersteunend personeel (P-OBP)		Bedrijfsvoering proces		Management proces		
	aantal	Fte	Onderwijspersoneel (P-OP)	aantal	Fte	Ondersteunend personeel (P-OBP)	aantal	Fte	Ondersteunend personeel (B-OBP)	aantal	Fte
18											
17			Hoogleraar	1	0,5						
16			Lector	3	2,7						
15			Lector*	7	7,0						
14			Lector*	9	8,5						
13	Lid MT / Docent	15	14,1								
12			Docent	100	89,5	Beleidsmedew. onderwijs	5	4,4	Beleidsmedew. bedrijfsv. Controller	8	6,8
											Academiedirecteur 5 5,0
											Hoofd van dienst 7 7,0
											Hoofd van dienst 1 0,9
11			Docent	219	171,5	Beleidsmedew. onderwijs	14	10,7	Projectleider	7	4,7
			Onderzoeker	1	0,8				Ambtelijk secretaris CvB en RvT		
									Beleidsmedew. bedrijfsv. Controller	8	6,8
											Hoofd van dienst

Bijlage 7: Strategy map 2018-2021

Breda University of Applied Sciences		Strategy execution 2018- 2021 Including quality agreements 6 December 2018		LAG measures														
International leading knowledge institute with industry-relevant, high quality, and innovative education and research. Small, personal, sustainable, diverse and inclusive, where your personal innovative capacity is stimulated.		1. Quality of education (ranking and accreditation) 2. Industry relevance (reviews/HBOmonitor) 3. Student satisfaction (NSE) 4. Employee satisfaction (MTO) 5. Quality of applied research (publications and accreditation)		1. Quality of education (ranking and accreditation) 2. Industry relevance (reviews/HBOmonitor) 3. Student satisfaction (NSE) 4. Employee satisfaction (MTO) 5. Quality of applied research (publications and accreditation)														
State-of-the-art education LEADING OBJECTIVES • Learning communities in a small scale learning environment • Maximization of education and blended learning* • Dynamic community	Research LEADING OBJECTIVES • Cross academy cooperation on the 3 themes • Increase impact of the research results	Connected to industry and social institutions LEADING OBJECTIVES • Increase international presence and impact	Internationalisation LEADING OBJECTIVES • International experience of all lecturers • English language lecturers in English-taught programmes is at C1 level*	Operational excellence LEADING OBJECTIVES • Professionalisation of staff • More lectures available for education*	ACTIVITIES 2018-2021 • Train lecturers to perform in learning communities • Implement blended learning • Offer talent programmes for students • Students and lecturers are part of learning communities • Digitisation of teaching materials completed and blended learning applied in all bachelor degree programmes • Community with extra curricular activities (content, cultural, social)*	ACTIVITIES 2018-2021 • Simulate staff exchange/ international lecturer • Attract more international staff • Further development of country focus policy (hotspots 2.0) • Connect industry to learning communities • Perform in platforms/ networks • Upgrade personal contacts to institutional contacts • Increase alumni contacts • Develop the living lab/innovation square • Repositioning of executive education	ACTIVITIES 2018-2021 • Simulate studying abroad (exchange, 20 EC abroad) • Increase the number of high quality international placement companies • Attract more international students (improve case handling, meet prospects abroad, housing) • International exchange: review the quality of present partnerships in 2020	ACTIVITIES 2018-2021 • Profician revitalisation • HR career policy for excellent performing staff • Team-based performance • Share strategy execution experiences and achievements • 10 FTE educational staff extra*	FOCUS 2019 • Develop a shared vision on learning communities (including active learning, blended learning and personalisation) • All domains and academies share the learning communities • Organise a BUas wide sharing event on learning communities • Selection of new Learning Management System	FOCUS 2019 • More lecturers without international experience going abroad • Develop a clear vision on international industry approach and partnership • Execution of an alumni event • Prepare for the living lab/innovation square • Repositioning of executive education	FOCUS 2019 • More Dutch students going abroad • Invest significantly in online and date-based marketing in order to recruit more international students • More focus on recruitment, test working with global agency • Clear vision on soft landing international students on housing, jobs and extra-curricular activities	ACHIEVEMENTS 2019 • Start update educational vision in connection to research vision • One new Learning Community per faculty with: - new lecturers (not the usual suspects) - research involved - One grassroots project per academy (new or at least new for the academy) - Assignment for EC knowledge sharing BUas wide - content and objectives Education Day 2019 • Selection Learning Management System • New Learning Management System for extracurricular activities developed in cooperation with students	ACHIEVEMENTS 2019 • By the end of 2019 70% of the supporting processes is organised in a hybrid way • Final assessment of 95% of BUas staff	ACHIEVEMENTS 2019 • Diverse international classroom: increase international students: - 2019: 15,7% - 2020: 20% • Increased international experience students: - students gaining 20 EC abroad: +1% of total (2016/17 53,2%; 75% in 2021)	ACHIEVEMENTS 2019 • Increase international staff: 70% of new hires have international experience, C1 level English and more international experience • are going abroad	ACHIEVEMENTS 2019 • Create and maintain overview in order to increase the number of alumni/industry contacts and to increase the number of learning communities and the percentage of international internships • Develop concept and start implementing business development • Executive education repositioned: maintain turnover 2018 • Upgraded alumni approach (see policy doc. 2016) that supports the connection to industry, including an alumni calendar	ACHIEVEMENTS 2019 • Research output presented: 50% of research output (PURE) has an easy to read poster that can be used for marketing purposes (website, professional papers) • All BUas broad minors have a clear connection with one of the 3 themes and involvement of researchers • Research capacity in accordance to 'UAS standards': 10 FTE professors	*These achievements will be further specified in projects/action plans.



Games



Media



Hotel



Facility



Built Environment



Logistics



Tourism



Leisure & Events

Mgr. Hopmansstraat 2
4817 JS Breda

P.O. Box 3917
4800 DX Breda
The Netherlands

PHONE
+31 76 533 22 03

E-MAIL
info@buas.nl

WEBSITE
www.buas.nl

DISCOVER YOUR WORLD



Breda
University
OF APPLIED SCIENCES

BUas.nl