

Jaarverslag 2020



DISCOVER YOUR WORLD

Voorwoord

Waar 2020 prachtig begon met het samenkomen van al onze opleidingen en ondersteunende diensten op de mooie nieuwe campus in Breda, werden ook wij in het vroege voorjaar met de Corona uitbraak geconfronteerd. De impact van de pandemie op onze studenten en medewerkers is groot. Van de ene op de andere dag was studeren en werken op de campus niet meer vanzelfsprekend. Hoewel vorig jaar februari niemand kon vermoeden dat we de rest van het kalenderjaar vrijwel volledig digitaal zouden studeren en werken, leren en ontwikkelen, samenwerken en groeien, is dit toch de realiteit gebleken. Studenten en medewerkers die in het buitenland verbleven zijn terug naar Nederland gehaald; internationale stages werden afgebroken en internationale samenwerkingen werden online voortgezet. We zijn trots op de onvoorstelbare drive en flexibiliteit van onze docenten, die al het onderwijs in zeer kort tijdsbestek volledig online hebben vormgegeven. En we zijn trots op onze studenten, die zich snel hebben weten aan te passen aan de nieuwe situatie.

Er is veel aandacht geweest voor het welzijn van studenten en medewerkers. Het community gevoel is sterk gebleken. Verbondenheid, gezamenlijkheid en zorg voor elkaar sprak uit de vele (online) community activiteiten en geuite waardering. De zorg voor onze studenten en medewerkers heeft voorop gestaan in ons handelen dit jaar, zeker toen in het najaar duidelijk werd dat de beperkende maatregelen langer zouden aanhouden.

De Covid-19 uitbraak heeft een aantal processen versneld - denk aan het online onderwijs - en andere tijdelijk on hold gezet. De pandemie heeft ons veel geleerd. In 2021, tijdens het proces naar een geactualiseerde organisatiestrategie zullen we doorpakken op deze 'lessons learned' en de veranderde situatie voor werkveld en maatschappij. Studenten en medewerkers kregen te maken met ziekte en in sommige situaties helaas ook met het overlijden van dierbaren. Dit heeft een grote impact gehad op medestudenten en directe collega's. Een collega overleed aan de gevolgen van het Covid-19 virus. Ons medeleven gaat uit naar de familie en naasten.

Tijdens dit bijzondere jaar is er onverminderd samengewerkt met partners in binnen- en buitenland, met andere onderwijsinstellingen, het werkveld en met maatschappelijke organisaties en overheden. De effecten van de wereldwijde Corona-uitbraak op de industrie in meerdere van onze domeinen zijn groot. Onderzoekers, lectoren en docenten werken samen met het bedrijfsleven aan oplossingen en innovatie.

De eerder ingezette organisatieontwikkeling zet door en de eerste pilots zijn gestart. Het nieuwe Educational office vormt het hart van de centraal en hybride georganiseerde onderwijsondersteuning.

BUas is als penvoerder betrokken bij de ontwikkeling van een professional doctorate opleiding in het domein Leisure, Tourism & Hospitality. Daarnaast zijn we aangesloten bij de ontwikkeling van een professional doctorate in het Creative Arts domein.

Het geconsolideerde resultaat 2020 komt uit op € 1.120¹ negatief. Dit is € 130 beter dan de negatieve begroting ad € 1.250. Dit verlies is met name het gevolg van een nieuwe dotatie aan de voorziening voor langdurig zieken, een aanpassing in afschrijvingsmethoden en de effecten van de Covid-19 pandemie, zoals afname van cateringopbrengsten. Langetermijneffecten van de coronacrisis voor het hoger onderwijs in het algemeen en voor BUas in het bijzonder zijn op het moment van schrijven van dit jaarverslag nog niet in te schatten. We staan in nauw contact met het ministerie van OCW, de koepelorganisaties en collega-instellingen met betrekking tot het Nationaal Plan Onderwijs.

We hebben in het verslagjaar intensief en prettig samengewerkt met de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Daarvoor willen wij onze waardering en dank uitspreken. Terugblikkend op een zeer bijzonder jaar, zijn wij ál onze medewerkers zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan onze gezamenlijke prestaties en het omgaan met de veranderende werkwijzen en de vele onvoorziene situaties. We kijken uit naar het moment dat we weer fysiek bij elkaar kunnen komen op de campus in Breda en studeren en werken in een blended vorm het echte normaal wordt.

Breda, juni 2021, College van Bestuur; Jorrit Snijder, Nico van Os

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

Summary

As a specialist higher education institute, BUas strives to be a leading international knowledge institute with innovative, high-quality education and research and a strong relevance for business and society. Expert, innovative, enterprising, diverse and personal are our core values, in which we fully encourage everyone's innovative capacity. The year under review was the third year of our strategic plan *Creating Professional Value*. This year was the first year that all students, all study programmes, academies and support services were located on one campus; the BUas community has found a home. This year was also the year in which the Covid-19 pandemic swept across the world, resulting in multiple lockdowns, travel restrictions and the very limited options to make use of our campus. None of us could have predicted that within the space of one calendar year we would fully be studying and working online; yet this has turned out to be the reality. Thanks to the incredible drive and flexibility of our lecturers, we have made the swift transition towards online teaching and online testing. We are proud of the resilience of our lecturers, staff and students in continuing to put their best foot forward, but we acknowledge that it has not been easy.

Education

State-of-the-art education is at the heart of our strategic plan. In the last year, we saw rapid improvements in the widespread use of digitisation in education and testing, as well as a broad acceptance of blended learning as the new norm.

In 2020, BUas successfully passed the NVAO re-evaluation of our quality agreement plans, which are in line with our long-term positioning for 2030 ('NHTV op scherpe koers', 2015) and our strategic plan 2018-2021 '*Creating Professional Value*'. The resources related to the quality agreements enabled us to take extra steps into the direction of further improving our education. By means of these and other innovative developments and the efforts of our professionals, we are keeping the quality of our degree programmes at a consistently high level. This was demonstrated by good accreditation results and distinctive features awarded to us.

Within all degree programs, actions were taken to improve study success, which resulted in the bachelor's success rate being improved from 68.5% to 76.6% and – partly influenced by the national decision to postpone the binding study recommendation for first-year students – the drop-out percentage for the 2019-2020 cohort dropped from 28.1% to 19.5%. However, we expect the drop-out rate to rise a little when the binding study recommendation will be effective again. We believe that study success is largely achieved through the interaction between students and lecturers and that it is our collective responsibility to give our students the best possible guidance and support. Aspects that are conducive to study success, such as a community feeling, physical proximity and a sense of engagement were harder to achieve under the influence of social distancing rules. Internal and external expertise was gathered in order to achieve these aspects in an online setting.

Traditionally, internationalisation has been hardwired into the DNA of our organisation. The percentage of international students at BUas remains high and even grew slightly this year. We had 1,310 international students, from over a hundred different nationalities. BUas' percentage of international staff rose to 18.5% in 2020. The number of BUas students travelling abroad to participate in an exchange or placement has reduced sharply, as countries across the world closed their borders and travel restrictions became the norm.

Knowledge development and connect to industry and social institutions

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 our research profile and research themes, efforts were made to keep advancing our collaboration with the industry. Even though the hospitality, leisure and tourism industries have been hit exceptionally hard by the worldwide pandemic and the travel restrictions associated with it, collaboration with our industry partners as well as with our public-sector partners, remains strong.

One of our Centres of Expertise, the Centre of Expertise on Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH), initiated and is leading the proposition to develop a doctorate for universities of applied sciences in the CELTH domain. The proposition has been positively reviewed and the development stage has commenced.

Community building, student and staff well-being

With the outbreak of the Covid-19 pandemic, we paid a lot of attention to the well-being of our staff and students. The Duty of Care Framework was expanded with a third pillar: mental health. BUas' student counsellors and the BUas psychologist are offering help and advice to students whose world has become quite small studying from home. A limited group of vulnerable students were granted access to the campus facilities. We were limited in our possibilities to organise extracurricular activities for students. The different Clubs@BUas were restricted in terms of meeting in person and on campus. Likewise, Ucademy and BEST trainings, aimed at student well-being and study skills, had to move over to online alternatives.

The impact of having to transition to work online from home has been severe. Although our staff professionalised in the area of digital skills and digital didactics, they missed the social aspects of working and professionalising together as colleagues. Moreover, many of our colleagues had to provide education for their own children, give care to vulnerable family members, and work from home at the same time.

Even though we offer an array of community building activities, the BUas community cannot wait to meet in person again.

Professionalisation and operational excellence

BUas' professionalisation efforts concentrated on digitising its education. Lecturers professionalised in using digital tools and digital didactics so as to be able to offer high-quality online education. Efforts towards improving out staff's English proficiency also continued. Other elements within our professionalisation program were the new role of the lecturer in a learning community, didactics training, BKE (basic examiner qualification) and SKE (senior examiner qualification). For all people in management or leadership roles, a training course was organised with a focus on distance leadership during lockdowns.

A start was made with the development of an educational office, in which services directly supporting education are offered centrally or in a hybrid collaboration. When testing had to transition to online testing, the educational office proved to be of vital importance. The SERVE programme continued to improve processes, realising greater efficiency within the organisation. Through these efficiencies gained, more financial resources became available for the teaching process, in particular for the benefit of small-scale and intensified education for our students.

Financial and key figures 2020

The consolidated financial result of BUas in 2020 amounted to -/- € 1,120, an excess positive € 130 impact on the budget of -/- € 1,250. This is largely explained by a new dotation for provision for long-term illness, an adjustment in depreciation method, and negative effects of Covid-19, such as lower catering revenues.

Key figures	2020	2019	2018
Bachelor's students	7.102	7.031	7.099
International bachelor's students	1,224 (17%)	1,194 (17%)	1,086 (15%)
Master's students	228	192	201
International master's students	86 (38%)	95 (49%)	93 (46%)
Professional bachelor's programmes	9	10	10
Academic bachelor's programmes	2	2	2
Professional master's programmes	6	4	4
Academic master's programmes	1	1	1
Associate degree programmes	1	1	1
Dropout rate bachelor's programmes	19.5%	28.1%	30.5%
Success rate bachelor's programmes	76.6%	68.5%	72.5%
Number of employees / fte-s	799 / 628.8	801 / 636.6	797 / 635.4
Percentage of teaching staff	68.9%	67.0%	66.7%
Percentage of support & management staff	31.1%	33.0%	33.4%
Percentage of international staff	18.5%	18.2%	17.2%
Student-lecturer ratio	22.8	22.9%	23.3
Liquidity	0.52	0.70	1.84
Solvency (II)	38.4%	36.3%	42.7%
Rate of return	-1.50%	-3.3%	-1.3%

All financial numbers in this annual report are presented in thousands of euros, unless stated otherwise.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Summary	3
Bestuursverslag 2020	7
1 Bestuursverslag	8
1.1 Algemeen	8
1.2 State-of-the-art education	10
1.3 Research	16
1.4 Connect to industry and social institutions	18
1.5 Internationalisation	20
1.6 Professionalisation and operational excellence	22
2 Kwaliteitsafspraken	24
2.1 Achtergrond	24
2.2 Proces	24
2.3 Voortgang en monitoring	25
2.4 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema	26
2.5 Inzet studievoorschotmiddelen	31
3 Governance	32
3.1 Verslag van de Raad van Toezicht	32
3.2 College van Bestuur	35
3.3 Good Governance	35
3.4 Risicomanagement	36
3.5 Medezeggenschap	38
3.6 Publiek - privaat	39
4 Bedrijfsvoering	40
4.1 Human Resource Management	40
4.2 Kengetallen personeel	41
4.3 Huisvesting, facilitaire zaken en planning	48
5 Financiën	50
5.1 Treasurybeleid	50
5.2 Helderheid	50
5.3 Continuïteitsparagraaf	51
Jaarrekening 2020	56
6 Geconsolideerde jaarrekening 2020	57
6.1 Geconsolideerde balans per 31-12-2020	57
6.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten per 31-12-2020	58
6.3 Kasstroomoverzicht	59
6.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	59
6.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva	61
6.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	63
6.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2020	65

6.8	Financiële instrumenten en risicobeheersing	73
6.9	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	73
6.10	Gebeurtenissen na balansdatum	73
6.11	Toelichting op de staat van baten en lasten 2020	74
7	Enkelvoudige jaarrekening 2020	80
7.1	Enkelvoudige balans per 31-12-2020	80
7.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020	81
7.3	Toelichting op de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten	81
8	Verantwoording uit hoofde van de wet WNT	85
8.1	Bezoldiging College van Bestuur	85
8.2	Bezoldiging Raad van Toezicht	86
8.3	Overige functionarissen	87
9	Ondertekening van de jaarrekening	88
	Overige gegevens	92
10	Overige gegevens	93
	Bijlagen	94
Bijlage 1:	Croho overzicht	94
Bijlage 2:	Reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken	95
Bijlage 3:	Kwaliteitsafpraak meer docenten beschikbaar in het primaire proces	96
Bijlage 4:	Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024	97
Bijlage 5:	Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2020	98
Bijlage 6:	Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2020	99
Bijlage 7:	Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2020	100
Bijlage 8:	Functiegebouw	101
Bijlage 9:	Organisatiestructuur	102
Bijlage 10:	Verdiepende tabellen personele kengetallen	103

Bestuursverslag 2020

Juni 2021

1 Bestuursverslag

1.1 Algemeen

Strategisch plan, missie en visie

2020 betrof het derde uitvoeringsjaar van het [strategisch plan Creating Professional Value 2018-2021](#), waarmee toegewerkt wordt naar onze beoogde lange termijn positionering. Hieronder lichten we kort de missie en visie van Breda University of Applied Sciences toe.

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. We streven ernaar een internationaal leidend kennisinstituut te zijn, met innovatief onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit en met een sterke relevantie voor bedrijfsleven en maatschappij. Expertise, innovatief, ondernemend, diversiteit en persoonlijk zijn onze merkwaarden, waarbij we ieders capaciteit en ontwikkeling ten volle stimuleren.

In de uitvoering van onze missie vinden we het belangrijk dat we studenten opleiden tot mondiale burgers. Zij hebben een open, leergierige en onderzoekende 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 in 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 en impact 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. Kleinschalig, persoonlijk, duurzaam, inclusief en met aandacht voor de persoonlijke innovatieve capaciteiten van onze studenten en onze medewerkers. 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 ook partner in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs, zowel in het reguliere onderwijs als in het executive onderwijs (leven lang ontwikkelen). 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.

Tijdens de uitvoer van ons strategisch plan kijken we voortdurend naar actuele en toekomstige ontwikkelingen. De blik van buiten naar binnen richten, in nauwe afstemming met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners, draagt bij aan een toekomstgerichte organisatie.

Strategy map

Als leidraad voor de organisatie zijn doelstellingen en inzet van mensen en middelen concreet uitgewerkt in een strategy map 2020 (uitvoeringsagenda).

De uitwerking van het strategisch plan in de strategy map draagt bij aan een breder draagvlak en een gedeelde interpretatie van de te zetten stappen richting de gestelde doelen. De strategische doelen zijn gelijk aan voorgaande jaren uitgewerkt aan de hand van vijf strategische pilaren: State-of-the-art education, Research, Connect to industry and social institutions, Internationalisation, Professionalisation and operational excellence. Drie organisatiebrede programma's ondersteunden in het verslagjaar de uitvoering van het strategisch plan:

- > Study success, gericht op optimalisering van de curricula, toetsing en didactiek teneinde uitval uit het eerste studiejaar te beperken;
- > Educational organisation and community, dat zich focust op kwaliteitsverbetering van onderwijsondersteunende processen en verdere versterking van de BUas community;
- > SERVE, met een focus op optimalisering en professionalisering van de bedrijfsvoering.

De focus voor 2020 lag daarnaast op het verder ontwikkelen van de learning communities, het professionaliseren van onderzoeksondersteunende processen, verdieping en verbreding van de relatie met onze industry partners, op internationalisering en op professionalisering van medewerkers.

In het laatste kwartaal van 2020 is met input van alle stakeholders de strategy map 2021 tot stand gekomen.

Corona pandemie

Het uitbreken van de Covid-19 pandemie heeft vanzelfsprekend impact gehad op de uitvoering van de onderliggende plannen en projecten, op het onderwijs, de community, op onze studenten en onze medewerkers. In 2020 zijn op basis van nieuwe inzichten keuzes herzien. Een aantal plannen is on hold gezet, enkele andere zijn in een versnelling geraakt en sommige plannen zijn anders ingevuld. Hoewel vorig jaar februari niemand kon vermoeden dat we de rest van het kalenderjaar vrijwel volledig digitaal zouden studeren en werken, leren en ontwikkelen, samenwerken en groeien, is dit toch de realiteit gebleken. Met een onvoorstelbare drive en flexibiliteit van onze docenten, is het onderwijs in zeer kort tijdsbestek volledig online georganiseerd. Een Corona-crisisteam heeft maatregelen, impact en welbevinden van zowel studenten als medewerkers nauwlettend gevolgd en de organisatie geadviseerd hoe hierop te acteren. Via de digitale portal en e-mails is de BUas community voortdurend geïnformeerd over nieuwe of verlengde maatregelen. Duidelijk is dat de impact op zowel studenten als medewerkers enorm is geweest. In ons handelen heeft de gezondheid van een ieder altijd voorop gestaan, samen met de aandacht voor de effecten van de pandemie op onderwijs en werk en wat dat concreet betekent voor het welbevinden van onze studenten en medewerkers. In de paragrafen 1.2-1.6 reflecteren we per strategische pijler op het afgelopen jaar, inclusief de impact van de pandemie.



Campus

Na een lange aanloop van bouwen, verbouwen, tussentijdse verhuizingen en tijdelijke onderkomens, bevonden vanaf januari 2020 al onze opleidingen, academies en ondersteunende diensten zich op de BUas Campus aan de Mgr. Hopmansstraat in Breda. De prachtige locatie, state-of-the-art inrichting en faciliteiten en de fysieke nabijheid van al onze opleidingen en services is met veel enthousiasme ontvangen door onze studenten, onze medewerkers, maar ook door samenwerkingspartners, alumni en andere relaties. De BUas community heeft een thuis gekregen. Helaas werd deze fysieke nabijheid in het vroege voorjaar van 2020 met het uitbreken van de Covid-19 pandemie voor een groot deel teniet gedaan. Online onderwijs en thuiswerken werd het nieuwe normaal. Binnen de gestelde kaders is de campus zoveel mogelijk gebruikt.

Onze prachtige campus is ook in Breda niet onopgemerkt gebleven; de BUas Campus werd in oktober uitgeroepen tot beste Bredase publieke ruimte van 2020. De BLAST architectuurprijs is een waardering voor landschap, architectuur en ruimtelijk ontwerp ter bevordering van kwaliteit van publieke ruimte in Breda.

1.2 State-of-the-art education

Studiesucces

In verband met de impact van de Covid-19 pandemie op het hoger onderwijs, is landelijk besloten het bindend studieadvies voor eerstejaarsstudenten in collegejaar 2019-2020 uit te stellen. De eerstejaarsstudenten van dit cohort die tijdens hun eerste studiejaar vertraging opgelopen hebben vanwege de Corona situatie, krijgen een extra jaar de tijd om aan hun eerstejaars BSA-norm te voldoen. Inmiddels is besloten om deze maatregel opnieuw toe te passen voor cohort 2020-2021. Het effect van deze regeling op de uitval uit het eerste studiejaar lijkt groot. Het uitvalspercentage voor het eerste studiejaar voor cohort 2019-2020 was 19,5%. Ruim onder de gestelde target van 25,8%. De verwachting is dat de uitval uit het eerste studiejaar weer enigszins zal toenemen als de BSA-regeling opnieuw in haar oude vorm geldt. BUas blijft dan ook gefocust op het voorkomen van studievertraging en uitval. Het bachelorrendement is in het afgelopen jaar gestegen tot 76,6% (target 2019-2020: 73,0%). Hiermee heeft BUas haar strategische ambitie van 75% bachelorrendement overtroffen.

Veel van onze studenten kiezen heel bewust voor BUas als onderwijsinstelling vanwege de mogelijkheden voor internationale stages en het internationale netwerk. In het afgelopen jaar waren de mogelijkheden voor (internationale) stages of afstudeeropdrachten beperkt door de geldende reisbeperkingen en door de Covid-19 impact op het werkveld in onze domeinen. Een deel van de studenten heeft hierdoor studievertraging opgelopen, wat mogelijk de rendementscijfers voor de komende jaren negatief zal beïnvloeden.

Aspecten die studiesucces kunnen bevorderen, zoals community building, fysieke nabijheid en een gevoel van betrokkenheid, kwamen in 2020 in een ander daglicht te staan. Er is intern en extern expertise opgehaald en gedeeld over hoe we deze aspecten het beste kunnen invullen en vormgeven in een situatie waarin online onderwijs de boventoon voert.

Digitalisering van het onderwijs

De eerder ingezette beweging richting naar meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het blended learning principe, kwam in het voorjaar van 2020 in een stroomversnelling door de eerste lockdown periode. De op dat moment geldende maatregelen maakten op campus onderwijs niet langer mogelijk. Al onze opleidingen zijn vanaf begin maart overgegaan tot het aanbieden van volledig online onderwijs. Het BUas EdFactory team heeft docenten in versneld tempo tijdens meerdere (online en fysieke) bijeenkomsten getraind in het gebruik van digitale leermiddelen en in de benodigde vaardigheden om via de webcam te presenteren en studenten te bereiken en te begeleiden.

Werving, selectie en matchingsactiviteiten

Ondanks de lastige Corona omstandigheden is BUas succesvol geweest in de werving van zowel Nederlandse als internationale studenten. De eerste open dag in het voorjaar van 2020 heeft nog op de campus plaats kunnen vinden. Direct aansluitend is gestart met het verzorgen van webinars, waarbij docenten en student ambassadeurs gezamenlijk de studiekeizers informeren over de opleiding. Er is sterk ingezet op nurturing activiteiten, zoals het persoonlijk telefonisch benaderen van studiekeizers en meerdere gerichte mailingen om

de aspirant studenten te inspireren en het gevoel van betrokkenheid bij BUas te versterken. In het najaar van 2020 zijn 66 webinars georganiseerd, zowel algemene (StudieKeuzeFestival) als 54 opleidingsspecifieke webinars, waaraan circa 6.500 studiekeziers hebben deelgenomen. Deze intensieve en gerichte wijze van recruitment zal komende jaren verder worden uitgebreid. Matchingsactiviteiten hebben in het afgelopen jaar zowel online als offline plaatsgevonden, aansluitend bij de op dat moment geldende richtlijnen van het RIVM. In dit wervingsjaar zijn met name de voorlichtingsactiviteiten over de studie een belangrijk instrument gebleken. Daarnaast konden aspirant-studenten deelnemen aan online proefcolleges en persoonlijke gesprekken.

Discover your talent

'I have chosen my own path; I want to become an influencer and a content marketer. I think you can study one thing and be interested in a lot of other things and I am really glad I get to discover my talent at BUas. My favourite thing about BUas is that everyone is different! You can be who you are, lecturers and study coaches really want you to become the best version of yourself, without labelling anyone. '

Siobhan Kaufman, student Creative Media and Game Technologies



Educational organisation and community

Educational Office

In het verslagjaar is een start gemaakt met de ontwikkeling van een Educational Office. In deze nieuwe organisatie unit worden ondersteunende diensten en voorzieningen voor het onderwijs gebundeld en centraal dan wel hybride aangeboden. In eerste instantie geldt dit voor de services Library, IM-ICT en het hybride georganiseerde Exam Centre. Het centraal en hybride organiseren van onderwijsondersteunende processen leidt tot verhoogde kwaliteit en een betere waarborging van continuïteit van dienstverlening en daarmee het ontzorgen van academies. Op BUas-totaalniveau levert dit efficiëntie op, resulterend in minder fte in de ondersteunende processen ten gunste van onderwijs en onderzoek.

Met het oog op verdere digitalisering van het onderwijs is besloten om alle IM-ICT-onderdelen bijeen te houden, ondanks het feit dat administratie en beheer van hardware en software op het eerste gezicht een vreemde eend in de bijt leken binnen het Educational Office. Toen BUas in het voorjaar van 2020 genooddaakt was om versneld over te gaan naar online onderwijs van hoge kwaliteit, bleken synergie en korte communicatielijnen tussen deze verschillende teams en units van grote meerwaarde.

Het Educational office wordt in eerste instantie voor een jaar als pilot opgezet volgens de uitgangspunten van de Community organisation (par.1.6), waarbij flexibiliteit en aanpassingsvermogen voorop staan. Naast bovengenoemde elementen zullen komende periode meerdere processen aan de nieuwe unit worden toegevoegd.

Minoren

In 2020 is het project Minor support organisation gestart. Het doel van het project is het verbeteren van de organisatie rondom de minoren. Verbeteringen die het afgelopen jaar zijn doorgevoerd, zijn onder andere het beschikbaar stellen van meer capaciteit ten behoeve van de minor desk, het openstellen van een groter aantal minoren voor studenten van andere academies en hogeronderwijsinstellingen via het landelijke Kies op Maat programma, het opstellen van een minor catalogus en betere interne afstemming. Op dit moment worden de eerste verbeterlagen doorgevoerd voor collegejaar 2021-2022. Bij aanvang van de voorlichting aan studenten voor het minorenonderwijs in collegejaar 2022-2023, zal de organisatieverbetering op dit proces volledig zijn afgerond. De informatieavond voor studenten van november 2020 heeft online plaatsgevonden en was een succes.

Community building en studentenwelzijn

Community building is een belangrijke pijler binnen onze strategie. Hiermee wordt ingezet op verbondenheid en 'sense of belonging' voor zowel studenten als medewerkers, waarbij ook de eigen identiteit van de verschillende opleidingen gewaardeerd en gewaarborgd wordt.

Het uitbreken van de Covid-19 pandemie heeft dit verslagjaar een grote impact gehad op het (niet kunnen)

organiseren en aanbieden van extracurriculaire activiteiten voor en door studenten. De verschillende Clubs@BUas werden beperkt in hun mogelijkheden om fysiek bij elkaar te komen en ook Ucademy en BEST trainingen, gericht op studentwelzijn en studievaardigheden moesten uitwijken naar online alternatieven. Het bestaande Duty of Care Framework is uitgebreid met een derde pijler: mentale gezondheid. De decanen en de BUas psycholoog bieden hierbij hulp en advies aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campus situatie.

Een beperkte groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren.

Discover your talent

Silvijn de Vries, student Creative Media and Game Technologies, is happy with the amount of freedom he gets from BUas. He is a programmer, regularly takes part in game jams, and locks himself up, as he puts it, to develop games. Due to the current circumstances, he is now also allowed to do so on our campus, which he very much appreciates.



Medewerkerswelzijn

Voor de medewerkers was de impact van het plotseling volledig thuiswerken en lesgeven op afstand groot. Digitale vaardigheden en de vaardigheid om online les te geven moesten versneld worden doorontwikkeld. Het gemis van collega's in de buurt en de sociale aspecten van het samenwerken werden daarbij sterk gevoeld. Daarnaast kwamen veel collega's in een dubbelrol terecht, waarbij zij naast het online voortzetten van hun eigen werk ook te maken kregen met het thuisonderwijs van hun kinderen of de mantelzorg voor familie of vrienden. Om het thuiswerken voor onze medewerkers zo optimaal mogelijk te faciliteren zijn werkplekondersteuning, gezondheids- en vitaliteitsbevorderende activiteiten, zoals online yoga sessies, aangeboden en is op regelmatige basis waardering voor ieders inzet uitgesproken in de vorm van een kleine attentie of een kaart namens het College van Bestuur of namens de leidinggevende.

Uit twee onderzoeken onder de medewerkers is gebleken dat zij meer afwisseling, ontwikkelruimte, vrijheid in het uitvoeren van werk en een betere relatie met de direct leidinggevende ervaren. Een groot aantal geeft aan last te hebben van slapeloosheid.. De score op de workability index, graadmeter voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, is vergelijkbaar met 2018 en ligt iets boven het landelijk gemiddelde. Het thuiswerken en de winst van geen reistijd wordt over het algemeen als positief ervaren, terwijl de meeste medewerkers aangeven het afgenomen sociale contact met collega's als groot nadeel te zien.

Shared values en duurzaamheid

De manier waarop we met elkaar willen omgaan, 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. In onze corporate shared values wordt verwoord hoe we met betrekking tot deze zaken willen acteren. De shared values zijn een vanzelfsprekende manier van hoe we met elkaar en onze omgeving wensen om te gaan binnen het onderwijs, onderzoek en in de bedrijfsvoering waarbij zowel medewerkers als studenten worden betrokken.

Met [duurzaamheid en duurzaam gedrag](#) als belangrijke thema's voor de gehele instelling, staat BUas volledig achter de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties. Onze verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan deze goals reikt verder dan wat wij onze studenten leren. Het betreft bijvoorbeeld ook de bijdragen van ons onderzoek, de manier waarop we onze campus runnen en de manier waarop we met elkaar omgaan. Daarom is er in 2020 een SDG- taskforce binnen BUas opgericht om de aandacht die onze instelling aan de SDG's besteedt te inventariseren op alle gebieden van onze activiteiten: onderwijs, onderzoek, operationele zaken en de community. Door betekenisvolle discussies te faciliteren en onze gedeelde gedachten over dit onderwerp te communiceren, wordt onze huidige bijdragen aan de SDG's duidelijk en worden mogelijke kansen en nieuwe invalshoeken om onze bijdrage in de toekomst te vergroten inzichtelijk.

Daarnaast zijn we als partner betrokken bij het 'SDG on stage' platform, waarbij studenten en bedrijfsleven informatie uitwisselen over en elkaar weten te vinden in SDG-bevorderende projecten en stage- of

afstudeeropdrachten. Ook is BUas in 2020 voor de eerste keer opgenomen in de Times Higher Education University Impact Ranking en namen we actief deel aan de SustainaBUL.

In 2020 is een elektrisch voertuig voor gebruik op de campus aangeschaft. De dit jaar uitgevoerde EED audit laat een energiebesparingspotentieel zien van 15%, waar we vanaf 2021 actief mee aan de slag gaan.

