



**STICHTING
AVANS**

JAARVERSLAG 2019

VOORWOORD

Voor u ligt het vijfde integrale jaarverslag van [Stichting Avans](#). Op de omslag staat een foto van Thoby Visser, gefotografeerd door Angelique Swinkels. We hebben voor deze foto gekozen omdat dit beeld weerspiegelt hoe studenten de afgelopen maanden hebben gestudeerd en met hun docenten hebben gecommuniceerd: vooral via een laptop en andere schermen. Dit jaarverslag gaat over 2019. In dat jaar hadden we nog geen idee wat ons te wachten zou staan in de eerste helft van 2020.

CORONA-CRISIS

Hoewel dit jaarverslag terugkijkt op 2019 willen we natuurlijk in dit voorwoord ook kort stilstaan bij de coronacrisis (Covid-19). Wat ons op het moment van schrijven en publiceren van dit jaarverslag 2019 vooral bezighoudt is de impact die de coronacrisis heeft op de maatschappij, onze studenten en medewerkers en op onze primaire processen. Tegelijkertijd willen wij de resultaten van Avans Hogeschool over 2019 natuurlijk met u delen.

DIRECTE EN INDIRECTE RESULTATEN

De structuur van dit jaarverslag is gebaseerd op het raamwerk van het International Integrated Reporting Council (IIRC). Dit raamwerk is ontwikkeld voor beursgenoteerde ondernemingen. Wij zien ook voor een onderwijsinstelling de toegevoegde waarde van dit zogenoemde waardecreatiemodel. Avans is immers een grote instelling en heeft een belangrijke toegevoegde waarde binnen de regio.

Uitgangspunten in het verslag zijn de missie en visie van Avans. Deze zijn vastgelegd in de Onderwijsvisie en in de Ambitie 2025, het strategisch plan dat we sinds 2020 realiseren. Aan deze uitgangspunten koppelen wij de 6 kapitalen van het IIRC: financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal netwerk en natuurlijk. We passen deze kapitalen toe op de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien welke directe en indirecte resultaten ze opleveren. Direct omdat zij de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de prestaties van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren. Die impact is ook zichtbaar in onze activiteiten voor het behalen van de Sustainable Development Goals, de werelddoelen van de Verenigde Naties. Natuurlijk horen wij ook graag van onze stakeholders of de activiteiten, de resultaten en de impact van Avans passen bij hun verwachtingen en wensen. Een goed contact is daarvoor essentieel. Daarom organiseren we diverse activiteiten, op de meest passende manieren. In dit jaarverslag laten we

zien hoe we dat doen. En geven we u een overzicht van alle resultaten en activiteiten.

WAARDECREATIEMODEL

Meer over het waardecreatiemodel, toegepast op de resultaten over 2019 van Avans, kunt u vinden in [Waardecreatie door Avans](#).

Avans wil graag weten wat u vindt van ons nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar jaarverslag@avans.nl.

INHOUD JAARVERSLAG

Voorwoord	2
Inhoud Jaarverslag	3
Avans in het kort	5
WAARDECREATIE	 6
ORGANOGRAM	 10
VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR	 12
1 ONDERWIJS	 16
Multidisciplinariteit	18
Differentiatie	19
Docentkwaliteit	20
Onderzoek in onderwijs	21
Duurzaamheid in het onderwijs	23
Partnerschappen	23
Reflectie	24
2 ONDERZOEK	 25
Expertisecentra	26
Stand-alone-lectoraten	29
Reflectie	31
3 VALORISATIE	 33
Avans Ondernemerscentrum	35
Avans Duurzaam	40
AMBITIE 2025	 42
4 MENSEN VAN AVANS	 46
Strategisch HRM	48
Organisatieontwikkeling	50
Duurzaam en inclusief	52
Kwaliteit op orde	54
Zorg voor studenten	57
5 BEDRIJFSVOERING	 59
6 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	 63
7 KWALITEITSAFSPRAKEN	 67
8 BESTUUR EN GOVERNANCE	 73
College van Bestuur	74

Raad van Toezicht	75
Verslag Raad van Toezicht	76
Risicomanagement	77
Helderheid	80
Compliance	81
Commerciële activiteiten	83
9 FINANCIËN	 84
Resultaat 2019	85
Intern budgetmodel	85
Financiële kengetallen	86
Financiële instrumenten	86
Treasurybeleid	86
Investeringsbeleid	86
Continuïteitsparagraaf	87
Private activiteiten	93
JAARREKENING	 94
Geconsolideerde balans 2019 (x 1.000) ²	95
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019 (x 1.000)	96
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019 (x 1.000)	97
Algemene toelichting	98
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	100
Grondslagen voor resultaatbepaling	103
Toelichting op de geconsolideerde balans	105
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	121
Enkelvoudige balans 2019 (x 1.000) ³	126
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 (x 1.000)	128
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	129
WNT-verantwoording 2019 Stichting Avans	133
Overige gegevens	137
BIJLAGE MODEL G	 138
CONTROLEVERKLARING	 141
Colofon	149

² Na verwerking resultaatbestemming

³ Na verwerking resultaatbestemming



ZIEKTEVERZUIM

3,6%



TOTALE ENERGIEVERBRUIK

79.787 GIGAJOULE

BESCHIKBARE
ELEKTRISCHE
(DEEL)AUTO'S

18



650

DEELNEMERS

195.122

KILOMETERS



15,63

KILO AFVAL PER
STUDENT/MEDEWERKER



DOOR MEDEWERKERS GEREISDE

KM'S MET OV

5.957.645

869

BUITENLANDSE
STUDENTEN



1.071 LITER

WATER PER STUDENT/MEDEWERKER

vleesconsumptie

-10%



5%

minder uitstoot
dan vorig jaar
per student/medewerker



13

VESTIGINGEN

4

STEDEN

BREDA - 'S-HERTOGENBOSCH
TILBURG - ROSENDAAL

DIPLOMA'S

Masters	43
AD	510
Bachelor	4.845
Propedeuse	5.866



32.531

STUDENTEN

2.910

MEDEWERKERS

WAARDECREATIE

Ons bestaansrecht ligt in het ontwikkelen van talenten van studenten en in het versterken van ons werkveld. Uitgangspunt is dat we bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving.

Dit doen we door het verzorgen van verschillende vormen van hoger beroepsonderwijs, door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het valoriseren van kennis. Doel van Avans is ook in de toekomst een gemeenschap te blijven met betrokken studenten en medewerkers die zich bewust zijn van de impact die zij (kunnen) maken op de omgeving.

De snelheid van de wereld om ons heen vraagt van onze studenten, onze afgestudeerden en onszelf het vermogen om ons aan te passen, verantwoordelijkheid te nemen en kwaliteit toe te voegen aan de maatschappij. Avans wil bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. Dit doen wij op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige

omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

Bij ons aanbod van bacheloropleidingen houden we rekening met de arbeidsmarkt en de vragen uit de regio. Onze masters ontwikkelen we als het werkveld daar behoefte aan heeft en als er nog geen vergelijkbaar aanbod is. De masters koppelen we aan een expertisecentrum.

ONZE MISSIE EN VISIE

Wij dagen onze studenten uit en helpen hen om het maximale uit zichzelf te halen en zich te ontwikkelen tot personen die een duurzame bijdrage leveren aan de complexe samenleving waarin zij leven en werken. Wij leveren een structurele en leidende bijdrage aan de kennisontwikkeling en -deling op de thema's waar de regio zich in specialiseert en ontwikkelt. Bij elke keuze maken we een bewuste afweging waarin de aspecten toekomstgericht, leefbaar en rechtvaardig een rol spelen.

In 2019 heeft Avans Hogeschool zijn strategie en beleid verder verbonden aan ambities van de Sustainable Development Goals (SDG's). Wij willen via onderwijs, praktijkgericht onderzoek en onze eigen bedrijfsvoering een bijdrage leveren aan het bereiken ervan. Behalve onze bijdrage aan [SDG4 Onderwijs](#) en het onderliggende doel Onderwijs voor

DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN



Duurzame Ontwikkeling en Internationaal BURGERSCHAP, zijn ook andere SDG's voor ons belangrijk in het onderwijs en als onderzoeksterrein. Zo doen de expertisecentra onderzoek op het gebied van SDG11 Duurzame steden en gemeenschappen en SDG17 Samenwerking voor (het bereiken van) de doelen.

Daarnaast hebben we SDG3 Goede gezondheid en welzijn gekoppeld aan onze activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. En SDG9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur en SDG13 Klimaatactie zijn van toepassing op ons beleid voor huisvesting.

ONDERWIJSVISIE

Avans Hogeschool is continu op zoek naar manieren om het onderwijs aantrekkelijker, effectiever en efficiënter te maken. Dit doen we onder andere door de nieuwste inzichten over de werking van het adolescentie brein in ons onderwijs te verwerken. De 3 hoofdpunten van onze onderwijsvisie zijn:

- opleiden van de student tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional
- aanbieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes
- focus leggen op de ontwikkeling van de student.

Wij bieden een breed opleidingspalet. De studenten volgen les bij 20 academies (inclusief Associate Degrees en Juridische Hogeschool Avans-Fontys zijn dat er 22), opgedeeld in 10 interessegebieden:

- Aarde en Milieu
- Economie en Bedrijf
- Exact en Informatica
- Gedrag en Maatschappij
- Gezondheid
- Kunst en Cultuur
- Onderwijs en Opvoeding
- Recht en Bestuur
- Taal en Communicatie
- Techniek

Wendbaarheid

Onze ambitie is: Het opleiden van adaptieve professionals die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. De professionals die we opleiden kenmerken zich door hun wendbaarheid en veerkracht. Onze

afgestudeerden beschikken over een lerende, onderzoekende en ondernemende houding. Waarmee zijn ze in staat om zich steeds aan te passen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt. Met hun verantwoordelijke houding zijn ze in staat het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving.

De lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding maakt integraal onderdeel uit van de beroepsinhoudelijke basis. Onze student heeft daarmee aan het eind van zijn opleiding een diploma in handen, dat aansluit bij de eisen die het toekomstige werkveld en de veranderende samenleving stellen. Dit zien wij als een duurzame investering in de student en in de maatschappij. Lees verder in het hoofdstuk [Onderwijs](#).

ONDERZOEKVISIE

Als kennisinstelling ontwikkelen we nieuwe kennis voor onderwijs en samenleving. Hiervoor doen lectoren, docentonderzoekers en studenten praktijkgericht onderzoek voor bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. De resultaten van het onderzoek implementeren we in ons onderwijs.

Avans heeft 6 expertisecentra met circa 30 lectoraten. Lectoren, docenten en studenten doen hier praktijkgericht onderzoek. Zo dragen ze bij aan innovaties en ontwikkelingen voor veel vakgebieden. Deze kenniscentra verbinden de praktijk met het onderwijs door de onderzoeksresultaten in de curricula te verwerken. Lees verder in het hoofdstuk [Onderzoek](#).

VALORISATIE

Door met studenten, alumni en onze partners samen te werken aan real-lifevraagstukken delen we onze kennis en stimuleren we kennisontwikkeling van zowel onze studenten en docenten als van onze partners. Onze partners kunnen met deze nieuwe kennis innovaties tot stand brengen of hun bestaande producten, processen en diensten verbeteren.

Tegelijkertijd brengen wij kennis terug in het onderwijs. We investeren in de kwaliteitsverbetering van het toekomstige beroepenveld en dragen bij aan het oplossen van huidige maatschappelijke vraagstukken. Lees verder in de hoofdstukken [Kwaliteitsafspraken](#) en [Valorisatie](#).

Waardecreatiemodel Avans



Medewerkers



Studenten,
werkveld
hogescholen
en andere



Kennis, ICT,
onderwijsmodellen
en instrumenten



Leer- en
werkomgeving



Financiële
middelen

STRATEGIE, BELEID EN ACTIVITEITEN:



Sustainable
Development
Goals



Wet- en
regelgeving



Maat-
schappelijke
uitdagingen
en risico's

HOE WE WAARDE CREEREN:



- 1868 docenten
 - 30 lectoren
- DOCENTEN & LECTOREN
- Masters: 961
 - Gepromoveerden: 112



AMX-weken in Den Bosch en
Breda met 1100 studenten,
20 opleidingen en
77 opdrachtgevers



- Via AOC 1700 opdrachten van bedrijven en instellingen
- Via Expertisecentra en Stand-alone lectoraten onderzoeksprojecten
- SPARK, AgriFood Capital, GROW Campus



- 5.957.645 km met OV gereisd
- Met 18 elektrische deelauto's 195.122 km gereden
- 10% minder vlees gebruikt
- 1071 liter water & 15,63 kg afval per student/medewerker

IMPACT:

Energiegebruik met 6,7% gedaald, 5% minder CO₂-uitstoot

24 studenten gestart met eigen bedrijf, 188 wil eigen bedrijf beginnen

DIPLOMA'S
Master: 43
AD: 510
Bachelor: 4845
Propedeuse: 5866
32.531 studenten

Bijgedragen aan het bereiken van SDG's 3, 4, 5, 7, 8, 9 en 12

MOOC Biofuels
Circular Bio-based Construction Industry
Smart Light Concepts
Crime Prevention
Through Environmental

ORGANOGRAM

RAAD VAN TOEZICHT



COLLEGE VAN BESTUUR



Bestuurssecretariaat en staf



Academies

Dienstenheden



Expertisecentra

**Stichting Juridische Hogeschool
met Fontys Hogeschool**
Tilburg en 's-Hertogenbosch

**Stichting Associate Degree
Academie met HZ University of
Applied Sciences**
Roosendaal

Avans Contractactiviteiten BV

**Stafeenheid Beleidsevaluatie
& Control (BE&C)**

**Centre of Expertise Biobased
Economy CoE BBE**

**VERSLAG
COLLEGE VAN
BESTUUR**

Avans Hogeschool kijkt terug op een heel succesvol jaar. Er zijn opnieuw goede resultaten behaald. Dat geldt zowel voor onze afzonderlijke opleidingen en expertisecentra als voor de hogeschool als geheel. En een jaar waaraan de eerste studenten afstuderen aan het AD-college. Tegelijkertijd leven en werken we op dit moment van schrijven in een heel andere realiteit.

De impact van de Coronacrisis op onze primaire processen is groot. Zo groot, dat we er niet omheen kunnen om daar in dit jaarverslag, dat officieel terugkijkt op 2019, aandacht aan te besteden. Deze Coronacrisis heeft een grote invloed op het onderwijs en onderzoek en de valorisatie waar onze studenten, medewerkers en externe partners dagelijks vol enthousiasme en met veel kwaliteit aan werken. De titel van ons in 2019 opgestelde nieuwe ambitieplan 'Ambitie 2025, Wendbaar & Veerkrachtig', hadden we niet treffender kunnen kiezen. Wendbaarheid en veerkracht is wat op dit moment van iedereen in grote mate wordt gevraagd. Hoewel op een andere manier dan we een paar maanden geleden dachten, doen wij zoals altijd ons best om onze primaire processen met kwaliteit te laten verlopen. Gezien de mooie resultaten die we in 2019 wederom hebben bereikt, hebben wij vertrouwen in de toekomst.

In 2019 heeft Avans de Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) met glans doorstaan, de kwaliteitsafspraken zijn vastgesteld en door het panel van de NVAO en de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen goedgekeurd. Daarnaast hebben we in het kader van onze reguliere kwaliteitscyclus en voor de ontwikkeling van ons nieuwe ambitieplan, zowel extern als intern veel gesprekken gevoerd. Met de feedback uit die gesprekken kunnen we onszelf blijven verbeteren en vernieuwen, zodat we samen met het werkveld nog betere startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals kunnen opleiden. Tegelijkertijd hebben wij enthousiast doorgewerkt aan de

realisatie van ambitieplan 2015 – 2020, met specifieke aandacht voor duurzaamheid en de verankering van onderzoek en onderzoeksvaardigheden in het onderwijs. In dit jaarverslag rapporteren we uitgebreid over de voortgang hiervan en de bereikte doelen en resultaten.

KWALITEITSZORG

De ITK is zeer succesvol verlopen. Met de ITK laat een hogeschool zien dat de kwaliteitscultuur en het kwaliteitszorgsysteem waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet en dat de hogeschool haar ambities realiseert. Voor deze instellingstoets schreven wij de zelfevaluatie 'Avans beweegt!'. Het panel dat ons namens de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) bezocht, vond dit een treffende titel.

Avans Hogeschool heeft de basis op orde en naast borging van de kwaliteit is er volop beweging. Dit blijkt onder meer uit de ontwikkeling van nieuwe curricula, de toenemende cross-sectorale samenwerking met het werkveld en de organisatieontwikkeling richting zelforganisatie. Het panel concludeert dat 'de visie op onderwijs breed in de organisatie is verankerd, waarbij lokaal een passende invulling wordt gegeven aan de gezamenlijke visie. En dat dit wordt bevorderd doordat Avans een platte organisatiestructuur heeft met korte lijnen waarbinnen de verschillende organisatie-eenheden een [grote mate van autonomie](#) kennen. Anders gezegd: de kwaliteitscultuur en het kwaliteitssysteem zijn mooi met elkaar in balans.

MULTIDISCIPLINAIR ONDERWIJS

Het panel was onder de indruk van de wijze waarop Avans Hogeschool onderzoek weet in te bedden in de opleidingscurricula en constateert dat wij daarmee verder gaan dan de vorming van een onderzoekende houding van studenten. Meer diepgang is mogelijk door de lectoren directer bij het onderwijs te betrekken, zodat de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs nog een stap verder gebracht kan worden.

Daarnaast adviseert het panel om multidisciplinair onderwijs meer en sterker te stimuleren, over de opleidingsgrenzen heen. Dit laatste sluit aan bij het streven naar een grotere samenwerking tussen opleidingen en bij de ontwikkeling richting zelforganisatie en onderlinge samenwerking tussen teams. Zelforganisatie is een interessante

ontwikkeling die aandacht, tijd en monitoring blijft vragen, aldus het panel van de ITK. Een aanbeveling die wij ter harte nemen en die uitstekend aansluit bij onze ambities.