Green Office

In de tweede helft van 2020 is de ontwikkeling van de Green Office van BUas in gang gezet. Hier kan onze BUas community meningen en ideeën uitwisselen over het onderwerp duurzaamheid. Het belangrijkste doel van Green Office is bij te dragen aan een duurzamere hogeronderwijsinstelling door mensen samen te brengen, kennis te delen en activiteiten te organiseren die bijdragen aan de Sustainable Development Goals. Studenten hebben in het verslagjaar gewerkt aan het vormgeven van de organisatiestructuur van Green Office, het vergroten van bewustzijn met betrekking tot duurzaamheid binnen de organisatie, het vinden van samenwerkingspartners en het uitwerken en implementeren van de eerste plannen, zoals het aanleggen van een community tuin op de campus en het plaatsen van drie bijenvolken (150.000 bijen) op het dak van het Frontier gebouw. De Green Office wordt in het voorjaar van 2021 officieel geopend.

Kwaliteitszorg

Tijdens het verslagjaar heeft op 26 juni een online locatiebezoek plaatsgevonden voor de hbo-masteropleiding International Supply Chain Management in het kader van het traject Toets Nieuwe Opleiding. Dit bezoek is succesvol verlopen en begin augustus is een definitief en positief NVAO besluit ontvangen.

Tevens heeft eind oktober een online locatiebezoek plaatsgevonden voor de hbo-bacheloropleiding Facility management, dit vond plaats in het kader van heraccreditatie door IFMA (International Facility Management Association) en is uitgevoerd door de Amerikaanse certificeringsinstantie ABET. Het locatiebezoek is succesvol verlopen; in de zomer van 2021 zullen de definitieve resultaten van deze accreditatie beschikbaar zijn.

Conform het NVAO kader worden ontwikkelgesprekken met het toetspanel gevoerd, waarin mogelijke verbeteringen voor de opleidingen vanuit een ontwikkelperspectief aan de orde komen. BUas kiest ervoor om deze plaats te laten vinden na afronding van de opleidingsbeoordeling door het panel en de bijbehorende rapportage. Voor de hbo-bacheloropleiding Tourism Management en de hbo-masteropleiding Tourism Destination Management, waarvoor de definitieve NVAO besluiten voor heraccreditatie eind september 2020 zijn ontvangen, vond het ontwikkelgesprek plaats op 29 oktober 2020. Hierbij was de voorzitter van het panel aanwezig als ook een deskundige uit het panel.

Artificial Intelligence & Data Management

BUas heeft in 2020 de eind 2019 ingediende aanvraag macrodoelmatigheid voor de nieuw te ontwikkelen hbo-bacheloropleiding Artificial Intelligence & Data Management ingetrokken. Na een negatief besluit van CDHO is een beroepsprocedure gestart, die op dit moment nog loopt. In 2020 is uitvoerig gesproken met collega-hogescholen over de ontwikkeling van een hbo-bacheloropleiding Artificial Intelligence (AI).

BUas gaat in ieder geval per september 2021 Applied Data Science & Artificial Intelligence als differentiatie van de opleiding Creative Media and Games Technologies aanbieden, in afwachting van de uitslag van de aanvraag nieuwe opleiding. Binnen het differentiatietraject worden studenten twee jaar lang onderwezen in de basisbeginselen op het terrein van Data Science en Artificial Intelligence. In de laatste twee jaren van de opleiding hebben de studenten de mogelijkheid zich te specialiseren in een van de sectoren waarvoor BUas al opleidt.

Naast het versterken van het onderwijs, wil BUas ook haar onderzoeksprofiel op het gebied van data en AI versterken.

Professional doctorates

Om tegemoet te komen aan de behoefte van het werkveld voor een verdergaande verdieping binnen het toegepaste onderzoek en onderwijs, is afgelopen jaar gewerkt aan de vorming van de derde cyclus in het hoger beroepsonderwijs, de professional doctorate. Deze derde cyclus geldt als de hbo-evenknie van de promotieonderzoeken in het wetenschappelijke universitaire onderwijs.

De hogescholen betrokken bij het domein Leisure, Tourism & Hospitality hebben gezamenlijk een propositie ontwikkeld om te komen tot de ontwikkeling van een praktijkgerichte doctorsgraad in het hbo, aansluitend op het opleidingsaanbod op het eerste en tweede niveau: het bachelor- en masterniveau. Het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) heeft in dit proces de lead genomen en de propositie ontwikkeld, met input van en in afstemming met Hogeschool InHolland, Hotelschool The Hague, Hogeschool Zuyd, NHL Stenden, Hogeschool Saxion en HZ University of Applied Sciences. De propositie is positief beoordeeld en de ontwikkelfase is van start gegaan. Dit ontwikkeltraject zal een jaar in beslag nemen, wat betekent dat naar verwachting begin 2022 de eerste Professional Doctorates trajecten zullen starten.

Naast bovengenoemde pilot is BUas tevens aangesloten bij de ontwikkeling van een professional doctorate op het Creative Arts domein. Avans Hogeschool treedt bij deze pilot op als penvoerder.

Profileringsfonds

In 2020 is financiële tegemoetkoming voor een totaalbedrag van € 65,8² uitgekeerd aan 41 studenten in de vorm van afstudeersteun, een bestuursbeurs, een topsportbeurs en een toptalentbeurs (2019: € 72,9 / 52 studenten). Daarnaast is een bedrag van € 137,4 uitgekeerd in het kader van scholarships (2019: € 73,6). Deze zijn eveneens onderdeel van het profileringsfonds. Het betreft in totaal 37 toekenningen voor EER studenten en 0 toekenningen voor niet-EER studenten. De stijging van het aantal scholarships ten opzichte van 2019 ligt voor het voornaamste deel aan extra aanvragen in verband met Covid-19 en ziekte. Alle aanvragen zijn beoordeeld door een speciaal daarvoor ingestelde toetsingscommissie profileringsfonds.

Omschrijving	Aantallen ho studenten	Totaal van de toekenningen (k€)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (k€)	Gemiddelde duur van de toekenningen
Studenten in overmachtssituaties: Ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen	Aanvragen: 22 Toewijzingen: 20	29	1,5	5 mnd
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen of Medezeggenschap	Aanvragen: 25 Toewijzingen: 21	37	1,75	5 mnd
Overige categorieën: Prestaties op het gebied van sport of cultuur, fin. steun aan niet-EER studenten, uitgaande beurzen e.a.	Aanvragen: 42 Toewijzingen: 37	137,4	3	Beurzen: 12 mnd Overige: eenmalige uitkeringen

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

Rechtsbescherming

> Klachten, bezwaar en beroep

Ter uitvoering van artikel 7.59a WHW heeft BUas het online Loket Rechtsbescherming, waar studenten terecht kunnen voor informatie en advies over de mogelijkheden en procedures voor het indienen van klachten, beroepen en bezwaren. Via dit loket kunnen studenten klachten indienen en beroepen tegen beslissingen van examencommissies en examinatoren, beslissingen over toelating, vrijstellingen, het bindend studieadvies, bezwaren tegen beslissingen van het College van Bestuur of academiedirectie.

² Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

> 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 2020 werden in totaal 34 beroepschriften bij het College van beroep ingediend. Dit is ten opzichte van 2019 met één gedaald. De meeste beroepen hadden betrekking op fraude of waren gericht tegen een beoordeling. In de gevallen waarin het College van beroep onbevoegd was, is doorverwezen naar de bevoegde instanties. De zaak waarin een hoorzitting heeft plaatsgevonden, is online behandeld.

Jaar	Totaal	Onbevoegd doorverwezen	Niet ontvankelijk	Geschikt	Ingetrokken	Hoorzitting	Hoorzitting gegrond
2020	34*	5	6	21	1	1	1
2019	35*	0	3	23	7	2	1
2018	51**	6	6	29	4	6**	3
2017	76	5	9	49	2	8	5
2016	43	9	4	15	4	10	5
2015	57	8	7	20	11	7	3

* Beroepszaken lopen soms door in het volgende kalenderjaar ** Bij 1 hoorzitting heeft het CBE geen uitspraak gedaan

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 2020 zijn er 25 meldingen bij de commissie vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen binnengekomen, een lichte daling ten opzichte van vorig jaar. Er zijn in het verslagjaar geen meldingen door de externe vertrouwenspersoon van de commissie behandeld. Geen van de meldingen heeft geleid tot een officiële klacht. De gesignaleerde ontwikkelingen, de daling in cijfers en de bevindingen ten opzichte van voorgaande jaren zijn in meer detail besproken tijdens het jaarlijkse overleg van de vertrouwenspersonen met de contactpersoon van het College van Bestuur.

In onderstaande tabel zijn de aantallen per type melding weergegeven.

Type melding	aantal	aantal	aantal
	2020	2019	2018
Student over intimiderend gedrag / pestgedrag door medestudent(en)		2	2
Student over seksueel grensoverschrijdend gedrag door medestudent (buiten de schoolcontext)	1	-	1
Student (en) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door docent(en)	11	5	12
Student (en) over seksueel intimiderend gedrag door docent		-	-
Student over ongewenst gedrag door externe contactpersoon		-	1
Medewerker over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door student	1	2	-
Medewerker over intimiderend gedrag door student		2	-
Medewerker over grensoverschrijdend gedrag door docent jegens student (buiten schoolcontext)		1	-
Medewerker over onheuse behandeling door collega(e)	1	3	9
Medewerker (s) over ongewenst gedrag/onheuse bejegening door management/leidinggevende	4	11	13
Medewerker over discriminerend taalgebruik door management/leidinggevende		-	-
Medewerker (s) over als onveilig ervaren werksfeer	6	-	8
Overig	1	1	-
Totaal	25	27	46

1.3 Research

In samenwerking met nationale partnerorganisaties, het bedrijfsleven en de overheid werkt BUas aan innovatieve oplossingen voor actuele en toekomstige domeinoverstijgende vraagstukken voor het bedrijfsleven en de maatschappij. De domeinoverstijgende onderzoeksactiviteiten komen samen in de drie onderzoeksthema's Making places and shaping destinations, Designing and managing experiences en People and goods on the move. Deze thema's worden in 2021, als onderdeel van de ontwikkeling van de nieuwe strategie, verder ontwikkeld in een BUas-breed Research & Development programme. Hierdoor zijn we in staat om de onderzoekslijnen beter met elkaar te verbinden en het BUas kennisprofiel verder te versterken.

Afgelopen jaar is een flinke stap gezet in het presenteren en toegankelijk maken van de onderzoeks(project) resultaten/output. Op de [BUas website](#) worden de onderzoekslijnen per kennisdomein verder uitgewerkt en worden de meest actuele en relevante onderzoeksprojecten gepresenteerd. Ten aanzien van de organisatie van het onderzoek is onder andere onderzoek gedaan naar en een voorstel gemaakt voor de beoogde positionering. Ook is gewerkt aan ontwikkeling van, overleg met en samenwerking tussen lectoren, onderzoekers, onderzoeksmanagers en medewerkers in projectbeheer en -ondersteuning. Tot slot is er aandacht geweest voor professionalisering van datamanagement en voor de implementatie van de gedragscode wetenschappelijke integriteit, inclusief het instellen van een klachtencommissie.

De beperkingen ten gevolge van de Covid-19 pandemie maakten het onmogelijk om een fysieke R&D dag te organiseren. Er is bewust voor gekozen om deze dag niet online te organiseren, maar uit te stellen tot 2021.

Centres of Expertise

Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)

De impact van de Covid-19-pandemie op de wereldeconomie is enorm en het domein Leisure, Tourism & Hospitality is een van 's werelds sterkst getroffen domeinen. De CELTH-activiteiten zijn dan ook grotendeels gefocust op netwerkvorming, onderzoek, duiding en kennisdeling rondom duurzaam herstel en bewuste duurzame ontwikkeling van bestemmingen en industrie. Binnen een aantal weken nadat de Covid-19-pandemie zich ook in Nederland sterk ontwikkelde, zijn door CELTH vier scenario's ontwikkeld over de bezoekerseconomie na de pandemie. Tijdens het schrijven van dit jaarverslag is nog onduidelijk hoe lang de gezondheidscrisis voortduurt, hoe landen omgaan met internationaal reisverkeer en wat het effect zal zijn op de wereldeconomie. De scenario's zijn gedurende 2020 – en worden nog steeds – gebruikt als inspiratie om strategisch vooruit te kijken en de discussie op gang te brengen over welke maatregelen getroffen moeten worden om de sector te herstellen, deze anders in te richten en op termijn meer toekomstbestendig te maken. De scenario's zijn daarnaast gebruikt als basis voor presentatie en discussie, bij onder andere de nieuw opgerichte Taskforce Samenwerking Gastvrijheidssector, Trendrapport Live, een ANVR-webinar over de toekomst voor de reisindustrie. HISWA-RECRON gebruikt de scenario's om bij het ontwikkelen van een visie voor de (verblijfs en watersport) recreatiesector.

CELTH heeft zich in 2020 doorontwikkeld van een onderzoeksfacilitator tot een netwerkorganisatie en toonaangevende onderzoekspartner voor de gastvrijheidssector, in Nederland en op internationaal niveau. CELTH is hiertoe toegetreden tot de Taskforce Samenwerking Gastvrijheidssector. In deze nationale Taskforce werkt het ministerie van Economische Zaken en Klimaat samen met Gastvrij Nederland, de brancheorganisaties, NBTC, IPO, VNG en CELTH op bestuurlijk en ambtelijk niveau aan een duurzaam herstel en ontwikkeling van de bestemming Nederland.

Centre of Expertise Logistiek (CoE Logistiek)

In het CoE Logistiek werkt onze instelling samen met Hogeschool Rotterdam, Fontys Hogeschool, Hogeschool Arnhem Nijmegen, HZ University of Applied Sciences, NHL Stenden en Hogeschool Utrecht. 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 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 Brabant zijn onder andere de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM), REWIN, Tilburg University, Impuls Zeeland en Connected West-Brabant.

2020 heeft voor het CoE Logistiek in het teken gestaan van de mogelijkheden om in januari 2021 een doorstart te kunnen maken met een Kennisdistributiecentrum 2.0 op basis van nieuwe afspraken met de topsector Logistiek. Er is gekozen voor een nieuwe organisatiestructuur van het CoE. Voor BUas betekent dit dat zij haar KDC activiteiten met name bij Logistics Community Brabant zal onderbrengen, waarbij de binding met andere hogeronderwijsinstellingen geborgd blijft.

Discover your talent

'Crowd Management is extra important in these weird corona times. This expertise of BUas absolutely has added value now. It's not only about events and football anymore, but it's something that concerns us all'.

'BUas employees are very approachable, no request is too much, you can always get an answer, I got great help in finding a great work placement company at Disney World in Orlando'.

Joël Pardaán, student Tourism Management, specialisatie Attractions and Theme Parks Management

Teaching Fellow beurs Comeniusprogramma

De energietransformatie is een van de belangrijkste uitdagingen voor het Built Environment-domein voor de komende jaren. Door gebruik te maken van een Teaching Fellow beurs in het kader van het Comeniusprogramma van het NWO is een innovatieve game ontwikkeld om studenten meer inzichten te bieden in de energietransitie. De Smart Grids Energy Game daagt studenten uit om binnen een bestaande buurt veranderingen aan te brengen

zodat deze qua energievoorziening zo autonoom mogelijk wordt. De game biedt de mogelijkheid om vraagstukken stap voor stap complexer te maken. Dit is een groot verschil met bestaande games, die zich met name richten op besluitvormingsprocessen in het werkveld en minder op kennisverwerving. Terwijl ze de levels doorlopen maken de studenten zich de kennis en inzichten eigen op zowel technisch als sociaal gebied.

Kwaliteitszorg

De in april 2020 geplande locatiebezoeken in het kader van de BKO onderzoeksaccreditatie voor de Academy for Tourism en de Academy for Leisure & Events zijn in verband met de Covid-19 restricties uitgesteld en zullen plaatsvinden op 2 en 4 februari 2021.

Onderzoeksoutput

De situatie rondom Corona heeft in het verslagjaar geleid tot een afname van seminars, presentaties en andere publieke activiteiten (-36% t.o.v. 2019). Het aantal optredens in de media, nationaal en internationaal, is wel fors toegenomen (+44% t.o.v. 2019), waarbij de impact van Corona in onze sectoren veelvuldig onderwerp van gesprek was. Op instellingsniveau is het aantal exposure-momenten met 21% afgenomen ten opzichte van 2019.

Exposure	2020	2019
Onderzoeksoutput	225	322
Externe activiteiten	275	429
Pers en media-exposure	214	149
Toegekende onderzoeksprijzen	1	3

Ook de realisatie van research output in tweede en derde geldstroom is iets achtergebleven bij de gestelde targets. Ook hier is het wegvallen of het vertragen van een aantal onderzoeksprojecten als gevolg van de Covid-19 situatie de voornaamste oorzaak.

1.4 Connect to industry and social institutions

We ontleen ons succes mede aan de waardering van het werkveld voor onze afgestudeerden. We zorgen dat ze over kennis en vaardigheden beschikken die aansluiten bij de ontwikkelingen en behoeften van de (internationale) arbeidsmarkt en de maatschappij. Daarnaast creëren we impact door bij te dragen aan het actueel houden van de kennis van professionals en door het doen van onderzoek dat wordt gewaardeerd door het bedrijfsleven. Om deze doelstellingen kracht bij te zetten is een commissie ingesteld met daarin een vertegenwoordiger vanuit elk domein. De commissie draagt zorg voor het initiëren van projecten en er wordt gewerkt aan de verbetering van de verbinding met relevante industriepartners. In 2020 is onder andere gerealiseerd:

- > De Partnership proposition canvas is opgesteld: een discussiedocument waarin de uitgangspunten ten aanzien van de BUAs relatie met het bedrijfsleven beschreven worden en dat bijdraagt aan een uniforme werkwijze;
- > Het CRM systeem is geëvalueerd en wordt inmiddels door alle academies gebruikt voor stage- en afstudeeropdrachten. Op dit moment wordt onderzocht of en hoe het systeem ook ingezet kan worden ten behoeve van de learning communities;
- > Een online systeem voor samenwerkingsverzoeken en aanvragen voor gebruik van Innovation Square is in gebruik genomen. Een multidisciplinair team vanuit de verschillende domeinen heeft hiermee direct toegang tot de centraal binnengekomen aanvragen.

Door de beperkende maatregelen die dit jaar van kracht waren, is het definiëren van centrale A-accounts in het verslagjaar niet gerealiseerd. Voor iedere academie is wel een top-5 van industry partners opgesteld.

Innovation Square

De geldende Corona maatregelen hebben ons in het afgelopen jaar aanzienlijk beperkt in de mogelijkheden om Innovation Square verder te ontwikkelen tot bruisende en inspirerende werk- en ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers en onze partners uit het werkveld. Ondanks deze beperkingen waren alle kantoor units verhuurd en kende Innovation Square, met partners als REWIN, Braventure, Gemeente Breda, Logistics Community Brabant en de NAC Businessclub, een goede start. In de eerste maanden van het jaar bezochten ruim 4.000 gasten evenementen op Innovation Square. Daarnaast startte dit jaar een pilotproject gericht op het aanbieden van flexibele werkplekken voor het bedrijfsleven en alumni. Hoewel we het volste vertrouwen hebben dat dit een succesvol concept zal zijn na de pandemie, zien we op dit moment als gevolg van de Corona beperkingen nog onvoldoende resultaten.

Samenwerkingen en partners

BUas is aangesloten bij tal van samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland. Voor dit jaarverslag beperken we ons tot het vernoemen van de belangrijkste:

- > BUas maakt deel uit van de [Economic Board West-Brabant \(EBWB\)](#). Dit samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven in de Regio West-Brabant stelt de economische koers en ambitie van West-Brabant vast. In het verslagjaar zijn de regionale economische speerpuntsectoren aangescherpt tot de volgende domeinen: agrofood & biobased economy, high tech maintenance en logistiek (smart logistics). In 2020 is verder onderzoek gedaan naar een mogelijke vierde pijler: creatieve kennisdiensten en is meer aandacht besteed aan een (Bredaas) start-up-programma in samenwerking met onder andere het BUas programma.
- > [Logistics Community Brabant \(LCB\)](#), een samenwerking tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University, Nederlandse Defensie Academie en BUas, brengt ondernemers, onderwijs, overheid en onderzoek bij elkaar om samen te komen tot logistieke innovaties in Noord-Brabant. LCB wordt ondersteund door de gemeente Breda en de provincie Noord-Brabant. In 2020 zijn belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling naar een volwassen organisatie. In 2020 is LCB erin geslaagd om de verbinding tussen de vier Brabantse logistieke regio's te formaliseren door middel van een breed gedragen convenant met Rewin, Midpoint Brabant, Vijfsterren Logistiek en Supply Chain Platform Zuid-Oost Brabant. Tevens is de inhoudelijke samenwerking met MCA en SmartwayZ verder versterkt. Ondanks de Corona pandemie en de daarbij door de overheid opgelegde maatregelen, is LCB erin geslaagd om nagenoeg alle voor 2020 geplande activiteiten, al dan niet in online vorm, doorgang te laten vinden. Belangrijk voor de verdere ontwikkeling van LCB is dat de implementatie van de nieuwe website en portal in 2020 nagenoeg is afgerond. Hierdoor kan er professioneler en sneller worden gecommuniceerd naar en met het werkveld. Het ontwikkelen en gebruikmaken van CRM en werven van nieuwe LCB freemium en premium leden is in 2020 gestart en zal in 2021 opvolging krijgen.
- > Breda is een van de acht grote hbo-steden die betrokken zijn bij de City Deal Kennis Maken. Ook in 2020 hebben BUas, Avans Hogeschool, ROC De Rooi Pannen, ROC West-Brabant, Nederlandse Defensie Academie en Gemeente Breda samengewerkt aan versnelling van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door deze te koppelen aan het onderwijs. In februari 2020 was BUas gastheer van het onderwijscafé City Deal Kennis Maken Breda. Dit goed bezochte evenement is – nog voor de Corona pandemie uitbrak – gehouden op onze Innovation Square. Helaas kon de Vuelta in Breda het afgelopen jaar niet doorgaan, wat invloed had op de samenwerkingsprojecten die rondom dit evenement waren opgezet. De samenwerking is echter voortgezet in projecten rondom een ander sportevenement, het NK Atletiek dat in 2021 in Breda zal plaatsvinden. Ook rondom andere onderwerpen is samengewerkt. Zo heeft BUas zich in 2020 verbonden met Urban Living Lab Breda, een community waarin studenten, bedrijven, gemeente en inwoners samenwerken om een bijdrage te leveren aan het welzijn van de stad en stedelijke innovatie.
- > De subsidie voor de stichting Brabant Startup Alliance (hierna: Braventure), een samenwerkingsverband van zes hogeronderwijsinstellingen en zes ontwikkelingsmaatschappijen in Noord-Brabant om startups te versnellen van idee tot en met product-markt-fit, liep eind december 2020 af. In nauw overleg met de provincie is besloten om in 2021 de activiteiten van Braventure te continueren. De partners en de provincie zullen dit jaar gebruiken om te komen tot een gedragen gezamenlijke ambitie en een concreet meerjarenplan voor de periode tot 2024, met een duidelijke positionering van Braventure voor de komende jaren. Daarbij zal ook de huidige vorm van samenwerking en het financieringsmodel van de stichting nadrukkelijk onderwerp van de

discussie zijn. Op dit moment telt de actieve startup community ruim 100 BUas startups die gebruikmaken van de begeleiding en het netwerk van Braventure. Studenten kunnen middels extracurriculair georganiseerde activiteiten ondersteuning krijgen bij het opzetten van hun eigen bedrijf.

- > In het verslagjaar zijn de voorbereidingen getroffen om per begin 2021 strategisch partner te zijn van [MindLabs](#). Het samenwerkingsverband tussen Tilburg University, Fontys Hogeschool, ROC Tilburg, BUas, overheden en een groeiend aantal bedrijfspartners, maatschappelijke instellingen en startups, beoogt de ontwikkeling van technologieën die interacteren met menselijk gedrag te versterken en te versnellen. Met de unieke mogelijkheden van deze technologieën willen de partners maatschappelijke uitdagingen helpen oplossen. Kern van de samenwerking is onderzoek en ontwikkeling van Digital Realities op basis van innovatieve game en media technologie, serious gaming en virtual en augmented reality toepassingen. Onderzoekers en studenten van de Academy for Games & Media van BUas zijn nu al nauw betrokken bij onder andere het MindLabs VIBE project, waarin onderzoek en ontwikkelwerk wordt gedaan naar digital humans (avatars) voor VR/AR trainingen in de gezondheidszorg. Game technologie, geo-data en AI komen ook bij elkaar in zogenaamde Digital Twins met toepassingen in bijvoorbeeld productie, veiligheid, logistiek, water en ruimtelijke planning.

Bezorgrobot Lowie

De exponentiële toename van het aantal digitale aankopen en daarmee samengaan de stijging van het aantal pakketbezorgingen, in combinatie met de mondiale vraagstukken rondom klimaatontwikkelingen en duurzaamheid, vragen om innovatieve oplossingen binnen de domeinen mobiliteit en logistiek. Vanuit dat perspectief heeft BUas in samenwerking met The Future Mobility Network en Airlift Systems de zelfstandig rijdende en elektrische bezorgrobot Lowie (Logistiek op Wielen) in het najaar van 2020 als praktijk-pilot pakketten rond laten brengen op de BUas Campus. De proef vond plaats in een gecontroleerde omgeving met een lage snelheid en een overzichtelijke route. De proef, gesteund door Logistics Community Brabant (LCB) en het O&O fonds van de Regio West-Brabant, was een van de eerste testen met een zelfrijdende robot in Nederland.



BUas onderzoekers en ruim 30 studenten hebben in meerdere field tests onderzoek gedaan naar de impact van een autonome en elektrische robot in het logistieke, ruimtelijke en verkeerskundige domein. Hieraan hebben naast studenten van BUas Built Environment en Logistiek ook studenten meegewerkt van de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam en Fontys. Hoewel de techniek nog een stap moet zetten heeft de proef het inzicht gebracht dat een bezorgrobot vooral interessant is voor de distributie van etenswaren (mits geconditioneerd) en voor de distributie van goederen in een winkelcentrum of op een grotere campus. Daarnaast heeft de proef geleid tot belangrijke discussies op het gebied van ethiek, implementatie en regelgeving.

1.5 Internationalisation

Internationalisering bij BUas omhelst alle activiteiten die we ondernemen om alle studenten en medewerkers internationale leerervaringen mee te geven in een crossculturele studieomgeving en in samenwerking met internationale partners. In het voorjaar van 2020 zijn als onderdeel van het Internationalisation@Home beleidsplan vijf prioriteiten vastgesteld. Mede onder invloed van de Covid-19 pandemie is de ontwikkeling op deze punten in een stroomversnelling terechtgekomen en heeft het vormgeven van virtuele internationale samenwerkingsvormen prioriteit gekregen. In teamverband wordt verder gewerkt aan het voorbereiden van een inclusiebeleid, het bieden van meer duidelijkheid over de internationale classroom en de rol van docenten hierin. De Global Mind Monitor, een instrument om de internationale en interculturele vaardigheden van studenten en docenten te meten is geïntroduceerd. Tot slot zijn alle opleidingen in 2020 gestart met het monitoren van hun international learning outcomes om te zien of de studieprogramma's daadwerkelijk de organisatiedoelstellingen op het gebied van internationalisering reflecteren. De inventarisatie wordt in het voorjaar van 2021 afgerond. Op

basis van de uitkomsten kan besloten worden de onderwijsprogramma's al dan niet aan te passen.

Internationale studenten en medewerkers

In 2020 is het percentage internationale studenten dat aan BUas studeert licht gestegen ten opzichte van 2019 en bedraagt nu 17,9% (2019: 17,8%). Het totaal aantal van 1310 internationale studenten telt 100 verschillende nationaliteiten. Het percentage internationale studenten, het absolute aantal én de verscheidenheid aan nationaliteiten waren nooit eerder zo hoog. Een kleine terugloop zien we bij het aandeel eerstejaarsstudenten met een internationale achtergrond. Het percentage nieuwe internationale instroom daalde van 21,6% in 2019-2020 tot 19% in 2020-2021. De onzekere situatie ten aanzien van internationale reizen ten gevolge van de Covid-19 pandemie heeft hier een tweeledig effect: internationale studenten zijn terughoudend in het aanmelden bij het hoger onderwijs in Nederland en Nederlandse studenten lijken eerder te kiezen voor een studie in eigen land. Beide hebben impact op het aandeel nieuwe internationale studenten.

Het aandeel internationale medewerkers steeg in het verslagjaar tot 18,5%. Het merendeel hiervan is afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, USA, België, Bulgarije en Ierland. De grote groep internationale studenten en medewerkers draagt in belangrijke mate bij aan het internationale karakter van onze campus community, de international classroom en de crossculturele en internationale ervaringen voor de totale BUas studentenpopulatie.

Exchange

De reisbeperkingen die in 2020 zijn opgelegd door de Nederlandse overheid en vanuit de internationale gemeenschap hebben een grote impact (gehad) op het aantal inkomende en uitgaande exchange studenten. Hoewel het aantal internationale stage- en afstudeermogelijkheden voor uitwisselingsstudenten blijft toenemen, is het aantal studenten dat hier gebruik van heeft gemaakt in het verslagjaar afgenomen tot 162; het laagste aantal in de afgelopen 5 jaar. Daarnaast zagen we eveneens een daling in het aantal inkomende exchange studenten. Deze ontwikkelingen staan haaks op onze ambities om meer inkomende uitwisselingstudenten te verwelkomen en het aantal studenten te verhogen dat bij afstuderen minimaal 20 EC in het buitenland heeft behaald. Ook voor collegejaar 2020-2021 verwachten we op dit front onder eerder gesteld ambitieniveau te presteren, door de genoemde reisbeperkingen.

Kwaliteitszorg

In 2020 heeft BUas voor het eerst deelgenomen aan de Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects - Hospitality & Tourism Management (ARWU). We zijn trots op onze 51^e positie in de ranking, die gezien wordt als een van de belangrijkste research rankings wereldwijd. De bacheloropleiding Creative Media and Game Technologies en de masteropleiding Game Technology zijn voor het derde jaar op een rij geassocieerd als world top programmes bij zowel de Princeton Review als bij The Rookies.

In het verslagjaar behaalden de bacheloropleiding Tourism Management en de masteropleiding Tourism Destination Management positieve resultaten bij de ECA Certificate for Quality in Programme Internationalisation en THE-ICE. Op dit moment zijn twee van onze masteropleidingen en vier bacheloropleidingen Europees en/of internationaal geaccrediteerd.

Covid-19

In het voorjaar werden de eerste effecten van de Covid-19 pandemie op het (internationale) bedrijfsleven zichtbaar. Internationale stages kwamen soms abrupt tot een einde en internationale reisbewegingen werden aan banden gelegd. BUas heeft hierop in het voorjaar van 2020 actief haar internationaal gestationeerde studenten en medewerkers terug naar Nederland gehaald, plus internationale studenten die in Nederland verbleven, waar mogelijk en gewenst, geholpen om terug te gaan naar familie in hun land van herkomst.