Naast de ITK heeft een panel namens de NVAO onze kwaliteitsafspraken beoordeeld. Hierbij gaat het over de inzet van de middelen die door het ministerie van OCW aanvullend worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het hoger onderwijs, sinds het afschaffen van de basisbeurs in 2015.

Het traject van de kwaliteitsafspraken hebben wij, in nauw overleg met de Avans Medezeggenschapsraad, van het begin af aan gekoppeld aan het opstellen van onze nieuwe ambitie 2025. Wij zetten de middelen centraal in op de thema's: intensiever en kleinschaliger onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van onze docenten. Over de kwaliteitsafspraken leggen we verantwoording af in [hoofdstuk 7](#) van dit jaarverslag.

VOLGENDE STAP

De goede resultaten van de ITK en de positieve beoordeling van de kwaliteitsafspraken bevestigen dat wij klaar zijn voor een volgende stap in onze ontwikkeling. Ons kwaliteitssysteem is op orde, er is een basis van vertrouwen en samenwerking, de betrokkenheid van medewerkers en studenten is groot en de regionale verankering van de opleidingen en expertisecentra is sterk. De kansen en mogelijkheden die dit biedt verwerken we in een ambitieus meerjarenbeleidsplan 'Avans ambitie 2025 – wendbaar en veerkrachtig'.

De wijze waarop ons nieuwe ambitieplan het afgelopen jaar tot stand is gekomen is een voorbeeld van hoe wij onderwijs en onderzoek in verbinding met elkaar willen realiseren. Dit doen we in intensieve samenwerking tussen professionals uit het werkveld, studenten en docenten. Over de koers en inhoud van onze ambitie zijn vele gesprekken gevoerd: over de veranderingen in de samenleving, in de arbeidsmarkt en in de onderwijsbehoefte. Deze gesprekken werden soms gevoerd met afzonderlijke doelgroepen, over hun vraag en over wat zij nodig hebben. En soms juist samen, zodat de verschillende perspectieven van student, docent en werkveld bij elkaar gebracht werden.

MEDEWERKERS

De kern van onze ambitie is dat wij adaptieve professionals opleiden die in staat zijn het verschil te

maken in en voor een duurzame samenleving. Om dat te realiseren zetten wij in op flexibel onderwijs, meer keuzevrijheid voor studenten en ruimte om interdisciplinair samen te werken aan duurzaamheidsvraagstukken. Dat doen wij in toenemende mate in cocreatie met het werkveld, zodat we samen zorgen voor onderwijs, onderzoek en relevante kennisontwikkeling. De medewerkers zijn voor Avans bepalend in het bereiken van deze ambitie. Zij zijn de professionals die het verschil maken.

TECHNOLOGIE

Data en technologie ondersteunen ons bij het vormgeven van dit flexibele onderwijs. Wij realiseren ons dat studenten verschillen en dat ook de behoefte vanuit het werkveld varieert. De opdracht voor Avans is om zo goed mogelijk recht te doen aan die verschillen, natuurlijk binnen de context van onze maatschappelijke opdracht en de vraagstukken die spelen in de samenleving, en het gebruik van data en technologie bieden hierbij nieuwe mogelijkheden. Het gebruik ervan op een goede manier implementeren zien wij als een mooie uitdaging waarmee wij in 2020 en de jaren daarna voortvarend verder gaan, samen met onze externe partners.

TERUGBLIK

In dit jaarverslag kijken we terug op 2019, al zijn wij vanuit onze ambities en onze focus op leren, onderzoeken en ontwikkelen meestal sterk gericht op vooruitkijken. Zoals gezegd was dit een heel succesvol jaar. Dat zal ook blijken uit de verschillende hoofdstukken van dit jaarverslag, waarin wij eerst ingaan op de resultaten die wij met ons onderwijs, onderzoek en valorisatie hebben bereikt. Daarna gaan we achtereenvolgens in op de mensen van Avans, bedrijfsvoering, de governance en de Raad van Toezicht, de financiën en tot slot de jaarrekening. In dit jaarverslag leggen ook de Avans medezeggenschapsraad (AMR) en het College van Vertrouwenspersonen verantwoording af over hun activiteiten van het afgelopen jaar.

Met dit jaarverslag leggen wij intern en extern verantwoording af over wat wij in 2019 hebben gedaan en welke resultaten Avans heeft bereikt. Het helpt ons realiseren waar we precies staan, zodat wij zelfbewust, kritisch en vol vertrouwen de volgende stappen in onze ontwikkeling kunnen zetten. Wij blijven daarover graag in gesprek met de lezers van dit jaarverslag en iedereen die betrokken is bij Avans Hogeschool.



1 ONDERWIJS

Onze missie is het opleiden van studenten tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving. Daarin willen we het verschil maken. Door wát we doen en door hóe we het doen.

Onze ambities zijn vastgelegd in Ambitie 2020 en verder uitgewerkt in onze Onderwijsvisie. Ook in 2019 zijn ze leidend geweest voor ons onderwijs.

Avans heeft in de eerste helft van 2019 voor de tweede keer succesvol deelgenomen aan de instellingstoets kwaliteitszorg. In onze visie garandeert de kwaliteitszorg dat wij goed onderwijs bieden. Een zorg die we voortdurend ontwikkelen en verbeteren, op een duurzame manier. Met onze ambitie en met de visies op onderwijs, onderzoek en valorisatie bouwen we voort op de basis die er al was.

Talenten van onze studenten

In 2019 stonden 32.531 studenten ingeschreven aan Avans Hogeschool. In 2018 waren dat er 31.352. Het beter inspelen op de talenten van onze studenten staat bij ons centraal. We doen dat door meer differentiatie aan te bieden. Daarnaast zetten we in op duurzaamheid en multidisciplinariteit. De samenwerking met bedrijven en organisaties in onze regio versterken we verder, waarbij wij onze externe partners steeds actiever bij het onderwijs betrekken en het praktijkgericht onderzoek integreren in het onderwijs.

In 2019 mochten we in totaal 11.264 diploma's uitreiken. Daarvan waren 43 Masterdiploma's, 510 Associate Degree diploma's, 4845 Bachelor- en 5866 Propedeusediploma's.

Alle medewerkers van Avans dragen actief bij aan het realiseren van goed onderwijs en onderzoek en blijven zich ontwikkelen om het onderwijs te verbeteren. Het personeelsbeleid en de bijbehorende instrumenten zijn erop gericht om medewerkers het maximale uit zichzelf te laten halen.

In Ambitie 2020 'het verschil maken' en in onze onderwijsvisie geven we aan dat de docent een belangrijke succesfactor is in de ontwikkeling van de

student. De docent is een rolmodel voor de student. We zien dat de rol van de docent steeds meer verschuift van vakexpert naar coach. Om de docent blijvend in zijn kracht te zetten investeren we continu in de professionalisering van deze beroepsgroep.

DIPLOMA'S

Masters	43
AD	510
Bachelor	4.845
Propedeuse	5.866



Toekomstbestendig onderwijs

De bovenstaande elementen dragen bij aan toekomstbestendig onderwijs. Daarnaast verduurzamen we ons onderwijs en onze bedrijfsvoering continu. Duurzaamheid is een essentieel profileringskenmerk van Avans Hogeschool.

Met deze ambitie en visie zijn onze medewerkers sinds 2015 aan de slag. In 2020 willen we deze centrale ambitie bereiken. In 2019 en de jaren daaraan voorafgaand is voor de realisatie van al deze elementen een flinke stap gezet. Dat is zichtbaar in de curricula, waarvan het merendeel de afgelopen jaren is vernieuwd. De komende jaren verbeteren en verbreden we deze verder, waarbij we koers zetten richting ons nieuwe ambitieplan 'Ambitie 2025, wendbaar & veerkrachtig'.

Keuzegids HBO 2020

In 2019 heeft de landelijke uitvoering van de Nationale Studenten Enquête (NSE) tot problemen geleid. Er zijn ernstige tekortkomingen met betrekking tot de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de responsdata geconstateerd. Daarom hebben



de hogescholen na zorgvuldige afweging hun deelname aan de NSE 2019 stopgezet.

De Keuzegids HBO 2020 heeft voor de studentenoordelen gebruik gemaakt van de NSE-gegevens van 2018. Wel actueel zijn de door de Keuzegids 2020 gebruikte data over toelating, studiekosten, baankansen, rendementcijfers en expertoordelen. Avans Hogeschool is volgens de Keuzegids HBO 2020 nog steeds de beste grote hogeschool van Nederland. We staan al 11 jaar in de top 3 en nemen voor de zesde keer op rij de topositie in. Zie ook [Keuzegids HBO 2020](#).

Internationalisering

In de onderwijsvisie is opgenomen dat alle opleidingen de internationale context van het beroep in hun curriculum verweven. Ook verwerft de student een vreemde taal op B2-niveau. In de NSE 2018 bleef de score op internationalisering achter ten opzichte van het landelijke gemiddelde (3,12 in 2018 ten opzichte van 3,19 landelijk).

Ook blijkt uit een aantal opleidingsvisitaties dat internationalisering nog te versterken is. Daarom hebben de academies aan het businessplan 2019 een internationaliseringsplan toegevoegd dat aansluit bij het in 2015 vastgestelde internationaliseringsbeleid. Uit analyse van de internationaliseringsplannen blijkt dat het onderwerp bij alle academies op het netvlies staat, maar dat concretisering van de plannen aandacht behoeft.

Avans faciliteert vanuit het College van Bestuur sinds mei 2019 een interne docent-expert om academies (curriculumcommissies, docenten, internationaliseringscoördinator en directies) te ondersteunen bij het concretiseren en realiseren van het internationaliseringsbeleid.

MULTIDISCIPLINARITEIT

'Iedere afgestudeerde van Avans Hogeschool heeft in 2020 minstens 1 multidisciplinaire ervaring opgedaan in het onderwijs' is een doel uit onze Ambitie 2020. We willen studenten voorbereiden op een toekomst waarin zij in multidisciplinaire teams kunnen samenwerken. Innovatie is immers vaak het gevolg van kruisbestuiving tussen meerdere vakgebieden.

In 2019 hebben we voortgebouwd op de multidisciplinaire projecten en pilots die in voorgaande jaren zijn opgezet. In bijna alle opleidingen zijn mooie voorbeelden en experimenten te vinden. Het is een uitdaging om deze veelbelovende pilots duurzaam te verankeren in het reguliere onderwijs. We hebben daarvoor in 2019 enkele belangrijke stappen gezet. Een mooi voorbeeld is de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX). Deze groeide van 630 naar bijna 1.200 deelnemers. In meer dan 80 multidisciplinaire teams werken ze aan real-life casussen van opdrachtgevers.

Levensgroot bouwwerk van bamboe

35 studenten van verschillende opleidingen maken kennis met biobased bouwmaterialen in de minor CO₂-negatief ontwerpen. Als start van de minor is naast het Avansgebouw aan de Professor Cobbenhagenlaan in Tilburg een levensgroot bouwwerk van bamboe verzeen. Het vreemde gevaarte is een gridshell, een bouwwerk dat bestaat uit een gebogen rooster van hout. Door de vorm blijft dit op eigen kracht staan.

"Dit is de eerste keer tijdens de studie dat we ons ontwerp in het echt moeten bouwen. Normaal houden de opdrachten op met het opleveren van de maquette", zegt een van de studenten. Het gebruikte bamboe is jaren geleden door Avans gekweekt. Het eigen bouw materiaal kon nu eindelijk gebruikt worden.



13

VESTIGINGEN

4

STEDEN

BREDA

'S-HERTOGENBOSCH

TILBURG

ROOSENDAAL

VR in de zorg

Studenten Verpleegkunde en Mens en Techniek hebben hun zorgkennis en technologiekennis samengebracht om een virtual-realitytoepassing te ontwikkelen voor kankerpatiënten in het Bravis ziekenhuis in Roosendaal.

“Patiënten vinden het vaak spannend om voor de eerste keer chemotherapie te krijgen”, vertelt Mens en Techniekstudent Robert Tournioj. “Onze virtual-realityvideo laat hun vooraf zien hoe de behandeling gaat, wat ze kunnen verwachten. Maar ook hoe de behandelingsomgeving eruitziet en hoe de chemotherapie wordt klaargemaakt in de apotheek. Dat werkt geruststellend. Het Bravis ziekenhuis is ontzettend blij met het eindproduct.”

De multidisciplinaire vraagstukken waar studenten aan werken komen voort uit vraagstukken vanuit partnerschappen met het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Hierover rapporteren wij uitgebreid in het hoofdstuk: Avans in de samenleving.

DIFFERENTIATIE

We willen studenten helpen om hun eigen talenten te ontwikkelen. Dat doen we door het aanbieden van kleinschalig onderwijs. Daarbij houden we rekening met de verschillen tussen studenten door passend onderwijs aan te bieden, uitdagend en op niveau.

Tegelijkertijd is het aantal studenten in 11 jaar tijd van 17.000 naar bijna 33.000 gestegen. Daarmee is de variëteit onder onze studenten toegenomen. Om aan deze grote groep passend onderwijs aan te bieden is differentiatie nodig.

Daarnaast geven werkgevers aan behoefte te hebben aan professionals met andere opleidingen dan alleen de bachelor. Avans wil op deze vragen en ontwikkelingen een passend antwoord hebben en heeft geïnvesteerd in meer differentiatie.

Differentiatie binnen de bacheloropleidingen

De academies van Avans zorgen voor differentiatie met initiatieven in hun bachelorprogramma's. Een voorbeeld hiervan is de Pabo, waar in het tweede studiejaar vrije keuzeruimte voor 10 studiepunten is gerealiseerd.

In deze vrije ruimte werken studenten aan de ontwikkeling van hun eigen professionele identiteit, op basis van door henzelf geformuleerde leerdoelen. Studenten kunnen hierbij kiezen uit een aanbod, zoals Lichamelijke Oefening, Techniek en Speciaal Onderwijs. Ze kunnen ook zelf projecten uitwerken, die vooraf worden getoetst op doelen en kwaliteit.

Op het vlak van door- en uitstroom besteden diverse academies aandacht aan individuele leerlijnen of meerdere uitstroomprofielen.

Een voorbeeld hiervan zijn de Academie voor Industrie en Informatica en de Academie voor de Technologie van Gezondheid en Milieu. Zij hebben een versneld programma voor vwo-leerlingen.

Het lectoraat Brein en Leren slaat binnen Avans de brug tussen wetenschappelijke inzichten over het brein van de lerende adolescent en de onderwijspraktijk. Deze input helpt docenten en medewerkers bij het zorgen voor een prettig leerklimaat en goede leerresultaten.

Avans Hogeschool heeft voor studenten een topsportregeling, een regeling voor bestuurlijk actieve studenten, regelingen voor studeren met een functiebeperking en een topondernemersregeling. Zie ook [Profileringsfonds](#).

Associate degrees

Differentiatie vindt plaats op vorm, inhoud en doorstroom, maar ook naar doelgroep. Een voorbeeld daarvan is de start in 2017 van de Avans Academie Associate degrees in 's-Hertogenbosch. Avans ontwikkelde deze tweejarige Associate



degree-programma's samen met het ROC de Leijgraaf, ROC Tilburg, het Koning Willem I College en het bedrijfsleven.

Het is een samenwerkingsverband tussen hbo, mbo en bedrijfsleven. Daarom sluiten de Ad-programma's goed aan op de praktijk en een vervolgopleiding.

In 2019 is de eerste groep van 170 voltijd Ad-studenten in 's-Hertogenbosch afgestudeerd. Het aantal studenten steeg van bijna 600 in 2018 naar ruim 1200 studenten in 2019.

Ook de Ad-academie in Roosendaal, een gezamenlijk initiatief van Avans Hogeschool, de HZ University of Applied Sciences, het regionale mbo en bedrijfsleven, is in 2019 gegroeid van 130 naar ruim 500 studenten.

Isabelle Corstens behoorde tot de eerste lichte Ad-studenten die afstudeerde. Ze kijkt met een goed gevoel terug op haar Ad-opleiding en is nu aan de slag bij haar stagebedrijf.

"Ik ben aan een Ad begonnen, omdat ik mezelf na het mbo niet nog 4 jaar naar school zag gaan. 2 jaar is overzichtelijk, dat gaf me lucht en ik ben echt een praktijkmens. We waren natuurlijk proefkonijnen, maar we zijn samen aan iets moois begonnen. Zo zie ik het. De verbinding tussen docenten en studenten is sterk, de lijnen kort. We hebben samen het onderwijs gevormd. Dat is eigenlijk heel bijzonder."

Avans Extra

De extra-curriculaire activiteiten voor studenten komen samen op het internetplatform Avans Extra. Dit bevat een gevarieerd aanbod van activiteiten, zoals Green Office, Flow en alles rond Ucademy, Chance en Massive Open Online Courses (MOOC's). Het aanbod wordt gecoördineerd door het Avans Ondernemers Centrum (AOC).

De activiteiten van Avans Extra vallen buiten het examenprogramma en zijn multidisciplinair. De deelnemers zijn studenten van verschillende opleidingen. Ook de activiteiten zijn heel divers: van MOOC's, honoursprogramma's en duurzaamheidsprojecten tot gespreksgroepen die bijdragen aan de algemene en persoonlijke ontwikkeling van studenten.

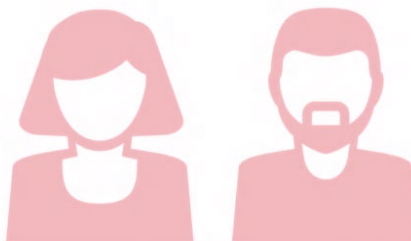
Vraagfinanciering

Een ander voorbeeld van differentiatie was de deelname van Avans Hogeschool aan het landelijke experiment: 'Vraagfinanciering'. Het experiment startte op september 2016, en zou lopen tot en met 31 augustus 2024. Het doel ervan was dat hbo- en Ad-opleidingen beter zouden kunnen aansluiten op de wensen van het werkveld en bij de behoeften van de deeltijdstudent.