Discover your talent

'I very much appreciate the warmth of contacts and the personal approach'. 'When I first arrived in Breda, I was really surprised that everyone here greets each other. You often hear that the Dutch are rude and direct, but I have a completely different experience. I think they are open and friendly. Everything is very flexible, you can design your own study pathway, which is great. Valentina Petre, international student from Romania, student Tourism management



1.6 Professionalisation and operational excellence

Professionalisering en personele ontwikkeling

Het zwaartepunt van professionalisering heeft het afgelopen jaar gelegen in het verder digitaliseren van het onderwijs. Docenten zijn geschoold in het gebruik van digitale leermiddelen en in didactische presentatievaardigheden om online kwalitatief goed onderwijs aan te kunnen bieden. Daarnaast zijn doorlopend trainingen georganiseerd om de Engelse taalvaardigheid van docenten te optimaliseren. Dit betreft naast sec spreek- en schrijfvaardigheid ook de uitdrukkingsvaardigheid en vergroten van het zelfvertrouwen in het gebruik van Engels voor de klas. Deze trainingen zijn vanaf het voorjaar online aangeboden, voor en door collega's en door inzet van externe trainers. Met de internationaliseringsambities van de organisatie blijft Engelse taalvaardigheid ook de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

Andere elementen binnen het professionaliseringprogramma waren de nieuwe rol van de docent in de learning communities en training op het gebied van didactiek, BKE en SKE. Uit feedback van docenten is gebleken dat zij naast hun lestaken onvoldoende tijd kunnen vrijmaken voor de eigen ontwikkeling. Om meer ruimte te creëren voor deelname aan het scholingsaanbod wordt gekeken of er extra docenten aangetrokken kunnen worden.

Begin 2020 is Bureau Future van start gegaan. Dit bureau is gericht op het verbeteren van de interne mobiliteit van medewerkers door het matchen van werk en kandidaten en talent sourcing binnen de organisatie. Daarnaast wordt begeleiding en advies geboden met betrekking tot coaching, re-integratie, professionalisering en loopbaanvraagstukken.

Management development

Afgelopen jaar is een pas op de plaats gemaakt ten aanzien van het reguliere BUas management development programma en is er specifiek aandacht geweest voor e-coaching op individueel niveau. Tevens is er een training gehouden voor het voltallige management, gericht op het leidinggeven op afstand in tijden van lockdown.

Tot slot zijn voorbereidingen getroffen voor een nieuw managementprogramma dat aansluit bij de ontwikkeling van de BUas organisatie. Dit programma zal starten in 2021.

Organisatieontwikkeling en Community organisation

In 2020 is verder aandacht besteed aan organisatieontwikkeling. Afstemming tussen het management, medewerkers, de vakbonden en de Medezeggenschapsraad heeft (deels in 2021) geresulteerd in het bepalen van de kernprincipes en inrichtingsprincipes voor onze organisatieontwikkeling en flankerend beleid gericht op het doorontwikkelen van een leidraad bij organisatieontwikkeling, taakbeleid en een andere invulling van de HRM-cyclus. Uitgangspunten en samenhang van de diverse onderdelen zijn hierbij uitvoerig besproken. Het wederzijdse vertrouwen als uitgangspunt in ons handelen en het lager leggen van de verantwoordelijkheden hebben een directe relatie met de wens de ervaren werkdruk te verlagen. Gedurende de periode tot de zomer is op basis van de gewenste organisatieontwikkeling het beeld van de community organisatie uitgewerkt en zijn de uitgangspunten van de community organisatie vastgesteld.

Kernprincipes van de community organisation

- I. We richten ons op onderwijs en onderzoek met minimale interne grenzen. De professionals hebben de verantwoordelijkheid, duidelijke kaders en bevoegdheden om binnen de reikwijdte van hun taken te handelen en besluiten te nemen.
- II. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opereren binnen het beschikbare budget, het nakomen van gemaakte (beleids)afspraken en nemen verantwoordelijkheid hiervoor. Dit professionalisme wordt met vertrouwen beantwoord (high trust – high accountability).
- III. De organisatie faciliteert innovatie en flexibele samenwerking binnen en buiten de eigen Unit; dit wordt ondersteund door een gelijkelijk gewaardeerde basis en flexibele structuur met beiden hun eigen (beperkte hoeveelheid) performance indicators en incentives.
- IV. BUas' leiderschap is gericht op wendbaarheid (agility) volgens het managementprofiel van BUas. Belangrijk hierin is het nemen van verantwoordelijkheid voor draagvlakmanagement met betrekking tot onderwijs, onderzoek, het werkveld, en operational excellence.
- V. BUas Leiderschap geeft duidelijkheid over langetermijn doelen, grondbeginselen en kaders, waarbinnen professionals ruimte kunnen vinden om te werken en te innoveren (conform "Kaderstellend Bestuur").

In het verslagjaar is gestart met zes pilots. Als lerende organisatie groeien we mee in de ontwikkeling en voortgang van de pilots. De opgedane ervaringen dragen bij aan de verdere ontwikkeling van onze community organisation. De zes pilots worden in samenhang ontwikkeld en kennen een doelgerichte aanpak. Voor alle pilots geldt dat ruimte voor leren en ontwikkelen en verantwoording over resultaten hand in hand gaan.

- > De ontwikkeling van de Academy for Tourism
- > Opzet en ontwikkeling van het Education Office, inclusief de services IM-ICT en Library.
- > Ontwikkeling van de expertgroep Project management
- > Ontwikkeling van de expertgroep Information management
- > Ontwikkeling van de guild EdFactory
- > Ontwikkeling van de guild Internationalisation

Een expertgroep wordt gevormd door BUas medewerkers vanuit verschillende organisatieonderdelen met dezelfde expertise, zoals design thinking, data management of e-didactics. Deze medewerkers zoeken elkaar pro-actief op om kennis te delen en te vergroten ten behoeve van (kwaliteitsverbetering) onderwijs, onderzoek of organisatie. Expertgroepen hebben een langetermijnfocus en in de regel geen specifieke opdracht. Guilds zijn (tijdelijke) multidisciplinaire groepen van BUas medewerkers met een strategische opdracht. Een guild valt onder de verantwoordelijkheid van een van de leden van de Executive Board, heeft een eigen budget en legt verantwoording af over voortgang en bereikte resultaten.

SERVE

Op het gebied van de ondersteuning is in 2020 vervolg gegeven aan het eerder ingezette strategisch programma SERVE. SERVE heeft als doel uitvoering geven aan het dienstverleningsconcept, waarin onderwijs en onderzoek optimaal ondersteund en ontzorgd wordt. Kenmerken van de gewenste ondersteuning zijn slim, slank, efficiënt en waar mogelijk hybride georganiseerd. In het verslagjaar is de minimale ondersteuningsorganisatie voor een academie verder in kaart gebracht. Hiermee is inzichtelijk gemaakt welke processen academiespecifiek zijn en welke processen in aanmerking komen voor standaardisatie en hybride organisatie. Daarnaast is in 2020 gewerkt aan een structurele borging van de hybride manier van werken zodat de processen op lange termijn met hoge kwaliteit en in directe verbinding met het onderwijs en onderzoek uitgevoerd worden.

Op het niveau van de individuele projecten zijn verschillende vorderingen gemaakt. Zo is het Project Planning & Control (PPC) team per 2020 live gegaan en per september 2020 ook qua formatie op sterkte. Uit een interne enquête blijkt dat de tevredenheid vanuit de academies over het PPC-team is gegroeid nadat deze hybride georganiseerd is. Op het gebied van digital testing is een nieuw testsysteem geïmplementeerd. In het nieuw opgezette Exam Centre komen de geoptimaliseerde processen rondom tentaminering op een hybride manier samen. De procesoptimalisatie met betrekking tot tentameninschrijving en digitale ondertekening van diploma's is gedurende het jaar afgerond en implementatie is in gang gezet.

2 Kwaliteitsafspraken

2.1 Achtergrond

In het Sectorakkoord hbo 2019-2022 is vastgesteld dat instellingen in het hoger onderwijs kwaliteitsafspraken maken voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. De afspraken worden gemaakt op de zes thema's die de koepelorganisaties Vereniging Hogescholen (VH) en Vereniging van Universiteiten (VSNU) en de studentorganisaties 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.

BUas zet volledig in op kwaliteit en impact van het onderwijs met optimale benutting van de campusfaciliteiten. De studievoorschotmiddelen stellen ons in staat een extra impuls te geven aan de kwaliteit van ons onderwijs. In 2018 heeft BUas haar kwaliteitsafsprakenplan 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 doelstellingen en activiteiten in het kader van deze kwaliteitsafspraken zijn volledig in lijn met onze beoogde langetermijnpositionering 2030 'NHTV op een scherpe koers'³ (2015) en ons [strategisch plan 2018-2021 'Creating Professional Value'](#).

In 2019 heeft BUas een negatief oordeel van het NVAO-panel ontvangen. Ondanks bezwaar vanuit BUas hebben de NVAO en de minister dit oordeel eind 2019 overgenomen. In 2020 heeft de herbeoordeling van het BUas kwaliteitsafsprakenplan plaatsgevonden.

De Medezeggenschapsraad is als partner betrokken bij planvorming en procesafspraken. In de uitwerking van het monitoringsproces is zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande instrumenten en processen.

2.2 Proces

BUas Kwaliteitsafsprakenplan

In juli 2020 heeft de NVAO ons [kwaliteitsafsprakenplan](#), inclusief een uitgebreid dossier met aanvullende informatie en de gedetailleerde centrale en decentrale projectplannen ontvangen. Het panel heeft zich middels beoordeling van het dossier en een - online - panelbezoek in oktober 2020 een beeld gevormd over het ambitieniveau, de haalbaarheid van de onderliggende plannen en de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de totstandkoming van het kwaliteitsafsprakenplan en in het proces van monitoring en verantwoording.

Tijdens het digitale panelbezoek is gesproken met het College van Bestuur, de programmadirecteur Educational organisation and community en een afvaardiging van de centrale en decentrale medezeggenschap, inclusief studenten. Het panel oordeelde positief over het BUas Kwaliteitsafsprakenplan, de uitwerking van de deelplannen, de mate van ambitie en haalbaarheid. Waardering was er voor de duidelijke koppeling naar het strategisch plan, de lange termijn ambities, onderwijsvisie en de thema's uit het sectorakkoord en de daarmee aangetoonde bijdrage tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Het panel benadrukte verder de manier waarop BUas informatie heeft opgehaald bij interne en externe stakeholders, en deze heeft geïntegreerd in de plannen, en loofde ook het draagvlak binnen de organisatie en de betrokkenheid van de Medezeggenschapsraad die in het proces een volwaardige en kritische gesprekspartner van het College van Bestuur is gebleken.

³ Per 1-9-2018 is de naam van onze instelling, voorheen NHTV internationale hogeschool Breda, gewijzigd in Breda University of Applied Sciences.

Het bestuur van de NVAO heeft het paneladvies overgenomen en de minister geadviseerd positief te oordelen over het kwaliteitsafsprakenplan van Breda University of Applied Sciences. Inmiddels hebben we hierop een positief besluit van de minister ontvangen.

Uitwerking 2020

De doelstellingen zoals geformuleerd in het BUas kwaliteitsafsprakenplan zijn voor 2020-2022 gedetailleerd, en voor 2023-2024 op hoofdlijnen, uitgewerkt in 9 centrale en 12 decentrale projectplannen. Conform afgesproken werkwijze is voor de centrale projectplannen overleg gevoerd met en instemming verleend door de centrale medezeggenschap. Voor de decentrale plannen heeft dit proces op academieniveau plaatsgevonden, in samenwerking met de deelraden. Onbesteed kwaliteitsafsprakenbudget uit 2019 is in overleg met de medezeggenschap toegevoegd aan de budgetten voor 2020 en 2021.

Om de samenhang te optimaliseren, valt een groot deel van de kwaliteitsafsprakenprojecten onder de overkoepelende strategische programma's.

De gewijzigde situatie ten gevolge van de Covid-19 pandemie heeft flinke impact gehad op de 2020 uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Gedurende het jaar zijn, inspeland op de gewijzigde omstandigheden en veranderende vraag, koerswijzigingen doorgevoerd. Enkele vooraf gestelde doelen zijn uitgesteld of hebben een andere invulling gekregen. Voorbeelden hiervan zijn het opdoen van internationale ervaring van docenten en het organiseren van extracurriculaire activiteiten. Andere thema's, bijvoorbeeld digitalisering van het onderwijs, zijn in een stroomversnelling beland. De focus-shift, inclusief de verschuiving van financiële middelen die hiermee samenhang, is in goed overleg met de Medezeggenschapsraad tot stand gekomen.

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in paragraaf 2.4 per thema weergegeven.

Vorbereiding 2021

Parallel aan de plantoetsing zijn in het najaar van 2020 opnieuw (brainstorm)sessies georganiseerd met medewerkers en studenten, waarbij input is opgehaald voor de focuspunten van 2021. De input is verwerkt in de uitwerking van de kwaliteitsafspraken voor 2021 en binnen de begroting 2021 weergegeven. De Medezeggenschapsraad heeft haar instemming gegeven op de inzet van het kwaliteitsafsprakenbudget voor 2021. Voor alle onderliggende projectplannen voor 2021 is instemming van de centrale, respectievelijk de decentrale medezeggenschap verkregen. Met de Medezeggenschapsraad zijn, op basis van input van de raad rond voortgang en te verbeteren evaluatierapportages, nadere afspraken gemaakt over het monitoringsproces.

2.3 Voortgang en monitoring

Ook in 2020 zijn onder de genoemde thema's negen centrale kwaliteitsafspraken(QA)-projecten geformuleerd. Voor twee thema's, de ontwikkeling van learning communities en het vergroten van internationale ervaring van docenten, zijn projecten per academie gestart. Monitoring van de QA-projecten vindt zoveel mogelijk plaats binnen de bestaande planning- en controlcyclus, waar ook monitoring van de voortgang van de genoemde strategische programma's is ingebed. Voor de decentrale QA-projecten geldt daarnaast dat deze als vast agendapunt zijn opgenomen in de overleggen tussen academiedirecteur en de decentrale medezeggenschap. Voortgang, monitoring en waar nodig bijsturing van projecten worden hier besproken. Ook de focus shift ten gevolge van de Corona pandemie is besproken met de academiedeelraden.

Medewerkers en studenten, worden op regelmatige basis geïnformeerd over het doel en de voortgang van lopende projecten, bijvoorbeeld via de Quality First artikelen die via de interne communicatiekanalen worden gedeeld.

Inzet en resultaat in 2020 wordt op de volgende pagina's per BUas-thema weergegeven. Het College van Bestuur bedankt de Medezeggenschapsraad voor haar inbreng, de constructieve samenwerking en de benodigde flexibiliteit bij de koerswijziging ten gevolge van de Covid-19 impact.

2.4 Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Learning communities en professionalisering van het onderwijs

Beoogde resultaten	
Uitgangspositie 2018	Uitbreiden van de learning communities en opleiden van docenten voor hun rol in deze communities. Er zijn verschillende learning communities die verder ontwikkeld kunnen worden.
Realisatie 2019	Alle academies zijn met een of meerdere nieuwe learning communities begonnen: de betrokkenheid van het werkveld groeit. Een gedeelde visie op de learning communities is ontwikkeld. Tijdens het BUas Congressstival in januari 2020 is deze visie met de organisatie gedeeld. Trainingen en coachingstrajecten worden georganiseerd voor docenten om hen toe te rusten voor hun nieuwe rol binnen de learning communities. Ook dragen 'sharing cafés' die regelmatig georganiseerd worden bij aan de professionalisering van docenten alsmede de ontwikkeling van learning communities.
Realisatie 2020	De verdere ontwikkeling van de learning communities heeft zowel in fysieke vorm, met name de eerste maanden van het jaar, als in een digitale variant vorm gekregen. Het integreren van de learning communities in de curricula is verbeterd. Daarnaast is ook de organisatievorm verder geprofessionaliseerd. Zo zijn voorbereidingen getroffen voor het inbedden van verschillende specialisaties vanaf september 2021. Docenten worden voortdurende getraind en gecoacht in hun gewijzigde rol binnen de (online!) learning communities. Initiatieven voor nieuwe learning communities staan bij alle academies in de steigers.
Doel 2021	Alle docenten zijn toegerust voor hun rol in de learning communities. Alle studenten en docenten zijn onderdeel van learning communities.
Doel 2024	Het concept van de learning community is in alle opleidingen volledig ontwikkeld en uitgevoerd.
Uitgangspositie 2018	Verdere digitalisering van het onderwijs Verschillende studieopties zijn ingebouwd in alle opleidingen, zoals specialisaties en minoren en er zijn voorbeelden van gepersonaliseerd onderwijs geschetst. De ingezette digitalisering van lesmateriaal gaat verder. Door de hele instelling heen wordt van bestaande expertise gebruik gemaakt.
Realisatie 2019	Alle academies hebben belangrijke stappen gezet in het digitaliseren van hun opleidingen. Vijf modules zijn gedigitaliseerd en het gebruik van een online tool als MS Teams om de learning communities te ondersteunen is gestegen. De Media HUB werd gelanceerd om gebruik van digitale media te ondersteunen voor alle opleidingen van BUas.
Realisatie 2020	De eerder ingezette beweging richting meer digitale vormen van onderwijs en een bredere toepassing van het blended learning principe, kwam in het voorjaar van 2020, de eerste lockdown periode, in een stroomversnelling. Docenten zijn door het BUas EdFactory team in versneld tempo getraind in het gebruik van digitale leermiddelen en in de benodigde vaardigheden om via de webcam te presenteren en studenten te bereiken en te begeleiden. In samenwerking met de examencommissies is methodiek om digitaal te toetsen, onder andere door inzet van tools als Proctoring en Testvision, BUas-breed ontwikkeld en ingevoerd. In de zomer van 2020 is in overleg met de Medezeggenschapsraad besloten om extra kwaliteitsafsprakenbudget op dit thema in te zetten om de kwaliteit van het (online) onderwijs hoog te houden.
Doel 2021	Digitalisering van lesmateriaal wordt afgerond en blended learning wordt in alle opleidingen toegepast. Gestegen studenttevredenheidsscores in het NSE-onderzoek wat betreft toegepaste onderwijsmethoden.
Doel 2024	Studenten hebben meer mogelijkheden voor tijds- en plaatsonafhankelijk leren. Verdere stijging van studenttevredenheidsscores in het NSE-onderzoek wat betreft toegepaste onderwijsmethoden.

Uitgangspositie 2018	Afstemming van de verschillende bacheloropleidingen wat betreft structuur en planning
Realisatie 2019	Beperkte afstemming van de verschillende bacheloropleidingen. BUas heeft zich aangesloten bij Kies op Maat, als gevolg waarvan een grotere keuze aan minoren beschikbaar kwam voor onze studenten, zonder extra kosten voor hen. Ook konden studenten van andere hogeronderwijsinstellingen aan BUas-minoren deelnemen. De Academy for Built Environment & Logistics herstructureert haar bacheloropleidingen richting een semesterstructuur. Voor deze activiteiten is in 2019 geen kwaliteitsafsprakenbudget ingezet.
Realisatie 2020	Omdat de focus in het afgelopen jaar elders lag, is slechts beperkt aandacht geweest voor de organisatorische afstemming tussen en uniformiteit van de verschillende bacheloropleidingen. Hier is ook geen kwaliteitsafsprakenbudget aan besteed. In het verslagjaar is, gerelateerd aan dit thema, gestart met het ontwikkelen van een visie gericht op flexibilisering van het onderwijs. Komend jaar wordt hier bij het actualiseren van de langetermijnstrategie en -ambities verder vorm aan gegeven. Het project minor support organisation is gestart (zie ook par.1.2). Het openstellen van een groter aantal minoren voor studenten van andere academies en collega hogeronderwijsinstellingen (via Kies op Maat), het opstellen van een minoren-catalogus en verbeterde interne afstemming zijn gerealiseerde verbeterlagen.
Doel 2021	Mogelijkheden van openstellen van onderdelen van opleidingen voor studenten van andere domeinen of bacheloropleidingen worden verkend en geharmoniseerd.
Doel 2024	Betere afstemming tussen de verschillende bacheloropleidingen.

Meer fte en hooggekwalificeerde docenten beschikbaar voor het primaire proces

Beoogde resultaten	
	Meer docenten beschikbaar voor het onderwijs
Uitgangspositie 2018	Zoveel mogelijk middelen voor het primair proces = bestaand beleid.
Realisatie 2019	De aanstelling van 5 fte extra docenten die in 2018 zijn aangenomen is verlengd. De student/docent ratio is verbeterd.
Realisatie 2020	Na de realisatie van 5 fte extra docenten vanaf 2018, heeft BUas in 2020 bovenop de extra 4 fte conform de kwaliteitsafpraak, nog éé extra fte ingezet ten behoeve van het primaire proces. Deze gelden zijn toegevoegd aan het personeelsbudget van de academies. Het vrijmaken en inzetten van extra financiële middelen voor het primair proces sluit aan bij de onze doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs. In bijlage 3 van dit jaarverslag is een uitgebreide weergave van de ontwikkeling van de student/docent ratio opgenomen.
Doel 2021	15 extra fte in het onderwijs. In 2018 werden 5 fte docenten extra aangesteld. Deze aanstellingen worden verlengd. In 2020 nog eens 4 fte en in 2021 zullen nog eens 6 extra fte docenten aangesteld worden in 2021, verspreid over alle academies.
Doel 2024	Bovenop de genoemde 15 fte zullen in 2022 nog eens 8 extra fte in het onderwijs worden aangesteld, verspreid over alle academies. Na 2022 zullen we het effect van de gerealiseerde kleinschalige onderwijsomgeving en versterkte coaching evalueren, en beslissen hoe we onze inzet voor het verbeteren van de student/docent ratio voor de volgende jaren gaan voortzetten.

Versterkte coaching en begeleiding van onze studenten

Beoogde resultaten	
	Het verbinden van alle docenten aan het internationale werkveld (recente specialistische kennis, internationaal netwerk en mondiale inzetbaarheid)
Uitgangspositie 2018	Er zijn docenten die geen enkele internationale ervaring hebben. Cursussen Engelse taalvaardigheid worden aangeboden en docenten zonder enige internationale ervaring worden aangemoedigd om te werken aan deze kwestie. De meeste opleidingen faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.
Realisatie 2019	In alle academies zijn er docenten die minder internationale ervaring hadden naar het buitenland gegaan om meer internationale ervaring op te doen en hun internationale netwerk te vergroten. Ervaringen worden op natuurlijke wijze verwerkt in hun lessen, wat ten goede komt aan de 'international classroom' en de mondiale inzetbaarheid van studenten. Meer internationale stagemogelijkheden en afstudeeronderzoeksprojecten kwamen beschikbaar.
Realisatie 2020	2020 was geen eenvoudig jaar qua internationale docent-stages, guest lectures en fysieke uitwisseling van onderzoekers en docenten. Gezien de geldende reisbeperkingen zijn veel initiatieven online gestart dan wel online verder uitgevoerd. Denk hierbij aan deelname aan (digitale) samenwerkingen, digitale ontmoetingen, deelname aan online congressen en het leggen van contacten die hopelijk snel opvolging krijgen als we elkaar weer vaker fysiek kunnen ontmoeten. Mogelijkheden om de communicatie over internationale uitwisseling van docenten en onderzoekers beter te faciliteren worden momenteel onderzocht.
Doel 2021	Alle docenten hebben internationale ervaring opgedaan. De Engelse taalvaardigheid van alle docenten is opnieuw beoordeeld. Cursussen Engelse taalvaardigheid worden nog steeds aangeboden met als doel alle docenten binnen Engelstalige opleidingen op C1-niveau te krijgen. Studenten worden meer en beter gefaciliteerd om internationale stageplaatsen te vinden. De Engelse taalvaardigheid van alle docenten binnen Engelstalige opleidingen is minimaal op C1-niveau.
Doel 2024	Alle docenten hebben een internationaal netwerk (bedrijven en/of kennisinstituten) en faciliteren studenten in het vinden van internationale stageplaatsen.
	Extra begeleiding van studenten
Uitgangspositie 2018	BEST (BETter STudying)-trainingen worden aangeboden. Decanen onderhouden contacten met externe zorgaanbieders en indien nodig verwijzen ze studenten naar deze externe zorgaanbieders.
Realisatie 2019	Een psycholoog is aangesteld. De bredere zorgketen is uitgezet en gestroomlijnd en in overleg met decanen is de coaching van studenten met mentale problemen verbeterd. Het aantal aangeboden BEST-trainingen is gestegen met een specifieke focus op internationale studenten en Engelstalige opleidingen. Ook hebben de Ucademy cursussen en workshops die aangeboden worden als extra curriculaire activiteiten onze studenten training en ondersteuning geboden bij een breed scala van vaardigheden en onderwerpen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.
Realisatie 2020	De gevolgen van de pandemie hebben een grote impact op het welzijn van studenten. Het bestaande Duty of Care Framework is uitgebreid met een derde pijler: mentale gezondheid. De decanen en de BUas psycholoog bieden hierbij hulp en advies aan studenten, met dit jaar uiteraard ook volop aandacht voor de geldende off-campus situatie. Een beperkte groep studenten is uit welzijnsoverwegingen de mogelijkheid geboden om binnen de geldende beperkingen op de campus te studeren. Dit jaar zijn diverse trainingen en workshops online aangeboden, zoals Mirro zelfhulp modules, studievaardigheidstrainingen en een high sensitivity training. Naast het vergroten van het aantal trainingen en de verhoogde aandacht vanuit de decanen, heeft dit er ook toe geleid dat een aanvang is gemaakt met het opstellen van een BUas-breed beleidsplan "Student Wellbeing" dat medio april 2021 gereed zal zijn. Communicatie over de BEST-trainingen richting studenten is verbeterd. Zo is het BEST-aanbod op de startpagina van de studentenportal geplaatst, inclusief directe toegang tot o.a. decanen, de BUas psycholoog en registratiemogelijkheden voor de aangeboden trainingen. Iedere

Doel 2021	academie heeft een BEST contactpersoon en er zijn informele uitwisselingen georganiseerd tussen Nederlandse en internationale studenten. Een psycholoog is aangesteld in 2019 om studenten met complexere problemen beter te helpen of verwijzen en docenten op dit gebied te ondersteunen. In 2021 wordt vastgesteld of dit daadwerkelijk bijdraagt aan het helpen van studenten.
Doel 2024	Meer BEST-trainingen worden aangeboden. Te besluiten na de evaluatie in 2021.

Studiesucces

Beoogde resultaten	
	Voortdurend verbeteren van matching & selectie instrumenten
Uitgangspositie 2018	De afgelopen jaren zijn investeringen gedaan in en pilots uitgevoerd gericht op matching & selectie. Dit helpt ons om te waarborgen dat de juiste studenten instromen in onze opleidingen en grip te krijgen en te houden op de studentenaantallen.
Realisatie 2019	De eerste deelnemers aan de matchingactiviteiten van de betrokken opleidingen zijn gevraagd feedback te geven via een online vragenlijst. 80% van de respondenten is positief over de aangeboden activiteiten en de informatie. Het adviestraject voor studiekeizers is vereenvoudigd. De online testen en informatie zijn verbeterd. In de vragenlijst kunnen studenten toestemming geven aan BUAs om hun testresultaten te gebruiken voor coaching tijdens hun studietijd, zodat coaching en begeleiding sneller opgestart en beter afgestemd kan worden op de specifieke behoeften van de student. Volgend jaar zal de communicatie richting studiekeizers verder worden geoptimaliseerd, waarin betrokkenheid, community building en het klanttraject, de customer journey, essentieel zijn.
Realisatie 2020	Matching- en selectieactiviteiten hebben dit jaar zowel online als op de campus plaatsgevonden, passend bij de geldende RIVM richtlijnen. Naast veel webinars (zie hiervoor ook par.1.2) zijn ook voorlichtingsactiviteiten, meelooplessen en selectiegesprekken online georganiseerd. Mogelijkheden om een andere Engelse test te gebruiken en het al dan niet verdergaan met Seedlink worden onderzocht.
Doel 2021	Onze instroom van studenten bestaat uit betere en goedgemotiveerde studenten, wat zich uit in een daling van het uitvalpercentage uit het eerste studiejaar tot 26,9%.
Doel 2024	Onze instroom van studenten bestaat uit betere en goedgemotiveerde studenten, wat zich uit in een daling van het uitvalpercentage uit het eerste studiejaar en een stijging van het bachelorrendement tot 74%.
	Bredere toepassing van student and learning analytics
Uitgangspositie 2018	Basiskennis is aanwezig.
Realisatie 2019	In de zomer van 2019 gaven grotere beschikbaarheid en kennis van student and learning analytics en nieuw ontwikkelde Power BI rapporten inzicht in de knelpunten binnen onze curricula. Daarnaast werd inzichtelijk of bepaalde groepen studenten moeite hebben met bepaalde vakken. Op basis van deze informatie hebben we maatregelen voor uitvalvermindering voor elke bacheloropleiding opgesteld. De interventies worden vanaf september 2019 uitgevoerd. Basisinformatie over studievoortgang kwam breder beschikbaar. Een governance structuur, het verzamelen van informatie voor visie en beleid en het vergroten van kennis over ontwikkelen van analyses zal de kennis over en het gebruik van student and learning analytics verder versterken.