Het ministerie van OCW heeft dit landelijke experiment niet verlengd. Studenten die voor 1 september 2019 al deelnamen kunnen er tot 31 augustus 2024 gebruik van maken.

DOCENTKWALITEIT

De Avansdocent is een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling van studenten. Aantrekkelijk, effectief en efficiënt onderwijs heeft voor Avans prioriteit. Het programma Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid Plus (BDB+) geeft docentprofessionalisering vorm.



ONDERWIJZEND PERSONEEL

1.868
1.444 FTE
62%

Dit programma bestaat uit een basis van didactiek (BDB-A) en toetsing (BDB-B, ook wel basiskwalificatie examinering, BKE, genoemd), conform landelijke afspraken. Als aanvulling biedt Avans Hogeschool een verdiepende module op het terrein van onderwijs & ICT (BDB-C) en brein & leren (BDB-D). Vandaar de naam BDB+. Wij realiseren hiermee een kwaliteitsslag gericht op een passende inzet van ICT-middelen in het onderwijs, meer vormen van blended learning en het toepassen van breinprincipes in het onderwijs.



Comenius Senior Fellow-beurs

Marion Tillema is docent bij de Academie voor Industrie en Informatica en kenniskringlid bij het lectoraat Brein en Leren. Ze ontving 1 van de 23 Comenius Senior Fellow-beurzen van € 100.000 van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek, onderdeel van NWO. Met deze subsidie kunnen docenten hun visie en plannen voor een innovatie of verbetering binnen de eigen opleiding waarmaken.

Marion Tillema zet de beurs in om een meetinstrument te ontwikkelen voor kritische denkvaardigheid. De test moet nagaan hoe de student kritische beslissingen en gedragingen laat zien in zijn werk.

2 van de 38 Comenius Teaching Fellow-beurzen van € 50.000 werden toegekend aan Avansdocenten. Miriam Reelick is verbonden aan de Academie voor Gezondheidszorg, de Academie voor Sociale Studies en het lectoraat Active Ageing en Miaomiao Zhou aan de Academie voor de Technologie van Gezondheid en Milieu. De beurs is toegekend om in hun eigen onderwijs een kleinschalige innovatie door te kunnen voeren.

Tabel 1 Docenten met een BDB+ certificering

Certificering	BDB (A+B)	BDB-A	BDB-B	BDB-C	BDB-D
Aantal docenten (>0,4 FTE)	1.106	1.274	1.155	749	572
In % van in totaal 1534 docenten	72	83	75	49	37

Blended learning

Bij Avans vinden we blended learning belangrijk, niet alleen voor onze studenten. Daarom worden de modules voor BDB+ blended ontwikkeld. Voor modules A en B is eind 2019 digitaal materiaal opgeleverd. Module C en D volgen in 2020.

Ook zijn alle modules inmiddels vertaald in het Engels. Eind 2019 is gestart met het onderbrengen van de uitvoering van de BDB+ voor Academie voor Deeltijd (AVD) bij het project BDB+. Tot nu toe had AVD een eigen traject.

In onderstaande grafiek staat het percentage gecertificeerde docenten in verhouding tot het totale aantal te certificeren docenten. Dat aantal stond op 1.534 bij de afsluiting van 2019.

ONDERZOEK IN ONDERWIJS

We willen een onderzoekende en kritische houding van studenten en docenten stimuleren. Dit doen we onder andere door onze studenten zelf onderzoek te laten doen. We nemen onderzoek en onderzoeksvaardigheden vanaf het eerste studiejaar op in het curriculum.

Studenten krijgen begeleiding van docenten die zelf vaardig zijn in het doen van onderzoek en die hun onderzoekservaring bijhouden en verder uitbreiden. Dit doen ze bijvoorbeeld door lid te zijn van een kenniskring van een lectoraat. Uit de HBO-monitor 2018 blijkt dat studenten en alumni tevreden zijn over het praktijkgericht onderzoek binnen Avans.

Avans Hogeschool heeft 6 expertisecentra die ieder op hun eigen onderzoeksgebied contacten met de opleidingen van de academies en bedrijven onderhouden. Via de diverse lectoraten lopen er honderden projecten - samen met de opleidingen - in de vorm van stages en afstudeeronderzoeken.

Resultaten van praktijkgericht onderzoek verwerken we in het onderwijs waardoor ook het curriculum steeds up-to-date blijft. Avans heeft ook 2 lectoraten die onderzoek doen naar onderwijs: deze lectoraten zijn gericht op het lerende alosente brein. Met hun resultaten verbeteren we het onderwijs zelf.

Via de expertisecentra en lectoraten werken de academies samen aan onderzoek in hun onderwijs. Ook in 2019 heeft dit geleid tot een groot aantal multidisciplinaire projecten waarin studenten van uiteenlopende opleidingen samen aan opdrachten van bedrijven werkten. Daarnaast zijn flinke stappen gezet om onderzoek op te nemen in het hele curriculum en de onderzoekende vermogen van studenten te stimuleren. Vaak gebeurt dit in de vorm van leergemeenschappen.

Tijdens bijeenkomsten van het Avans Netwerk Onderzoek wisselen collega's uit verschillende academies ervaringen uit over onderzoek in onderwijs. Net zoals de lectoren doen tijdens hun Avansbrede lectorenbijeenkomsten. Zo krijgt onderzoek steeds meer zichtbaar effect in het onderwijs. In het hoofdstuk [Onderzoek](#) gaan we uitgebreider in op onderzoek en de expertisecentra binnen Avans Hogeschool.



Weerbaarheid tegen ondermijning

Hoe kunnen we studenten weerbaarder maken tegen criminaliteit? Het lectoraat Ondermijning werkt samen met Het Zuidelijk Toneel. Ze hebben bij de theatervoorstelling De achterkant van Brabant een lespakket ontwikkeld voor studenten om hen bewust te maken van de signalen en risico's van ondermijnende criminaliteit waar zij in hun loopbaan mee te maken kunnen krijgen.

Er is een algemeen lespakket voor de verschillende academies en op verzoek maakt het lectoraat specifiek materiaal, omdat bijvoorbeeld een chemiestudent met andere zaken te maken krijgt dan een bestuurskundestudent. Student Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek Lois vindt de lessen nuttig: *“Wij kunnen het later tegenkomen in ons beroep, zeker aan de forensische kant. Daarom vind ik het goed dat er zulke lessen komen.”*

Onderzoek in de gevangenis

Gedetineerden zitten soms hun jarenlange straf uit in een penitentiare inrichting (PI). Eenmaal buiten de muren staan ze vaak voor een dichte deur. Hoe keren zij succesvol terug in de maatschappij? En hoe kunnen cliënten, netwerken, vrijwilligers, professionals en organisaties zowel binnen als buiten de justitiële inrichting samenwerken? Dat is een van de onderzoeken van het nieuwe lectoraat Transmuraal Herstelgericht Werken samen met de PI Dordrecht.

Studenten Tessa van Loon van Social Work en Felicia Pavone van Integrale Veiligheidskunde deden waardevolle onderzoekservaring op in de PI voor hun minor en afstuderen. Ze interviewden medewerkers en gedetineerden. Wat doen medewerkers al op het gebied van herstelgericht werken? En wat zijn motivaties van gedetineerden om te werken aan herstel?

Met die inzichten kan de PI Dordrecht vervolgstappen zetten naar slachtofferbewust en herstelgericht werken. “Want de samenleving én de gedetineerden hebben baat bij terugkeer in de maatschappij. De maatschappij wordt niet veiliger door mensen alleen op te sluiten”, aldus docentonderzoeker Angèle Geerts.

Stadsjutters in Breda

Sinds september 2019 werken Avans Hogeschool en Natuur en Milieuvereniging Markkant Breda samen om het zwerfvuil in Breda tegen te gaan. De ‘Stadsjutters’ zijn op World Cleanup Day, zwerfvuil gaan verzamelen en registreren via een app. Derdejaarsstudenten Communicatie Ze richten zich specifiek op de ondergrondse vuilcontainers in die wijken. De studenten onderzoeken hoe de verzamelpunten functioneren en gaan inwoners rondom de vuilcontainers interviewen. Ook analyseren ze het gevonden afval én de gebruikservaring van de inwoners. Student Milieukunde van Avans analyseren vervolgens de data van het afval, zodat de oorzaken aangepakt kunnen worden.

DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

De missie van Avans is onveranderd. Startbekwame, toekomstbestendige professionals zijn bewuste burgers die het verschil willen en kunnen maken. Dat is wat we met ons onderwijs willen bereiken. Bewuste burgers met een verantwoordelijke houding die:

- morele, ethische en kritische keuzes kunnen maken
- gaan voor de 'bv wij' en daarmee een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving
- zich ervan bewust zijn dat keuzes niet alleen henzelf en het heden raken, maar ook consequenties hebben voor zowel hun omgeving als toekomstige generaties
- reflecteren op hun eigen professionaliteit, de ontwikkelingen in hun beroep en het eigen functioneren in de samenleving.

Duurzaam denken en doen bij Avans geïntegreerd in het lesprogramma van alle opleidingen. Als apart vak en als een denkwijze die studenten meekrijgen. We geven zelf actief het goede voorbeeld in onze eigen bedrijfsvoering en ons HR-beleid.

Avans was de eerste hogeschool met een AISHE 2 sterren duurzaamheidskenmerk voor alle opleidingen. In 2017 steldenwe onszelf het doel dat in 2020 onze voltijd-opleidingen een systeemgeoriënteerde aanpak hanteren voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding. In 2019 hebben alle opleidingen 2 AISHE sterren behaald en hebben de opleidingen van AOMI, PABO, AMBM, AVB, AB&I en AFM inmiddels drie AISHE sterren.

Om duurzaamheid systematisch en op de lange termijn te integreren en verankeren in het onderwijs, heeft Avans besloten om duurzaamheid als bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs (dho) op te nemen in de reguliere accreditaties van alle voltijdopleidingen. Avans is hiermee de eerste onderwijsinstelling in Nederland.

Hiertoe is in 2019, in samenwerking met interne stakeholders (kwaliteitsadviseurs en docenten duurzame ontwikkeling) en externe stakeholders (SDG HBO coalitie en Netherlands Quality Agency) een handreiking ontwikkeld die de opleidingen van Avans in staat stelt om bewijs te leveren over hun duurzame ontwikkeling. Hierin worden ook de Sustainable Development Goals opgenomen. In 2019 hebben de opleidingen Accountancy en

Finance & Control van de academie AAFM dit bijzondere kenmerk als eerst behaald.

Duurzaam denken en doen en de SDG's als handelingsperspectief blijven aandacht en tijd behoeven en vormen een rode draad in ons nieuwe ambitieplan 2025.



PARTNERSCHAPPEN

Avans leidt beroepsprofessionals op. Door onderwijs te geven en onderzoek te doen verbinden wij ons continu met de omgeving. Als regionale partner is Avans meer dan een leverancier van afgestudeerden. We ontwikkelen en delen kennis met de regio en leiden zelfstandige en kritische professionals op. Door onze spreiding over de provincie Noord-Brabant, met locaties in Breda, Den Bosch, Roosendaal en Tilburg, kunnen wij in ons onderwijs en onderzoek rekening houden met sub-regionale verschillen. Opleidingen en expertisecentra sluiten aan bij sub-regionale en lokale vraagstukken, onder meer door aan te sluiten bij de City Deals Kennis Maken.

City Deal Kennis Maken

Onder de noemer City Deal Kennis Maken zijn onderwijsinstellingen en gemeenten hun samenwerkingen aan het intensiveren en uitbreiden. Zo kunnen studenten, docenten en onderzoekers maatschappelijke vraagstukken sneller oplossen.

Kritische Partners

Onze partners houden ons een spiegel voor, zijn kritisch over de manier waarop we ons organiseren en helpen ons om beter te worden.

Hiervoor is experimenteeruimte nodig om te kijken wat werkt. En van elkaar te leren welke meerwaarde samenwerking heeft: leren door te doen. Ook de ontwikkelde kennis is zo beter te benutten en innovatie beter te versnellen. Avans neemt deel aan City Deal Kennis maken Breda én Den Bosch. Zo kunnen beide steden zich ontwikkelen tot een verrijkte leeromgeving voor studenten, met meer samenhang en meerwaarde voor de betrokken partijen en voor de stad. In Breda ligt het accent op 'vitaliteit' en in Den Bosch op 'positieve gezondheid' in de Bossche regio'.

De samenwerking van Avans met partners uit de regio gebeurt op uitvoerend en bestuurlijk niveau. Bijvoorbeeld met de provincie Noord-Brabant, bedrijven, ziekenhuizen, werkgeversorganisaties en andere onderwijsinstellingen. Soms zijn dat bilaterale relaties, soms netwerken rond een thema.

In 2019 afgesloten partnerschappen en convenanten zijn onder ander: maatschappelijk betrokken ondernemen met Contour de Twern, intensieve samenwerking met Amphia ziekenhuis, 'Perspectief op Werk' de regionale doe-agenda West-Brabant, de Green deal voor duurzame zorg, Digitaal platform Sustainable Development Goals en mensgerichte verpleegzorg van Universiteit Tilburg.

Enkele partners van Avans zijn strategische relaties. Met deze duurzame relaties streven we een gezamenlijk doel op de lange termijn na, waar naast de inhoud ook het gezamenlijke proces centraal staat. Deze partners houden ons een spiegel voor, zijn kritisch over de manier waarop we ons organiseren en helpen ons zo om beter te worden.

De verbindingen die Avans legt zijn wederkerig: op basis van wat de maatschappij vraagt, leveren we goed geschoold en inzetbaar personeel, lossen we problemen op en brengen we innovaties verder. We brengen niet alleen kennis, we komen het ook halen en werken er samen aan. Dat gebeurt op veel manieren: door praktijkgericht onderzoek, door

stages en opdrachten uit de praktijk, binnen en naast het curriculum.

En wij doen dat vanuit meerdere plekken: het Avans Ondernemerscentrum, expertisecentra en opleidingen en academies. Deze projectvraagstukken zijn soms extra-curriculair, maar kunnen ook een onderdeel van een opleiding zijn. Meer informatie over onze externe samenwerking staat in het hoofdstuk [Valorisatie](#)

REFLECTIE

Het einde van de ambitieperiode 2020 nadert. Veel van onze doelstellingen zijn gerealiseerd. De feedback van de instellingstoets kwaliteitszorg heeft dit bevestigd. Ons kwaliteitssysteem is op orde; er is een basis van vertrouwen en samenwerking; de betrokkenheid van medewerkers en studenten is groot en de regionale verankering van de opleidingen en expertisecentra is sterk. Dit biedt kansen voor een nieuw ambitieplan: Avans ambitie 2025, wendbaar & veerkrachtig.

De samenleving vraagt meer aandacht voor complexe interdisciplinaire vraagstukken en professionals die zich blijven ontwikkelen. Studenten willen meer keuzemogelijkheden, waarmee zij hun eigen profiel en professionele identiteit als (beginnend) beroepsbeoefenaar kunnen ontwikkelen.

Avans Hogeschool wil adaptieve professionals opleiden die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. Om dat te realiseren is de inzet in ons nieuwe ambitieplan: flexibel onderwijs, meer keuzevrijheid voor studenten en ruimte om interdisciplinair samen te werken aan (duurzaamheids)vraagstukken.

Dit vereist intensieve samenwerking over opleidingsgrenzen heen. Extern, in co-creatie met het werkveld, zodat we samen zorgen voor onderwijs, onderzoek en relevante kennisontwikkeling. Daarbij willen wij de lectoren directer bij het onderwijs betrekken, zodat de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs nog een stap verder te brengen is.

2 ONDERZOEK

Ons bestaansrecht ligt in het ontwikkelen van talenten van studenten en in het versterken van ons werkveld. Daarom verzorgen we verschillende vormen van hoger beroepsonderwijs, doen we praktijkgericht onderzoek en valoriseren we kennis.

Uitgangspunt is dat ons onderwijs en onderzoek bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. Dat vraagt om strategische partnerschappen. Om een volwaardige kennispartner te zijn, zijn we in 2019 begonnen met de herijking van onze visie op praktijkgericht onderzoek en valorisatie. In de afgelopen strategieperiode ging veel aandacht uit naar het realiseren van verbindingen tussen ons onderwijs en ons onderzoek. We zetten nu een volgende stap: ontwikkelen tot een volwaardige kennispartner voor bedrijven en organisaties.

Het praktijkgericht onderzoek gebeurt bij onze lectoraten. De meeste lectoraten horen bij een vast cluster: een expertisecentrum. Sinds 2015 kent

Avans 5 expertisecentra en het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE), een samenwerking tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. Daarnaast hebben we 3 stand-alone-lectoraten die een specifiek vakgebied onderzoeken. De onderzoeksthema's komen uit de beroepspraktijk waarvoor wij als hogeschool opleiden.

Duurzaamheid is een belangrijk profilerings-thema van Avans. Daarom verbindt de hogeschool zich aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De aandacht voor duurzame ontwikkeling is zichtbaar in onze onderzoeken. Zij vormt een leidraad bij de keuzes en de afwegingen die we maken.

EXPERTISECENTRA

In 2019 zijn 6 nieuwe lectoren gestart en hebben 3 lectoren hun werkzaamheden bij Avans afgerond. Met 28 lectoren en 3 associate lectoren komt het beoogde totaal van 30 lectoren dichterbij en versterken we de uitvoering van praktijkgericht onderzoek.

Docenten vanuit alle Avansopleidingen zijn betrokken bij het onderzoek van de lectoraten of expertisecentra. Als kenniskringlid zijn ze minimaal een dag per week vrijgesteld van het onderwijs om zelf en samen met studenten onderzoek te doen. Een aantal docenten werkt mee aan grotere onderzoeksprojecten met Nederlandse of Europese subsidies.



Onderzoek in de regio

Avans is betrokken bij verschillende regionale projecten:

- [AgriFood Capital](#): gericht op duurzaamheid, voeding en gezondheid
- [GROW Campus](#): ontwikkelt proeftuinen en Livinglabs voor de agrifood-maakindustrie
- [SPARK](#): een open en innovatieve makerszone.

TECHNISCHE INNOVATIE (ETI)

In 2019 waren bij ETI 5 lectoren werkzaam. Via de koppeling mens en techniek onderzoeken zij, ieder vanuit hun eigen vakgebied, hoe technologie bijdraagt aan de Resilient Cities

Lectoraat	Lector
Innovatie Bouwproces en Techniek	Emile Quanjel (werkzaamheden afgerond)
Gebouwde Omgeving	Perica Savanović
Smart Energy	Jack Doomernik
Data Science & ICT	Ander de Keijzer
Nieuwe Materialen en hun Toepassingen	Amarante Böttger
Robotisering en Sensoring	Daniël Telgen

Energy Learning Community

Het lectoraat Smart Energy werkt in het project Energy Learning Community (ELC) samen met Exentr, LedDriven, Omines, Red Smart Grids, Summa College en de Technische Universiteit Eindhoven. Centraal staat het tekort aan goed opgeleide mbo-, hbo- en wo-technici binnen de energithema's, gebouwde omgeving en slimme & duurzame mobiliteit. De projectpartners willen dit tekort terugdringen in Zuid-Nederland; jaarlijks met minimaal 100 medewerkers op korte termijn en op middellange termijn met minimaal 300 medewerkers.

Door studenten van wo, hbo en mbo in teams met elkaar te laten samenwerken en in contact te brengen met het mkb, zijn nieuwe energiegerelateerde innovaties sneller te ontwikkelen en te vermarkten en worden technici opgeleid in het vakgebied. Zo krijgt de versnelling van de energietransitie een boost. Hiervoor zet lectoraat Smart Energy onder andere zijn Smart Energy Delivery Lab (SEnD-Lab) in.

In het lab simuleren we energiestromen met fysieke elementen op schaal om te experimenteren met duurzame energiebronnen, vraag en aanbod. Het

ELC wordt gesubsidieerd door Operationeel Programma Zuid Nederland (OP Zuid).



CARING SOCIETY (ECS)

Onder de titel "een zorgzame samenleving" draagt het ECS bij aan het optimaliseren van gezondheid en welzijn van burgers. Gezondheid is het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Dat vraagt om toekomstgerichte bekwaamheden van burgers en van (aankomende) zorg- en welzijnsprofessionals. ECS heeft 4 lectoraten met de volgende lectoren:

Lectoraat	Lector
Jeugd, Gezin & Samenleving	Christa Nieuwboer
Leven Lang in Beweging	John Dierx
Active Ageing	Louis Neven
Zorg rond het Levensende	Michael Echteld

The Soul Machine

Bij veel onderzoeksonderwerpen van het lectoraat Zorg Rond het Levensende is het perspectief van een andere discipline van grote waarde. Studenten van de minor *Arts and Interaction* van AKV|St.Joost van Avans kregen daarom de vraag om dilemma's rond zingeving aan het levenseinde tastbaar te maken in een interactieve ervaring.

Ze ontwierpen The Soul Machine: een kiosk waarbij gebruikers voor de zintuigen smaak, geluid, beeld, tast en geur moeten kiezen uit enkele mogelijkheden. De machine produceert vervolgens een melodie die de 'ziel' reflecteert. The Soul Machine is een interessant, laagdrempelig en relevant instrument om levenseindevraagstukken te bespreken.

ART, DESIGN & TECHNOLOGY (CARADT)

Caradt is een samenwerkingsverband van 3 academies van Avans Hogeschool: AKV|St.Joost, de

Academie voor User Experience en Multimediadesign en de Academie voor Industrie en Informatica.

Via het lectoraat Biobased Art and Design werken zij intensief samen met het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) van Avans en de Willem de Kooning Academie van Hogeschool Rotterdam. Ook werkt Caradt samen met de TU Delft, de Hogeschool van Amsterdam (SIA RAAK) en Universiteit Wageningen (NWO project). Het heeft 3 lectoren:

Lectoraat	Lector
Autonoom Maken	Sebastian Olma
Mensgericht Creëren	Michel van Dartel
Biobased Art and Design	Elvin Karana

Vliegwiel maatschappelijke verandering

De huidige maatschappij verkeert economisch en politiek in een impasse, waardoor de grote uitdagingen van onze tijd nóg moeilijker aan te pakken zijn. In deze situatie wordt van kunstenaars en designers verwacht dat zij met hun werk de maatschappelijke verbeeldingskracht aanwakkeren. Dat is echter alleen mogelijk als er in de kunst en het design autonoom gewerkt kan worden. Daarvoor is onderzoek nodig naar eigentijdse vormen van autonomie, die kunnen bijdragen aan maatschappelijke veranderingen richting een wenselijke en duurzame toekomst.



SUSTAINABLE BUSINESS (ESB)

Het onderzoek van ESB is gericht op meervoudige waardecreatie. Het expertisecentrum wil met onderzoek de transitie en de nieuwe economie mee

ontdekken, vormgeven en voeden. De nieuwe economie is voor hen de combinatie van circulair, restauratief en regeneratief ondernemen. In de regio, Nederland en wereldwijd.

Het heeft 6 lectoraten met een eigen lector. ESB heeft een associate lector, een hogeschooldocent met een eigen onderzoeksterrein. Zijn doelstelling is een brugfunctie te vervullen tussen onderwijs en onderzoek.

Lectoraat/ onderzoeksterrein	Lector/associate lector/senior onderzoeker
Improving Business	Ton van Kollenburg
International Business	Anna Sabidussi
New Marketing	Kaj Morel
Sustainable Finance and Accounting	Marleen Janssen Groesbeek
Sustainable Strategy and Innovation	Godelieve Spaas
Sustainable Working and Organising	Tonnie van der Zouwen
Drijfveren voor duurzaam ondernemen	Han van Son (associate lector)

Slimme straatverlichting

Het Smart Light Concepts project (Interreg 2 Seas Mers Zeeën) is een multidisciplinair project waarin lectoren en onderzoekers samen oplossingen zoeken voor vermindering van CO₂-uitstoot door slimme openbare verlichting. Samen met lokale overheden uit België, Frankrijk, Engeland en Nederland onderzoeken en 'belichten' ze veel aspecten, zoals:

- duurzame financieringsmodellen
- effecten op biodiversiteit
- criminaliteit
- veiligheidsbeleving
- manieren om burgers te betrekken

De onderzoeksresultaten dragen bij aan het ontwerp van een Decision Support Tool die verschillende scenario's vergelijkt. Overheden kunnen hiermee kiezen voor de juiste duurzame openbare verlichting.

VEILIGHEID (EV)

Het EV is actief op het gebied van maatschappelijke veiligheid met als overkoepelend thema 'Werken aan weerbaarheid door en voor professionals'. Veiligheid is voor het expertisecentrum een gezamenlijk, integraal object van studie. Het heeft 6 lectoraten:

Lectoraat	Lector
Digitalisering en Veiligheid	Ben Kokkeler
Integrale Veiligheid	Sjaak Khonraad
Ondermijning	Emile Kolthoff
Recht en Veiligheid	Julien van Ostaaijen
Transmuraal Herstelgericht Werken	Bart Claes
Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties	Janine Janssen

Onderzoek naar onderwijs en werkveld

Sinds 3 jaar investeren beide academies voor Sociale Studies van Avans (in Breda en 's-Hertogenbosch) enthousiast in 'leergemeenschappen'. Studenten, professionals en docenten zoeken samen aan de hand van concrete onderwerpen naar eigentijdse oplossingen en werkvormen. Ze werken samen, leren van elkaar en zoeken naar een nieuwe invulling van onderwijs, met andere eisen aan studenten en docenten. Docent-onderzoekers begeleiden dit gezamenlijke zoek- en leerproces volgens de handelingsonderzoeksmethode van het Expertisecentrum Veiligheid. Het ministerie van VWS draagt hier financieel aan bij.

BIOBASED ECONOMY (COE BBE)

Het Centre of Expertise (of Biobased Economy) is een onderdeel van Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences (HZ). Het heeft 3 lectoraten en 3 lectoren. HZ heeft via CoE BBE 2 lectoraten: Marine Biobased Specialties (Dorien Derksen) en Biobased Bouwen (Willem Böttger).

Lectoraat	Lector
Biobased Bouwen	Willem Böttger
Biobased Building Blocks & Products	Han van Kasteren
Biobased Energy	Johan Raap (werkzaamheden afgerond)

CoE BBE helpt bedrijven met hun biobased ambities door samen met hen toegepast onderzoek te doen. In 2019 werd gewerkt aan circa 40 extern gefinancierde onderzoeksprojecten, samen met zo'n 60 bedrijven. Daarnaast kregen 45 stagiairs een plaats binnen CoE BBE (10 via de internationale samenwerking vanuit Brazilië en Finland).

Met de kennis vanuit de lectoraten Biobased Bouwen en Biobased Energy zijn in 2019 ook 2 nieuwe MOOC's opgestart. De MOOC Biofuels is nu onderdeel van het Engelstalige Milieukunde-

onderwijs van Avans. De MOOC rond innovatieve Biobased bouwmaterialen is in beeld bij deelnemers vanuit de hele wereld.

SAMENWERKING

Avans heeft 6 onderzoekscentra met een eigen expertise, maar ze werken steeds vaker multidisciplinair. Avans stimuleert samenwerking tussen de expertisecentra en we zien dat dan ook steeds vaker gebeuren.

Zo werken ETI, ESB en het CoE BBE samen in het onderzoeksproject Circular Bio-based Construction Industry (CBCI). Dit project startte in het voorjaar 2019 en duurt bijna 4 jaar. Samen met 9 Europese partners doet Avans onderzoek naar een efficiënter gebruik van grondstoffen in de bouw om daarmee de CO₂-uitstoot te verminderen tijdens de hele levenscyclus van een gebouw. Voor de transitie naar een circulaire economie is een integrale aanpak voor circulair en biobased bouwen in ontwikkeling. In dit onderzoek staan 2 real-life cases centraal, waar circulair gerenoveerd wordt met biobased materialen.

Onderzoekers ontwikkelden gevelementen voor de bouw via een iteratieve aanpak met stakeholders en experts. Deze elementen zijn ook gelijk geïnstalleerd op de gebouwen. Het project heeft geresulteerd in diverse publicaties, MOOC's, een praktische gids, een haalbaarheidsstudie en een demonstratietentoonstelling.

STAND-ALONE-LECTORATEN

Avans Hogeschool heeft ook lectoraten die niet direct aan een expertisecentrum verbonden zijn. Bij onze stand-alone-lectoraten verrichten de volgende lectoren en associate lectoren onderzoek:

Lectoraat	Lector
Brein en Leren	Peter Verkoeijen
Brein en Leren	Anita Heijltjes (associate lector)
Analysetechnieken in de Life Sciences	Theo Noij (werkzaamheden afgerond)
Leerkracht	Miranda Timmermans
Leerkracht	Theo Pullens (associate lector)

BREIN EN LEREN

Bij alle activiteiten richt het lectoraat zich op 2 breed gedragen actuele vragen in het onderwijs:

- Hoe moet je het onderwijs inrichten om het zelfregulerend vermogen van studenten te ontwikkelen en om hen gemotiveerd en succesvol te laten leren? Dit ter voorbereiding op een snel veranderende arbeidsmarkt;
- Hoe kunnen we kritisch denken bij studenten tijdens hun opleiding bevorderen? Dit is een belangrijke vaardigheid voor toekomstige hbo-professionals.

In 2019 ontplooidde het lectoraat veel succesvolle initiatieven. Een succes is de toekenning van de Comenius Senior Teaching fellow subsidie (100.000 euro) aan kenniskringlid Marion Tillema. Haar onderzoek richt zich op het kritisch denken in het hbo-domein 'creative technologies'. Daarnaast lanceerde het lectoraat dit najaar het hbo-brede online platform [kritisch denken hbo](#), dat docenten inspireert en faciliteert voor het onderwijs van kritisch denken.



ANALYSETECHNIEKEN IN DE LIFE SCIENCES

Het lectoraat Analysetechnieken in de Life Sciences doet onderzoek op het gebied van life sciences. Via onderzoek doorgrondt het biologische processen. En ondersteunt het lectoraat nieuwe therapieën op maat. Het speelt in op de groeiende impact van de life sciences op de samenleving, de economie en op het toenemende aantal onderzoeksvragen uit het

werkveld. Het richt zich op gezondheid, farma, voeding en forensisch onderzoek.

Onderzoek Innovatieve technieken voor detectie van antibiotica resistente bacteriën

Dit onderzoek heeft tot doel om met nieuwe technieken resistente bacteriën snel te detecteren en identificeren. Deze innovatieve technieken zijn een aanvulling op het onderzoek binnen het lectoraat Analysetechnieken in de Life Science en een uitbreiding van de detectietechnieken die nu worden gedoceerd. Partners in het onderzoek zijn KWR Water, MUMC+, Amphia ziekenhuis en BaseClear BV.

LEERKRACHT

Het lectoraat Leerkracht richt zich op het opleiden van de professionals van de toekomst, samen met de pabo en de scholen, via 'in de school opleiden'. Onderzoek richt zich onder andere op:

- Het ontwikkelen van de onderzoekende houding bij studenten, leerkrachten en opleiders;
- Professionele ontwikkeling rondom leren en opleiden op de werkplek.

Het lectoraat maakte de afgelopen jaren een ontwikkeling door van kortlopende onderzoeken, veelal ingegeven door de professionele interesse van de onderzoeker naar onderzoeksprojecten vanuit vragen of vernieuwingen die spelen binnen het partnerschap tussen scholen en de pabo.

De onderzoeksresultaten hebben steeds meer impact op het opleiden van studenten op de pabo en op de werkplek. Resultaten uit afgeronde praktijkgerichte onderzoeken vinden hun weg in de organisatie. Dit blijkt onder andere uit de bijdragen die de kenniskringleden leveren aan scholingsmiddagen. Ook is het lectoraat actief in 2 onderzoeksprojecten in internationaal verband.

Professionaliseren via verhalen

Dit is een internationaal onderzoek naar professionalisering van lerarenopleiders, in samenwerking met de University of Hertfordshire, waarbij de context van samen opleiden centraal staat. Voor dit onderzoek is aan opleiders gevraagd naar de uitdagingen en dilemma's die zij dagelijks tegenkomen binnen hun instituten en scholen. Zij delen hun ervaringen in verhalen die inzicht geven. Deze verhalen vormen ook de basis voor de ontwikkeling van een tool om reflectie en discussie over de praktijk te stimuleren. Het testen en doorontwikkelen van de tool gebeurt met inzichten

uit workshops in Nederland en Engeland en tijdens internationale conferenties.



REFLECTIE

Sinds de introductie van de hbo-lectoraten in 2001 zijn de Nederlandse hogescholen bezig met de opdracht om naast het verzorgen van hoger beroepsonderwijs ook praktijkgericht onderzoek te verrichten. Het accent ligt daarbij op versterking van de beroepspraktijk en vernieuwing van het hoger beroepsonderwijs. Het is belangrijk dat het praktijkgerichte onderzoek van Avans de kwaliteit heeft en behoudt die er van de hogescholen verwacht wordt.

De kwaliteitsbewaking van dat onderzoek gebeurt via de interne cyclus van Avans zelf, met een externe blik van visitatiecommissies die onze expertisecentra en lectoraten regelmatig bezoeken volgens het

Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016– 2022.

In 2019 hadden het Expertisecentrum Veiligheid en de stand-alone-lectoraten 'Leerkracht', 'Analysetechnieken in de Life Sciences' en 'Brein en Leren' een positief verlopen BKO-visitatie. De visitatie van het Expertisecentrum Sustainable Business vindt in 2020 plaats.

Over het algemeen waarderen visitatiecommissies hoe Avans de verbinding maakt tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk. Onderzoek heeft impact op het onderwijs door professionalisering van docenten en omdat het bijdraagt aan curriculumontwikkeling van opleidingen op inhoudelijke en methodologische aspecten. Daarnaast is ons onderzoek goed verbonden met de beroepspraktijk: we hebben veel onderzoeksopdrachten vanuit (mkb-)bedrijven en organisaties, veel samenwerkingspartners uit de beroepspraktijk en we werken samen met kennisinstellingen in consortia.

Expertisecentra, lectoraten en stuurgroepen hebben in 2019 verbeteringen ingezet, zoals het aanscherpen van het onderzoeksprofiel van expertisecentra en lectoraten, het expliciteren van de kwaliteitsstandaarden voor de vele onderzoeksprojecten qua vorm en niveau en het aantrekken van externe financiering.

Totaaloverzicht visitaties expertisecentra en stand-alone lectoraten 2016-2019

Standaard	Onderzoeks-profiel	Organisatie, mensen, middelen	Kwaliteit en methodologie	Output, impact	Kwaliteitszorg
Expertisecentrum (visitatiejaar)					
ECS (2018)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldaan
Caradt (2018)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldaan
CoE BBE (2018)	Voldoende	Goed	Goed	Voldoende	Voldaan
EDI (2018)	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldaan
EV (2019)	Voldoende	Voldoende	Goed	Goed	Voldaan
ESB (2020)	Najaar 2020				
Lectoraat					
LK (2017)	Voldoende	Voldoende	Goed	Voldoende	Voldaan
ALS (2016)	Voldoende	Goed	Goed	Goed	Voldaan
BL (2019)	Goed	Voldoende	Goed	Goed	Voldaan



3 VALORISATIE

Bij Avans Hogeschool leiden we studenten op tot startbekwame en toekomstbestendige professionals met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. We doen dit via ons onderwijs en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

Het is onze ambitie om als maatschappelijk verbonden kennisinstelling een bijdrage te leveren aan de maatschappij door het valoriseren van kennis: het tot maatschappelijke waarde brengen van kennis.