Realisatie 2020	De beschikbare databronnen zijn vrijwel volledig in kaart gebracht. Van hieruit kan worden gekeken welke data we hier vanuit strategisch oogpunt aan toe wensen te voegen. Doordat de nieuw aangestelde data engineer nog niet volledig beschikbaar was, is enige vertraging opgetreden bij dit deelproject. Meer data rondom de minoren en rondom studievoortgang worden onder andere op dit moment nog toegevoegd aan de set. In 2020 zijn nieuwe rapporten opgeleverd aan de organisatie, zoals gegevens rondom instroom, uitval, internationalisering en onderzoek. Medewerkers zijn gestart met scholing in het gebruik van de rapporten zodat ze zelfstandig de rapporten kunnen aanpassen naar de voorkeuren van de gebruikers. Daarnaast hebben de interne data engineers een gevorderde training gevolgd gericht op het ontwikkelen van nieuwe rapporten en data analyse.
Doel 2021	Een aanpak die leidt tot het effectief aanbieden van hulp/begeleiding aan studenten en aantoonbare verbetering van studiesucces. Verdere scholing van medewerkers, zodat ze zelfstandig de rapporten kunnen aanpassen naar voorkeur van de gebruiker.
Doel 2024	Aantoonbare verdere verbetering van studiesucces.
Uitgangspositie 2018	Extracurriculaire activiteiten op de campus in het kader van 'Bildung' en community building De nieuwe campus kan in september 2019 in gebruik worden genomen.
Realisatie 2019	Vanwege een vertraging in de realisering van de volledige campus liep de uitvoering van extracurriculaire activiteiten ook vertraging op en was het totaal aantal gerealiseerde activiteiten lager dan de bedoeling was. Wel zijn verschillende extracurriculaire activiteiten gestart onder de naam Clubs@BUas. De activiteiten zijn vanuit de organisatie ontstaan, op initiatief van studenten en ondersteund door medewerkers. Momenteel zijn er 20 geregistreerde clubs, waarvan 11 regelmatig actief zijn. Een kookclub, boekenclub, LGBTQ+ club, bordspelclub en verschillende sportevenementen zijn enkele succesvolle voorbeelden. Ook zijn Ucademy trainingen in een breed scala van 'soft skills' en persoonlijke ontwikkeling aangeboden. Deze trainingen worden voor en door studenten gegeven. Een pilot voor een door studenten geleid Filosofie Theater is ontwikkeld. Kwaliteitsafsprakenbudget dat ongebruikt is gebleven, is aan het budget voor de kwaliteitsafspraken 2020 en 2021 toegevoegd.
Realisatie 2020	Door de geldende beperkingen als gevolg van de Corona pandemie zijn diverse geplande activiteiten en initiatieven omgezet van een on-campus naar een online alternatief. De samenwerking tussen de projectgroep extracurriculaire activiteiten en de Performatory en de SDG Taskforce is in het afgelopen jaar geïntensiveerd. De laatste samenwerking heeft onder andere geleid tot de aanleg van de Community Garden en de start van de Green Office (zie hiervoor ook par. 1.2). Het in 2020 ontwikkelde community forum helpt studenten van de verschillende opleidingen elkaar beter te vinden en communicatie te vereenvoudigen. Voor de sportclubs binnen de BUas community zijn op verzoek van de studenten extra fitness materialen aangeschaft. In het afgelopen jaar zijn meerdere brainstormsessies gehouden met studenten. Hierbij worden nieuwe ideeën met betrekking tot versterking van de campus community opgehaald en wordt besproken hoe hier invulling aan gegeven kan worden.
Doel 2021	Buitenschoolse activiteiten worden aangeboden die gerelateerd zijn aan vakinhoud en sociale en culturele activiteiten vinden plaats op initiatief van studenten en gefaciliteerd door BUas. We zien een verbeterde algemene studenttevredenheid zoals aangetoond in de Nationale Studenten Enquête (NSE).
Doel 2024	Buitenschoolse activiteiten worden aangeboden die gerelateerd zijn aan vakinhoud, en sociale en culturele activiteiten vinden plaats op initiatief van studenten en gefaciliteerd door BUas. We zien een verbeterde algemene studenttevredenheid zoals aangetoond in de Nationale Studenten Enquête (NSE).

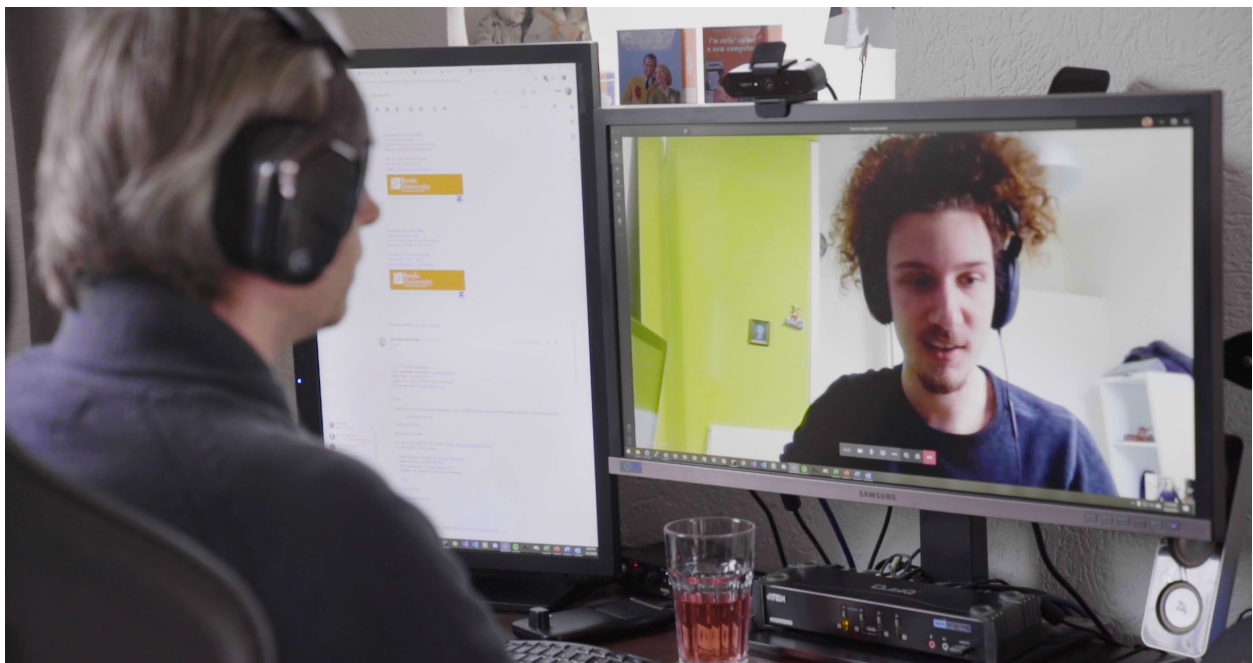
2.5 Inzet studievoorschotmiddelen

Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024

Kwaliteitsafspraken	2020	2019						
	Actual (k€)	Actual (k€)	2024	2023	2022	2021	2020	2019
			Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)
<i>Learning communities en verdere personalisering van het onderwijs</i>	735	437	1.268	1.038	1.041	1.213	648	600
<i>Meer docenten beschikbaar voor onderwijs</i>	900	500	2.700	2.600	2.500	1.600	900	500
<i>Verbinding docenten aan internationale industrie</i>	299	275	550	450	300	250	340	400
<i>Student welzijn</i>	134	63	500	400	350	300	150	100
<i>Studiesucces</i>	295	230	400	300	350	375	325	300
<i>Proces ondersteuning</i>	0	0	0	0	0	85	0	0
Breda University of Applied Sciences	2.362	1.505	5.418	4.788	4.541	3.823	2.363	1.900
QA-budget	2.258	1.891	5.418	4.788	4.541	3.630	2.170	1.900
Dotatie (+) of onttrekking (-/-) bestemmingsreserve	-104	386	0	0	0	-193	-193	

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

Resterend kwaliteitsafsprakenbudget 2019 is in overleg met de Medezeggenschapsraad toegevoegd aan de budgetten 2020 en 2021. Een gedetailleerde weergave van begrote en gerealiseerde uitgaven per thema over de jaren 2019-2024 is opgenomen in bijlage 4.



3 Governance

3.1 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 en onderzoek. Dit alles binnen de kaders van een verantwoorde bedrijfsvoering. Ook fungeert de Raad als klankbord en hebben we in 2020 wederom op een constructieve wijze samengewerkt met het College van Bestuur.

De Raad is zo samengesteld dat zij onafhankelijk en kritisch kan opereren, onafhankelijk ten opzichte van elkaar, ten opzichte van het College en ten opzichte van welk deelbelang dan ook. De leden hebben zitting voor een termijn van vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar. In bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad op 31 december 2020, inclusief de benoemingstermijnen en de (neven)functies. In dit overzicht is tevens de samenstelling van de commissies opgenomen.

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 is meerdere malen gesproken over de voortgang van de uitvoering van het strategisch plan 2018-2021. Daarnaast is voortdurend intensief contact geweest over de effecten en ontwikkeling van de Corona pandemie binnen BUAs en de impact hiervan op tal van processen. De start van het nieuwe jaar met iedereen op de Campus werd abrupt onderbroken. De Raad van Toezicht is onder de indruk van de snelheid en kwaliteit waarmee de gehele BUAs gemeenschap gedurende het verslagjaar is overgeschakeld op grotendeels digitaal onderwijs. Relevante interne en externe informatie is gedeeld, ook tussentijds, en tijdens de vergaderingen zijn we uitgebreid door het College van Bestuur geïnformeerd.

In de vergaderingen van de Raad zijn daarnaast de volgende thema's aan de orde geweest: opvolging vertrekkende voorzitter College van Bestuur, diverse mutaties in de Raad van Toezicht als gevolg van tussentijds vertrek van de voorzitter van de Raad, het uiteindelijke positieve oordeel van de NVAO over onze kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW en de follow-up daarvan.

Ook hebben we verder intensief gesproken met het College van Bestuur over de acties om het studiesucces te verhogen, de meerjarenramingen inclusief bijbehorende risico-analyses en mogelijke corona-impact, over de plannen rondom de aanpassingen in de organisatie en over aanbieden van onderwijs in de Engelse taal, gegeven onze internationaliseringsstrategie. Dit laatste is in de praktijk toch een complex dossier gebleken.

De Raad van Toezicht heeft, met positieve adviezen van zowel de Auditcommissie als de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, het jaarverslag 2019 en de begroting 2021 goedgekeurd. Ook zijn de kaderbrief, de managementletter en het accountantsverslag besproken. De raad heeft erop toegezien dat de door BUAs ontvangen rijksbijdragen doelmatig zijn aangewend.

In het verslagjaar heeft een aantal wisselingen in de samenstelling van de Raad plaatsgevonden. Mevrouw Elies Lemkes is per 1 april 2020 tussentijds vertrokken wegens het onverenigbaar zijn met de per die datum door haar geaccepteerde functie van gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant. De vice-voorzitter, de heer Erwin van Lambaart heeft vanaf diezelfde datum als tijdelijk voorzitter gefunctioneerd.

Mevrouw Yvonne van Mierlo is per 1 juli 2020 officieel toegetreden als nieuw lid van de Raad van Toezicht. Per diezelfde datum heeft de Raad de heer Erwin van Lambaart tot voorzitter benoemd en de heer Peter van Grinsven tot vice-voorzitter. De heren van Lambaart en van Grinsven zijn gedurende het verslagjaar hun tweede en laatste termijn als lid van de Raad van Toezicht ingegaan.

Voor de samenstelling van de commissies heeft e.e.a. het volgende betekend:

De samenstelling van de Commissie OOV (onderwijs, onderzoek en valorisatie) is ongewijzigd gebleven met dien verstande dat mevrouw Angeliën Sanderman de voorzittershamer heeft overgenomen van de heer Peter van Grinsven.

Bij de Auditcommissie is de heer Vincent van Stijn voorzitter geworden en mevrouw Yvonne Van Mierlo lid.

De heer Peter van Grinsven (voorzitter) en mevrouw Angeliën Sanderman vormen samen de Remuneratiecommissie.

De heer Peter van Grinsven heeft tijdens het gehele verslagjaar gefunctioneerd als contactpersoon voor de BUAs Medezeggenschapsraad.

De heer Wicher Meijer heeft het gehele verslagjaar als secretaris van de Raad van Toezicht gefunctioneerd.

Na een aantal jaar geen aanpassing van de vergoeding van de leden van de Raad te hebben doorgevoerd, is besloten om deze vanaf 2021 periodiek licht te laten stijgen, ruim binnen de gestelde maximale bedragen behorende bij de bezoldigingsklasse.

Als Raad van Toezicht zijn wij alle medewerkers van BUAs erkentelijk voor de getoonde flexibiliteit en grote inzet in een zeer bijzonder en complex jaar. Tevens bedanken we als Raad van Toezicht de Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur voor de constructieve en plezierige samenwerking gedurende het verslagjaar.

Vergaderingen

In 2020 is vijfmaal regulier 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 de uitvoering van de lopende strategie inclusief de kwaliteitsafspraken, internationalisering en organisatieontwikkeling aan de orde geweest. De heer Peter van Grinsven heeft namens de Raad als toehoorder een vergadering van de Medezeggenschapsraad bijgewoond. Ook is er in het najaar een informele ontmoeting tussen alle leden van de Executive Board en de Raad geweest in aanwezigheid van het College. Voor de Raad van Toezicht was dit een inspirerende en zeer informatieve bijeenkomst.

Rondom de opvolgingskwesties, zowel voor wat betreft de voorzitter van de Raad van Toezicht als ook de voorzitter van het College van Bestuur is de Raad tussentijds digitaal een aantal malen bijeengekomen om zich te laten informeren. Besluitvorming is via de reguliere vergaderingen verlopen.

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van toezichthouders van Hogescholen (VTH). De nieuwe voorzitter heeft een kennismakingsgesprek gehad met de voorzitter van de VTH, in bijzijn van de beide secretarissen. De Raad heeft een interne zelfevaluatie uitgevoerd. De uitkomsten van deze evaluatie waren positief met als belangrijkste constatering dat de Raad nog meer het gesprek met studenten en medewerkers aan zou willen gaan. In de jaarplanning is vanaf heden hier meer aandacht voor.

De Raad van Toezicht vergaderingen, de commissievergaderingen alsook de selectiegesprekken voor de nieuwe bestuursvoorzitter en voor de nieuwe leden hebben vanwege de geldende beperkingen ten gevolge van de Covid-19 pandemie voor het grootste deel digitaal plaatsgevonden.

Auditcommissie

De commissie heeft viermaal overlegd in het bijzijn van het lid van het College van Bestuur en de concerncontroller. De externe accountant was aanwezig bij de vergaderingen over de jaarrekening en de managementletter. De commissie heeft de Raad positief geadviseerd over het Bestuursverslag 2019, inclusief de geconsolideerde jaarrekening en het financieel verslag.

De kaderbrief 2021 is door de commissie besproken en van positief advies voorzien voor de Raad van Toezicht. De commissie heeft de Raad eveneens positief geadviseerd over de begroting 2021. De commissie is periodiek voorzien van managementinformatie op diverse terreinen. Daarnaast is uitgebreid stil gestaan bij de ICT-beveiliging binnen BUAs naar aanleiding van een cyberaanval bij de universiteit van Maastricht, eind 2019 / begin 2020.

Ad hoc Commissie bouw

Tijdens het verslagjaar is door de Raad van Toezicht besloten de Ad hoc Commissie bouw op te heffen en te bedanken voor haar diensten. De campus is op 1 januari 2020 volledig operationeel geworden. In haar laatste vergadering is een uitgebreid eindrapport besproken dat tevens is verzonden aan de Inspectie van het Onderwijs. Mocht het noodzakelijk zijn om toch nog bepaalde dossiers te bespreken dan zal de Auditcommissie zich vanaf heden hierover buigen. Met genoegen kijkt de Raad van Toezicht terug op het lange en ingewikkelde proces wat uiteindelijk geleid heeft tot een prachtige campus.

Commissie onderwijs, onderzoek, valorisatie

De commissie heeft viermaal vergaderd in het bijzijn van de voorzitter van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs, onderzoek en valorisatie en de secretaris, tevens hoofd van het bureau Educational Office en verantwoordelijk voor onder andere de onderwijsinnovatie. In deze vergaderingen zijn actuele thema's besproken zoals de bredere aanpak van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op het terrein van onderwijsinnovatie, ontwikkelingen in studentaantallen, beschikbaarheid stages in Corona-tijd, resultaten Keuzegids, de inzet van selectie/matching, acties om de verhoging van het studierendement te bewerkstelligen en de vormgeving van de mogelijk nieuwe hbo-bacheloropleiding Artificial Intelligence & Data Management. Ten aanzien van dit laatste punt wil de Raad benadrukken dat het een kansrijk maar in de uitvoering ook een complex gebleken ontwikkeling is. De Raad is blij met de uiteindelijke positieve wending. Uiteraard heeft de commissie de aanpassingen in het onderwijs en de toetsing als gevolg van de impact van het Corona virus actief gevolgd.

De commissie heeft de Raad positief geadviseerd over de relevante hoofdstukken in het Bestuursverslag 2019. Ook heeft de commissie een positief advies aan de Raad uitgebracht over de betreffende thema's in de begroting 2021.

Remuneratiecommissie

De leden van de Remuneratiecommissie (oude en nieuwe samenstelling) zijn ook de selectiecommissie geweest voor de zoektocht naar een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur, toen in april 2020 mevrouw dr. E.M. (Elisabeth) Minnemann onverwacht aangegeven heeft om in de zomer over te willen stappen naar de Haagse Hogeschool. Zij is per 1-8-2020 uit dienst getreden. In goed overleg met de Medezeggenschapsraad is een profielschets en een wervingsprocedure afgesproken. Met behulp van bureau Van der Kruis en ondersteuning door de secretaris heeft deze zoektocht nog voor de zomer een kandidaat-opvolger opgeleverd in de persoon van dr. J.K. (Jorrit) Snijder, afkomstig van het University College Roosevelt te Middelburg. Hij is per 15 oktober 2020 aangetreden als voorzitter van het College van Bestuur. In de tussenliggende periode heeft de heer Van Os als waarnemend voorzitter gefungeerd. De Raad van Toezicht is bijzonder verheugd met de komst van de heer Snijder, ook gelet op zijn specifieke achtergrond. De Raad van Toezicht wenst de heer Van Os expliciet te danken voor zijn inzet gedurende de periode dat het CvB uit slechts een persoon heeft bestaan.

De commissie is verder eenmaal regulier bijeengekomen. Na het horen van een aantal relevante interne stakeholders en een intern overleg van de commissie heeft in november een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van het College van Bestuur, een gesprek met het lid College van Bestuur en vervolgens met het gehele College. De gesprekken vonden plaats aan de hand van de doelstellingen voor 2020, zoals vastgelegd in de strategy map en het door het College aangeleverde evaluatieverslag. Er is door de commissie veel waardering uitgesproken over de behaalde resultaten. Er zijn nieuwe afspraken gemaakt over de te behalen resultaten in 2021. 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.

3.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur vormt in collegiaal bestuur het bevoegd gezag van Breda University of Applied Sciences en is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de bedrijfsvoering. Het College van Bestuur bestaat op 31 december 2020 uit twee leden.

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder, 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 > Informatiemanagement en ICT > Huisvesting, campusontwikkeling, facilitaire zaken en evenementen > Studentzaken

De portefeuillevverdeling tussen de nieuwe collegevoorzitter en het lid College van Bestuur wordt in april 2021 geëvalueerd en mogelijk herzien. Tot die tijd geldt bovengenoemde portefeuillevverdeling.

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zijn opgenomen in bijlage 5.

Het College van Bestuur is in het verslagjaar ondersteund door de heer L.J.M. (Lucas) Peters, MA, MPhil.

3.3 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.

Als kennisinstelling die een maatschappelijk betekenisvolle bijdrage wil leveren, zoeken we voortdurend de samenwerking en de dialoog met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties. Daarnaast is er periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Breda, de provincie Noord-Brabant, diverse samenwerkingsverbanden in de regio en hogeronderwijsinstellingen in de regio.

Wetenschappelijke integriteit

Begin 2020 heeft het College van Bestuur een Vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit (WI) benoemd en heeft team Legal een coördinerende taak toegewezen gekregen bij procedures in het kader van de klachtenregeling. Voor de uitvoering van de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit is de samenwerking gezocht met collega hbo-instellingen Fontys, Avans Hogeschool en Hogeschool Zeeland. Door het delen en verenigen van kennis en expertise met betrekking tot wetenschappelijke integriteit is de verwachting dat deze kennis optimaal kan worden geborgd. In eerste instantie streven de instellingen naar de benoeming van een gezamenlijke commissie voor de behandeling van WI-klachten. Eind 2020 heeft de samenwerking geresulteerd in een concept samenwerkingsovereenkomst, een aangepaste klachtenregeling en profielschetsen voor de leden van de klachtencommissie en de Vertrouwenspersoon. Deze documenten worden begin 2021 ter besluitvorming voorgelegd aan de Colleges van Bestuur. Verder verkennen de instellingen de mogelijkheden de samenwerking te betrekken op het gebied van ethische toetsing van onderzoek. Intern loopt het project Research Data Management met als doel het optimaliseren van de ondersteuning van onderzoekers.

3.4 Risicomanagement

BUas 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. Tevens wordt eenmaal per jaar het thema geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

Terugblik op 2020

In 2020 zijn de risico's ten gevolge van Covid-19 volledig anders komen te liggen. Een aantal van deze risico's heeft zich voorgedaan, andere niet. Bijgaand een opsomming:

- > Onzekerheid nieuwe (internationale) instroom;
- > Internationaliseringsagenda onder druk vanwege de geldende restricties in zowel binnen- als buitenland;
- > Studentenwelzijn, medewerkerswelzijn en het community gevoel staat onder druk met het daaropvolgende risico van uitval; en
- > Tekort aan stageplekken omdat veel bedrijven in onze domeinen (Tourism, Leisure, Hospitality) dicht zijn wat het risico op studievertraging vergroot.

Bovenstaande risico's worden verder uitgediept in de risico's die we eerder in 2020 benoemd hebben en welke zich zowel op de korte als lange termijn kunnen voordoen. Deze worden hieronder weergegeven evenals de uitwerking van de eerder vastgestelde beheersmaatregelen:

> Studiesucces

Wanneer vertraging optreedt bij het verbeteren van het studiesucces (met name in het eerste studiejaar), brengt dat de realisatie van onze beoogde positie (de topinstelling met kleinschalig onderwijs van hoge kwaliteit voor onze studenten) in gevaar. Daarnaast brengt een achteruitgang van eerstejaarsstudiesucces negatieve financiële consequenties met zich mee. Reeds in 2019 is gestart met het in kaart brengen van maatregelen per opleiding om de uitval terug te dringen. In 2020 is dit voortgezet waarbij gebruik is gemaakt van data-analyse en student and learning analytics om de gepaste interventies mogelijk te maken. Middels inzet van extra middelen is ingezet op intensivering van coaching en begeleiding van studenten en op meer formatie in het primaire proces (ook voor intensieve begeleiding, maar ook ten behoeve van de BEST- trainingen, community building en versterking van de kleinschaligheid van onderwijs). Ten slotte zijn de wervings- en matchingsactiviteiten geoptimaliseerd wat bijdraagt aan de kwaliteit van de instroom. Als gevolg van de uitgestelde BSA door de Covid-19 pandemie zijn de effecten van de genomen maatregelen op het studiesucces vertroebeld. De uitval in het eerste jaar ligt fors lager

dan voorgaande jaren. Onduidelijk is echter welk deel van deze verbetering aan de uitgestelde BSA-regeling te danken is en wat de impact op het studiesucces in de volgende jaren gaat zijn, nu de studenten met enige studieachterstand uit het eerste jaar in het tweede studiejaar zijn gestart. Maandelijks wordt de ontwikkeling uitval van eerste- en tweedejaarsstudenten besproken met de academies. De daaruit voortkomende kennis draagt bij aan de beheersbaarheid van dit risico.

> Studentenaantallen

Druk op de kwaliteit van het onderwijs en financiële verliezen kunnen het gevolg zijn van een aanzienlijke daling of toename van de studentenpopulatie. Door geïntensiveerde en gerichte werving van nieuwe studenten in combinatie met de genomen maatregelen genoemd onder het verbeteren van studiesucces, is de studentenpopulatie niet verder gedaald maar juist gestegen in collegejaar 2020-2021. Als gevolg van Covid-19 is de verwachting dat de internationale instroom ook in collegejaar 2021-2022 mogelijk lager zal liggen wat een effect heeft op de international classroom, het internationale karakter van BUas en daarmee de global readiness van de totale studentenpopulatie. Omdat de onzekerheid omtrent dit mogelijke effect dusdanig groot is, is voor nu geen beheersmaatregel vastgesteld. We blijven dit risico nauwlettend monitoren.

> Internationalisering

Naast de lagere instroom van internationale studenten, heeft de Covid-19 pandemie ook impact gehad op het (internationale) bedrijfsleven in onze domeinen. Het wegvallen of het vertragen van een aantal onderzoeksprojecten heeft geleid tot een lager dan beoogd resultaat op de tweede en derde geldstroom, minder betrokkenheid van het internationale bedrijfsleven bij de learning communities en minder mogelijkheden voor internationale stages of afstudeeropdrachten voor onze studenten.

> Professionalisering en kwalificaties van medewerkers

Krapte op de arbeidsmarkt maakt het uitdagend om hoogopgeleid personeel aan te trekken en vast te houden. Dit kan invloed hebben op onze onderwijs- en onderzoeksambities. Daarnaast kan onvoldoende beheersing van de Engelse taal en beperkte groei van de internationale ervaring van docenten leiden tot een lagere waardering van het onderwijs door studenten. Dat kan mogelijk leiden tot een lagere aantrekkelijkheid van onze instelling voor potentiële (internationale) studenten en medewerkers. In 2020 is de inzet op Engelse taalvaardigheid, team-based werken en het werken binnen learning communities gecontinueerd. Het opdoen van internationale ervaring is anders vormgegeven vanwege de geldende restricties. Daarnaast is als beheersmaatregel het recruitmentbeleid in 2020 aangepast om gericht te kunnen werven en is gewerkt aan het versterken van strategische personeelsplanning.

Aansluitend op de versnelde overgang naar online onderwijs in het voorjaar van 2020, zijn docenten en onderzoekers getraind t.a.v. digitale onderwijsvaardigheden en het gebruik van vernieuwende online tools en technieken. De ontwikkelde kennis in combinatie met de online tools en technieken heeft bijgedragen aan het snel kunnen schakelen naar kwalitatief goed digitaal onderwijs voor onze studenten.

> Campus Community

De BUas Campus is een stimulerende werk- en studieomgeving welke vanaf januari 2020 volledig operationeel is. Wanneer betrokkenheid van studenten en medewerkers achterwege blijft, missen we mogelijkwerijs slagkracht om onze strategische doelen te bereiken en zal de tevredenheid van zowel studenten als medewerkers afnemen. Dit heeft eveneens impact op andere risico's zoals studiesucces.

Tot de eerste gedeeltelijke lockdown is onze campus ten volle benut en zaten diverse extracurriculaire activiteiten in de pijplijn. Een aantal daarvan is omgezet naar digitale activiteiten en een aantal andere is tijdelijk uitgesteld. Om het community gevoel te blijven stimuleren en studenten en medewerkers betrokken te houden bij de organisatie, zijn daarnaast ook verschillende attenties, waarderingen en 'steuntjes-in-de-rug' gedeeld met medewerkers en studenten.

Vooruitkijkend naar 2021 en verder

We bevinden ons in een dynamische en snel veranderende wereld die met de komst van het Coronavirus nog lastiger voorspelbaar is. De lang termijn effecten van de huidige pandemie op het hoger onderwijs in het algemeen en voor BUAs in het bijzonder, zijn op dit moment nog lastig in te schatten.

De impact op studentenaantallen, personeel en financiële kengetallen lijkt vooralsnog beperkt: in boekjaar 2021 is het risico circa € 297 kleiner dan we hadden aangenomen (afkomstig van ingeschreven eerstejaars NON-EU studenten, daar waar we in eerste instantie uit waren gegaan van geen enkele ingeschreven eerstejaars NON-EU student). In de continuïteitsparagraaf in hoofdstuk 5 staan we stil bij vijf verschillende scenario's met ieder hun eigen aannames, uitkomsten en impact op de continuïteit van de onderwijsinstelling.

Het overige risico zoals professionalisering en kwalificaties van medewerkers is meer kwalitatief van aard en daarmee lastiger financieel te kwantificeren. Door inzet van financiële middelen op de kwalitatieve ontwikkeling van onze instelling, verwacht BUAs dit risico te kunnen mitigeren.

3.5 Medezeggenschap

BUAs heeft een ongedeelde Medezeggenschapsraad op instellingsniveau. Daarnaast hebben de vijf academies een academieraad en minimaal één en maximaal twee opleidingscommissies. De zesde deelraad vertegenwoordigt het personeel van de ondersteunende services.

Met ingang van het nieuwe zittingsjaar per 1 november 2020 hebben vier personeelsleden de Medezeggenschapsraad verlaten en zijn twee nieuwe leden verwelkomd. Dit betekent dat er op dit moment posities vacant zijn voor een collega van de Academy for Built Environment & Logistics en van de Academy for Hotel & Facility. Voor de vacature bij de Academy for Tourism zijn digitale verkiezingen gehouden.

De studentgeleding is per 1 november met zeven personen versterkt. Hier resteert één vacature voor een student van ALE en twee vacatures die open staan voor alle studenten.

Ten gevolge van de pandemie heeft de Medezeggenschapsraad in 2020 geen fysieke scholingsmomenten georganiseerd. Een collega heeft een toelichting op de begroting gegeven en daarnaast zijn studenten en medewerkers geattendeerd op het groeiende online aanbod van bijvoorbeeld Zestor en de studentenorganisaties.

Overlegstructuur

Net als de rest van de organisatie heeft ook de Medezeggenschapsraad snel de switch kunnen maken naar online vergaderen. De vergadercyclus van vijf weken is in 2020 vijfmaal doorlopen. Gedurende een cyclus was er minimaal driemaal contact met het College van Bestuur en eenmaal overleg met vertegenwoordigers van de decentrale medezeggenschap.

In overeenstemming met de wetgeving vond tweemaal formeel overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en een delegatie van de Medezeggenschapsraad. Afgelopen jaar is hierbij gesproken over het taalbeleid, de kwaliteitsafspraken, de organisatieontwikkeling en de gevolgen van de pandemie voor studenten en medewerkers.

De Raad was vertegenwoordigd bij het Operational Committee Arbo en als toehoorder aanwezig bij het Lokaal Overleg Arbeidsvoorwaarden (LOA).

Onderwerpen in 2020

De Medezeggenschapsraad heeft zich in 2020 gebogen over een veelvoud aan dossiers. We vermelden hier:

- > Meerdere jaarlijks terugkerende dossiers zoals het jaarrooster, de kaderbrief, de begroting en de raamregelingen voor de Onderwijs- en Examenregelingen (OER-en).
- > Community building, werkdruk, student wellbeing, online onderwijs en online toetsen zijn meerdere malen besproken.
- > In twee extra bijeenkomsten hebben de personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad, een delegatie van HRM en het College van Bestuur de dialoog over noodzakelijke organisatieveranderingen besproken.

- > In 2020 heeft Panteia het onderzoek naar de gevolgen van het Engels als enige onderwijstaal met een rapportage afgerond. Dit rapport is met de deelraden gedeeld. Het College van Bestuur heeft haar doelstellingen op het gebied van taalbeleid voor de lopende strategieperiode bijgesteld.
- > De Medezeggenschapsraad heeft ingestemd om het BUas opleidingsportfolio uit te breiden met Artificial Intelligence & Data management.
- > De Medezeggenschapsraad was in het verslagjaar betrokken bij de aanbesteding van de arbodiensten.

Op de kwaliteitsafspraken reflecteert de raad in bijlage 2 van dit jaarverslag.

Speerpunten voor 2021

De twee in 2020 gedefinieerde speerpunten wil de Medezeggenschapsraad in 2021 continueren:

- > Meer focus op strategische onderwerpen.
- > Verbetering van communicatie met de achterban.

Daarnaast is voor komend jaar als speerpunt toegevoegd:

- > Meer focus van leden. Als eerste stap heeft de Raad permanente en tijdelijke werkgroepen opgericht waarin leden zich naast de reguliere werkzaamheden richten op een thema zoals strategie en studentenwelzijn.

3.6 Publiek - privaat

Met een sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt tweezijdige bekrachtiging nagestreefd, middels de oprichting van Breda University Ventures B.V. in 2013. Er worden geen publieke middelen gebruikt voor commerciële activiteiten.

Onder Breda University Ventures B.V. is in 2020 één dochter-bv actief geweest.

- > NHTV Next B.V. (handelsnaam BUas Research & Consultancy) is onder de paraplu van BUas Ventures B.V. de organisatie voor commercieel onderzoek. In het verslagjaar zijn twee projecten uitgevoerd namelijk voor de gemeente Tilburg en de Provincie Noord-Brabant.

Gezien de dalende omzet en dito resultaat, moet worden geconcludeerd dat BUas Ventures B.V. niet de resultaten levert die bij de oprichting voorzien waren. Vanwege het voorstaande, is geen begroting voor 2021 opgesteld (zoals reeds aangekondigd is in de begroting voor 2020).



4 Bedrijfsvoering

4.1 Human Resource Management

Het van de strategie afgeleide HRM-beleidskader geeft voor de langere termijn richting aan de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van het HRM-beleid dat bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen en lange termijn positionering van de organisatie. Het beleidskader is gefocust op drie HRM-terreinen: personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling en goed werkgeverschap. Samenhang en evenwicht tussen deze drie terreinen is belangrijk. Vanzelfsprekend bestaat een overlap tussen de in eerdere paragrafen beschreven strategische voortgang en de voortgang bij de uitvoering van het HRM beleidskader. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een verdere toelichting gegeven op de uitvoering van het HRM beleidskader in 2020, zonder de inhoud van hoofdstuk 2 te herhalen.

Organisatieontwikkeling

Met organisatieontwikkeling wordt bedoeld op de geleidelijke ontwikkeling van structuur, cultuur en de organisatie als geheel, om bij te dragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen en de gewenste lange termijn positie van de organisatie. Uitgangspunten bij organisatieontwikkeling zijn het lager beleggen van verantwoordelijkheden bij de professional, op een andere manier leidinggeven en een optimale verbinding en afstemming tussen de onderzoeks/onderwijswereld en ondersteuning. De ontwikkelingen op dit gebied kennen een sterke samenhang met de strategische ontwikkelingen en zijn in hoofdstuk 2 verder uiteengezet.

Personele ontwikkeling

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

Net als bij organisatieontwikkeling is op het gebied van personele ontwikkeling in de vorige hoofdstukken al veel geschreven in relatie tot de uitvoering van de strategie.

Het wordt voor BUas in steeds grotere mate van belang om flexibiliteit op het gebied van personeel intern te realiseren. Dat betekent dat de duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers steeds belangrijker wordt. De werknemer wordt hierbij zoveel als mogelijk gefaciliteerd om de eigen verantwoordelijkheid te nemen. In februari 2020 is om deze reden Bureau Future live gegaan. Bureau Future richt zich op het stimuleren van positieve mobiliteit, het in kaart brengen van talent en ambities van medewerkers, het organiseren van professionaliseringsmogelijkheden en ontwikkeling van interne en externe recruitment. Onder de hoede van Bureau Future is in 2020, naast het hiervoor genoemde, het onboarding proces geëvalueerd en geoptimaliseerd, wordt gewerkt aan een nieuwe manier van recruiting en is een bijdrage geleverd aan de gewenste reductie van de overhead formatie.

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. Op het gebied van goed werkgeverschap heeft Covid-19 in 2020 voor uitdagingen gezorgd, welke samen met de aanpak van deze uitdagingen in de vorige hoofdstukken zijn beschreven

In het verslagjaar is gewerkt aan een aantal zaken met betrekking tot goed werkgeverschap die niet direct gekoppeld zijn aan Covid-19 en passen binnen het HRM-beleidskader. Ten eerste is per 1 januari 2020 het systeem HR2day in gebruik genomen, met als doel om op een gebruiksvriendelijkere en minder bureaucratische manier te werken. Daarnaast zijn zowel het sociaal statuut als de sociale leidraad bij organisatieontwikkeling hernieuwd. Wat gezien de organisatieontwikkeling die de instelling doorloopt en de flexibiliteit die gevraagd wordt van de medewerkers in het kader van zorgvuldigheid een belangrijke stap is.

Verder is uitvoering gegeven aan de in 2019 vastgestelde werkdrukaanpak, in samenwerking met de OC Arbo. Hierin zitten een vertegenwoordiger van het management, de Medezeggenschapsraad, HRM, preventiemedewerkers en de bedrijfsarts. Naast het invulling geven aan het werkdrukbeleid gaat het hier nadrukkelijk om de invulling van het verzuimbeleid en daarmee het voorkomen van verzuim en uitval. Om dit te bevorderen hebben we eind 2020 een nieuwe bedrijfsarts aangesteld.

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 externe begeleiding over de begeleiding van (ex-)medewerkers.

4.2 Kengetallen personeel

Algemene kengetallen

Op 31 december 2020 waren 846 medewerkers in dienst met een totale omvang van 629,2 fte. Deze groep omvat 47 studentmedewerkers. De studentmedewerkers worden sinds september 2017 incidenteel ingezet voor studentwervingsactiviteiten en zijn in dienst op basis van een 0-uren contract (36 medewerkers) of een min-max contract (11 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 (799 medewerkers, 628,8 fte) (zie bijlage 10 voor meer informatie betreffende de verdeling tussen man en vrouw).

Het aantal medewerkers is ten opzichte van eind 2019 met 2 afgenomen (-7,8 fte). De verhouding tussen fulltimers en parttimers is ten opzichte van eind 2019 licht gedaald: 37% (2019: 38%) van de medewerkers heeft een fulltime dienstverband en 63% (2019: 62%) een parttime dienstverband. Het aandeel mannen in de formatie is ten opzichte van 2019 licht toegenomen.

De *gemiddelde* bezetting inclusief studenteninzet bedroeg in het kalenderjaar 629,0 fte. Na aftrek van (on)betalde verlofvormen is 614,7 fte ingezet. Voor het verslagjaar geldt dat 6 fte gemiddeld meer ingezet is dan begroot voor datzelfde jaar (608,7 fte). Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat een deel van de inzet niet in fte maar in €'s begroot is, namelijk 5,2 fte participatie kandidaat, 0,2 fte studentinzet en 4,6 fte inzet Logistics Community Brabant, waardoor het verschil ten opzichte van de begroting na de hiervoor genoemde groepen - 4,1 fte bedraagt.

Aantal medewerkers en Fte's (ultimo 2020)								
	Medewerkers				Fte's			
	31-12-2020		31-12-2019		31-12-2020		31-12-2019	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totaal	799		801		628,8		636,6	
Man	361	45,2%	357	44,6%	308,8	49,1%	308,7	48,5%
Vrouw	438	54,8%	444	55,4%	320,1	50,9%	328,0	51,5%

Verdeling vast/ tijdelijk

Eind 2020 had 85,0% van de medewerkers een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een totale omvang van 554,0 fte (88,1%). Dit is procentueel een lichte stijging ten opzichte van ultimo 2019.

Verdeling vast / tijdelijk							
	Medewerkers				Fte's		
	2020		2019		2020		2019
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Totaal	799		801		628,8		636,6
Onbepaalde tijd	679	85,0%	666	83,1%	554,0	88,1%	547,4
Bepaalde tijd	120	15,0%	135	16,9%	74,8	11,9%	89,3

Verdeling naar bedrijfsproces en personeelscategorie

Het aandeel fte's in het primair proces is gestegen ten opzichte van 2019 en bedraagt 67,5%. Het aandeel van het managementproces (M-MT) en bedrijfsvoeringsproces (B-OBP) is gedaald en bedraagt gezamenlijk 32,5%. Deze 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 (LCB) van start gegaan. Dit project wordt voor een groot deel extern gefinancierd. Een belangrijk deel van de personele inzet op LCB vindt plaats door middel van personeel welke tot de bedrijfsvoeringscategorie worden gerekend. Deze twee ontwikkelingen hebben een effect van 15,7 fte. In onderstaande tabel is de ontwikkeling exclusief deze groep weergegeven. De toename van het aandeel personeel in het primair proces is hier groter dan op basis van de totaalcijfers.

Aantal fte's per proces					
	Aantal fte's				%
	2020	2019	2020	2019	
Primair proces	424,3	417,8	67,5%	65,6%	
P-OP		320,2		314,8	50,9%
P-OBP		91,1		88,5	14,5%
P-MT		13,0		14,6	2,1%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	190,9	203,4	30,4%		31,9%
Managementproces (M-MT)	13,7	15,5	2,2%		2,4%
	2020 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018		2019 exclusief LCB en participatiebanen gestart na 01-04-2018		
Primair proces	420,9	68,9%	417,8	66,7%	
P-OP		317,7		314,0	50,0%
P-OBP		90,5		88,3	14,4%
P-MT		12,8		14,6	2,2%
Bedrijfsvoeringsproces (B-OBP)	176,7	28,9%	191,0	31,0%	
Managementproces (M-MT)	12,9	2,1%	14,7	2,4%	

Ratio's

De verschillende ratio's⁴, zoals weergegeven in de onderstaande tabel, zijn over het algemeen gedaald (en daarmee gunstiger geworden) ten opzichte van 2019. De daling van de ratio's wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de bezetting van de categorie onderwijs- en onderzoekspersoneel (+0,4%). Gelet op de kwaliteitsafspraken met betrekking tot het inzetten van meer docenten, is in overleg met de Medezeggenschapsraad besloten om de voortgang met betrekking tot deze afspraak te laten zien vanaf het jaar 2017. Dit is te zien in bijlage 3.

⁴ De student/docentratio wordt berekend door het aantal studenten te delen door het aantal fte in de personeelscategorie P-OP.

	Ratio's 2020		2019	
	Aantal	Ratio	Aantal	Ratio
Aantal studenten ¹ ³	7285		7223	
Student-medewerker ratio		11,6		11,3
Student-docent ratio		22,8		22,9
Student-primair procesratio ²		17,2		17,3

¹ Peildatum 01-10-2020

² P-OP, P-OBP en P-MT

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

Participatiebanen

In 2018 heeft BUas besloten extra tijdelijke middelen vrij te spelen om inzet van participatiekandidaten te stimuleren. Deze ingezette weg is ook in 2020 verder gevolgd. Dit heeft ultimo 2020 geleid tot de inzet van 12 medewerkers met een omvang van 8,1 fte (wat omgerekend 12,7 participatiebanen betekent).

BUas tracht om structurele arbeidsplaatsen te realiseren, dit blijkt echter lastig en zal in 2021 een verder punt van aandacht zijn. In aanbestedingstrajecten wordt de mogelijkheid onderzocht met de private sector samen te werken. Ondanks inspanning en behaalde resultaten lijkt het een lastige opgave om de gestelde doelstelling van 24 participatiekandidaten per 2024 te bereiken.

In-, door- en uitstroom

In het verslagjaar zijn 99 medewerkers in dienst getreden en van 102 medewerkers is de arbeidsovereenkomst beëindigd. In 2019 was dit respectievelijk 90 en 86. Van twaalf medewerkers is de arbeidsovereenkomst geëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd dan wel het gebruik maken van de optie van vervroegde pensionering. In 53 gevallen betrof het een beëindiging vanwege bereiken van het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst. In 34 gevallen is de arbeidsovereenkomst beëindigd op verzoek van de werknemer. In twee gevallen is gebruikgemaakt van een vaststellingsovereenkomst. Voor een medewerker geldt dat de arbeidsovereenkomst is geëindigd in verband met overlijden.

In het verslagjaar zijn 48 werknemers van functie dan wel functieniveau gewijzigd. Dit zijn functiewijzigingen naar aanleiding van herwaardering van de functie of wijziging van functie anderszins. Dit is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2019 (49). Van de 48 wisselingen betrof het 33 keer een wisseling van functie binnen de eigen functiecategorie, daarnaast zijn 15 medewerkers van functie gewisseld en van functiecategorie.

Medewerkers en fte's per functieschaal

Ten opzichte van 2019 heeft een aantal kleine wijzigingen plaatsgevonden in de verdeling tussen de verschillende functieschalen. De grootste verschuiving is zichtbaar in schaal 5 (-2,8%), deze verschuivingen hebben voor een groot deel te maken met de herwaardering. Daarnaast is een stijging zichtbaar van 2,6% in schaal 11, welke deels door instroom van een groter aantal docenten en deels door doorstroom van trainee en instructeursfunctie naar docent schaal 11 wordt veroorzaakt.

Duur dienstverband

De gemiddelde duur van het dienstverband bedraagt aan het einde van het verslagjaar 11 jaar, een stijging van 0,6 jaar ten opzichte van eind 2019.

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gestegen ten opzichte van 2019 en was aan het einde van het verslagjaar 46,6 jaar (2019: 46 jaar). De gemiddelde leeftijd bij de mannen ligt met 47,9 jaar hoger dan bij de vrouwen 45,5 jaar.

Duur dienstverband		
	aantal	%
minder dan 2 jaar	142	17,8%
2 t/m 4 jaar	118	14,8%
5 t/m 9 jaar	138	17,3%
10 t/m 14 jaar	162	20,3%
15 jaar of meer	239	29,9%
Totaal	799	

Flexibele interne arbeidsovereenkomsten

BUas maakt gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten zoals die in de cao-hbo zijn gedefinieerd. In de cao zijn afspraken gemaakt over het inzetten van flexibele arbeidsovereenkomsten. BUas heeft met instemming van de Medezeggenschapsraad een bovengrens en werkwijze vastgesteld waarmee getracht wordt de cao-bepaling zo transparant mogelijk uit te voeren.

Eind 2020 was 13,6% van de totale formatie aangemerkt als flexibele formatie. Dit komt overeen met 85,5 fte, een daling ten opzichte van eind 2019 (95,5 fte, 15%). Deze flexibele formatie is onderverdeeld in 74 fte (11,8%) arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en 11,5 fte (1,8%) tijdelijke uitbreidingen.

Min-max contracten en nul-uren contracten

In 2017 is gestart met het werken met 0-uren contracten en min-max contracten voor het inzetten van studenten bij wervingswerkzaamheden. Ultimo 2020 zijn 36 studenten in dienst op basis van een 0-uren contract en 11 studenten op basis van een min-max contract.

Daarnaast wordt ultimo 2020 binnen de reguliere inzet een medewerker ingezet op basis van een 0-uren contract. Het betreft in dit geval incidentele inzet ter vervanging van ziekte en inzet bij piekwerkzaamheden.

Vaste, tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties

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

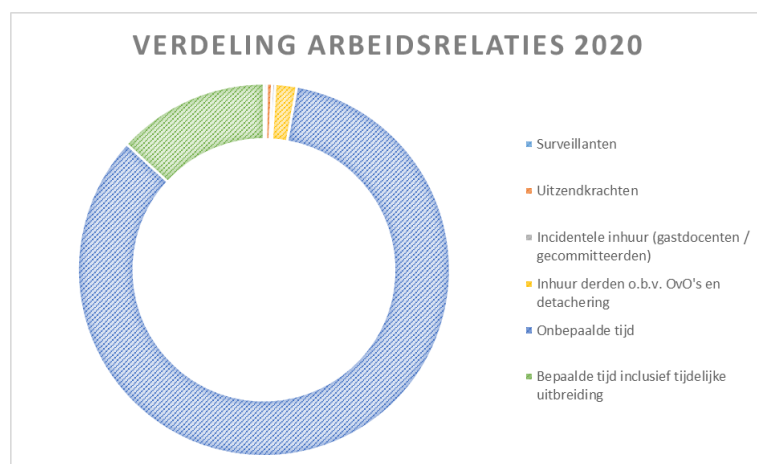
In het verslagjaar is gebruikgemaakt van inhuur van derden. In het financieel jaarverslag is een totaalbedrag opgenomen van € 2.275. Na eliminatie van advies-/ consultancykosten resteert een bedrag voor inhuur derden van € 2.117. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (€ 2.006). Een nadere onderverdeling van dit bedrag wordt in naastgelegen tabel getoond.

2020	
Soort arbeidsrelatie	Euro
Surveillanten	79
Uitzendkrachten	184
Stagiairs	135
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden)	118
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	1.601
Totaal	2.117

2020		
Soort arbeidsrelatie	Fte	%
Surveillanten	1,6	0,3%
Uitzendkrachten	3,0	0,5%
Incidentele inhuur (gastdocenten / gecommiteerden)	1,7	0,3%
Inhuur derden o.b.v. OvO's en detachering	12,1	1,9%
Onbepaalde tijd	543,3	83,9%
Bepaalde tijd inclusief tijdelijke uitbreiding	85,5	13,2%

De samenstelling van de totale bezetting toont dat 83,9% is gebaseerd op een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Daarnaast is nog eens 13,2% 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 2,8% van de totale bezetting.

Deze cijfers passen bij de in 2019 gemaakte afspraken met de Medezeggenschapsraad met betrekking tot de bovengrens van inzet van tijdelijke contracten en andere flexibele arbeidsrelaties.



Stagiair(e)s

In het verslagjaar hebben in totaal 132 studenten, met een omvang van 112,2 fte's, stage gelopen bij BUas. Aan het einde van het verslagjaar waren nog 33 stagiair(e)s actief.

Stagiair(e)s		
	aantal	fte
aantal 01-01-2020	39	28,8
instroom	93	83,4
		112,2
uitstroom	99	86,4
stand 31-12-2020	33	25,8

Verlofvormen

In het verslagjaar maakten in totaal vier medewerkers gebruik van de Seniorenregeling Onderwijs Personeel (SOP). Eind 2020 was dat er één. In 2020 hebben 37 medewerkers gebruikgemaakt van werktijdvermindering senioren (WS). Eind 2020 bedroeg de omvang van het WS-verlof 5,4 fte. Dit is een stijging ten opzichte van ultimo 2019 (3,7 fte).

Het aantal medewerkers dat in het verslagjaar ouderschapsverlof heeft opgenomen, bedraagt 31. Eind 2020 hadden nog 17 medewerkers geheel of gedeeltelijk ouderschapsverlof met een totale omvang van 2,3 fte.

In het verslagjaar hebben 19 medewerkers onbetaald verlof opgenomen. Aan het einde van het jaar bedroeg de totale omvang van het onbetaald verlof 2,7 fte.

verlofvormen					
	aantal 31-12-2019	bij	af	aantal 31-12-2020	Fte 31-12-2020
SOP	4	0	3	1	0,1
WS	22	15	3	34	5,4
Ouderschapsverlof	19	12	14	17	2,3
Onbetaald verlof	7	12	7	12	2,7

Opleidingsniveau

Op 31 december 2020 beschikte 80,8% van het onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) in loondienst over een master's degree of hoger (master's degree, PhD holder en PhD candidates). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2019.

Opleidingsniveau						
	2020			2019		
	P-OP	P-MT	Totaal	P-OP	P-MT	Totaal
Master (+)	80,6%	85,7%	80,8%	79,5%	93,3%	80,0%
% PhD candidates	3,8%	0,0%	3,7%	4,4%	0,0%	4,3%
% PhD holders	12,8%	14,3%	12,8%	12,2%	13,3%	12,3%

BUas 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. De instelling investeert in opleidingstrajecten voor deze medewerkers, de zogenaamde docent-trainees. Deze weg is eerder ingezet en wordt de komende jaren gecontinueerd. Wanneer gecorrigeerd wordt voor docent-trainees, de functie waarin medewerkers gevraagd wordt een master's degree te behalen, bedraagt het percentage onderwijs- en onderzoekspersoneel met minimaal een master's degree 86,3%.

Gesprekkencyclus

In 2020 is op een andere wijze invulling gegeven aan de HR gesprekscyclus dan in voorgaande jaren. Enerzijds heeft de veranderde situatie door Covid-19 doen besluiten om het beoordelingsgesprek vanaf 1 maart 2020 niet verplicht te maken, tenzij hier aanleiding toe was, of gewenst was. Daarnaast is de bredere ontwikkeling ingezet richting een minder rigide HRM-cyclus welke begin 2021 ter besluitvorming wordt voorgelegd. Om deze reden wordt in dit jaarverslag niet gerapporteerd met betrekking tot het percentage van gehouden beoordelingsgesprekken.

Functiegebouw

In het verslagjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in het functiegebouw. In bijlage 8 is het functiegebouw weergegeven met fte per functie. Voor 2021 staat een update gepland m.b.t. de ontwikkeling van verschillende rollen met name in de docentfuncties. Daarnaast wordt ook de functie van lid MT/ docent herzien, zullen er vier nieuwe functies bij komen en andere verdwijnen. Tevens wordt er ingezoomd op de functies in de categorie P-OBP.

Arbeidsmarkttoelage

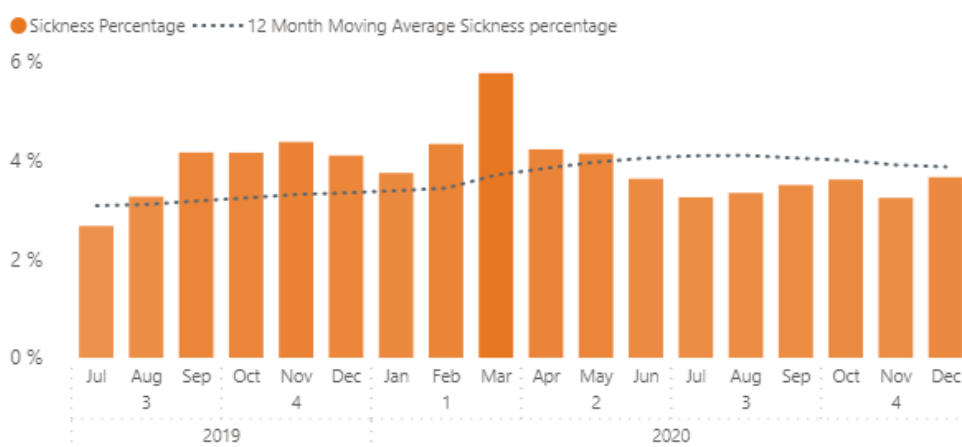
Eind 2020 ontvingen 33 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Dit is een afname van een toelages ten opzichte van eind 2019 (34).

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BUas totaal is in 2020 uitgekomen op 3,9% (t.o.v. 3,6% in 2019 en 4,5% in 2018). De piek zat in maart, in de eerste golf van de Covid-19 pandemie. Vanaf april is de verzuimfrequentie afgenomen en komt voor heel 2020 uit op 0,4 (t.o.v. 0,75 in 2019 en 0,8 in 2018). Bij deze lage verzuimfrequentie past ook het beeld dat minder mensen zich hebben ziekgemeld in 2020. Van de medewerkers heeft 70% zich nul keer ziekgemeld en 21% één keer. Er was sprake van frequent verzuim (drie of meer keer verzuim binnen 12 maanden) bij slechts 2% van de medewerkers. Daar staat tegenover dat de gemiddelde verzuimduur wel is toegenomen in 2020. Van het verzuim is 64% korter dan een week, 18% tussen één en zes weken en 15% tussen zes weken en één jaar.

Van de medewerkers die in 2020 door de bedrijfsarts zijn gezien was het verzuim in 56% van de gevallen psychisch (t.o.v. 60% in 2019 en 66% in 2018) en 9% botten, spieren, gewrichten (t.o.v. 7% in 2019 en 8% in 2018). Volgens de bedrijfsarts is 27% van het langdurig verzuim werkgerelateerd. In 2019 was dit 31% en in 2018 37%. De ontwikkeling van het verzuim is gedurende het verslagjaar ieder kwartaal besproken in de OC Arbo, een overleg waarin HRM, management, Medezeggenschapsraad en arbodienstverlener deelnemen.

Sickness Percentage



Mobiliteitsbeleid

Duurzaamheid is nog steeds een belangrijk uitgangspunt in het mobiliteitsbeleid. Duurzaam reizen naar de campus, met het openbaar vervoer (OV) of met de fiets, wordt met dit beleid gestimuleerd. Voor medewerkers zijn er aantrekkelijke regelingen en woonwerk-vergoedingen als er duurzaam naar BUas gereisd wordt. Autogebruik wordt ontmoedigd, door lagere vergoedingen. Gedurende het jaar is het mobiliteitsbeleid niet gewijzigd, maar ook nog niet volledig van kracht geworden, hoewel dat voor april gepland stond. Medio maart werd de volledige invoering van het mobiliteitsbeleid uitgesteld vanwege de plotselinge Covid-19 uitbraak en de (lockdown)maatregelen die daarop volgden. De mobiliteit naar de campus kwam dientengevolge vanaf medio maart 2020 grotendeels stil te liggen. Desalniettemin kan opgemerkt worden dat de aandacht die BUas heeft besteed aan het mobiliteitsbeleid resultaat heeft. Tijdens de eerste maanden van dit verslagjaar bleek namelijk dat medewerkers nadrukkelijk nadenken over de wijze waarop ze naar hun werk komen. Er is vaak gekozen voor de fiets of voor OV of een combi van OV en eigen vervoer. Daarnaast is het gebruik van de OV-fiets en de NS-fietsenstalling populair gebleken.

NS Business card

Begin 2020 hadden 82 medewerkers een NS-abonnement voor woon-werkverkeer. Dit is een afname ten opzichte van 2019 (97). Als gevolg van de Covid-19 uitbraak in maart is er door NS een pauzeregeling voor abonneementhouders ingevoerd. Ondanks die pauzeregeling zijn in mei 2020 alle NS-abonnementen door BUas opgezegd. Een reële vergelijking van het gebruik van de NS Business card met voorgaande jaren is vanwege de coronacrisis niet te maken.

Elektrische deelauto's

In juli van dit verslagjaar is BUas vanwege Covid-19 uit de pilot met elektrische deelauto's, een samenwerkingsproject van BUas, Avans Hogeschool en gemeente Breda, gestapt. Er zijn vanwege Covid-19 maar weinig zakelijke kilometers gereden met de elektrische deelauto's. Ook het privégebruik door medewerkers van een van de tien elektrische deelauto's nam vanwege de coronacrisis sterk af.

Scholing en ontwikkeling

Overeenkomstig de cao-afpraak dient 3% van het getotaliseerde jaarinkomen (€ 1.196) 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 € 970 uitgegeven aan out-of-pocket-kosten. Dit is 81,1% van het budget. Dit is ten opzichte van het budget en ten opzichte van voorgaande jaren een stuk minder. Deze daling kan voor een groot deel verklaard worden door het uitstellen van opleidingen vanwege Covid-19. Ondanks het uitstellen van plannen is gedurende het jaar veel aandacht geweest voor de professionalisering van docenten met betrekking tot het verzorgen van blended vormen van onderwijs.

In het verslagjaar is € 163 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-afpraak van 3% van het getotaliseerde jaarinkomen. De beschikbaar gestelde tijd vormt een totaal van 37,6 fte en € 3.195.

Kennisonwikkeling en scholing	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	k€	k€
Studiekosten incl. masteropleidingen en promotietrajecten	970	
Budget BUas CAO-afpraak out-of-pocket costs		1.196
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		-226
Uren	Gerealiseerd	Beschikbare middelen
	k€	k€
Studieverlof	24	
Professionaliseringsuren (zowel basisrecht als aanvullend)	3.195	
Budget BUas CAO-afpraak basisrecht in uren		1.196
Lerarenbeurs		163
Vershil realisatie tov beschikbare middelen		1.860

Eind 2020 bedraagt het percentage werknemers (P-OP en P-MT) met een aanstelling groter dan 0,4 fte en een vast dienstverband dat een didactiekcursus heeft afgerond 81%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2019 (84%), die voornamelijk wordt veroorzaakt door uitstroom van onderwijspersoneel met een afgeronde didactische bekwaamheid. BUas hecht belang aan deze kwalificatie en vraagt instromend onderzoekspersoneel, als deel van het onboardingproces, een gecombineerde cursus didactiek en BKE te volgen.

Het percentage van onderwijs- en onderzoekspersoneel (P-OP en P-MT) dat minimaal over niveau C1 Engelse taalvaardigheid beschikt, bedraagt 93,2% 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 77%. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 (73%). Daarnaast hebben elf medewerkers een SKE-certificering afgerond.

Specificatie overige vergoedingen

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

Specificatie overige vergoedingen	Dr. E.M. Minnemann		Ir N.G.M. van Os		Dr. J.K. Snijder	
	Overig	Declaraties	Overig	Declaraties	Overig	Declaraties
Representatiekosten	-	-	-	-	-	-
Reis- en verblijfkosten binnenland	286	162	487	147	48	-
Reis- en verblijfkosten buitenland	231	151	-	-	-	-
Overige onkostenvergoeding	4.522	-	-	15	1.000	-
Totaal	5.039	313	487	162	1.048	-

De onder 'Declaraties' opgenomen bedragen hebben betrekking op aan betrokkenen via het salarissysteem betaalde bedragen. De bedragen onder 'Overige' hebben betrekking op rechtstreeks door BUas betaalde facturen en creditcardbetalingen.

4.3 Huisvesting, facilitaire zaken en planning

Huisvesting

Alle academies en corporate services zijn gevestigd op de BUas Campus aan de Mgr. Hopmansstraat. De huidige locaties zijn allen BUas eigendom. De locatie Sibeliuslaan is in 2020 gebruikt als examenlocatie.