In 2015 hebben we onze visie op Valorisatie gepubliceerd. Voor ons is valorisatie het proces waarin kennis wordt omgezet in concrete economische en maatschappelijke en culturele waarde. Het gaat om het organiseren van een effectieve uitwisseling en overdracht van kennis en om het optimaal benutten van de ontwikkelde kennis.

Kernbegrippen bij valorisatie zijn kenniscirculatie en het realiseren van een goede kennisinfrastructuur. Het gaat daarbij nadrukkelijk om het ontwikkelen van een 'valorisatiemindset': alles wat we doen, doen we ook met de blik van valorisatie. Wij willen samen met bedrijven en instellingen in co-creatie kennis uitwisselen en ontwikkelen, op de thema's van onze expertisecentra. Wederkerigheid staat daarbij centraal.

Onze academies met de expertisecentra en stand-alone lectoraten, het Centre of Expertise en het Avans Ondernemerscentrum geven gezamenlijk vorm aan onze valorisatie-ambities. De expertisecentra zijn daarbij 'in the lead' en het Avans Ondernemerscentrum (AOC) ondersteunt bij het proces. In het [vorige hoofdstuk](#) zijn de expertisecentra en de stand-alone lectoraten uitgebreid aan bod gekomen. In dit hoofdstuk gaan we in op de activiteiten van het AOC.

Daarnaast organiseert Avans ook conferenties, workshops, seminars en andere bijeenkomsten waar mensen van buiten Avans welkom zijn om kennis te nemen van onze activiteiten en onderzoeksresultaten.

OPEN COLLEGES 2019

Avans organiseerde ook in 2019 weer een aantal zogenoemde Open Colleges.

Preventieakkoord

In mei gaf lector John Dierx van het lectoraat Leven Lang in Beweging een Open College in 's-Hertogenbosch over het preventieakkoord. Met het akkoord heeft de overheid het signaal af willen geven dat we zelf veel aan onze gezondheid kunnen doen. Als we niet roken, gezond eten, voldoende bewegen en ten slotte alcohol matigen, worden we met z'n allen veel ouder en blijven we langer gezond.

Samen met het publiek werd gesproken over de zin en onzin van het nationale preventieakkoord. Dierx stelde het nut van het preventieakkoord ter discussie. Zijn prikkelende stelling dat er genoeg wordt gedaan aan voorlichting en ontmoedigen van ongezond gedrag via accijnzen en verbod op reclame, leverde een levendige discussie op over de mogelijkheden om gewoontes van mensen te kunnen veranderen.

Succesvol leren

Uit onderzoek onder eerstejaars van Avans blijkt dat studenten vaak niet de effectiefste leerstrategie gebruiken. Zo werkt het bijvoorbeeld niet om stof uit een boek steeds maar weer door te lezen. Maar wat werkt dan wel? Peter Verkoeijen, lector Brein en Leren, gaf in november het Open College 'Succesvol leren' over leerstrategieën waarvan wetenschappelijk bewezen is dat ze werken. Het college kon ook gevolgd worden via een live stream. Hij liet aan de hand van korte experimenten met het publiek een aantal belangrijke eigenschappen van het menselijk geheugen zien. Zo werd duidelijk welke leerstrategieën je kunt gebruiken als je een presentatie voorbereidt, teksten bestudeert of leert voor een toets.

SYMPOSIUM

Het jaarlijkse HR symposium werd in 2019 georganiseerd door het lectoraat Sustainable Working and Organising en Avans +, in samenwerking met de Avans HRM opleidingen, mobiliteitsnetwerk ACE en de NVP. Het Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis was dit jaar gastheer voor zo'n 220 deelnemers. Cabaretier en filosoof Paul Smit hield het publiek een spiegel voor over hoe zij anders kunnen leren kijken. Hij stelt dat als we gedrag van mensen willen veranderen, geen protocollen moeten schrijven maar de omgeving moeten veranderen. In een World Café gingen deelnemers met elkaar in gesprek over hoe ze de tips van Smit in de praktijk konden brengen.

AVANS ONDERNEMERSCENTRUM

Het Avans Ondernemerscentrum (AOC) is het startpunt voor innoveren en ondernemen bij Avans. Het is de intermediair tussen onderwijs en bedrijven en instellingen. Studenten kunnen er terecht voor ondersteuning in ondernemerschap, persoonlijke ontwikkeling en extra uitdaging.

Bedrijven en instellingen benaderen het AOC voor stage- en afstudeeropdrachten. Daarnaast komen ze steeds vaker met nieuwe, innovatieve ideeën en met vraagstukken waarvoor meerdere disciplines nodig zijn. Vooral als ze willen groeien en daarvoor de kennis en capaciteit ontbreekt. Via speciale programma's gaan studenten vervolgens in multidisciplinaire teams aan de slag om hun vraagstukken op te lossen.

1.700 opdrachten

In 2019 kwamen er circa 1.700 opdrachten van bedrijven en instellingen binnen. Een groot deel daarvan werd doorgeleid naar de academies. De overige vragen werden binnen het AOC opgepakt, waar studenten van diverse opleidingen en vanuit verschillende perspectieven samen in verschillende onderwijsprogramma's aan de opdrachten werkten.

Vooral studenten die extra uitdaging zoeken of die nog vrije studiepunten-ruimte hebben kiezen voor deze programma's. Het AOC organiseerde in 2019 ook het honoursprogramma Chance, specifiek voor studenten die zich willen verdiepen in zorgtechnologie, biomimicry of klimaatvraagstukken.

Studenten met interesse in duurzaamheidsvraagstukken kunnen terecht bij het Green Office, dat diverse evenementen en projecten organiseert en ontwikkelt. Zo werd er met samen met OneWorldCitizens een lespakket voor basisschoolkinderen over recycling gemaakt. Samen met Rabobank Breda en de minor Interdisciplinary Consultancy organiseerden de studenten een evenement over biobased materials.

Het Green Office was zichtbaar bij de conferentie Sustainable Development Goals (SDG's) in motion en streed mee om de innovatieprijzen van Avans en de [Nationale Dag Duurzaamheid Hoger onderwijs](#).

Avans Innovatieprijs

Voor het project MD Incubator Fort Isabella in Vught won het AOC, samen met enkele opleidingen, de Avans Innovatieprijs 2019. Dit is een vernieuwend project dat wordt uitgevoerd in het beroepenveld en tegelijkertijd multidisciplinair werken vereist.

Met dit project, de Avans MD Incubator, is Avans sinds 1 september 2018 daadwerkelijk gevestigd op het voormalige kazerneterrein Fort Isabella in Vught. Dit fort biedt nu aan docenten en studenten van verschillende opleidingen een unieke samenleving waar wonen, werken, educatie en recreatie op een logische manier samenkomen.

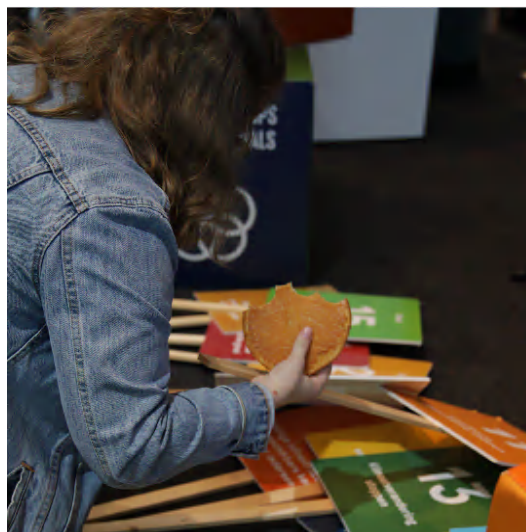
Het is een plek in ontwikkeling waar Avansstudenten naar hartenlust en vanuit verschillende invalshoeken kunnen werken aan opdrachten en projecten en zo in de praktijk kunnen leren. Verbindende factoren zijn de context van het Fort en de opdrachten, die zich richten op situatieverbetering van mensen (people), omgeving (planet) en waardecreatie (prosperity)

De opdrachten binnen de Incubator zijn heel gevarieerd:

- Studenten van de opleiding Mens en techniek hebben via een beloningssysteem voor een interactieve wandelroute ontwikkeld
- Een groep eerstejaarsstudenten Social Work werkt aan de realisatie van een knuffelboerderij, een ontmoetingsplek die heilzaam werkt voor ouderen, contacten tussen mensen bevordert en leerzaam is voor kinderen.

Bij dit project draait het ook om duurzaamheid en samenwerken: het restaurant gebruikt de eieren van de kippen en het gft-afval is voeding voor de dieren. Waar wet- en regelgeving aan de orde komt krijgen de studenten Social Work hulp van studenten van de Juridische Hogeschool.

Bovendien vinden er onderzoeken plaats naar:



- De haalbaarheid van een foodhall
- De vraag hoe ouderen met dementie zo lang mogelijk 'vrij' kunnen blijven bewegen op het Isabella-terrein
- Hoe technologie daarbij een rol kan spelen - manieren om sociale cohesie te bevorderen - moderne technieken die in de bouw toepasbaar zijn.

Ook in Tilburg is in 2019 een multidisciplinaire Incubator gestart: Bank 15, een beweging die sociale

denkers commerciëler maakt en commerciële denkers socialer. Dat gebeurt door verrassende combinaties van mensen te laten samenwerken: mensen die een kans verdienen en mensen die al een kans gepakt hebben, mensen met ideeën en mensen met knowhow, mensen die iets nieuws willen doen en mensen die hun nek willen uitsteken. Via hun stage, minor of afstudeerproject kunnen studenten bij Bank 15 innovatieve bedrijven verder helpen en bijdragen aan sociaal culturele projecten in de stad.



Onderzoek onder studentondernemers

Jaarlijks onderzoekt het AOC voor Avans Hogeschool het studentondernemerschap en de interesse daarin. Ook de ontwikkelingen over de afgelopen 5 jaar worden daarin meegenomen.

In schooljaar 2018-2019 bleek 2,8% (n=870) van de studenten te zijn gestart met een eigen bedrijf. Net zoals in studiejaar 2017-2018 en in 2016. 7,8% van de studenten (n=2.417) wil tijdens of na de studie een bedrijf opzetten. Mannelijke studenten willen vaker dan vrouwelijke studenten een eigen bedrijf starten. Procentueel zijn driemaal zo veel mannelijke studenten al een bedrijf gestart (3,9%) als vrouwelijke studenten (1,3%). Deze cijfers zijn gelijk aan die van 2018.

Evenals voorgaande jaren heeft Avans in 2019 onder studenten economie (3,2%) en studenten techniek (3,0%) de meeste studentondernemers. Ten opzichte van 2018 zijn de percentages voor zowel het domein Economie als het domein Techniek met 0,5 gedaald. Binnen het interessegebied Gedrag en

Maatschappij startten relatief gezien de minste studenten een eigen bedrijf (0,9%). Ook de wil om tijdens de studie een bedrijf te starten is binnen het interessegebied Economie het grootst (2,8%) en flink gestegen sinds 2016 (1,9%). Bij Techniek is dat percentage 0,1 gedaald sinds 2016. Het percentage onder studenten Gedrag en Maatschappij blijft laag, net als in 2015 en 2016 (0,2%).

Het AOC is het kenniscentrum voor ondernemerschap. Studenten kunnen er terecht voor ondersteuning en advies in ondernemerschap, bijvoorbeeld bij het afstuderen in eigen bedrijf. Daarnaast organiseert het AOC voor alle studenten trainingen en evenementen, zoals:

- Ondernemen met je talent, gericht op inzicht in talenten en ondernemerskwaliteiten;
- Lean Startup Series, waar studenten aan de slag gaan met hun businessidee;
- Startup festivals - inspirerende bijeenkomsten met ondernemers uit de regio.



Voor zeer gemotiveerde studenten wil Avans de combinatie van studeren en ondernemen mogelijk maken. Voor hen is er de Studenten Topondernemersregeling, waar startende student-topondernemers intensieve coaching en begeleiding krijgen om hun ondernemersdromen te realiseren. In 2019 werden vanuit het Avans Ondernemerscentrum ruim 500 studenten gescout. Na screening kwamen 17 studentondernemers in aanmerking voor de Avans Studenten Topondernemersregeling.

Avans Top 25

Onder de noemer *Avans Top 25* organiseerde het AOC voor het eerst de verkiezing van de Avans Ondernemer van het jaar. Uit 50 aanmeldingen werd samen met de studentenbusinessclub Eigenaardig, een top 25 geselecteerd. Student Teun Verschuren werd met zijn bedrijf [VT Entertainment](#) uitgeroepen tot studentondernemer van het jaar.

Braventure

Braventure is een Brabants samenwerkingsverband dat innovatieve startups helpt bij het realiseren van hun groeiambities. Ook in 2019 werden de starters via dit programma ondersteund. 6 kennisinstellingen (TiU, TU/e, Avans, BUAs, Fontys en HAS), 6 ontwikkelingsmaatschappijen (BOM, REWIN, Midpoint Brabant, Brainport Development, Agrifood Capital en N.V. BIM) en de provincie Noord-Brabant boden kennis, ervaring, contacten en financiering (via het Brabant Startup Fonds). Studentondernemers van Avans kunnen bij Braventure terecht via het AOC. In juni 2019 is het Customer Validation Program opgezet. Hier ontwikkelen studentondernemers die willen doorgroeien in 4 weken vaardigheden om hun bedrijf succesvol te maken.

Global Entrepreneursweek

In het kader van de Global Entrepreneurship Week organiseerde Avans in november in Breda het event World Café, samen met het lectoraat International Business en de INCO Business Group. Het thema van

deze eerste editie was Vestigingsbeleid: aan welke vestigingsvoorwaarden moeten (student)ondernemers voldoen in Nederland en in de regio Breda in het bijzonder.

City Deal Kennis Maken

De City Deal Kennis Maken is erop gericht om maatschappelijke opgaven van steden versneld op te lossen, door onderzoekers, docenten en studenten in te zetten. Avans heeft hieraan in 2019 veel aandacht besteed, zowel in 's-Hertogenbosch als in Breda. Op deze manier wordt kennis benut en daarnaast een rijke leeromgeving geboden aan studenten. In Nederland werken nu 8 steden binnen de City Deal; zij vertegenwoordigen ruim 120.000 studenten.

Beide steden kozen voor een eigen thema. In Den Bosch was dat Positieve gezondheid en voor Breda Vitaliteit. De City Deal in Den Bosch was een samenwerkingsverband van Avans, Koning Willem I College, Helicon MBO, Fontys, HAS en JADS. In Breda waren dat Avans, Breda University of Applied Sciences (BUAS), De Rooi Pannen, ROC West-Brabant en de Nederlandse Defensie Academie.

Fairduurzamen

Sinds september 2019 werkt het AOC samen met Switch/ContourdeTwern en het lectoraat New Marketing. Switch ondersteunt bedrijven en instellingen bij het verduurzamen en betekenisvol ondernemen. Zij trainen studenten zodat zij via de methodiek van de *Betekenisbox* met ondernemers in gesprek kunnen gaan over verduurzaming van hun organisatie. Dit programma is ontwikkeld samen met het lectoraat New Marketing en zo ontworpen dat het overal uitgevoerd en opgeschaald kan worden.

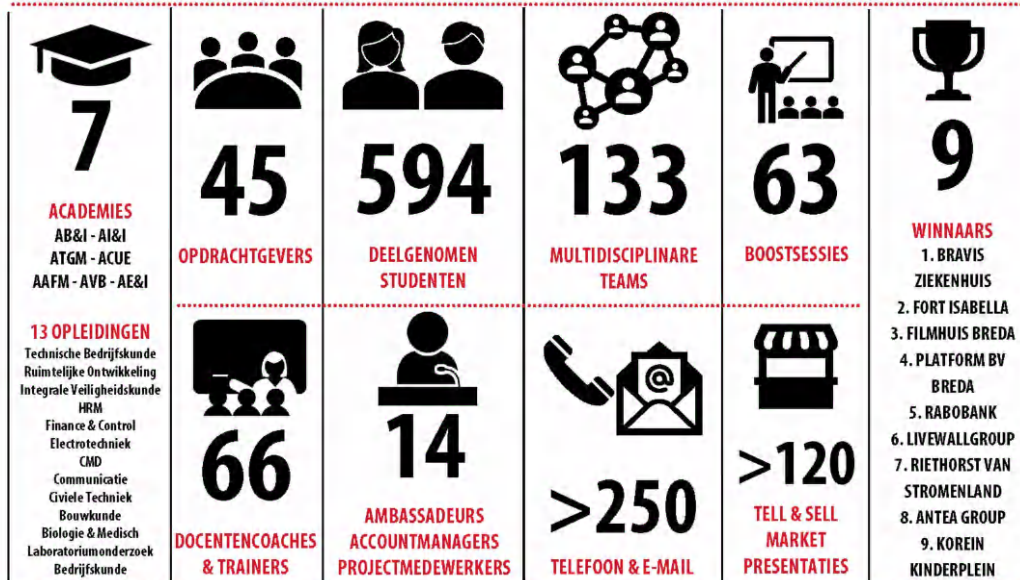
City Deal

In Nederland werken 8 steden binnen de City Deal. Zij vertegenwoordigen ruim 120.000 studenten.

AMX.