BUas gebouwen per 31-12-2020	Aantal m2*
Mgr. Hopmansstraat 1 (Frontier building)	15.063 m ²
Mgr. Hopmansstraat 2-4 (Horizon building)	12.112 m ²
Mgr. Hopmansstraat 15 (Ocean building)	3.773 m ²
Sibeliuslaan 13 (S-gebouw)	5.782 m ²
Totaal	36.730 m²

* Bruto vloeroppervlak

Covid-19 maatregelen

Zoals al meerdere malen in dit jaarverslag is aangegeven, heeft de Covid-19 pandemie ook bij BUas grote impact gehad op studenten, medewerkers en de organisatie. Om het onderwijs zo goed mogelijk door te laten gaan hebben we - naast het opvolgen van de RIVM richtlijnen - verschillende maatregelen getroffen. We noemen er een aantal.

- > Tijdens de eerste lockdown, in maart 2020, is het merendeel van de fysieke lessen binnen een week omgezet naar een online variant. Na twee weken konden alle lessen online aangeboden worden;
- > Veel zorg is besteed aan communicatie vanuit het crisisteam naar medewerkers en studenten. Er is veel aandacht geweest voor het online ontmoeten, bijpraten en informeren van iedereen;
- > Met het weer gedeeltelijk opengaan van de campus in de zomer van 2020, is eveneens veel aandacht besteed aan het communiceren van de Covid-19 maatregelen. Ook zijn alle studenten en medewerkers voorzien van een BUas mondkapje, is de routing in onze gebouwen aangepast en is voor studie- en werkplekken, stoelen

en tafels aangegeven waar wel en waar geen gebruik van kan worden gemaakt, om de 1,5 m afstand overal te garanderen;

- > De schoonmaak en ventilatiecapaciteit in de gebouwen is geïntensiveerd;
- > In nauw overleg met de veiligheidsregio, de GGD en de vervoersbedrijven zijn afspraken gemaakt over spreiding. In het onderwijs zijn ochtend-, middag- en avondshifts ingevoerd die dakpanwegwijs starten en eindigen.
- > Er is extra zorg uitgegaan naar kwetsbare studenten en medewerkers. In nauw overleg met de decanen en leidinggevenden zijn protocollen en uitzonderingsituaties benoemd voor hen die problemen ervaren met het thuis studeren of werken;
- > Iedere medewerker is in de gelegenheid gesteld voor de thuiswerkplek faciliteiten aan te vragen, zoals een beeldscherm, bureaustoel, sta-zit bureau of een noise cancelling headset. Daarnaast ontvangt iedere medewerker een maandelijkse vergoeding voor extra gemaakte internetkosten;
- > Verschillende online community activiteiten zoals de Isolation Show (radio), pub quizen, podcasts, koken met de chefkok van het Sibelicious leerbedrijf en wijnproeverijen zijn met veel enthousiasme ontvangen.

5 Financiën

5.1 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 de definitie 'lidstaat' en het artikel met betrekking tot het aangaan van leningen zodanig dat het aansluit bij het uitgangspunt van het ministerie van OCW inzake risicomijdend beleggen. Het treasurystatuut van onze instelling is op beide punten getoetst en gebleken is dat hieraan wordt voldaan.

De 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.

Voor de uitvoering van het treasurybeleid in de praktijk én een overzicht van de aangetrokken leningen wordt verwezen naar hoofdstuk 6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2020, paragraaf 7 Langlopende schulden.

5.2 Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

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

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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 activiteiten van Breda University Ventures B.V. liggen in lijn met de publieke taak van BUas en worden gescheiden gehouden van die van Stichting BUas.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

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

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

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Studenten die voldoen aan de voorwaarden voor inschrijving als student worden als zodanig doorgegeven aan het ministerie van OCW. Buitenlandse studenten komen alleen voor bekostiging in aanmerking als zij voldoen

aan alle gestelde voorwaarden voor bekostiging, gelijk aan die voor Nederlandse studenten. Daarnaast zijn er uitwisselingsstudenten en studenten die slechts een deel van de opleiding bij BUas volgen. Zij worden behandeld als cursist en blijven buiten de bekostiging. In 2020 waren dit 129 inkomende uitwisselingsstudenten, hier tegenover staan 162 uitgaande uitwisselingsstudenten in dezelfde periode. De partneruniversiteiten waar de meeste inkomende uitwisselingsstudenten vandaan komen zijn Haaga-Helia University of Applied Sciences, University of Barcelona - CETT Barcelona, London School of Public Relations en University of Savoie.

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. Dit is in 2020 niet voorgekomen.

Thema 7: Studenten volgen een andere opleiding

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

Thema 8: Maatwerktrajecten

BUas kent geen maatwerktrajecten. De verkorte trajecten die aangeboden worden voor specifieke groepen mbo'ers met een havodiploma worden maatwerktrajecten genoemd, waarbij de term maatwerktraject in dit geval een marketingnaam betreft, waarvoor geen maatwerktrajecten bijdrage wordt ontvangen van derde partijen.

Thema 9: Bekostiging in het kunstonderwijs

BUas kent geen kunstonderwijs.

5.3 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de verwachte ontwikkeling voor de vijf jaren volgend op het verslagjaar geschetst. Het Meerjarencader (MJK) 2021-2031 vormt hiervoor de basis. Het MJK is gebaseerd op de jaarrekening 2020, begroting 2021 en tot stand gekomen middels het, in 2017 vastgestelde, strategisch plan 2018-2021 'Creating Professional Value'.

Scenario's

Korte omschrijving	Verbetering uitval- en studiesuccespercentage + hogere eerstejaars instroom	Uitval- en studiesuccespercentage 2019 + instroom 2019	Het uitval percentage daalt, het studiesucces percentage blijft gelijk + instroom 2019	Verbetering uitval- en studiesuccespercentage + referentieraming + internationaal	Verslechtering uitval- en studiesuccespercentage + lagere eerstejaars instroom
Kleur					
Eerstejaars instroom	2.165	conform 2019-2020	conform 2019-2020	1.990	1.625
Uitval	jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24	Conform 2018-2019	Uitval percentage is vanaf collegejaar 20/21 25 %	jaarlijkse verbetering van 1% tot en met 23/24	Stijgt met 2% t.o.v. 18-19
Studiesucces	Volgens strategie (behoud afgelopen jaar percentage behaald)	Conform 2018-2019	Conform 2018-2019, later een daling	Volgens strategie (behoud afgelopen jaar percentage behaald)	Daalt met 2% t.o.v. 18-19
Bindend StudieAdvies	In 20/21 een uitval percentage gelijk aan 19/20	In 20/21 een uitvalpercentage gelijk aan 19/20	In 20/21 een uitvalpercentage gelijk aan 19/20	In 20/21 een uitvalpercentage gelijk aan 19/20	In 20/21 een uitvalpercentage gelijk aan 19/20

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

> **Lichtblauw**

In dit scenario worden de instroomdoelstellingen en het uitval- en studiesuccespercentage behaald volgens de strategische doelstelling van BUas. In collegejaar 2020-2021 is het uitvalpercentage eenmalig lager in verband met het uitgestelde Bindend Studie Advies (BSA) zijnde een Covid-19 maatregel.

> **Oranje**

In dit scenario blijft alles zoals het was: de instroom, het uitval- en studiesuccespercentage zijn gelijk aan de behaalde resultaten op 1 september 2019. In collegejaar 2020-2021 is het uitvalpercentage eenmalig lager in verband met het uitgestelde BSA.

> **Grijs**

In dit scenario is gekozen om inzichtelijk te maken wat de impact is indien het volledig wordt afgeschaft BSA (politieke discussie op dit moment). De basis voor dit scenario is het **oranje** scenario (alles blijft zoals het was) het verschil met dit scenario is dat het uitvalpercentage echter laag is en blijft. Doordat meer studenten met een studieachterstand doorstromen is de verwachting dat het studiesuccespercentage na een aantal jaar zal afnemen.

> **Groen**

In dit scenario is de OCW-referentieraming als input gebruikt voor de studenteninstroom (deze neemt jaarlijks af). Doordat bij BUas procentueel gezien meer internationale studenten instromen dan landelijk het geval is wordt de daling gedeeltelijk gecompenseerd door deze studenten. Dit resulteert in een jaarlijkse daling van 1%. Daarnaast is het uitgangspunt dat het uitval- en studiesuccespercentage volgens strategie behaald wordt. In collegejaar 2020-2021 is het uitvalpercentage eenmalig lager in verband met het uitgestelde BSA.

> **Rood**

Dit betreft een worst-case scenario. Hier is de verwachting dat de instroom in verband met Covid-19 behoorlijk afneemt. Daarnaast verslechteren de uitval- en studiesuccespercentages structureel. In collegejaar 2020-2021 is het uitvalpercentage eenmalig lager in verband met het uitgestelde BSA.

In de volgende paragrafen wordt uitgegaan van het (eerste) lichtblauwe scenario.

A1 Aantallen studenten

Total enrolments	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Breda University of applied sciences	7.330	7.500	7.545	7.516	7.469	7.466

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 uitval- en studiesucces-percentages. In bovenstaande tabel zijn de totale studentenaantallen te zien waarmee rekening is gehouden binnen het MJK, als gevolg van de instroom, uitval, doorstroom en het studiesucces van studenten.

In het **lichtblauwe** scenario wordt, conform de strategie, uitgegaan van een jaarlijkse instroom van 2.200 studenten, 24,4% uitval en 78% studiesucces.

A1 Personele bezetting in gemiddelde fte

BUas wendt de kwaliteitsmiddelen onder andere aan om kleinschaliger onderwijs te bieden. Een gedeelte van deze middelen komt dan ook rechtstreeks ten goede aan meer docenten voor de klas. Het aantal extra fte P-OP loopt op tot en met 2024, conform onderstaande tabel.

More lecturers available for education (QA)	2019 Actual fte	2020 Actual fte	2021 Budget fte	2022 Budget fte	2023 Budget fte	2024 Budget fte	2025 Budget fte
Breda University of applied sciences	5,0	9,0	15,0	23,0	23,0	23,0	23,0

Deze (extra) inzet leidt tot een verbetering van de student/docent ratio voor de komende jaren. Voor de bepaling van de formatie in het MJK gaan we uit van de begrote formatie voor 2021, de student/docent ratio en de ratio bedrijfsvoering-P-OP. Deze uitgangspunten resulteren in de volgende prognose voor de formatie:

Multi-annual formation	2020 Actual fte	2021 Budget fte	2022 Budget fte	2023 Budget fte	2024 Budget fte	2025 Budget fte
P-OP	308,0	314,7	328,6	329,8	328,8	327,8
P-OBP	88,0	89,4	93,8	94,1	93,7	93,3
P-MT	12,9	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2
B-OBP	191,2	179,2	188,5	189,2	188,7	188,2
M-MT	14,4	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6
Breda University of applied sciences	614,4	610,1	637,6	639,9	637,9	636,1

A2 Geconsolideerde meerjaren balans

Multi-annual consolidated balance sheet	2020 Actual k €	2021 Budget k €	2022 Budget k €	2023 Budget k €	2024 Budget k €	2025 Budget k €
Assets	72.569	71.181	65.622	64.512	63.044	65.463
<i>Fixed assets</i>	61.954	58.023	53.740	46.930	44.316	41.744
Tangible fixed assets	61.895	57.986	53.723	46.930	44.316	41.744
Financial fixed assets	59	37	17	0	0	0
<i>Current assets</i>	10.615	13.158	11.882	17.582	18.728	23.719
Stocks	5	5	5	5	5	5
Receivables	3.272	3.272	3.272	3.272	3.272	3.272
Cash	7.338	9.881	8.605	14.305	15.451	20.442
Liabilities	72.569	71.181	65.622	64.512	63.044	65.463
<i>Equity</i>	23.340	23.709	23.424	25.088	26.394	30.247
General reserve	13.262	13.643	13.358	15.022	16.328	20.181
Special-purpose reserve	10.078	10.066	10.066	10.066	10.066	10.066
<i>Provisions</i>	4.559	4.559	4.559	4.559	4.559	4.559
<i>Long-term debt</i>	24.332	19.059	16.285	13.511	12.077	10.643
<i>Current liabilities</i>	20.338	23.855	21.355	21.355	20.015	20.015

De algemene reserve zal vanaf 2022 weer toenemen als gevolg van de verbeterde financiële resultaten.

Vanaf 2020 dalen de langlopende schulden doordat jaarlijks wordt afgelost op de hypothecaire leningen. Verder is rekening gehouden met de (mogelijke) verkoop van het pand aan de Sibeliusslaan per ultimo 2023. Als gevolg hiervan daalt de (materiële) vaste activa vanaf dat jaar en nemen de liquide middelen toe.

A2 Geconsolideerde meerjaren staat van baten en lasten

Dankzij verbetering van uitval-, en studiesuccespercentage, stijgen de inkomsten uit rijksbijdrage en collegegelden de komende jaren. De tweede en derde geldstroomactiviteiten zullen, behoudens indexering, ongeveer gelijk blijven.

Voor het pand aan de Sibeliusslaan wordt momenteel gekeken hoe op korte en lange termijn invulling gegeven kan worden.

Multi-annual consolidated budget	2020 Actual k €	2021 Budget k €	2022 Budget k €	2023 Budget k €	2024 Budget k €	2025 Budget k €
Revenues	73.296	76.962	83.772	85.602	87.857	91.451
Government grant OCW	50.653	53.536	58.936	59.900	61.406	64.266
Other government contributions and subsidies	3.902	4.797	4.778	4.922	5.069	5.221
Tuition, course, lesson and exam fees	13.896	13.739	15.020	15.593	16.038	16.460
Revenues tertiary funding	1.291	1.615	1.663	1.713	1.765	1.818
Additional revenue	3.554	3.275	3.374	3.475	3.579	3.687
Costs	74.224	76.314	81.294	83.691	85.026	87.433
Personnel costs	57.860	60.801	64.567	66.681	68.496	70.373
Depreciation	4.125	3.954	4.263	4.321	3.948	3.946
Housing costs	2.281	1.804	1.853	1.909	1.966	2.025
Other additional costs	9.958	9.754	10.610	10.780	10.616	11.089
Operational result	-928	648	2.478	1.912	2.831	4.018
Financial revenues and costs	-310	-336	-263	-224	-185	-165
Gross financial result	-1.238	312	2.215	1.688	2.646	3.853
Result participations	118	0	0	0	0	0
Net financial result	-1.120	312	2.215	1.688	2.646	3.853
Special-purpose reserves	4.006	12	0	0	0	0
Financial result after use of special purpose reserves	2.886	323	2.215	1.688	2.646	3.853

De personele lasten zullen als gevolg van de verbetering van de student/docent ratio vanuit de kwaliteitsmiddelen toenemen. Het exploitatieresultaat is in 2020, conform begroting, negatief. Hierna herstelt het verwachte resultaat langzaam dankzij de verbetering van uitval- en studiesuccespercentage, waardoor ruimte ontstaat om extra te investeren.

A2 Meerjaren kengetallen

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Signaleringswaarde
Solvency II	0,38	0,40	0,43	0,46	0,49	0,53	0,30
Liquidity	0,52	0,55	0,56	0,82	0,94	1,19	0,50
Housing ratio	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,15
Resistivity	0,32	0,33	0,36	0,39	0,42	0,46	0,05
Profitability	-0,02	0,00	0,03	0,02	0,03	0,04	3-jarig < 0, 2-jarig < -0,05 en 1-jarig < -0,10

Alle kengetallen blijven ook de komende jaren (ruimschoots) binnen de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. De rentabiliteit zal met het verbeteren van het financiële resultaat vanaf 2021 weer positief worden.

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

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de reguliere planning & controlcyclus. Eenmaal per jaar wordt het thema ook geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad. Voor 2020 zijn de volgende beheersmaatregelen vastgesteld:

- > Op het risico “instabiliteit studentenaantallen”: voor de lange termijn wordt ingezet op studiesucces. In toenemende mate wordt gebruikgemaakt van data-analyse en student and learning analytics om gerichte en tijdige interventies mogelijk te maken. Daarnaast wordt door middel van onder andere de studievoorschotmiddelen ingezet op intensivering van coaching en begeleiding van studenten. Ten slotte wordt extra ingezet op de werving van internationale studenten, wat moet leiden tot een procentuele stijging van internationale studenten ten opzichte van de totale studentenpopulatie;
- > Op het risico “professionalisering en kwalificaties van onderwijzend personeel”: er is versterkt ingezet op het aanbieden van trainingen op het gebied van Engelse taalvaardigheid. Ook zijn financiële middelen beschikbaar gesteld om docenten internationale ervaringen op te laten doen, bij voorkeur in combinatie met het bezoeken van onze internationale contacten.

Voor meer toelichting op de andere risico's voor 2020 en een vooruitblik naar 2021, wordt verwezen naar paragraaf 3.4.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van het MJK is rekening gehouden met een buffer die voldoende is om de genoemde risico's en de toelichting daarop in paragraaf 3.4 het hoofd te bieden.

B3 Rapportage van het toezichthoudend orgaan

Voor de invulling van de klankbordrol door de Raad van Toezicht wordt verwezen naar paragraaf 3.1.



Jaarrekening 2020

Juni 2021

6 Geconsolideerde jaarrekening 2020

6.1 Geconsolideerde balans per 31-12-2020⁵

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-20	31-12-19
		€	€
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	61.895	63.995
Financiële vaste activa	2	59	79
		<u>61.954</u>	<u>64.074</u>
Vlottende activa			
Vorderingen	3	3.277	3.842
Liquide middelen	4	7.338	10.385
		<u>10.615</u>	<u>14.227</u>
		<u>72.569</u>	<u>78.301</u>
		31-12-20	31-12-19
		€	€
Passiva			
Eigen vermogen	5	23.340	24.460
Voorzieningen	6	4.559	4.015
Langlopende schulden	7	24.332	29.606
Kortlopende schulden	8	20.338	20.220
		<u>72.569</u>	<u>78.301</u>

⁵ Alle bedragen in dit jaarverslag zijn weergegeven in duizendtallen, tenzij anders vermeld.

6.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten per 31-12-2020

(x € 1.000)				
	Realisatie 2020		Begroting 2020	Realisatie 2019
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen OCW	9	50.653	49.490	51.145
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10	3.902	5.990	3.621
College-, cursus-, les- en examengelden	11	13.896	13.673	13.802
Baten werk in opdracht van derden	12	1.285	1.717	1.727
Overige baten	13	1.413	3.136	2.955
Totaal baten		71.149	74.006	73.250
Lasten				
Personeelslasten	14	56.001	59.362	56.478
Afschrijvingen	15	4.125	4.126	2.975
Huisvestingslasten	16	2.281	1.764	3.521
Overige lasten	17	9.559	9.597	11.909
Totaal lasten		71.966	74.849	74.883
Saldo baten en lasten		817-	843-	1.634-
Financiële baten en lasten	18	303-	407-	452-
Resultaat		1.120-	1.250-	2.086-
Resultaat deelnemingen		-	-	-
Nettoresultaat		1.120-	1.250-	2.086-

6.3 Kasstroomoverzicht

(x € 1.000)	2020	2019
	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	817-	1.634-
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	15 4.125	2.975
Mutatie eigen vermogen (als gevolg van stelselwijziging)	-	3.586
Mutaties voorzieningen	6 544	3.091-
	4.668	3.470
<i>Mutaties in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen	3 565	1.311-
Kortlopende schulden	8 118	3.150
	683	1.839
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.534	3.675
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	1 2.016-	23.934-
Aflossing financiële vaste activa	2 12	12
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	2.004-	23.922-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaalde interest	18 303-	452-
Aflossing langlopende schulden	8 5.274-	1.340-
Mutatie (als gevolg van herrubricering naar kortlopend)	-	1.434-
Verstreking langlopende schulden	7 -	5.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	5.577-	1.774
Mutatie liquide middelen	3.047-	18.473-

Zoals uit het kasstroomoverzicht blijkt, is het saldo aan liquiditeiten in 2020 met € 3.047 afgenomen.

6.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemeen

Stichting BUas heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is opgemaakt op 15 juni 2021.

Stelselwijzigingen

In 2020 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Fouterstel

BUas heeft in het verleden ten onrechte de afschrijvingsduur niet aangepast van activa die bij de renovatie van de campus in 2018 gedesinvesteerd zijn. Eveneens zijn de desinvesteringen van deze activa niet verwerkt. Deze fout is ontdekt bij het opstellen van de jaarrekening over 2020. In het onderstaande overzicht zijn het effect en de wijze van verwerken van het fouterstel weergegeven. De fout is materieel maar niet fundamenteel van aard.

	Voor fourtherstel	Effect fourtherstel	Na fourtherstel
Eigen vermogen 01-01-2019	€ 26.058	€ -3.098	€ 22.960
Resultaat 2019	€ -2.469	€ 383	€ -2.086
Eigen vermogen 31-12-2019	€ 27.175	€ -2.716	€ 24.459
Boekwaarde materiële vaste activa - gebouwen 01-01-2019	€ 33.164	€ -3.098	€ 30.066
Cumulatieve aanschafwaarde materiële vaste activa - gebouwen 01-01-2019	€ 54.860	€ -11.363	€ 43.497
Cumulatieve afschrijvingen materiële vaste activa - gebouwen 01-01-2019	€ 21.696	€ -8.265	€ 13.431
	€ 33.164	€ -3.098	€ 30.066
Cumulatieve aanschafwaarde materiële vaste activa - gebouwen 31-12-2019	€ 77.200	€ -11.363	€ 65.837
Cumulative afschrijvingen materiële vaste activa - gebouwen 31-12-2019	€ 23.634	€ -8.647	€ 14.987
	€ 53.566	€ -2.716	€ 50.850
Boekwaarde materiële vaste activa - gebouwen 31-12-2019	€ 53.566	€ -2.716	€ 50.850
Afschrijvingslast gebouwen 2019	€ 1.938	€ -383	€ 1.555

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 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 genoemde instelling is Breda University Ventures B.V.

Breda University Ventures 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 Breda University Ventures B.V. zijn: NHTV Incubator B.V., NHTV Next B.V. en Breda Business School B.V. Van de joint venture CASS B.V. met een 50% belang is afstand gedaan in 2020.

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. Als het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Bedragen

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

6.5 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. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. De uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt hieronder nader toegelicht.

Materiële vaste activa worden geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per actief groter is dan € 2.500 en sprake is van economisch eigendom en aanwending over meerdere jaren. De verkrijgingsprijs van de door BUas van het ministerie van OCW verworven gebouwen en terreinen betreft de 'brutodeelnamesom OKF' die aan het ministerie van OCW in het verleden is betaald voor het verwerven van het economisch claimrecht op de gebouwen en terreinen.

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 is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van

het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde en de waardevermindering naar verwachting duurzaam is.

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

Deelnemingen

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, de tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite — zij het eventueel met opoffering van rentebaten — ter onmiddellijke beschikking staan.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor feitelijke of in rechte afdwingbare verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen 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 de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst -en verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Financiële verplichtingen behoren tot de handelsportefeuille, indien deze zijn verworven of aangegaan met het doel deze verplichtingen op korte termijn te verkopen. Deze categorie wordt na de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde zonder aftrek van eventuele transactiekosten bij vervreemding. Baten of lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst -en verliesrekening.

De overige kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Winsten of verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

6.6 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 2020 opgenomen. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad heeft op basis van zijn instemmingsrecht positief geadviseerd en de begroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Opbrengstverantwoording algemeen

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Indien opbrengsten betrekking hebben op een specifiek te realiseren doel worden de opbrengsten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

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 6, 10, 12, 15, 20, 24, 30, 40 of 48 jaar en inventaris en apparatuur in 3, 4, 5, 7, 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 basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% mag echter geen indexatie plaatsvinden.

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

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2020 is 93,2% (97,8% eind 2019). 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 normaal gesproken minder aan schommelingen onderhevig, al is dit niet het geval voor kalenderjaar 2020 wat een grillig jaar was voor de dekkingsgraden. De beleidsdekkingsgraad bedroeg op 31 december 2020 87,6% (95,8% eind 2019).

In 2020 leek op basis van de ontwikkeling van de dekkingsgraad de kans te bestaan dat de pensioenen verlaagd zouden moeten worden, echter de dekkingsgraad herstelde in de laatste maanden. Het resultaat is dat de pensioenen niet verlaagd hoeven worden; dit is na 31 december 2020 gecommuniceerd naar de deelnemers. Het ABP heeft eind 2020 stijgende pensioenpremies bekendgemaakt voor het ABP Keuzepensioen en het inkoop voorwaardelijk pensioen. Voor het ABP-arbeidsongeschiktheidspensioen geldt een gelijkblijvende premie.

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. De instelling maakt gebruik van de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

Resultaatbepaling en -bestemming

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

6.7 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2020

1 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde 1 januari 2019	43.497	3.356	4.415	15.464	66.732
Cumulatieve afschrijvingen	13.431	-	-	10.273	23.704
Boekwaarde 1 januari 2019	30.066	3.356	4.415	5.191	43.028
Herrubricering 2019	3.356	3.356	-	-	-
Investerings 2019	18.984	-	-	4.950	23.934
Desinvesteringen 2019	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2019	1.555	-	-	1.411	2.966
Aanschafwaarde 1 januari 2020	65.837	-	4.415	20.414	90.666
Cumulatieve afschrijvingen	14.987	-	-	11.684	26.671
Boekwaarde 1 januari 2020	50.850	-	4.415	8.730	63.995
Investerings 2020	274	-	715	1.027	2.016
Desinvesteringen 2020	-	-	-	-	-
Afschrijvingen 2020	2.327	-	-	1.789	4.116
Aanschafwaarde cumulatief	66.111	-	5.130	21.441	92.682
Cumulatieve afschrijvingen	17.314	-	-	13.473	30.787
Boekwaarde 31 december 2020	48.797	-	5.130	7.968	61.895

In 2020 is € 2.016 geïnvesteerd in materiële vaste activa, dit is € 152 meer dan de begroting van € 1.864. Van de overschrijding is € 135 te wijten aan investeringen in relatie tot de Covid-19 pandemie, om optimaal te voorzien in apparatuur voor het thuiswerken.

Gebouwen

De post gebouwen heeft betrekking op de gebouwen die BUas in eigendom. Gebouwen worden afgeschreven volgens de componentenbenadering. Hieronder is de rubricering binnen de componenten benadering weergegeven met de bijbehorende afschrijvingstermijn.

Component	Afschrijvingstermijn in jaren
A - Constructie inclusief beton- en metselwerken en terreinverhardingen	48
B - Kozijnen, ramen en deuren	40
C - Tegelwerken	40
D - Werktuigbouwkundige installaties	20
E - Behangwerk, vloerbedekk, stoffering	12
F - Stucadoorwerken	18
G - Beglazing, plafond-en wandsystemen en gevelschermen	24
H - Schilderwerken	6
I - Binneninrichting (afbouw-timmerwerken)	18
J - Elektronische voorzieningen	20
K - Trappen en balustraden	40
L - Sprinklerinstallaties	24
M - Transport-liftinstallaties	24
N - Dakbedekking	20

Terreinen

De post terreinen heeft betrekking op het terrein aan Mgr. Hopmansstraat 2-4 en 15 en 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.

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, 7, 10 of 15 jaar gebaseerd op de economische levensduur van het actief.

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde gebouwen	Taxatiedatum
WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen				
- Mgr. Hopmansstraat 15	3.905	1 januari 2020	7.100	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 2 -4	7.917	1 januari 2020	58.400	11 februari 2020
- Mgr. Hopmansstraat 1 -3	14.954	1 januari 2020	33.000	11 februari 2020
- Sibeliusslaan 13	4.551	1 januari 2020	10.400	11 februari 2020
	31.327		108.900	

2 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 januari 2020	Investerings en verstekte leningen	Afschrijving	Resultaat	Aflossingen	Voorziening	Boekwaarde 31 december 2020
	€	€	€	€	€	€	€
Vordering op BRESS	68	-	-	-	12	-	57
Glasvezel infrastructuur	11	-	8	-	-	-	2
Totaal financiële vaste activa	79	-	8	-	12	-	59

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. Op basis van de leningsovereenkomst bedraagt de aflossing in 2020 € 12.

Glasvezel infrastructuur

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

3 Vorderingen

	31-12-20		31-12-19
	€		€
Debiteuren	478		495
Voorziening vordering debiteuren	-		-
<i>Totaal debiteuren</i>		478	495
Studenten	360		23
Voorziening vordering studenten	-		-
<i>Totaal studenten</i>		360	23
Waarborgfonds	-		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	-		24
<i>Totaal Waarborgfonds</i>		-	-
<i>Overige vorderingen</i>			
Overige	146		58
<i>Totaal overige vorderingen</i>		146	58
<i>Overlopende activa</i>			
Vooruitbetaalde bedragen	971		1.164
Nog te ontvangen subsidiegelden	853		1.464
Nog te ontvangen	451		564
Overige	18		74
<i>Totaal overlopende activa</i>		2.293	3.266
Totaal vorderingen		3.277	3.842

Debiteuren

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

Studenten

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

Per jaareinde is het saldo hoger ten opzichte van voorgaand jaar. Dit is een momentopname en naar verwachting zitten hierin geen oninbare vorderingen.

Waarborgfonds

De vordering waarborgfonds is opgeheven. Dit in verband met het vrijvallen van de geplaatste garantstelling van de lening. De gelden hiervoor zijn ontvangen vanuit het ministerie vanuit OCW.

Vooruitbetaalde bedragen

De vooruitbetaalde bedragen hebben betrekking op posten die financieel verantwoord dienen te worden in het jaar 2021.

Nog te ontvangen

Betreft onder andere een vordering op Wageningen UR van € 321 in verband met de onderlinge verrekening van de joint degree Bachelor of Science Tourism 2019-2020.

4 Liquide middelen

	31-12-20 €	31-12-19 €
Tegoeden op bank- en girorekeningen	7.338	10.385
Totaal liquide middelen	7.338	10.385

De liquide middelen ultimo 2020 bestaan uit tegoeden op bank- en spaarrekeningen bij het ministerie van Financiën. Op deze rekeningen wordt geen rente ontvangen noch betaald. De liquide middelen staan ter vrije en onmiddellijke beschikking van de instelling. Bankgaranties zijn niet verleend.

5 Eigen vermogen

	Saldo 01-01-2019 €	Bestemming resultaat 2019 €	Overige mutaties 2019 €	Saldo 01-01-2020 €	Bestemming resultaat 2020 €	Saldo 31-12-2020 €
Algemene reserve						
Algemene reserve	7.545	753-	3.586	10.378	2.886	13.264
Eigen vermogen BUas Ventures B.V.	-	-	-	-	-	-
Reserve academies en diensten	-	-	-	-	-	-
	7.545	753-	3.586	10.378	2.886	13.264
Bestemmingsreserves publiek						
Implementatie strategie 2019-2021	1.919	43	-	1.962	554	2.516
Toekomstige huisvesting	9.039	1.738-	-	7.301	1.392-	5.909
Kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.	650	-	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	-	387	-	387	104-	283
Profilerings- en noodfonds BUas	221	24-	-	197	43-	154
Bestemmingsresultaat activa	3.586	-	-	3.586	3.021-	565
	15.415	1.333-	-	14.082	4.006-	10.076
Totaal eigen vermogen	22.960	2.086-	3.586	24.460	1.120-	23.340

Het geconsolideerde resultaat 2020 van € 1.120 negatief is ten laste van de algemene reserve gebracht. Het College van Bestuur heeft vervolgens het besluit genomen om van het behaalde resultaat € 4.006 te onttrekken uit bestemmingsreserves. Per saldo resteert ultimo 2020 een eigen vermogen van € 23.340 (2019: € 24.459).

BUas heeft geen bovenmatig eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen bedraagt € 23.340 en het normatief eigen vermogen bedraagt € 353.865. Hiermee komt de ratio van het eigen vermogen op 0,07. Het normatief eigen vermogen is het vermogen dat, volgens de inspectie, maximaal aangehouden mag worden om bezittingen te financieren en risico's op te vangen.

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

Algemene reserve

Het resterende resultaat 2020, zijnde € 193, wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Het fourterstel wat in 2020 heeft plaats gevonden in verband met de activa van € 2.716 is in 2019 onttrokken aan de algemene reserve, maar wordt in 2020 alsnog, via de resultaatbestemming 2020, gedekt via het bestemmingsresultaat activa in 2020. Derhalve is in 2020 € 2.716 onttrokken uit het bestemmingsresultaat activa en toegevoegd aan de algemene reserve.

Bestemmingsreserve implementatie strategie 2019-2021

Aan het beginsaldo van de bestemmingsreserve Implementatie strategie 2019-2021 wordt € 554 gedoteerd, als gevolg van het positieve resultaat op de strategische projecten in 2020. Het totale saldo per jaareinde bedraagt € 2.516 en wordt ingezet in het kader van de nieuwe strategische periode.

Bestemmingsreserve toekomstige huisvesting

De hogere kosten voor huisvesting, onder andere door de gevolgen van de Covid-19 pandemie, zijn niet voorzien in 2020 voor het huisvestingsbudget. Hierdoor is het resultaat slechter dan begroot en daarom wordt in totaal € 1.392 onttrokken aan deze bestemmingsreserve. De toevoeging aan de algemene reserve heeft plaats gevonden in 2019 en is in mindering gebracht op de bestemmingsreserve activa in 2020. In de begroting was rekening gehouden met een onttrekking van € 850.

Bestemmingsreserve kennisvalorisatie BUas Ventures B.V.

Verschillende activiteiten van BUas zijn ondergebracht in BUas Ventures B.V. Het gaat hier om publieke en private activiteiten in relatie tot onderzoek, het ondersteunen van startende ondernemers, het ontwikkelen van kennis in licenties en het verzorgen van cursussen en trainingen voor professionals. Deze activiteiten liggen in het verlengde van de publieke taak van BUas, waaronder Leven Lang Ontwikkelen en startersondersteuning. Ten behoeve van inzicht en transparantie is hiervoor een aparte reserve gevormd. Deze reserve bedroeg ultimo 2020 € 650. De activiteiten bij BUas Ventures B.V. zijn afgenomen (zie paragraaf 5.7 publiek – privaat), maar zijn in afgeslankte vorm voortgezet binnen BUas en wellicht worden nog nieuwe activiteiten ontwikkeld, derhalve blijft de volledige reserve gehandhaafd.

Bestemmingsreserve profilerings- en noodfonds BUas

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd voor het Profileringsfonds BUas ter financiële tegemoetkoming voor studenten in bijzondere omstandigheden. De in aanmerking komende omstandigheden zijn vastgelegd in een reglement en worden beoordeeld door het College van Bestuur. In 2020 is een dotatie begroot van € 75 en is € 118 verstrekt aan studenten. Per saldo leidt dit tot een onttrekking van € 43 aan de bestemmingsreserve Profileringsfonds BUas.

Bestemmingsreserve Activa

Binnen het eigen vermogen heeft BUas een bedrag bestemd van € 3.586 voor mogelijk toekomstige boekverliezen of andere lasten door aanpassing naar de componenten methode voor de activa in 2019. Het bestemmingsresultaat is ontstaan door de vrijval van de voorziening groot onderhoud, welke niet meer is toegestaan in geval de componentenmethode voor de materiele vaste activa wordt gehanteerd. Hiervan is in 2020 een bedrag onttrokken van € 305 in verband met de hogere afschrijvingskosten als gevolg van de invoering van de componentenbenadering en een bedrag van € 2.716 (effect 01-01-2020) in verband met het fouterstel van de activa.

6 Voorzieningen

	Saldo 31-12-2019	Mutaties 2020			Saldo 31-12-2020	Langlopend deel voorziening	Kortlopend deel voorziening
		Dotaties 2020	Onttrekkingen 2020	Vrijval 2020			
	€	€	€	€	€	€	€
Bovenwettelijk WW	899	241	197	36	908	585	323
Wettelijk WW	288	189	300	16	160	27	133
Uitstroom	505	432	373	90	474	193	281
Transitievergoeding	133	119	-	145	107	-	107
Jubilea uitkeringen	172	52	-	22	202	197	5
Werkijdverkorting Senioren	1.529	606	269	-	1.866	1.539	327
DI Uren	262	49	-	-	311	311	-
Arbeidsongeschiktheid	202	335	31	-	506	458	48
Overige	25	-	-	-	25	-	25
Totaal voorzieningen	4.015	2.024	1.171	309	4.559	3.310	1.249

De voorzieningen zijn toegenomen met € 544 ten opzichte van vorig jaar, bestaande uit de onttrekking van € 1.171, € 2.024 dotatie en € 309 vrijval.

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

De voorziening bovenwettelijk wachtgeld is gevormd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeldten voor zover op balansdatum bekend. De voorziening is gebaseerd op de door het UWV verstrekte gegevens en de kans op daadwerkelijke uitkering (gebaseerd op ervaringscijfers). De toekomstige verplichting is contant gemaakt tegen de op balansdatum actuele marktrente van 1% (2019: 2,5%). 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% (2019: 2,5%).

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, bij uitzondering worden afspraken gemaakt met een meerjarig karakter.

Transitievergoeding

Transitievergoeding wordt per 1 januari 2020 opgebouwd vanaf de eerste dag van het dienstverband. In verband met deze wijziging is in 2019 voor het eerst een voorziening opgenomen met daarin de berekende waarde van de transitievergoeding per medewerker met een tijdelijk contract. In 2020 is de waarde van deze voorziening opnieuw vastgesteld. Daarnaast is een schattingspercentage vastgesteld op basis van de daadwerkelijke uitstroom in de jaren 2016 tot en met 2018. Op basis van dit percentage is de gecumuleerde waarde van de mogelijk te betalen transitievergoeding gematigd.

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% (2019: 1,5%).

Voorziening werktijdverkorting senioren

De voorziening werktijdverkorting 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 2020 deelnemende medewerkers en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende vijf jaar. Voor de jaren hierna is geen voorziening gevormd aangezien deze niet betrouwbaar ingeschat kan worden. Deze voorziening wordt tegen nominale waarde gepresenteerd daar het verschil tussen contante en nominale waarde (het effect van de tijds waarde) als immaterieel kan worden beschouwd.

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 inzetbaarheidsuren is gevormd voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst van 0,4 fte en hoger die in de afgelopen vijf jaar drie jaar werkzaam zijn geweest in het hbo. Medewerkers met een volledige arbeidsovereenkomst hebben recht op een jaarlijks DI-budget van 40 uur.

Medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar hebben bereikt, hebben recht op een extra DI-budget van 50 uur per jaar (2015 t/m 2019 daarna 45 uur) naar rato van de betrekkingssomvang. Om hiervoor in aanmerking te komen, moet de medewerker tenminste vijf jaar aaneengesloten werkzaam zijn in het hbo en geen gebruikmaken van de SOP-regeling of de werktijdvermindering senioren (cao-artikel M-2). De voorziening is bepaald op basis van de werkelijk gespaarde uren per 31 december 2020. Aan deze uren dient een bestedingsplan ten grondslag te liggen. Per 1 januari 2021 is sparen van DI-uren niet meer mogelijk op basis van de per 1 juli 2020 afgesloten cao. Gespaarde uren dienen in de jaren 2021, 2022 en 2023 opgenomen te worden.

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 2020 niet gewijzigd.

Van het totaalsaldo van de voorzieningen is circa € 1.249 (2019: € 1.919) kortlopend, het overige deel is naar verwachting langlopend van aard.

7 Langlopende schulden

	Bedrag lening 31-12-2019	Aangegane leningen o/g 2020	Aflossingen 2020	Vrijval 2020	Boekwaarde 31-12-2020	Langlopend deel	Kortlopend deel
	€	€	€	€	€	€	€
Lening BNG	21.360	-	4.940	-	16.420	15.320	1.100
Schatkistbankieren lening	9.680	-	334	-	9.346	9.012	334
Totaal langlopende schulden	31.040	-	5.274	-	25.766	24.332	1.434

Van het langlopende deel van € 24.332 betreft € 17.529 aflossing tussen één en vijf jaar. De resterende € 6.803 wordt over langer dan vijf jaar afgelost.

Met BNG is een DSCR overeengekomen van 1,2. Door de hoge aflossingen van € 5.774 in 2020 komt de DSCR, zoals verwacht en tijdig besproken met BNG, uit onder 1,2, namelijk 1,04. BNG heeft daarom een waiver verstrekt op grond waarvan de lening niet opeisbaar wordt gesteld door BNG over de periode tot en met 1 juli 2022.

Lening BNG

Voor de campusontwikkeling zijn bij BNG-leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 22.700. BNG kent een AAA-rating volgens Standard and Poor's en volgens Fitch, en een AAA-rating volgens Moody's (zie tevens www.bngbank.com/ratings). Hiervan is in 2017 € 11.000 opgenomen. De looptijd van de twee stortingen die samen € 11.000 vormen, bedraagt 12 jaar vanaf opnamedatum. De eerste aflossing hiervan vond 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. Het laatste deel van de lening is op 2 januari 2019 € 5.000 opgenomen.

Lening schatkistbankieren

Voor de campusontwikkeling zijn bij schatkistbankieren leningen afgesloten met een totaalbedrag van € 9.680. Hiervan is € 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 heeft plaatsgevonden in juli 2020 op basis van een lineair aflossingsschema. 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.

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%
BNG deel 4	jan-19	3 jaar	5.000	1,39%
Schatkistbankieren deel 1	jun-18	30 jaar	5.000	0,49%
Schatkistbankieren deel 2	nov-18	30 jaar	4.680	0,49%
Totaal			32.380	

8 Kortlopende schulden

	31-12-20	31-12-19
	€	€
Crediteuren	1.427	3.070
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.586	2.419
Schulden terzake pensioenen	715	700
Kortlopend deel langlopende lening	1.434	1.434
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	443	94
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	443	94
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	5.125	4.373
Nog te besteden gelden Centre of Expertise	1.672	1.810
Nog te besteden subsidiegelden	3.697	2.185
Nog te betalen leefgeld studenten	23	110
Nog te betalen posten	346	923
Personeel	47	21
Vakantiegeld	1.661	1.640
Vakantiedagen	1.040	952
Studentenbijdragen	95	469
Overige	27	20
<i>Totaal overlopende passiva</i>	13.733	12.503
Totaal kortlopende schulden	20.338	20.220

Crediteuren

De post crediteuren is afgenomen ten opzichte van 2019, in 2020 staan per jaareinde minder grote facturen open.

Vooruitontvangen collegegelden

Dit betreft de per balansdatum vooruitontvangen collegegelden over de periode januari 2021 tot en met augustus 2021.

Nog te besteden gelden Centre of Expertise

Het totaal nog te besteden geld voor CELTH jegens derden bedraagt in totaal € 1.672. Deze verplichting heeft betrekking op te betalen bedragen aan projectpartners en nog te leveren prestaties die in 2022 tot en met 2023 worden afgewikkeld.

Nog te besteden subsidiegelden

De post nog te besteden subsidiegelden heeft betrekking op een saldo van nog te besteden subsidiegelden en de al toegekende, maar nog te ontvangen, subsidiegelden. Het saldo bestaat evenals vorig jaar voor een groot gedeelte uit de samenwerking inzake Logistics Community Brabant. Deze samenwerking loopt van 2018 tot en met 2025. Hiervoor is een subsidie toegekend door de provincie Noord-Brabant van € 3.000 en door de gemeente Breda van € 3.000. Door deze samenwerking bedraagt de post nog te besteden subsidiegelden € 4.737 en de post nog te ontvangen subsidiegelden € 3.119 specifiek voor dit project.

	31-12-20	31-12-19
	€	€
Nog te besteden subsidiegelden	3.696	2.149
Nog te besteden subsidiegelden OCW	1	36
Totaal nog te besteden subsidiegelden	3.697	2.185

6.8 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Prijsrisico

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

Kredietrisico

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Kasstroomrisico

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

6.9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Erfpacht

De grond aan Mgr. Hopmansstraat 1-3 is met ingang van 1 september 1995 voor een periode van 99 jaar in erfpacht verkregen van de gemeente Breda. Hiervoor wordt een jaarlijks canon betaald. Van de grond aan Sibeliusslaan 13 is in 1985 van de gemeente Breda in erfpacht verkregen voor een periode van 30 jaar, deze afspraken zijn in 2015 gecontinueerd. Ook hiervoor wordt een jaarlijks canon betaald. De bedragen in onderstaande tabel zijn daadwerkelijke bedragen en niet weergegeven in duizendtallen.

Grond	Kosten jaarbasis	Kosten per maand	Einddatum	Resterende looptijd in maanden	Looptijd 1-5 jaar
Mgr. Hopmansstraat 1-3	1.984	165	01-09-2094	848	9.921
Sibeliusslaan 13	2.691	224	31-08-2045	284	13.457
Totaal	4.675	389			23.378

6.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

6.11 Toelichting op de staat van baten en lasten 2020

9 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Normatieve Rijksbijdrage	50.653	49.490	51.145
Totaal rijksbijdragen OCW	50.653	49.490	51.145

Het totaal van de rijksbijdragen OCW 2020 bedraagt € 50.634. Hiervan is een definitieve beschikking ontvangen op 21 december 2020. Hierin is een bedrag verwerkt van € 98 voor het versterken van regionale samenwerkingsverbanden. Tevens is een bedrag hierin verwerkt voor het professionaliseringstraject van de Raden van Toezicht via de VTH.

10 Overige overheidsbijdragen en-subsidies

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)	37	-	18
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	3.865	5.990	3.603
Overige overheidsbijdragen	3.902	5.990	3.621

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 2020 € 3.902 en zijn daarmee € 2.087 lager dan begroot als gevolg van achterblijvende opbrengsten uit tweede geldstroom activiteiten, in verband met de Covid-19 pandemie zijn veel projecten niet doorgestaan of uitgesteld. Hiervan heeft € 1.758 betrekking op tweede geldstroomactiviteiten (subsidieprojecten), waarvan € 900 voor CELTH (en nog eens € 275 op derde geldstroomactiviteiten), € 200 voor LCB en het restant € 658 zit bij de academies. Van de academies heeft één academie fors ingeleverd door hoofdzakelijk uitgestelde projecten als gevolg van Covid-19. Deze academie heeft dit gedurende het jaar kenbaar gemaakt en hierop geanticipeerd in de kostenstructuur. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat de academies tezamen op derde geldstroomactiviteiten meer gerealiseerd hebben dan begroot wat het tekort op tweede geldstroomactiviteiten ten opzichte van de begroting compenseert met € 200. Daarnaast staat hier nog een bedrag verantwoord dat betrekking heeft op de lerarenbeurzen voor € 163.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie voor studieverlof HBO 2019/2020	1006196-1 1039038-1	20-9-2019 21-1-2020	JA JA
Subsidie voor studieverlof HBO 2020/2021	1090677-1 1102010-1	22-9-2020 21-12-2020	NEE NEE

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m vorig verslagjaar EUR	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar EUR	Saldo per 1 januari verslagjaar EUR	Ontvangen in verslagjaar EUR	Subsidiabele kosten in verslagjaar EUR	Saldo per 31 december verslagjaar EUR
Doorstroom MBO HBO	DHBO18017	15-3-2018	€ 171	€ 171	€ 40	€ 131	€ 0	€ 55	€ 76
Totaal			€ 171	€ 171	€ 40	€ 131	€ 0	€ 55	€ 76

11 College-, cursus-, les- en examengelden

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Collegegelden	14.790	14.620	14.710
Restitutie collegegelden	900-	947-	918-
Cursus-, les- en examengelden	6	-	10
Totaal college, cursus, les en examengelden	13.896	13.673	13.802

De totale gerealiseerde opbrengsten uit hoofde van college- en examengelden ligt € 223 hoger dan begroot, doordat de restitutie van collegegelden € 47 lager ligt dan begroot. Het lagere restitutiepercentage wordt verklaard door een mix van een lager aantal drop-outs en een lager uit te keren restitutiebedrag voor eerstejaarsstudenten (vanwege de maatregel halvering collegegelden eerstejaarsstudenten).

12 Baten werk in opdracht van derden

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Baten werk in opdracht van derden	1.285	1.717	1.727
Baten werk in opdracht van derden	1.285	1.717	1.727

De baten werk in opdracht van derden liggen € 432 lager dan begroot. € 1.191 van de baten werk in opdracht van derden is ontvangen voor derde geldstroomactiviteiten (contractactiviteiten), hiervoor was € 1.387 begroot.

13 Overige baten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	45	25	47
Detachering personeel	251	967	168
Studentgerelateerde activiteiten	356	1.592	1.721
Onderwijsfaciliteiten studenten	27	95	115
Administratie en Incasso	108	127	128
WUR	321	192	321
Diversen	79	139	339
Baten voorgaande jaren	226	-	116
Totaal overige baten	1.413	3.137	2.955

De overige baten zijn € 1.879 lager dan oorspronkelijk was begroot. Uit bovenstaande specificatie blijkt dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door lagere baten detachering personeel van € 716. Dit wordt veroorzaakt door de eliminatie van de opbrengst interne detachering (betreft binnen de academies en corporate staff onderling, maar zijn wel afzonderlijk per entiteit begroot). 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 2019 iets afgenomen.

De baten studentgerelateerde activiteiten zijn € 1.236 lager dan begroot en hebben betrekking op de bijdragen van studenten voor studiereizen, werkveldactiviteiten en practicum. Veel van deze activiteiten konden niet plaatsvinden door Covid-19 en zijn daarmee vele malen lager dan begroot. Onder deze post vallen ook de behaalde opbrengsten uit leerbedrijven. De WUR-baten zijn gelijk aan 2019, dit heeft betrekking op de onderlinge verrekening van joint degree Bachelor of Science Tourism. De definitieve eindafrekening van 2020 heeft nog niet plaatsgevonden. De baten voorgaande jaren zijn € 93 lager dan in 2019.

14 Personele lasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
	€	€	€	
Lonen en salarissen	40.031	51.536	40.074	
Sociale lasten	4.925	-	4.881	
Pensioenpremies	6.230	-	6.130	
Totaal lonen en salarissen		51.185	51.536	51.085
<i>Overige personele lasten</i>				
Inhuur derden en surveillanten	2.293	2.226	2.852	
Mutatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	206	-	416	
Mutatie voorziening wettelijk wachtgeld	172	478	227	
Mutatie voorziening uitstroom	316	-	83-	
Mutatie voorziening werktijdverkorting	606	100	208	
Mutatie voorziening jubilea uitkeringen	30	38	24	
Mutatie voorziening DI Uren	49	51	120	
Mutatie voorziening arbeidsongeschikten	335	-	28-	
Mutatie reservering vakantierechten	253	-	41-	
Kennisontwikkeling en scholing	629	873	844	
Werving en selectie	76	20	50	
Arbo beleid	178	136	238	
DAM/Sop	5	262	625	
Compensatie in loonkosten	375-	52-	190-	
Lasten wachtgeld	80	73	231	
Overige	37-	3.622	100-	
Totaal overige personele lasten		4.816	7.826	5.393
Totaal personele lasten		56.001	59.362	56.478

Ten opzichte van 2019 zijn de lonen en salarissen gestegen met € 100 (+ 0,2%). Dit is in lijn met de daling van het gemiddelde aantal fte's in het verslagjaar. De stijging van de kosten per fte wordt met name veroorzaakt door een stijging van de cao lonen, een lichte stijging van de pensioenpremies en de gemiddelde inschaling. Daarnaast zijn in 2020 ten opzichte van 2019 minder kosten gemaakt voor woon-werkverkeer.

Ten opzichte van de begroting 2020 is een onderschrijding te zien van € 351 op het totaal van de lonen en salarissen inclusief de verschillende premies. Na correctie voor bedragen die vanuit reserveringen zijn vrijgevallen, zoals een vrijval voor te betalen NS-abonnementen, ligt het gerealiseerde bedrag aan lonen en salarissen en de verschillende premies € 17 lager dan begroot. Dit kan verklaard worden door een kwantiteitseffect met betrekking tot de hoeveelheid ingezette fte's, de prijs per fte en tot slot minder kosten gemaakt voor woon-werk verkeer.

De begrote overige personele lasten ad € 3.622 betreft begrote inzet op projecten van de verschillende academies en diensten tezamen. In de realisatie vallen deze interne boekingen tegen elkaar weg.

De totale mutatie op de personele voorzieningen bedraagt € 1.630. Begroot was € 667 en begin 2020 is op basis van verwachtingen € 400 extra gedoteerd. Tot opzichte van deze forecast is bij de jaarafsluiting nog eens € 563 gedoteerd waarvan € 414 voor de incidentele voorziening arbeidsongeschiktheid.

Compensatie in loonkosten

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

DAM/SOP

In de begroting 2020 is uitgegaan van personele lasten in het kader van DAM/SOP van € 30. 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 2020 zijn € 26 en liggen daarmee onder de begroting.

Aantal fte

Het aantal fte in dienst bij de instelling ultimo 2020 bedraagt 628,8 fte (636,6 fte ultimo 2019). Hiervan is een uitgebreide analyse weergegeven in hoofdstuk 4.2 kengetallen personeel.

	Ultimo 2020	Ultimo 2019
Personeel primair proces	424,3	418,4
Personeel bedrijfsvoering	190,9	203,4
Personeel management	13,7	15,5
	629	637

15 Afschrijvingen

	Realisatie 2020 €	Begroting 2020 €	Realisatie 2019 €
Materiële vaste activa	4.116	3.849	2.966
Financiële vaste activa	8	276	9
Totaal afschrijvingen	4.125	4.126	2.975

De afschrijvingslasten voor de materiële vaste activa zijn in 2020 € 1 lager dan begroot. Afschrijvingslasten gebouwen is € 326 hoger dan begroot, hiervan wordt € 305 veroorzaakt door de toepassing van de componentenbenadering vanaf 2019 waarvan het effect nog niet bekend was bij het opstellen van de begroting 2020. De afschrijvingslasten voor verbouwingen zijn € 482 lager dan begroot. Hiervan wordt € 320 veroorzaakt door het fouterstel welke eerder is toegelicht. De afschrijvingslasten van de inventaris en apparatuur zijn € 322 hoger dan begroot, deels veroorzaakt door de investeringen benodigd voor het thuiswerken.

16 Huisvestingslasten

	Realisatie 2020 €	Begroting 2020 €	Realisatie 2019 €
Huren	13	111	1.559
Energie en water	598	271	466
Heffingen	219	230	273
Schoonmaakkosten	585	552	619
Beveiliging en bewaking	269	140	218
Dotatie onderhoudsvoorziening	-	200	-
(Klein) onderhoud	597	260	386
Totaal huisvestingslasten	2.281	1.764	3.521

De huisvestingslasten zijn € 517 hoger dan begroot. Hiervan is € 327 meer uitgegeven aan energie en water. In 2020 was de totale campus volledig in gebruik, hierdoor was het voor de begroting lastig in te schatten wat de kosten zouden bedragen voor energie en water. Ook de kosten voor het (klein) onderhoud bedragen € 337 meer dan begroot, dit is voornamelijk veroorzaakt door kosten voor de campus (aanpassingen naar aanleiding van de daadwerkelijke ingebruikname) en interne projecten. De dotatie voorziening groot onderhoud is € 200 lager dan begroot in verband met de toepassing van de componentenbenadering in de materiële vaste activa waarmee de dotatie onderhoudsvoorziening is te komen vervallen.

17 Overige Instellingslasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	623	305	794
Automatisering	2.502	1.848	2.176
Administratie en beheer	1.147	1.178	1.338
Advieskosten	1.009	769	881
Reis- en verblijfkosten	247	1.049	1.220
Studentvoorzieningen	1.769	1.346	1.921
Studentgerelateerde activiteiten	434	1.552	1.691
Repro voorzieningen	224	296	324
Voorlichting / PR	869	906	1.017
Catering	531	431	541
Diverse	204	82-	6
Totaal overige instellingslasten	9.559	9.597	11.909

De overige instellingslasten zijn op totaal € 38 lager dan begroot. Wel zijn verschuivingen waarneembaar in de verschillende categorieën. Dit wordt veroorzaakt doordat Covid-19 naast extra lasten ook heeft geleid tot besparingen. Zo zijn de reis- en verblijfkosten € 802 lager dan begroot. Hiervan wordt € 504 veroorzaakt door lagere kosten voor het openbaar vervoer, alle abonnementen bij NS zijn stopgezet vanaf mei 2020. € 271 wordt veroorzaakt door lagere verblijfskosten, omdat het niet mogelijk was elders te verblijven. De student gerelateerde activiteiten zijn € 1.118 lager dan begroot, hiervan wordt € 1.116 veroorzaakt door minder kosten voor studentactiviteiten welke niet hebben plaatsgevonden.

Naast deze onderschrijding zijn er ook overbestedingen. De kosten voor Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn € 318 hoger dan begroot, hiervan wordt € 299 extra uitgegeven aan huur installaties. Kosten van automatisering zijn € 654 hoger. Hiervan wordt € 463 veroorzaakt door systeembeheerkosten zoals kosten voor aanpassingen website € 118, Proctor Exam € 115 en Functional Consultancy € 97. De licentiekosten zijn € 190 hoger dan begroot. Advieskosten zijn € 240 hoger dan begroot, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door € 180 hogere consultancy kosten, hiervan is € 106 voor een interim-directeur en € 52 voor advocaatkosten. Studentvoorzieningen zijn € 423 hoger dan begroot, dit wordt veroorzaakt door € 136 hogere uitkeringen inzake het profileringsfonds en € 115 hogere kosten minoren. De kosten voor catering zijn € 100 hoger dan begroot, dit komt doordat ondanks Covid-19 het contract doorliep.

18 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten	303	407	452
Saldo financiële baten en lasten	303-	407-	452-

De werkelijke rentelasten in 2020 zijn lager dan begroot, doordat een gevormde reservering in 2019 voor verwachte rentelasten in 2020 is vrijgevallen.

Honoraria van de accountant

Onderstaande honoraria (incl. BTW) zijn in 2020 door accountants in rekening gebracht bij de instelling.

	EY Accountants L.L.P. 2020	EY Accountants L.L.P. 2019	Overige Accountants 2020
Onderzoek van de jaarrekening 2020	82	-	-
Onderzoek van de jaarrekening 2019	10	62	-
Andere controleopdrachten	-	-	14
Totaal honoraria	92	62	14

Het bedrag opgenomen onder 'andere controleopdrachten' heeft betrekking op diverse accountantscontroles die in 2020 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.

7 Enkelvoudige jaarrekening 2020

7.1 Enkelvoudige balans per 31-12-2020

(na resultaatbestemming x € 1.000)

		31-12-20		31-12-19
		€		€
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa		61.895		63.995
Financiële vaste activa	1	73		79
		<u>61.968</u>		<u>64.074</u>
Viottende activa				
Vorderingen	2	3.277		4.204
Liquide middelen	3	7.327		10.316
		<u>10.604</u>		<u>14.520</u>
		<u>72.572</u>		<u>78.594</u>
		31-12-20		31-12-19
		€		€
Passiva				
Eigen vermogen	4	23.340		24.575
Voorzieningen		4.559		4.015
Langlopende schulden		24.332		29.606
Kortlopende schulden	5	20.341		20.398
		<u>72.572</u>		<u>78.594</u>

7.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020

(x € 1.000)			
	Realisatie	Begroting 2020	Realisatie 2019
	€	€	€
Baten			
Rijksbijdragen OCW	50.653	49.490	51.145
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.902	5.990	3.621
College-, cursus-, les- en examengelden	13.896	13.673	13.802
Baten werk in opdracht van derden	1.291	1.717	1.707
Overige baten	1.202	3.136	2.971
Totaal baten	70.944	74.006	73.246
Lasten			
Personeelslasten	55.983	59.362	56.491
Afschrijvingen	4.125	4.126	2.975
Huisvestingslasten	2.281	1.764	3.520
Overige lasten	9.494	9.597	11.875
Totaal lasten	71.883	74.849	74.862
Saldo baten en lasten	939-	843-	1.616-
Financiële baten en lasten	310-	407-	452-
Resultaat	1.249-	1.250-	2.068-
Resultaat deelnemingen	14	-	-
Nettoresultaat	1.235-	1.250-	2.068-

7.3 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 2020	Resultaat	Investerings	Aflossingen	Afschrijvingen	Boekwaarde 31 december 2020
	€	€	€	€	€	€
Vordering op Bress	68	-	-	12	-	56
Glasvezel infrastructuur	11	-	-	-	8	3
Deelneming BUas Ventures	-	14	-	-	-	14
Totaal overige financiële vaste activa	79	14	-	12	8	73

Financiële vaste activa - overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)									
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020 €	Exploitatie-saldo 2020 EUR	Saldo baten 2020 EUR	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja / nee	Deelname %
Breda University Ventures BV	Besloten Vennootschap	Breda	4	14	134	27	N	J	100

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

Het exploitatieresultaat van € 134 bestaat voor € 120 uit de algemene reserves van BUas Ventures B.V. en het resultaat van de deelnemingen is € 14.

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.