9 - 12 APRIL 2019

avans
hogeschool

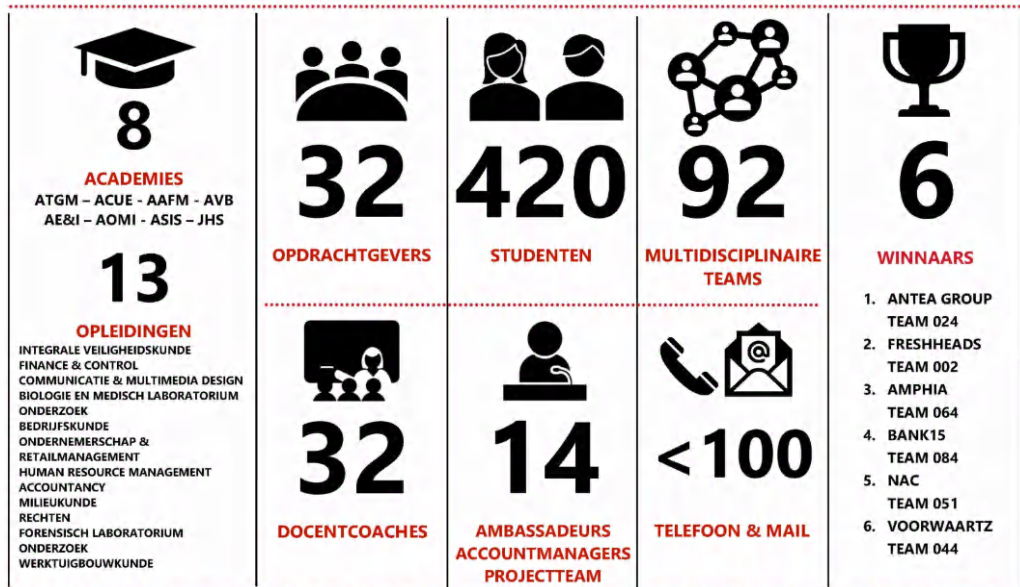


IN SAMENWERKING MET HET AVANS ONDERNEMERSCENTRUM

AMX.

28 OKTOBER – 1 NOVEMBER 2019

avans
hogeschool



IN SAMENWERKING MET HET AVANS ONDERNEMERSCENTRUM

AVANS MULTIDISCIPLINARY EXPERIENCE

In 2019 organiseerde het AOC 2 edities van de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX). In totaal deden zo'n 1.100 studenten, 20 opleidingen en 77 opdrachtgevers mee.

De opzet van AMX is als volgt: 3 teams van 5 derde- en vierdejaars studenten van verschillende opleidingen zoeken samen een oplossing voor een bestaand vraagstuk van een externe opdrachtgever. De teams werken op locatie van de opdrachtgever aan innovatieve oplossingen. De opdrachtgever kiest dan voor het meest aansprekende idee.

De teams met de grootste innovatieve inbreng winnen een award. Voor het eerst konden studenten zichzelf digitaal inschrijven voor een opdracht, waarmee Avans tegemoetkomt aan een wens van docenten en studenten.

De AMX-editie in het voorjaar werd gehouden in Den Bosch. Daar deden 594 studenten, verdeeld over 133 teams, aan mee. In multidisciplinaire teams werkten zij een week aan vraagstukken van 45 verschillende opdrachtgevers. Evenzoveel docenten begeleidden de teams. De AMX werd vrijdag 12 april afgesloten bij Avans in 's-Hertogenbosch.

Vierdejaars student Integrale Veiligheidskunde Tom Koene werkte aan de opdracht van Hudson

Dutchman. Het communicatiebureau zocht naar manieren om muziek in te zetten als marketinginstrument. Het team van Tom onderzocht de mogelijkheden binnen verzamelgebouwen. Hij gaf na afloop de volgende impressie van het proces:

"Hudson Dutchman gooide ons direct in het diepe. We benaderden 20 eigenaren van verzamelgebouwen. Ons uitgangspunt was dat muziek een bindmiddel is. Met muziek zorg je ervoor dat huurders zich thuis voelen in een verzamelgebouw. Ons team bestond uit studenten Bedrijfskunde, Integrale Veiligheid en Communicatie. We zetten allemaal onze eigen vaardigheden in, maar we leerden ook nieuwe dingen. Zo wist ik bijvoorbeeld helemaal niet dat ik goed kan presenteren."

De tweede AMX-editie werd in het najaar gehouden in Breda. Daar deden 420 studenten, verdeeld over 92 multidisciplinaire teams aan mee. Ze kwamen in actie voor 32 opdrachtgevers en werden begeleid door 32 docenten. De ze AMX werd 1 november afgesloten in het Chassé Theater in Breda.



AVANS DUURZAAM

Met de komst van Imke van Gaal, de nieuwe programmamanager Avans Duurzaam in 2017 werd een nieuw 2-jarig plan opgesteld om de bestaande duurzame ambities van Avans nieuwe energie te geven. Het plan, dat eind 2019 werd afgesloten, voorzorg in initiatieven voor Avans als geheel, het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Daarnaast werden 4 doelen gesteld:

- bewustwording in teams met het [game Het Nieuwe Gewoon](#)
- duurzaamheid in alle aanbestedingen
- stuurinformatie voor duurzame ontwikkeling
- duurzame ontwikkeling borgen in de organisatie vanaf 2020

En het nieuwe team ging met de steun van een nieuwe stuurgroep aan de slag met de volgende projecten:

- het GreenOffice opzetten en bestendigen
- netwerkbijeenkomsten Duurzaam Onderwijs
- duurzaam vervoer
- een inclusieve organisatie
- duurzame werk- en leeromgeving
- bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs.

Deze 6 initiatieven hebben geleid tot een verandering in houding, aanpak en beleid over heel Avans. Duurzaamheid is het thema waarmee Avans zich mee wil onderscheiden, via onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In dit jaarverslag zijn veel voorbeelden daarvan te vinden.

Voor het streven om duurzaamheid te verankeren in academies, opleidingen en curricula heeft Avans de complimenten opgeleverd van Hobeon, het certificeringsbureau voor strategische vraagstukken in het onderwijs.

Marvin Leerdam, senior adviseur bij Hobéon: "De systematische verankering van duurzame ontwikkeling in de opleidingen van Avans Hogeschool versterkt de kwaliteit en toekomstbestendigheid van het onderwijs. Wij ervaren dat het programma Avans Duurzaam een krachtig middel was om de duurzame ambities op team-, academie- en instellingsniveau te realiseren. Tijdens de audits ervaren wij dat onderwijsteams gericht werkten aan inbedding van duurzame ontwikkeling in het onderwijs en de organisatie. Iedere opleiding behaalde het duurzaamheidscertificaat AISHE op minimaal 2-sterrenniveau."



Sustainable Development Goals

Het initiatief van Avans en 8 hogescholen om in juni 2018 een intentieverklaring te tekenen met als belofte om hun studenten SDG-bekwaam te maken en curricula te vernieuwen, heeft breed navolging gekregen. Inmiddels doen alle hbo-instellingen mee.

In het najaar van 2018 ontstond het initiatief om een SDG Hotspot te bouwen, met als ondertitel 'inspire, learn, create'. Het doel is van de hotspot is mensen te activeren en kennis optimaal te delen, zodat duurzaam hoger onderwijs en betekenisvolle alumni de kenmerken worden van Avans.

In 2019 is de SDG Hotspot met de ondersteuning van Imke van Gaal, academiedirecteur Noortje de Bruin, lector Marleen Janssen Groesbeek en docent-onderzoekers Lidwien Jacobs en Kees van Kaam uitgroeit tot expertisecentrum voor docenten en medewerkers.

De Avans Ambitie 2025 heeft de SDGs benoemd als het kader voor onderwijs en onderzoek. Er is het initiatief genomen tot een interdisciplinair onderwijsatelier voor SDG's. Hier komen studenten, bedrijven, overheid en burgerinitiatieven samen om met elkaar te werken aan het behalen van de SDG's.

Green Office

De GreenOffice is een studentenorganisatie voor studenten die een passie hebben voor duurzame

ontwikkeling en daaraan een concrete bijdrage willen leveren. Ook buiten de gebaande paden. GreenOffice-studenten verduurzamen Avans en haar omgeving op een kritische manier. Ze initiëren zelf projecten en campagnes om organisaties kritisch te bevragen op hun duurzaamheidsbeleid.

In 2019 heeft Avans GreenOffice verschillende duurzame projecten in gang gezet.

Klimaatmars

Op 10 maart liepen ongeveer 30 studenten en medewerkers van Avans mee met de klimaatmars in Amsterdam. Met eigen spandoeken en extreme motivatie - het regende die dag ononderbroken en het was heel koud - liep het team van Avans Hogeschool van de Dam tot het Museumplein. Avans was 1 van de 50 organisaties en politieke partijen die zich bij de mars hadden aangesloten. Ondanks het slechte weer liep, volgens de politie, zo'n 40.000 mensen mee om de urgentie van de klimaatverandering onder de aandacht te brengen. Er deden zoveel mensen mee aan de mars dat de NS moeite had al deze duurzame mensen te vervoeren.

Plasticversnipperaar

Studenten van de opleiding technische bouwkunde in 's-Hertogenbosch hebben in opdracht van GreenOffice een kindvriendelijke plasticversnipperaar gebouwd. Deze shredder is gedoneerd aan stichting Sparkling Plastic in 's-Hertogenbosch. De versnipperaar werd tentoongesteld op de Nationale Dag voor de Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs (NDDHO).

NDDHO

Avans Hogeschool was in 2019 de gastheer van de zesde Nationale Dag voor Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs (NDDHO). De NDDHO is gericht op iedereen die betrokken is bij het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs: studenten, docenten, professoren, onderzoekers, managers en medewerkers. Op 24 mei kwam dit diverse gezelschap bijeen op de Onderwijsboulevard in Den Bosch. Het thema van de dag was 'Voed alle duurzame veranderingen: Voed de toekomst'. De centrale vraag was 'Hoe breng je duurzame verandering te weeg?'

De dag werd geopend door hoogleraar Jan Jonker van de Radboud Universiteit. Hij liet het publiek de samenhang zien tussen de verschillende transitie die de wereld nu doormaakt. Waarom noemen we dat transitie en waarom gaat het om iets fundamenteel anders dan bij een organisatieverandering?

Bisschop De Korte

Het Expertisecentrum Sustainable Business had de Bisschop van Den Bosch, monseigneur Gerard de Korte uitgenodigd om zijn visie op de rol van het geloof bij het nastreven van duurzaamheid. Hij ging in op de encycliek 'Geprezen zijt Gij', die verwijst naar het Zonnelied, dat in 1225 door de heilige Franciscus van Assisi (1182-1226) werd geschreven. De encycliek beschrijft het streven naar een integrale ecologie, waarin zorg voor de schepping verbonden is met zorg voor de mensen aan de onderkant van de samenleving die lijden onder de consequenties van verspilling en uitbuiting.

SustainaBul

Op de NDDHO wordt traditiegetrouw de jaarlijkse SustainaBul uitgereikt. De SustainaBul 2019 telde 18 deelnemers, waarvan 10 universiteiten en 8 hbo's. Anders dan in voorgaande jaren, won niet de meest duurzame hogeronderwijsinstelling de prijs. Deze keer kozen Studenten voor Morgen voor de mooiste 'best practice voor duurzaam hoger onderwijs'. Die ging naar Eindhoven University of Technology (TU/e).

Beoordeeld op alle criteria van de SustainaBul behaalde de Universiteit van Wageningen het hoogste aantal punten: 292 van de 300. Avans behaalde 230 punten, en haalde het maximum van 75 punten voor duurzaamheid in onderzoek.



AMBITIE 2025

In de tweede helft van 2018 en gedurende heel 2019 heeft onze gemeenschap gezamenlijk de koers voor de komende jaren geformuleerd. Dat hebben we in een stapsgewijs proces gedaan.

In de periode van augustus tot november 2018 hebben wij de volgende vragen gesteld: Wat gebeurt er in de wereld? Hoe beïnvloedt dat ons onderwijs? Wat vraagt dat van ons?

Ambitie maken we samen

Dat hebben we in Avansbrede sessies gedaan die in elk bedrijfs onderdeel zijn besproken. Dus in bijeenkomsten met studenten, met het toeleverend onderwijs en in een sessie met het werkveld.

Daarnaast hebben we het Avanspanel gebruikt om deze vragen ook digitaal te stellen. Deze fase hebben we afgesloten met een managementconferentie.

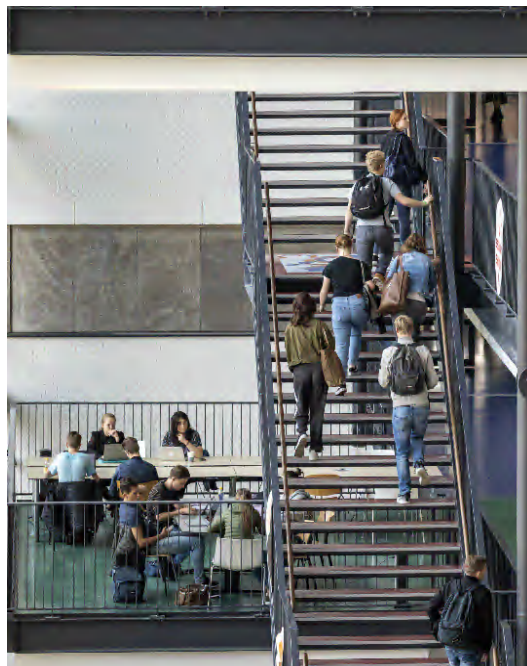
De ontwikkeling die we samen zien, bevat zaken als: een toenemende digitalisering en automatisering, een toenemende politieke instabiliteit in de wereld, de klimaatverandering, de globalisering en individualisering op macroniveau.

Op microniveau zien we de arbeidsmarkt veranderen, net als de verwachtingen van studenten. We zien de concurrentie in het onderwijs toenemen en er ontstaat er een digitale omwenteling in het onderwijs zelf. Tot slot zien we het belang afnemen dat aan diploma's wordt gehecht.

Scenario's

In de fase daarna, van november 2018 tot februari 2019, heeft een kleine groep specialisten en docenten op basis van de input en literatuuronderzoek een aantal scenario's opgesteld. Daarbij werd duidelijk dat de dynamiek op de arbeidsmarkt de belangrijkste verandering was.

Werkenden moeten zich steeds aanpassen om actueel te blijven. Daarnaast groeit het aantal vragen van studenten over de mogelijkheden om zelf keuzes te mogen maken over hoe zij onderwijs willen volgen en hoe het ingericht wordt.



Vanaf februari 2019 tot en met april 2019 is aan de hand van die scenario's opnieuw breed het gesprek gevoerd: bij alle bedrijfs onderdelen, in Avansbrede sessies, in 3 werksessies met het werkveld, in gesprekken met studenten. We spraken ook met met toekomstige studenten en in een managementconferentie. En uiteraard weer met het Avanspanel.

Bouwblokken

In mei en juni trokken we daar een eerste conclusie uit: een richting in 4 bouwblokken. Onze ambitie zou moeten leiden tot vraaggestuurd onderwijs dat we in cocreatie met het werkveld ontwikkelen en waarvoor we ons onderzoek met focus en massa inzetten. Dat vraagt een stevige ontwikkeling van technologie en data bij Avans en verdere zelforganisatie en organisatieontwikkeling. Die richting hebben we voorgelegd aan de organisatie door middel van een online consultatie. De uitkomst was duidelijk: dit is de richting voor de komende jaren.

Na de zomer hebben we de onderwerpen scherper gemaakt en getoetst aan het managementkader. En aan het eind van het jaar was de Ambitie 2025 klaar voor besluitvorming.

We hebben de besluitvorming in januari 2020 succesvol afgerond.

Welkom 2025

MEDEWERKERS
STUDENTEN
OPLEIDINGSCOMMISSIES
WERKVELD
LECTOREN
ONDERZOEKERS
MIDDELBARE SCHOLEN

SAMEN
VORMEN WE
ONS PLAN
VOOR DE
TOEKOMST

FASERING



FACTS & FIGURES

330
AANWEZIGEN BIJ
DE KEYNOTE VAN
DIANA OBLINGER

VANAF SEPTEMBER 2017

Bijeenkomsten AMIB

· Medewerkers	70
· Werkveld	10
· Studenten	21

JUNI 2018

· Bijeenkomst Eb & Vloed AOC	70
------------------------------	----

JULI 2018

· Ambassadeurs	20
----------------	----

AUGUSTUS 2018

· Kick-off studiejaar	950
· Ambassadeurs	28

SEPTEMBER 2018

· Avansbrede bijeenkomsten (3)	220
· Ambassadeurs Themabijeenkomst	10
· Raad van Toezicht	80
· Studiedag AVB	80
· Werkveldbijeenkomsten AOMI	80

SEPTEMBER T/M OKTOBER

· Interviews stakeholders AE&I	6
--------------------------------	---

SEPTEMBER T/M NOVEMBER

· 1-op-1 gesprekken AMBM	12
--------------------------	----

OKTOBER 2018

· Kantoor sessies AOMI	50
· Medewerkersbijeenkomsten en interviews AB&I	24
· Werkveldbijeenkomsten AB&I	16
· Informele gesprekken stakeholders PABO	23
· Postersessies ASH	10
· Ambassadeurs	24
· Lectoren & Onderzoekers	17
· Bijeenkomst minor dare to change ASH	15
· AMR C-vergadering	6

· Opleidingscommissie	25
· Innovative Studio	20
· Gastbezoek TU/e: Bachelor college	100
· Koffierondjes DFS	68
· Medewerkersbijeenkomsten Diensten (3)	60
· Studiedag AAAd	30
· Developmentdag	50
· Managementassistenten	28
· Medewerkersbijeenkomsten ATGM	28
· AMR - dagelijks Bestuur	28

NOVEMBER 2018

· Start Online Panel Medewerkers	25
· Start Online Panel Studenten	25
· Avans-brede Student-Interviews	25
· Postersessies Medewerkers & Studenten van ASH / ASB / AGZ	25
· Ambassadeurs	10
· Start Scenariogroep	10
· Pizzasessie ATGM	6
· Lunchgesprekken AFM	20
· Keynote Diana Oblinger	330
· Management Conferentie	66
· Lunchbijeenkomst AOC	10
· Studentsessies AOMI met andere academies	46
· Lunchbijeenkomst ACUE/ATGM/DFS	30
· Toeleverend Onderwijs	12
· DP&O-dag	25
· Scenariogroep	6
· Inhoudelijke sessie AMR	27

DECEMBER 2018

· Scenariogroep	9
· Ambassadeurs	21
· Dag van de Medezeggenschap	21
· Medewerkersbijeenkomsten DMCS	21
· Externe HRM partners	21
· AMR	21
· Scenariogroep	21

JANUARI 2019

· Interne Studiedag AMBM	6
--------------------------	---

· Ambassadeurs	25
· Scenariogroep (4)	20
· AMR	100

FEBRUARI 2019

· Scenariogroep (2)	60
· AAAd	30
· Ambassadeurs	50
· Avansbrede bijeenkomsten (3)	28
· Interne Studiedag DIF	28
· Opleidingscommissies	28
· Interne Studiedagen AdA en AV	28
· AMR	28
· Studenten AB&I	28
· Werkveld AB&I	28

MAART 2019

· Interne Studiedagen ATGM, AM, ASB, AGZ, ACUE, AFM en AAI	25
· Interne Studiedagen DP&O en L	10
· Studenten AB&I	6
· Ambassadeurs	20
· Netwerkbijeenkomst Duurzaam	330
· Toeleverend Onderwijs VO/MB	66
· Inhoudelijke sessie AMR	10
· Management Conferentie	46
· Bijeenkomst Meerjarenplan & A	30
· Werkveldadviesraad ATGM	12

APRIL 2019

· Voorzittersoverleg: Expertise-ce	9
· AMR	21
· Leerlingen - VO - Newman Colle	21
· Interne Studiedag AAAd	21
· Leerlingen - VO - 2College	21
· Scenario's RvT	21
· CoEBBE	21
· Interviews leerlingen	21
· Onderwijsdag	21
· Ambassadeurs	21
· Avans Panel	21
· Toelichting onderwijsconcept CV	21



ONLINE CONSULTATIE

160 STUDENTEN & 468 MEDEWERKERS



**AANWEZIGEN BIJ
KICK-OFF 2018**



TOEKOMST MAGAZINE

**177
BIJENKOMSTEN
MET RUIM
> 8.500
DEELNEMERS**



Maand	Evenement	Medewerkers	Werkveld	Studenten	Ambassadeurs	Avans-breed	Raad van Toezicht	Combinatie	Management	Lectoren & onderzoekers	Opleidingscommissies	AMR	Scenariogroep	Toeleverend onderwijs	Externen
APRIL 2019	Scenariobijeenkomst AOMI	16													
	Thema cirkels: Workshop onderwijsconcept	9													
	Zeepest AHB														
	Inhoudelijke sessie kwaliteitsafspraken AMR														
Opleidingscommissies AI&I															
MAY 2019	Strategiedag AKV	9													
	AMR	23													
	Ambassadeurs	242													
	Thema cirkels Concept ambitie op hoofdlijnen	15													
	Kwaliteitsafspraken AMR (3)	75													
	Kwaliteitsafspraken RvT	10													
Onderwijsgroep Tilburg	20														
JUNE 2019	Directeurenoverleg Diensten														
	Kwaliteitsafspraken AMR (2)	8													
	Ambassadeurs	21													
	Online consultatie alle studenten en medewerkers	44													
	AMR	45													
	Decanendag	24													
Thema cirkels Kwaliteitsafspraken	21														
"Toekomst van leren" AOC met werkveld (3)	40														
MBO-netwerk	12														
JULY 2019	Directeurenoverleg Diensten	14													
	Kwaliteitsafspraken AMR (2)	25													
	Ambassadeurs	24													
	Online consultatie alle studenten en medewerkers	21													
	AMR	40													
	Decanendag	12													
Thema cirkels Kwaliteitsafspraken	14														
"Toekomst van leren" AOC met werkveld (3)	25														
MBO-netwerk	12														
AUGUST 2019	Directeurenoverleg Diensten	8													
	Kwaliteitsafspraken AMR (2)	21													
	Ambassadeurs	24													
	Online consultatie alle studenten en medewerkers	21													
	AMR	40													
	Decanendag	34													
Thema cirkels Kwaliteitsafspraken	35														
"Toekomst van leren" AOC met werkveld (3)	122														
MBO-netwerk	14														
SEPTEMBER 2019	Directeurenoverleg Diensten	8													
	Kwaliteitsafspraken AMR	20													
OCTOBER 2019	Concept versie AMR	20													
	Ambassadeurs: vervolg bijeenkomst	21													
	Concept versie CvB	6													
	Werkgroepen feedback op de thema's AMR	20													
	Voorzitters onderwijs- & toetscommissies	30													
	Concept versie AMR	20													
Definitieve versie Cvb	6														
Vragen vanuit de werkgroepen beantwoorden AMR	20														
Kwaliteits afspraken Nvao	32														
NOVEMBER 2019	RvT	12													
	Ambassadeurs: vervolg bijeenkomst	18													
	Directies: management conferentie	77													
	AMR	20													
Medewerkers: interne studiedag AFM	42														
DECEMBER 2019	Ambassadeurs: vervolg bijeenkomst	18													
	Thema cirkels	40													
LEGENDA	Medewerkers	6													
	Werkveld	23													
	Studenten	40													
	Ambassadeurs	20													
	Avans-breed	6													
	Raad van Toezicht	8													
	Combinatie	11													
	Management	6													
	Lectoren & onderzoekers	23													
	Opleidingscommissies	40													
	AMR	20													
	Scenariogroep	6													
Toeleverend onderwijs	8														
Externen	11														

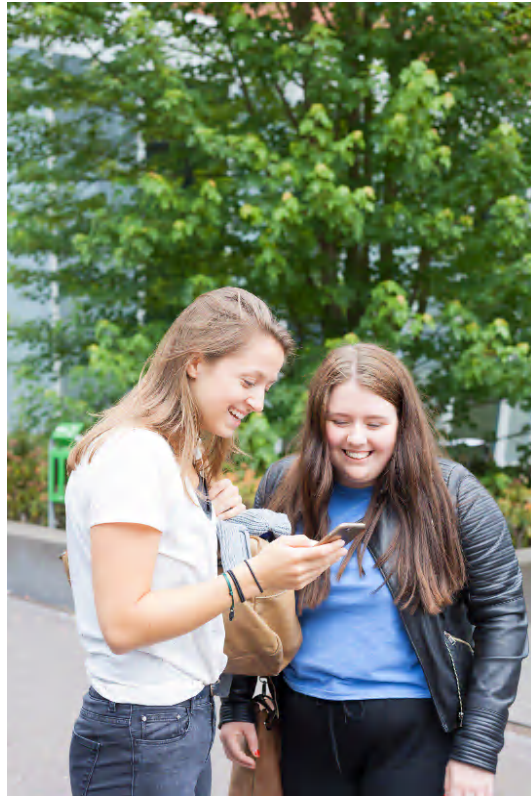
4 MENSEN VAN AVANS

Avans Hogeschool vraagt iedere medewerker om het beste uit zichzelf halen. Om wendbaar en veerkrachtig te zijn en verantwoordelijkheid te nemen.

De diensteenheid Personeel en Organisatie (DP&O) faciliteert medewerkers en teams om dit te kunnen doen. Een fijne, inspirerende werkomgeving speelt hierbij een belangrijke rol en daar investeren we ook in.

HUMAN RESOURCES STRATEGIE

Het HR-kompas van Avans, zoals dat hieronder is weergegeven, is opgebouwd uit 4 thema's. Samen vormen ze de strategie voor personeel en organisatie. Deze strategische thema's, Strategisch HRM, Zelforganisatie, Duurzaam en Kwaliteit op Orde, geven richting aan het HR-beleid. De peildatum van de cijfers in dit hoofdstuk is 31 december 2019.



STRATEGISCH HRM

Ontwikkeling

Het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht is essentieel voor onze studenten, medewerkers en de organisatie. De kwaliteit van onze medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Zij zijn een voorbeeld voor onze studenten en ze zijn wendbare professionals. Avans verwacht als werkgever veel van medewerkers. Dat vraagt om ontwikkeling van ieder team en individu.

We bieden teams en medewerkers talrijke mogelijkheden en faciliteiten om te professionaliseren. Zij kunnen op basis van de cao tijd en middelen inzetten voor ontwikkeling in hun eigen functie of loopbaan. Daarnaast is het inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren) mogelijk. De faciliteiten zijn er. De regie op ontwikkeling ligt bij de teams en de medewerkers.

In 2019 investeerde Avans in totaal voor € 4.693.080 in scholing van de medewerkers. Dat is 3,62% van de loonsom. De investering in scholing gebeurt onder regie van de afdeling DP&O, en wordt daarin ondersteund door experts bij Ontwikkelen@avans, zodat de kwaliteit en aansluiting op de Avanspraktijk geborgd is.

Om onze ambitie voor 2025 te realiseren richten we de professionalisering van medewerkers anders in. Hiermee sluiten we aan op de veranderingen in het onderwijs aan studenten. Het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van samenwerking, coaching van studenten en werken met technologie krijgt prioriteit. Hiermee sluiten we aan op de veranderingen in het onderwijs aan studenten. Leeractiviteiten sluiten aan bij de lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding van professionals. Er is ruimte voor teams en medewerkers om regie te voeren en persoonlijke leerroutes vorm te geven.

Leren vindt steeds vaker plaats in de praktijk en met authentieke vraagstukken. Medewerkers leren van en met elkaar en ook van en met studenten. Dat kan zijn: samen experimenteren, onderzoekend leren, evalueren en reflecteren. Dat gebeurt onder andere in teams, leergemeenschappen en docentontwikkel-

INVESTEREN IN SCHOLING MEDEWERKERS

€ 4.693.080

3,62% van de loonsom

381 startmomenten
voor trajecten vanuit
ontwikkelen@avans,
met 3421 deelnemers

teams. We bieden een optimale mix aan leeractiviteiten volgens de nieuwste inzichten op het gebied van ICT & Onderwijs en Brein & Leren. Daarnaast bieden we ook mogelijkheden om buiten de muren van Avans te leren.

Strategisch HRM

Het succes van Avans is grotendeels te danken aan de mensen die er werken. Omdat we kwaliteit willen behouden en vernieuwing willen realiseren is strategische personeelsplanning (SPP) nodig. Zeker omdat we aan de vooravond staan van grote veranderingen die voortkomen uit de Ambitie 2025. Strategische personeelsplanning is primair de verantwoordelijkheid van de organisatieonderdelen binnen Avans. In de businessplannen zijn hiervoor analyses gedaan en afspraken vastgelegd. Voor 2019 leidde dit onder meer tot een Avansbrede stabilisatie van het personeelsbestand - weliswaar met grote verschillen tussen eenheden - en een kleiner aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Ultimo 2019 bedroeg het aantal medewerkers 2.910, in FTE was dat 2.291,1.

Tabel 1 Aantal certificeringen BDB+

Certificering	BDB-A	BDB-B	BDB landelijk	BDB-C	BDB-D
Aantal docenten (0,4 FTE)	1.274	1.155	1.106	749	572
In % van in totaal 1.534 docenten	83	75	72	49	37

Tabel 2: Aantal medewerkers en FTE (excl. stagiaires) ultimo 2019

Jaar	Aantal	FTE	Groei aantal in %	Groei FTE in %
2015	2.705	2.052,5		
2016	2.863	2.257,7	5,84	10
2017	2.870	2.246,8	0,24	-0,5
2018	2.837	2.253,1	-1,2	0,3
2019	2.910	2.291,1	2,6	1,7

Gedurende het jaar zijn de afspraken gemonitord en bijgesteld. Ook werden steeds meer aanzetten gedaan tot eenheidoverstijgende strategische personeelsplanning, zoals een ICT-schouw bij de diensteenheden om mogelijk potentieel voor ICT-functies in kaart te brengen. Ook start begin 2020 een eerste SPP-verkenning voor de Pabo en de Academies voor Sociale studies in Breda en 's-Hertogenbosch.

Vanuit onze SPP-verkenningen, onder andere voor opleidingsdomeinen, onderzoek en ondersteunende diensteenheden worden in 2020 verdere stappen gezet. Avansbreed verwachten we dat de personeelsomvang stabiel blijft. We voorzien geen grote groei. Echter, alle voornemens tot vernieuwing en de uitdagingen vanuit de Ambitie 2025, leiden mogelijk wel tot een tijdelijke uitbreiding van het

personeelsbestand. Vooral om digitalisering in zowel onderwijs als bedrijfsvoering aan te kunnen jagen.

Mobiliteit en talenttafel

De voorbeeldfunctie die Avansmedewerkers hebben voor studenten, en de ontwikkelingen in het onderwijs vragen om een grote mate van wendbaarheid en veerkracht. Omdat we het belangrijk vinden dat medewerkers zich ontwikkelen en hun talenten inzetten is de pilot Talenttafel in 2019 vervolgd. Tijdens de bijeenkomsten met (adjunct) directeuren van 17 academies en diensten, werd naar mogelijkheden gezocht om talent te laten bewegen en te matchen met werkzaamheden elders binnen de organisatie. De eerste ervaringen met deze pilot zijn zo positief dat mogelijk in 2020 overleggen per locatie of domein wenselijk zijn.



ORGANISATIEONTWIKKELING

Avans is op weg naar meer zelforganisatie. We willen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. De afgelopen jaren kreeg elk organisatieonderdeel veel vrijheid om de invulling van zelforganisatie en het veranderproces ernaartoe naar behoefte vorm te geven.

Zelforganisatie

Binnen onze organisatie zijn teams de kleinste bouwstenen. Deze teams handelen zelfstandig binnen heldere kaders en met duidelijke doelen. We hebben gemerkt dat medewerkers die veel autonomie ervaren, tevredener en meer betrokken zijn. En dat vinden we belangrijke waarden binnen Avans. Kortom, met zelforganisatie werken we aan kwaliteit, toekomstbestendigheid én werkplezier.

Principes en waarden

Een van de belangrijkste principes is dat we een waardengedreven gemeenschap zijn. Onze keuzes worden bepaald door onze waarden. Binnen die gemeenschap werken we in teams die autonomie hebben. Tegelijkertijd blijven we één Avans en één werkgever.

Een ander principe is dat alle medewerkers dezelfde kansen, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden krijgen. Avans investeert in de veranderprocessen die nodig zijn voor zelforganisatie, al blijft het uitgangspunt dat geld maximaal besteed wordt aan onderwijskwaliteit. Dat is ook een principe.

Een van de belangrijkste waarden is misschien wel het geven van vertrouwen aan medewerkers. Deze is essentieel voor het slagen van zelforganisatie. Maar autonomie is niet vrijblijvend. Vertrouwen krijgen gaat altijd samen met verantwoordelijkheid nemen, ook over resultaten.

Een andere belangrijke waarde is persoonlijk leiderschap, eigenaarschap voor je werk. En dat is gekoppeld aan collectieve verantwoordelijkheid: je haalt niet alleen het beste uit jezelf, maar ook uit anderen en je team.

De in 2019 opgehaalde principes en waarden zijn na een intensieve discussie vastgesteld door het CvB en uitgedragen via een digitale brochure. Daarnaast maakten we met verschillende ervaringsdeskundigen een digitale brochure met tips voor teams die met zelforganiserend werken gaan starten.



Veel teams startten in 2019 met zelforganiserend werken, of werkten aan doorontwikkeling. Om dat te begeleiden is het interne team van adviseurs organisatie- en teamontwikkeling uitgebreid en verder geprofessionaliseerd. Deze adviseurs adviseren en ondersteunen deze Avans teams naar behoefte.

Ook de komende jaren zet Avans in op het werken in zelforganiserende teams. Deze ondernemende en verantwoordelijke teams zijn een passend middel om onze nieuwe ambitie verder vorm te geven en te verwezenlijken.

Instellingstoets kwaliteitszorg (ITK)

Ook binnen de Instellingstoets kwaliteitszorg was er aandacht voor het werken in zelforganiserende teams binnen Avans in relatie tot kwaliteitszorg. Het panel kreeg van ervaringsdeskundigen informatie



over de keuze voor zelforganisatie, de aanpak, het veranderproces én het effect op onderwijskwaliteit. Dit leidde tot een positief oordeel.

Citaat uit het ITK-rapport:

“Door verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie te leggen ontstaat regelruimte en experimenteervrijheid. Daardoor ontwikkelen personeelsleden zich tot ondernemende, probleemoplossende medewerkers. Goed toegerust om startbekwame en toekomstgerichte professionals op te leiden.”

Werken in teams

Medewerkers en teams binnen Avans werken continu aan onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling. Denk hierbij aan het actualiseren van het curriculum, het op een vernieuwende manier uitvoeren van onderwijs of het opnieuw inrichten van een academie of dienst.

Sinds 2019 neemt het bewustzijn over teamontwikkeling verder toe. De veranderingen in het onderwijs en de ambitie van Avans vragen een andere samenwerking van teams. Gedeeld leiderschap en het benutten van elkaars talenten en inzichten wordt nóg belangrijker om antwoord te kunnen geven op de vaak complexe opgaves waar teams voor staan. Dit geldt zeker voor de komende jaren, in het licht van de Ambitie 2025.

Daarom verkennen teams hun manier van samenwerken en gaan aan de slag met teamontwikkeling. Elk team heeft zijn eigen leervraag en aanpak en bevindt zich in een andere ontwikkelfase. Steeds vaker vragen ze hierbij ondersteuning in de vorm van een teamcoach.