	31-12-20		31-12-19
	€		€
Debiteuren	478		609
Voorziening vordering debiteuren			-
Totaal debiteuren	478		609
Studenten	361		23
Voorziening vordering studenten	-		-
Totaal studenten	361		23
Waarborgfonds	-		24
Voorziening vordering Waarborgfonds	-		24
Totaal Waarborgfonds	-		-
<i>Overige vorderingen</i>			
Omzetbelasting	-		2
Overige	146		58
Totaal overige vorderingen	146		60
<i>Overlopende activa</i>			
Vooruitbetaalde bedragen	971		1.245
Nog te ontvangen subsidiegelden	853		1.464
Nog te ontvangen	451		559
Overige	17		244
Totaal overlopende activa	2.292		3.512
Totaal vorderingen	3.277		4.204

3 Liquide middelen

De liquide middelen zijn als volgt samengesteld:

	31-12-20		31-12-19
	€		€
Tegoeden op bank- en girorekeningen	7.327		10.316
Totaal liquide middelen	7.327		10.316

4 Eigen vermogen

	Saldo 01-01-2019 €	Bestemming resultaat 2019 €	Overige mutaties 2019 €	Saldo 01-01-2020 €	Bestemming resultaat 2020 €	Saldo 31-12-2020 €
Algemene reserve						
Algemene reserve	7.641	734-	3.586	10.493	2.771	13.264
	7.641	734-	3.586	10.493	2.771	13.264
Bestemmingsreserves publiek						
Implementatie strategie 2019-2021	1.919	43	-	1.962	554	2.516
Toekomstige huisvesting	9.039	1.738-	-	7.301	1.392-	5.909
Kennisvalorisatie BUas ventures B.V.	650	-	-	650	-	650
Kwaliteitsafspraken	-	387	-	387	104-	283
Profilerings-en noodfonds Buas	221	24-	-	197	43-	154
Bestemmingsresultaat activa	3.586	-	-	3.586	3.021-	565
	15.415	1.333-	-	14.082	4.006-	10.076
Totaal eigen vermogen	23.056	2.067-	3.586	24.575	1.235-	23.340

5 Kortlopende schulden

	31-12-20 €	31-12-19 €
Crediteuren	1.427	3.250
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.589	2.419
Schulden terzake pensioenen	715	700
Kortlopend deel langlopende lening	1.434	1.434
<i>Overige kortlopende schulden</i>		
Overige	443	94
<i>Totaal overige kortlopende schulden</i>	443	94
<i>Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen collegegelden	5.125	4.373
Toegezegde bijdragen Centre of Expertise	1.672	1.810
Nog te besteden subsidiegelden	3.697	2.149
Nog te besteden subsidiegelden OCW	1	36
Nog te betalen posten	369	1.033
Personeel	47	21
Vakantiegeld	1.661	1.640
Vakantiedagen	1.040	952
Studentenbijdragen	95	469
Overige	27	18
<i>Totaal overlopende passiva</i>	13.733	12.501
Totaal kortlopende schulden	20.341	20.398

8 Verantwoording uit hoofde van de wet WNT

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op BUas. Het voor de instelling toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 170.000 behorende bij klasse E. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten en is 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

8.1 Bezoldiging College van Bestuur

Gedurende het kalenderjaar 2020 heeft een wijziging plaatsgevonden binnen het College van Bestuur (verder CvB) van BUas. Per 1 augustus 2020 is mevrouw Minnemann, de voorzitter van het CvB, op eigen verzoek uit dienst getreden. Per 15 oktober 2020 is de heer Snijder in dienst getreden als nieuwe voorzitter van het CvB. In het vervolg van deze paragraaf worden waar nodig de namen van de voormalige en huidige CvB-leden gebruikt, om zo onduidelijkheid te voorkomen.

De leden van het College van Bestuur nemen deel aan de pensioenregeling van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De leden van het College van Bestuur vallen niet integraal onder de cao-hbo. De voorzitter en het lid van het College van Bestuur ontvangen een arbeidsmarkttoelage. Voor de heer Snijder en de heer Van Os bedraagt deze toelage € 1 bruto per maand, voor mevrouw Minnemann bedroeg deze toelage € 0,5 bruto per maand. De toelage is gelijk aan het verschil tussen het overeengekomen brutosalaris en het maximumsalaris van schaal 18 uit de cao-hbo.

In het kader van de WNT II wordt tevens vermeld dat in 2020 voor geen van de huidige en voormalige CvB-leden sprake is van overgangsrecht zoals met betrekking tot het WNT-maximum. Voor heer Van Os was gedurende de jaren 2016 tot en met 2019 sprake van overgangsrecht met betrekking tot het WNT-maximum. De bezoldiging van de heer Van Os bevindt zich in 2020 onder het WNT-maximum waardoor geen sprake is van een afbouwperiode van de bezoldiging.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de duur en de omvang van het dienstverband. Voor de berekening van de WNT-categorie zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2020 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties als uitgangspunt gehanteerd. (Bron: Brief ministerie OCW, d.d. 15 december 2020, betreffende 'Nieuwe bezoldigingsmaxima per 1 januari 2021, de WNT-evaluatie en de jaarverantwoording WNT-gegevens 2020'). De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

In overeenstemming met de door het ministerie van OCW voorgeschreven salariscomponenten geeft onderstaande tabel inzicht in de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. Deze informatie sluit aan bij de tijdens het verslagjaar door de VH gepubliceerde informatie. Ter vergelijking zijn ook de bezoldigingsgegevens voor 2019 nogmaals weergegeven. In deze tabel is gekozen om de gebruikte getallen niet weer te geven in duizendtalen, maar volledig te rapporteren. Op deze manier wordt een optimale nauwkeurigheid en openheid nagestreefd.

bedragen x € 1		dr. E.M. Minnemann		Ir. N.G.M. van Os		dr. J.K. Snijder	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB		Voorzitter CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2020		01/01 - 31/07		01/01 - 31/12		15/10 - 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1		0,9	
Dienstbetrekking?		ja		ja		ja	
Bezoldiging							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		86.722		148.788		26.201	
Beloningen betaalbaar op termijn		12.207		20.930		4.011	
Subtotaal		98.929		169.718		30.211	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		98.934		170.000		32.607	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		98.929		169.718		30.211	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.	N.vt.	N.vt.	N.vt.	N.vt.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.vt.		N.vt.	
Gegevens 2019							
bedragen x € 1		dr. E.M. Minnemann		Ir. N.G.M. van Os		dr. J.K. Snijder	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB		Voorzitter CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2019		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		N.v.t	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1		N.v.t	
Dienstbetrekking?		ja		ja		N.v.t	
Bezoldiging ^a							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		143.612		145.355		N.v.t	
Beloningen betaalbaar op termijn		20.385		20.389		N.v.t	
Subtotaal		163.996		165.744		N.v.t	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		164.000		164.000		N.v.t	
Bezoldiging		163.996		165.744		N.v.t	

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT 2020 als uitgangspunt gehanteerd.

* In het kader van de WNT II wordt vermeld dat voor de heer N. van Os sprake is van overgangsrecht met betrekking tot het WNT-maximum gedurende de kalenderjaren 2016 tot en met 2019.

8.2 Bezoldiging Raad van Toezicht

Gedurende het verslagjaar heeft een aantal wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de Raad van Toezicht, welke in hoofdstuk drie zijn toegelicht. De wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht zijn zichtbaar in de onderstaande tabel met de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is gelijk gebleven ten opzichte van het verslagjaar 2019. 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 € 62. Deze vergoeding is gebaseerd op de Uitwerking bezoldiging toezichthouders hogescholen. Over de bezoldiging is daarnaast een bedrag aan btw betaald van € 13. Een totale reiskostenvergoeding is verstrekt van € 1.

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 C 1	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver		De heer E. van Lambaart		De heer P.C.J. van Grinsven MA	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid		(Interim) Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 30/04		01/01 - 30/04		01/05 - 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	5.333		4.000		10.667	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.430		5.620		17.070	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	5.333		4.000		10.667	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2019						
bedragen x C 1	Mevrouw drs E. Lemkes-Straver		De heer E. van Lambaart		De heer P.C.J. van Grinsven MA	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	16.000		12.000		12.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600		16.400		15.800	
bedragen x C 1	Mevrouw Dr. A.A. Sanderman		De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA		Mevrouw Y. van Mierlo	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/07 - 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	12.000		12.000		6.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.000		17.000		8.546	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	12.000		12.000		6.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2019						
bedragen x C 1	Mevrouw Dr. A.A. Sanderman		De heer V.W.J.A van Stijn RA MGA		N.v.t.	
Functiegegevens	Lid		Lid		N.v.t.	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/07 - 31/12		01/07 - 31/12		N.v.t.	
Bezoldiging						
Bezoldiging	6.000		6.000		N.v.t.	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.267		8.267		N.v.t.	

8.3 Overige functionarissen

In het kader van de WNT II wordt vermeld dat BUas in 2020 naast de hierboven vermelde topfunctionarissen geen overige functionarissen met een dienstbetrekking heeft die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk drempelbedrag hebben ontvangen.

9 Ondertekening van de jaarrekening

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Breda University of Applied Sciences te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020;
- 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 2020 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het voorwoord;
- de summary;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen 1 tot en met 10.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. "Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. "Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. "Referentiekader" van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

Eindhoven, 15 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. H.E. Oostdijk RA

Overige gegevens

Juni 2021

10 Overige gegevens

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met de betrekking tot de bestemming van het resultaat.
De winsten staan ter vrije beschikking van het bestuur.

Bijlagen

Bijlage 1: Croho overzicht

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
39280	Built Environment
Wo-bacheloropleidingen	
50756	International Leisure Science
55001	Tourism (joint degree met Wageningen University)
Associate degree opleiding	
80009	Tourism Management
Hbo-masteropleidingen	
49120	Game Technology
49121	Media Innovation
45287	Strategic Events Management
49287	Tourism Destination Management
70073	Imagineering, master in business innovation from the experience perspective
49307	International Supply Chain Management
Wo-masteropleiding	
60078	Leisure and Tourism Studies

Bijlage 2: Reflectie Medezeggenschapsraad op de kwaliteitsafspraken

Volgens de afspraak tussen het ministerie van OCW, de Vereniging Hogescholen, VSNU en de studentenorganisaties rapporteert de centrale medezeggenschap in een bijlage van het jaarverslag over de besteding van de studievoorschotmiddelen.

Onze belangrijkste bevindingen zijn:

- > In reactie op de Covid-19 pandemie zijn in samenspraak tussen het College van Bestuur en medezeggenschap gelden tussen thema's verschoven. Voorbeelden hiervan zijn gelden die oorspronkelijk bedoeld waren voor internationalisering, zijn ingezet voor online learning en online toetsing. De intentie is om de komende jaren in omgekeerde richting te schuiven zodat de oorspronkelijke doelen overeind blijven.
- > Voorafgaand aan de planbeoordeling door het NVAO panel in oktober 2020 heeft BUas de monitoring, reflectie en evaluatie van de onderliggende projectplannen voor de kwaliteitsafspraken op verzoek van de raad aangescherpt en in de laatste versie van de Kwaliteitsafspraken opgenomen. Tijdens het schrijven van deze reflectie wordt de laatste hand gelegd aan een format.

Concluderend

De invulling van de kwaliteitsafspraken heeft een positieve impuls gegeven aan verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. BUas heeft zowel inhoudelijk als procesmatig verdere stappen gezet. Er ligt nu een goede basis voor de verdere uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Voor 2021 is de Medezeggenschapsraad voornemens om verbetering van de jaarlijkse consultatie van de achterban te agenderen.

Bijlage 3: Kwaliteitsafspraken meer docenten beschikbaar in het primaire proces

Onderstaand overzicht toont het verloop van het gemiddelde aantal gerealiseerde inzetbare fte's⁶ per jaar (bezetting minus onbetaalde en betaalde verlofvormen⁷) afgezet tegen de studentenaantallen op peildatum 1 oktober van het betreffende jaar. Met 2017 als uitgangspunt is voor ieder jaar berekend wat op basis van de studentenaantallen en de extra docent fte's de minimale student/docentratio zou moeten zijn conform de kwaliteitsafspraken. Deze minimale student/docentratio is daarna vergeleken met de gerealiseerde student/docentratio.

De vergelijking laat zien dat BUas boven op de extra fte conform de kwaliteitsafspraken, nog extra fte heeft ingezet ten behoeve van het primaire proces. Dit sluit aan bij de doelstelling voor kleinschalig en intensief onderwijs door het vrij maken van meer middelen voor het primair proces.

	Totaal Buas			
Realisatie gemiddeld over het gehele jaar	2020	2019	2018	2017
Realisatie gemiddeld P-OP	308,0	303,1	296,7	304,0
Student-lecturer ratio	23,4	24,1	25,7	25,6
Studenten	2020	2019	2018	2017
Studentaantallen per 01-10 collegejaar	7.223	7.300	7.622	7.796
Ratio's vergelijking 2017 met 2018 --> eerste investering	2020	2019	2018	2017
FTE voorinvestering			5	
Min Fte			302,2	
Min Ratio			25,2	
Werkelijke ratio			25,7	
Werkelijke Fte			296,7	
Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk			0,5	
Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk		-	5,5	
Ratio's vergelijking 2019 met 2018 minimale ratio --> behouden van zelfde minimale ratio 2018	2020	2019	2018	2017
FTE QA		0		
Min Fte		289,5		
Min Ratio		25,2		
Werkelijke ratio		24,1		
Werkelijke Fte		303,1		
Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk	-	1,1		
Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk		13,6		
Ratio's vergelijking 2020 met 2018 minimale ratio --> want 2019 was behouden	2020	2019	2018	2017
FTE QA	4			
Min Fte	290,4			
Min Ratio	25			
Werkelijke ratio	23,4			
Werkelijke Fte	308,0			
Verschil Ratio minimaal QA en ratio werkelijk	-	1,4		
Verschil Fte minimaal en Fte werkelijk		17,6		

⁶ In de QA tabel van pagina 43 wordt de student/docent ratio getoond op basis van de bezetting ultimo jaar. In deze tabel van bijlage 3 wordt de ratio getoond op basis van gemiddelde inzet over het jaar 2020 en op basis van werkelijk inzetbare fte's. Dit zijn verschillende berekeningen met verschillende uitgangspunten, waardoor de waardes niet 1-op-1 met elkaar te vergelijken zijn.

⁷ Ouderschapsverlof, regulier onbetaald verlof, werktijdvermindering senioren, SOP, politiek verlof en levensloopverlof.

Bijlage 4: Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024

Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024										
Kwaliteitsafspraken	2020		2021		2022		2023		2024	
	Actual (k€)	Actual (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)
<i>Learning communities en verdere personalisering van het onderwijs</i>	735	437								
Community learning in de praktijk	117	84								
BUas brede kennisdeling / Congrestival	0	47								
Vergroten onderwijsfaciliteiten Mediatheek	0	35								
Learning communities	14	21								
Digitalisering en blended learning	319	0								
Programma Educational organisation and community	35	0								
Kennisdeling	0	0								
Ontwikkeling learning communities	250	250								
<i>Meer docenten beschikbaar voor onderwijs</i>	900	500								
Meer docenten beschikbaar voor onderwijs	900	500								
<i>Verbinding docenten aan internationale industrie</i>	299	275								
Internationale ervaring docenten	6	0								
Verbetering Engelse taalvaardigheid	42	25								
Vergroten internationale ervaringen + ontwikkeling internationaal netwerk (decentraal)	250	250								
<i>Student welzijn</i>	134	63								
Intensivering coaching student	134	63								
BEST trainings: psycholoog	0	0								
BEST trainings: trainingen + coördinator	0	0								
<i>Studiesucces</i>	295	230								
Extracurriculaire activiteiten (community building)	13	18								
Matching	206	186								
Student- en learning analytics	76	27								
<i>Proces ondersteuning</i>	0	0								
Procesondersteuning (decentraal)	0	0								
	0	0								
	0	0								
Breda University of Applied Sciences	2.362	1.505								
QA-budget	2.258	1.891								
Dotatie (+) of onttrekking (-/-) bestemmingsreserve	-104	386								

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

In 2019 zijn minder middelen besteed dan ontvangen. Dit wordt in de jaren 2020 en 2021 extra ingezet bovenop de vanuit OCW ontvangen QA-middelen.

Bijlage 5: Nevenfuncties leden College van Bestuur per 31-12-2020

Dr. J.K. (Jorrit) Snijder

Functie: voorzitter College van Bestuur Breda University of Applied Sciences

Nevenfuncties:

- > Economic Board West-Brabant, lid
- > Visit Brabant, lid Strategic Board
- > Landelijke stuurgroep Versnellingsplan ICT in onderwijs
- > WVO-zorg, lid Raad van Toezicht
- > Consortium of Higher Education Researchers (CHER), lid
- > Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, lid

Ir. N.G.M. (Nico) van Os

Functie: lid College van Bestuur Breda University of Applied Sciences,

Nevenfuncties:

- > Taskforce Logistieke Agenda Brabant, lid
- > Logistics Community Brabant, bestuursvoorzitter
- > REWIN, lid Raad van Commissarissen
- > Stichting La Vuelta Holanda, bestuurslid
- > Braventure, lid Algemeen Bestuur
- > Chassé Theater, lid Raad van Commissarissen
- > Bestuurscommissie Bekostiging Vereniging Hogescholen, lid
- > Stichting BreedSaam, Coöperatie huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda, lid Raad van Commissarissen (t/m 1 november 2020)
- > KennisDC / Centre of Expertise Logistiek, lid

Bijlage 6: Bestuur en management Breda University of Applied Sciences per 31-12-2020

Rechtspersoon	
<i>statutaire naam</i>	Stichting Breda University of Applied Sciences
<i>vestigingsplaats</i>	Breda
<i>rechtsvorm</i>	Stichting
<i>BRIN-nummer</i>	21UI
College van Bestuur	
<i>voorzitter</i>	dr. Jorrit Snijder
<i>lid</i>	ir. Nico van Os
<i>Secretaris Raad van Toezicht</i>	Wicher Meijer MME
<i>Secretaris College van Bestuur</i>	Lucas Peters, MA MPhil
Academy for Games & Media	
<i>directeur</i>	Bruce Hancock MA
<i>MT-leden</i>	Arnoud Versluis
	Ronny Franken
	Ard Bonenwald
	Robbie Grigg
Academy for Leisure & Events	
<i>directeur</i>	Roland Kleve
<i>MT-leden</i>	drs. Peter van der Aalst
	drs. Ewout Sanders
	dr. Marcel Bastiaansen
	Youp Selen
Academy for Tourism	
<i>directeur</i>	Klaas Huizenga (ad interim)
<i>MT-leden</i>	Archelia Fonk-van Staalduinen MBA
	ir. Lucette Roovers
	drs. Corné Dijkmans MM
	Yvette Stok MA
Academy for Hotel & Facility	
<i>directeur</i>	Gienke Osinga MCM
<i>MT-leden</i>	Peter Beuving
	Simen Kooi MDM
	dr. Annette Kappert
Academy for Built Environment & Logistics	
<i>directeur ad interim</i>	ir. Debbie Dermout
<i>MT-leden</i>	drs. Don Guikink
	ir. Marijke Bogers
	ir. Menno Slijboom
	ing. Saskia Kuiper
Corporate Services	
	Hoofd
Strategy, Education and Research	Lucas Peters, MA MPhil
Control, Finance and Administrations	Ingrid Timmermans RA
Accommodation, Facilities and Planning	Tim van Leeuwen MSc
Information Management and ICT – <i>interim diensthoofd</i>	Wicher Meijer MME
Marketing and Communication	Jan Willem Besselaar
Library – <i>interim diensthoofd</i>	Wicher Meijer MME
Human Resource Management	Teun van Beusekom MSc
Community and Education	Wicher Meijer MME

Bijlage 7: Overzicht leden Raad van Toezicht per 31-12-2020

Naam en aandachtsgebied	Benoemings-termijn	Functie RvT en commissies	Functie	Nevenfuncties
E. van Lambaart (Erwin) <i>Strategie (positionering, portfoliomanagement en samenwerking)</i>	01-09-2020 tot 01-09-2024 Laatste termijn	Voorzitter Raad van Toezicht	Holland Casino, <i>Bestuursvoorzitter</i>	- Raad voor Cultuur, <i>lid</i> - Amsterdam Diner Foundation, <i>bestuurslid</i>
P.C.J. van Grinsven MA (Peter) <i>HRM Portefeuillehouder MR</i>	01-12-2020 tot 01-12-2024 Laatste termijn	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratie Commissie Lid Commissie OOV	Startupbootcamp Innoleaps, The Talent Institute, <i>CEO NL</i>	- Leids Universiteits Fonds, <i>lid Algemeen Bestuur</i>
Dr. A.A. Sanderma (Angeliën) <i>Primair proces (onderwijs, onderzoek en valorisatie)</i>	01-07-2019 tot 01-07-2023 Verlenging mogelijk	Lid Raad van Toezicht Lid Remuneratie Commissie Voorzitter Commissie Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie	Health Coach Program <i>Directeur</i>	- Regina Coeli (de nonnen van Vught), <i>lid Raad van Commissarissen</i> - Zonnehuisgroep Vlaardingen, <i>lid Raad van Toezicht</i> - ROC Mondriaan Den Haag, <i>lid Raad van Toezicht</i>
V.W.J.A. van Stijn RA MGA (Vincent) <i>Bedrijfsvoering Financiën</i>	01-07-2019 tot 01-07-2023 Verlenging mogelijk	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	Deloitte <i>Partner</i>	- Raad van Toezicht Haaglanden Medisch Centrum, <i>lid Raad van Toezicht</i> - Lid MT Audit als Serviceline - Beheerscommissie Solidariteitsreserve Nederlandse Rode Kruis, <i>voorzitter</i>
Mevr. Y. van Mierlo (Yvonne) <i>(Regionaal) Stakeholdermanagement</i>	15-07-2020 tot 15-07-2024 Verlenging mogelijk	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	GRWRE Ergon en nieuwe Participatie bedrijf <i>Algemeen directeur</i>	- Raad van Commissarissen Rabobank Helmond Peel Noord, <i>voorzitter</i> - Delft Support, <i>Commissaris</i> - Brainportschool Jan van Brabant, <i>Lid Raad van Toezicht</i> - LEV groep, <i>Voorzitter Raad van Toezicht</i> - Markieza, <i>Penningmeester</i> , - Thomas de Villanova, <i>Bestuurslid</i>

Bijlage 8: Functiegebouw

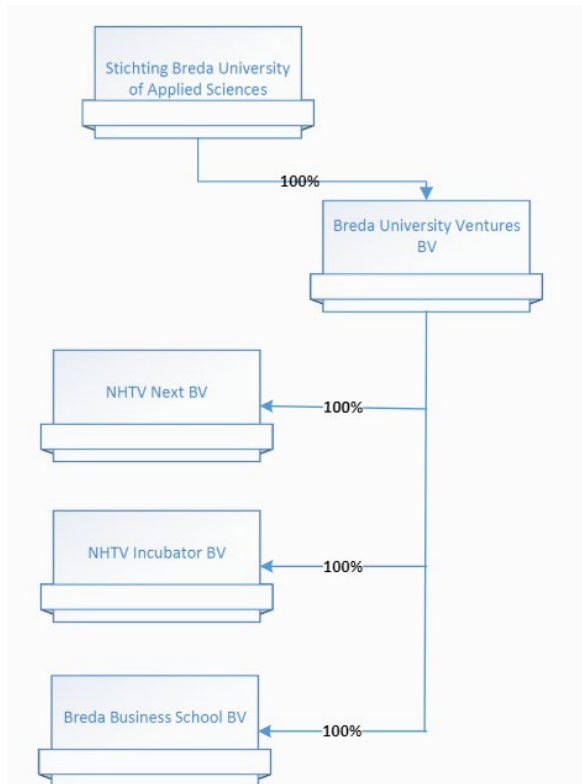
Schaal	Onderwijsmanagement, (P-MT)		Primair proces Onderwijspersoneel (P-OP)		Ondersteunend personeel (P-OBP)		Bedrijfsvoering proces Ondersteunend personeel (B-OBP)		Management proces Management (M-MT)	
	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte	aantal	Fte
18										
17										
16			Hoogleraar	1,0,5						
15			Lector	3,2,7						
14			Lector*	8,7,0						
13	Lid MT / Docent	14,13,0	Docent	11,10,0						
12			Docent	95,84,1	Beleidsmedew. onderwijs	8,6,2	Beleidsmedew. bedrijfsfv.	7,5,9	Academiedirecteur	6,5,8
							Controller		Hoofd van dienst	6,6,0
							Projectleider	7,3,8	Hoofd van dienst	0,0,0
							Ambtelijk secretaris CvB en RvT			
11			Docent	234,186,1	Beleidsmedew. onderwijs	12,9,9	Beleidsmedew. bedrijfsfv.	10,8,5	Hoofd van dienst	
			Onderzoeker	3,2,4			Controller			
							Projectleider	7,5,9		
							Hoofd bedrijfsfv.	4,4,0		
10			Docent trainee	33,25,4	Beleidsmedew. onderwijs	8,5,8	Beleidsmedew. bedrijfsfv.	20,16,7		
			Onderzoeker	4,2,0	Hoofd onderwijsonderst.	2,1,9	Projectleider	1,0,6		
					Decaan	9,5,2	Hoofd bedrijfsfv.	3,2,6		
							Ambtelijk secretaris MR	1,0,8		
9					Beleidsmedew. onderwijs	5,4,7	Beleidsmedew. bedrijfsfv.	3,2,2		
					Hoofd onderwijsonderst.	1,1,0	Projectleider	1,0,7		
					Medew. onderwijsonderst.	10,7,1	Hoofd bedrijfsfv.			
					Instructeur	21,9,0	Coördinator	2,1,4		
					Studiebegeleider	13,9,4	Medew. bedrijfsfv.	25,20,5		
							Medew. ICT	9,8,5		
							Vertaler	2,1,6		
8					Medew. onderwijsonderst.	12,9,5	Coördinator	1,0,6		
					Instructeur	10,8,4	Medew. bedrijfsfv.	24,19,5		
							Medew. ICT	1,1,0		
7					Medew. onderwijsonderst.	14,10,1	Coördinator			
							Medew. bedrijfsfv.	38,26,8		
							Medew. ICT	1,0,8		
							Medew. ICT onderst.	4,4,0		
							Secretaresse	6,4,9		
6					Medew. onderwijsonderst.	4,3,0	Medew. bedrijfsfv.	13,8,1		
							Medew. ICT onderst.			
							Secretaresse	3,2,4		
							Administratief medew.	27,20,0		
							Studentassistent	5,1,5		
5							Medew. ICT onderst.			
							Secretaresse	1,0,7		
							Administratief medew.	4,3,0		
4							Administratief medew.	1,0,3		
							Conciërge	10,9,0		
3							Telefonist / receptionist	4,1,9		
2					Surveillant	0,0,0	Huishoudelijk medew.	1,0,5		
							Algemeen medew. (mediatheek)	2,1,3		
1							Medewerker participatiebaan	2,1,1		
	14	12,95	392	320,188	129	91,146	250	190,9	**	12,11,8

* inclusief docent 14 niet organiek

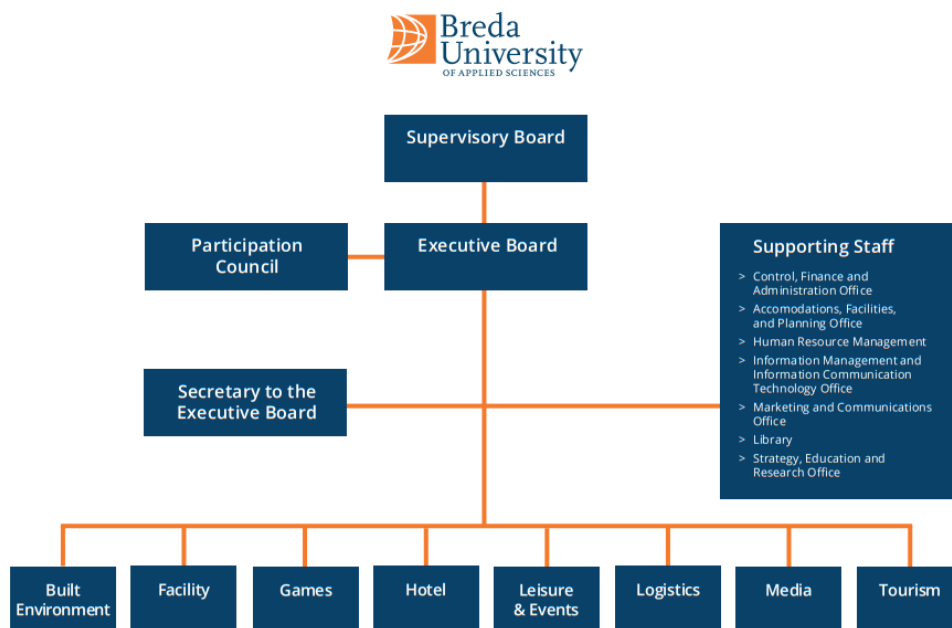
** Niet opgenomen in functiegebouw; voorzitter CvB en Lid CvB. Verschil hierdoor t.o.v. aantallen in jaarverslag 2 personen en 1,9 fte's.

Bijlage 9: Organisatiestructuur

Organogram Breda University of Applied Sciences Holding 2020



Organogram Breda University of Applied Sciences



Bijlage 10: Verdiepende tabellen personele kengetallen

In de onderstaande tabellen is de verhouding tussen man en vrouw weergegeven op basis van schaal en op basis van personeelscategorie in fte en aandeel (%)

Functieschaal	M		V	
	Fte	%	Fte	%
1	0,0	0%	1,1	0%
2	0,6	0%	1,2	0%
3	0,0	0%	1,9	0%
4	9,0	1%	0,3	0%
5	0,5	0%	3,1	0%
6	1,0	0%	32,4	5%
7	13,3	2%	33,3	5%
8	14,9	2%	24,1	4%
9	20,7	3%	45,4	7%
10	24,1	4%	36,9	6%
11	119,3	19%	97,5	16%
12	68,9	11%	31,0	5%
13	21,2	3%	7,8	1%
14	10,2	2%	2,6	0%
15	1,7	0%	1,0	0%
16	0,5	0%	0,0	0%
CVB	1,9	0%	0,0	0%
ST	1,1	0%	0,4	0%
Grand Total	308,8	49%	320,1	51%

P-categorie	M		V	
	Fte	%	Fte	%
BUas - B-OBP	62,5	10%	128,4	20%
BUas - M-MT	10,9	2%	2,8	0%
BUas - P-MT	7,6	1%	5,4	1%
BUas - P-OBP	27,9	4%	63,2	10%
BUas - P-OP	199,8	32%	120,3	19%
BUas - Uurloner & Min-Max		0%		0%
Grand Total	308,8	49%	320,1	51%



Built Environment



Facility



Games



Hotel



Leisure & Events



Logistics



Media



Tourism

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