Onderwerpen waar ontwikkelbehoefte voor bestaat zijn bijvoorbeeld:

- Wat bindt ons?
- Wat is onze gezamenlijke opgave?
- Hoe willen we samenwerken en wat kan daarin beter?
- Hoe kunnen we de kwaliteiten en talenten van teamleden beter benutten?
- Hoe zorgen we ervoor dat we van (informeel) leiderschap naar meer gedeeld leiderschap gaan?
- Hoe nemen we besluiten? En hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich aan het besluit committeert?

Teamleden die regelmatig tijd besteden aan het zoeken naar antwoorden op deze vragen, zetten

stappen in hun ontwikkeling, bereiken concrete resultaten en vergroten hun werkplezier.

Gesprekkencyclus

Ook de gesprekkencyclus bij de academies en diensten was in 2019 volop in beweging. Meerdere organisatieonderdelen zijn gestart met functioneringsgesprekken binnen de teams. In enkele gevallen gebeurde dit ook bij de beoordeling. Deze teams kozen daarbij voor een aanpak passend bij hun ontwikkelfase en passend binnen de context van het betreffende organisatieonderdeel. Terugkerende aandachtspunten hierbij zijn:

- Het gezamenlijk opstellen van teamdoelen op inhoud.
- Het vaststellen van benodigde samenwerking om deze doelen te kunnen realiseren.
- Hernieuwde kennismaking en gebruik maken van elkaars talenten.
- Individuele doelen samen bespreken en elkaar ondersteunen bij het realiseren van ieders leervraag.

Ter ondersteuning van de teams heeft DP&O een toolbox met diverse werkvormen voor teamfunctioneringsgesprekken beschikbaar gesteld op de intranetpagina's van iAvans. Daarnaast kan DP&O teams begeleiden bij het vormgeven en voeren van dit soort functioneringsgesprekken.



DUURZAAM EN INCLUSIEF

Verzuim en preventie

Het verzuimcijfer over 2019 bedraagt 3,60%. Dat is vrijwel gelijk aan het percentage van het jaar ervoor (2018: 3,68%).

Preventie is belangrijk voor Avans. Ook in 2019 hebben er weer veel preventieve gesprekken plaatsgevonden met medewerkers, in totaal 200. Daarvan waren er 74 met de 2 bedrijfsartsen, 57 met de bedrijfspsycholoog en 69 met de arboverpleegkundige

Daarnaast waren er verzuimspreekuren. In totaal werden binnen Health Services 1.084 gesprekken gevoerd.

Nieuw is dat Health Services ter voorbereiding op elk spreekuur ook de leidinggevende verzoekt om een vraagstelling. Zo is de bedrijfsarts beter op de hoogte van wat er speelt op de werkvloer en verbetert de inhoud van de gesprekken. Deze werkwijze is als positief ervaren.

Ook werden voor verschillende Academies en Diensten health checks aangeboden. Voor het tweede jaar was de uitvoering daarvan in handen van Holland Fit. De ervaringen met dit bedrijf zijn erg positief; de health checks waren afgelopen jaar binnen 2 dagen volgeboekt, waarna er meer data ter beschikking zijn gesteld. De opkomst was hierdoor boven verwachting. Voor 2020 houden we rekening met een hogere opkomst.

In 2019 werden ook 7 risico-inventarisaties en evaluaties (RIE) uitgevoerd.

Er vonden 60 werkplekonderzoeken plaats en er zijn 25 beeldschermbrilverklaringen verstrekt.

Ook kregen 139 medewerkers ondersteuning vanuit het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering.

Sinds januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten

Tabel 3 Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)

	WGA 35-80%	WGA 80-100%	IVA 80-100%
2017	3	0	0
2018	2	2	0
2019	1	2	3



(WGA). Per 01-01-2019 kwamen voor het eerst medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans.

Selfcare

Samen met medewerkers en studenten van AGZ startte Health Services met het virtuele platform Selfcare. Medewerkers en studenten werken aan hun vitaliteit via een app waarin hun fysieke activiteiten worden bijgehouden. In dit project gebruikten AGZ-studenten fysieke metingen die als uitgangswaarde dienden, zodat zichtbaar wordt of de conditie van deelnemende medewerkers en studenten bij gebruik van de app toeneemt.

Op naar een optimale werkbeleving

Hoewel er vaak gesproken wordt over werkdruk en het verminderen daarvan, richt Avans zich liever op het positieve: het verhogen van werkgeluk. Verminderen van werkdruk is daar onderdeel van, maar het verhogen van werkgeluk gaat nog net een stapje verder.

Ook in 2019 blijft het verhogen van werkgeluk een actueel thema binnen Avans. We werken met wetenschappelijk beproefde modellen en theorieën, zoals de [Werkdruk Wegwijzer](#), het model van TNO.

DP&O biedt instrumenten om in het team werkdruk- en zingevende factoren te bespreken, oplossingen en buffers te vinden of te creëren.

Ook de HR-Businesspartners zijn getraind om medewerkers, teams en leidinggevendenden te faciliteren en te ondersteunen bij het bespreekbaar maken van werkdruk en werkgeluk en zo samen mogelijke oplossingen te vinden.

In 2019 is op iAvans.nl een intranetomgeving over werkgeluk gelanceerd, die medewerkers kan helpen met het vergroten van hun werkgeluk. Het bevat informatie en cijfers uit het werkbelevingsonderzoek en een pagina met tools en (maatwerk)trainingen waarmee medewerkers zelf of met het team aan de slag kunnen gaan.

Inclusief en divers

Avans hecht eraan een inclusieve en diverse hogeschool te zijn waar studenten en medewerkers welkom zijn, ongeacht afkomst, geslacht, achtergrond of andere kenmerken. Samen zijn we verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waar iedereen gezien en gekend wordt en waar talenten worden benut. We willen dat studenten zich herkennen in onze medewerkers-populatie en we hebben respect voor elkaars mening en achtergrond. Met het HRM van Avans maken we dat mogelijk.

We hebben hier aandacht voor en zetten stappen. Waar mogelijk meten we de verschillen tussen mannen en vrouwen. Van alle medewerkers bij Avans is 55% vrouw en 45% man. Op managementniveau doen we het goed. Van de managementfuncties wordt 54% vervuld door vrouwen. In de docententeams kan het aantal vrouwen en mannen nog wel verschillen. Vaak is dat verklaarbaar, bijvoorbeeld door de situatie op de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie. Omdat we streven naar een gelijke verdeling, zowel in omvang als in beloning.

Het College van Bestuur is in 2019 een aantal keren aangesproken op het gebrek aan diversiteit in de [Raad van Toezicht](#). In 2020 treden 2 leden van de RvT af volgens het reguliere schema. Avans heeft de uitdrukkelijke wens om 2 vrouwelijke toezichthouders in hun plaats te benoemen.

Afstand tot arbeidsmarkt

Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een kans binnen Avans. Zelf hebben we 8 medewerkers (5,3 fte) in dienst en ook bij onze facilitaire partners Eurest en CSU werken 8 personen (5,3 fte). Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een inclusieve benadering stellen we in onze aanbestedingen voor catering en

schoonmaak ook eisen aan de samenstelling van het uitvoerend personeel.

Cultureel divers

Daarnaast is medio 2019 met enkele directieleden gesproken over een representatieve medewerkerspopulatie binnen de regio. Of internationaal, wanneer we een internationale studentenpopulatie aan ons willen binden, bijvoorbeeld bij academies als ASIS en AKV|St.Joost.

Diversiteit en inclusiviteit gaat voor Avans over persoonskenmerken, maar net zo goed over culturele achtergrond, arbeidsmarktpositie, geaardheid, opvattingen en waarden. En over diversiteit in teams. Teams zijn effectiever wanneer ze verschillen kunnen benutten. Bij teamontwikkeling staat het benutten van diversiteit daarom als een van de belangrijke aandachtspunten op de agenda.

Avans Rookvrij

Avans Rookvrij is onderdeel van een breder vitaliteitsplan, waarmee Avans wil werken aan een gezonde hogeschool met vitale studenten en medewerkers. Doelen van het rookvrijproject zijn het creëren van een gezonde werk- en studieomgeving en bijdragen aan een duurzame samenleving. De nadruk ligt op het verleiden tot gezond gedrag en het faciliteren hiervan.



Om dat te stimuleren werd een project opgezet om vanaf 15 april 2019 het Avans-terrein aan de Hogeschoollaan in Breda rookvrij te laten zijn. Het pilotproject verliep succesvol. Het aantal rokers op het terrein is nagenoeg afgenomen. Studenten en medewerkers zijn nadrukkelijk betrokken bij het gezamenlijk rookvrij maken en houden van het terrein.

Eind 2019 werd bekend dat per 1 augustus 2020 nieuwe wetgeving van kracht wordt waardoor op schoolterreinen van hogescholen niet meer gerookt mag worden. Los van de positieve resultaten van de pilot, moet Avans daarom alle onderwijslocaties in Breda, 's-Hertogenbosch, Roosendaal en Tilburg rookvrij maken. Dit moet voor de start van studiejaar 2020-2021 gerealiseerd zijn.

KWALITEIT OP ORDE

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden stond 2019 in het teken van verdere invulling van de afspraken rondom vermindering van werkdruk en flexibilisering van arbeid. Avans maakte met de [AMR afspraken](#) over de omvang van de flexibele schil en ontwikkelde een aanpak waarmee werkdruk onderwerp van gesprek wordt. In april 2020 loopt de huidige cao-hbo af en wordt een nieuwe cao verwacht.

Voor het team Kennismanagement (Xplora) van het Leer- en Innovatiecentrum trad per 1 maart 2019 het sociaal plan 'Op weg naar herplaatsing' in werking. Via dit sociaal plan probeert Avans medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Loopbaanadviseurs en casemanagers helpen onder andere bij het opstellen van hun persoonlijk mobiliteitsplan. Ook is het interdisciplinair overleg in het leven geroepen. Een periodiek overleg waarbij alle betrokken specialisten met elkaar zoeken naar mogelijkheden voor de boventallige collega's: management LIC, HR en Ontwikkelen@avans. Deze samenwerking heeft ertoe geleid dat mogelijkheden op het gebied van netwerken, stages, proefplaatsingen en externe kansen sneller met elkaar worden gedeeld. Het sociaal plan kent een looptijd van een jaar en is inmiddels verlengd voor een half jaar, tot 1 september 2020.

Alle inspanningen hebben geresulteerd in een groot aantal interne (her)plaatsingen. Enkele medewerkers vonden buiten Avans een andere baan. Concreet: van de 44 in maart 2019 boventallige medewerkers, hebben in maart 2020 nog 3 begeleiding.

Tabel 4: Uitstroom naar reden ultimo 2019

Reden	Aantal medewerkers	FTE
Einde van contract	78	38,3
Gepensioneerd	42	30,3
Onvrijwillige beëindiging	6	4,3
Vrijwillige beëindiging	161	118,7
Totaal:	287	191,6

Tabel 5: Instroom per functie categorie ultimo 2019

	Medewerkers	FTE
Onderwijs	131	87,5
Ondersteunend personeel ¹		
Management	5	4,7
Onderwijzend Personeel ^{1,2}	230	142,5
Totaal Avans	366	234,7

¹ Exclusief stagiaires

² Onderwijzend personeel: docenten, lectoren, werkplaatsassistenten en enkele andere onderwijzende functies.

DAM-gelden

Een nieuwe invulling van de middelen voor de decentrale arbeidsvoorwaarden, de zogenoemde DAM-gelden is in 2019 ook onderwerp van gesprek geweest. Avans wil de besteding meer in lijn brengen met de doelen op het terrein van duurzaam vervoer en vitaliteit (een deel van het betaald ouderschapsverlof in ruil voor mantelzorgverlof). Eind 2019 is hierover instemming met de vakorganisaties bereikt. Daarnaast zijn we afgelopen jaar gestart met de opzet van een programma voor het verduurzamen van vervoer. Enerzijds door meer te investeren in faciliteiten en anderzijds door het belonen van medewerkers als zij kiezen voor duurzaam vervoer. Zie hiervoor ook [Bedrijfsvoering](#).

Digitalisering recruitment

Avans staat bekend als goede werkgever. Hierdoor was het aantrekken van goede professionals geen probleem. Toch wordt het invullen van vacatures ook voor ons minder makkelijk door de krappere arbeidsmarkt en het toenemende tekort aan o.a. technische docenten. Daarbij benutten we nog niet alle mogelijkheden om de juiste mensen te vinden. Om dat te verbeteren gaat Avans vanaf maart 2020 werken met een recruitmentsysteem dat zal zorgen voor een gedigitaliseerd proces en een gebruikersvriendelijke werkwijze.

COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Ongewenste omgangsvormen komen helaas voor, overal in de samenleving. Avans Hogeschool, met ruim 30.000 studenten en 2.900 medewerkers, is hierop geen uitzondering. Wel staat Avans ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt. Preventief, door spelregels met elkaar vast te stellen en erover te communiceren. En curatief, door adequaat te reageren. Het College van Vertrouwenspersonen (CvV) ondersteunt medewerkers en studenten als zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, zoals pesten,

(seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, verbaal geweld en discriminatie.

Wanneer iemand een ongewenste omgangsvorm ervaart, is het belangrijk om gehoor te vinden. Als de melder weet dat het vanuit de waarden van Avans in orde is om tegenspraak te geven, herstelt dat vaak snel het gevoel van veiligheid. Door een veilige werken leeromgeving te waarborgen blijft het persoonlijk welbevinden van medewerkers intact. Dat bespaart leed en kosten en is belangrijk voor de reputatie van Avans.



V.l.n.r. Derya Karagöz, Maria Kennis, Wasilie Janssen en Ton Hermans.

Samenstelling

Het CvV bestaat uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Begin 2019 waren dit Ton Hermans, Wasilie Janssen, Maria Kennis en Janet van Zoest. In het 2e kwartaal legde Janet haar rol neer. Na de zomer werd zij opgevolgd door Derya Karagöz. Alle VP zijn geregistreerd bij de landelijke beroepsvereniging vertrouwenspersonen (LVV). Door deskundigheidsbevordering voldoen zij blijvend aan de beroepseisen.

Als een melding een integriteitskwestie betreft wordt er doorverwezen naar een vaste externe

vertrouwenspersoon van het Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD). Medewerkers kunnen kiezen voor een interne VP, bijvoorbeeld een die geen relatie heeft met de eigen werkomgeving, of voor de externe vertrouwenspersoon.

Het jaar 2019

In 2019 hebben 58 personen een beroep gedaan op het CvV, 22% minder dan in 2018. Onderstaande tabellen geven in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarover een gesprek is gevoerd of waarvan melding is gemaakt. Het merendeel van de gesprekken betreft agressie, pesten of overige meldingen.

Tabel 6 Personen die een beroep op het CvV deden

Ongewenste omgangsvorm	2018	2019
1.Seksuele intimidatie , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	7	4
2.Agressie, verbaal geweld , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	37	22
3.Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, gaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	13	8
4.Overig , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	17	24
Totaal	74	58

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van ongewenste omgangsvormen, informatieve consultatie en soms over integriteit. Laatstgenoemde melders zijn conform de procedure doorverwezen naar de externe vertrouwenspersoon.

Tabel 7 Meldingen per student/medewerker

Student-medewerker	2018	2019
Student	12	11
Medewerker	62	47

Bij sommige meldingen moet de vertrouwenspersoon onderscheid maken tussen functioneren (eventueel dreigend arbeidsconflict) en ongewenste omgangsvormen.

Tabel 8 Melding per man/vrouw

Verdeling man-vrouw	2018	2019
Man	39	24
Vrouw	35	34

Tabel 9 Melding per stad

Verdeling per stad	2018	2019
Breda	46	38
's-Hertogenbosch	17	18
Tilburg	11	1
Roosendaal	0	1

De klachtenprocedure werd in 2019 in diverse opzichten geactualiseerd, onder andere op advies

van de vertrouwenspersonen. Zo krijgt de veroorzaker van overlast (volgens de melder) een externe begeleider. Hiervan is in 2 situaties gebruik gemaakt. Ook nam het CvV een besluit over het benoemen van specifieke vertrouwenspersonen voor studenten.

Trends

Zoals ieder jaar ziet het CvV het aantal meldingen toenemen bij academies of diensteenheden waar veranderingsprocessen (reorganisatie, inkrimping of intensieve curriculum- of onderwijsconceptveranderingen) gaande zijn.

Het CvV past dan regelmatig zijn signaalfunctie toe richting leidinggevenden.

Opnieuw kwamen er meldingen van medewerkers met een chronische aandoening, die hun werk vanuit een hoge arbeidsmoraal trachten vol te houden. De VP ondersteunt in deze situaties op grond van non-discriminatie, bijvoorbeeld om specifieke voorzieningen of afspraken te waarborgen. Soms zijn die afspraken door een vorige directie met de medewerker gemaakt.

Doelen 2020

Het CvV wil in 2020 aandacht besteden aan: de rol van communicatie in veranderingstrajecten, de profilering en zichtbaarheid van de VP binnen Avans en het informeren en adviseren van directies. Ook zullen vaker afstemmingsgesprekken plaatsvinden met de portefeuillehouder van het CvB en met de externe vertrouwenspersoon (met waarborging van de anonimiteit).

ZORG VOOR STUDENTEN

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat gebeurt door ons allemaal: onze medewerkers en onze studenten. Wij dagen onze studenten uit. Als ze bij hun studeren obstakels ondervinden dan zijn er het decanaat en commissies waartoe zij zich kunnen richten.

Rechtsbescherming studenten in 2019

Avans Hogeschool kent een Geschillenadviescommissie (GAC) en een College van Beroep voor de Examens (COBEX). De GAC adviseert het College van Bestuur (CvB) over bezwaren van studenten tegen beslissingen die buiten de bevoegdheid van het COBEX vallen.

Geschillenadviescommissie

Van de 96 bezwaarschriften zijn er 35 ter zitting gekomen, waarvan 21 hebben geleid tot een advies aan het CvB tot ongegrondverklaring, 1 tot een gegrondverklaring en 12 tot een niet-ontvankelijkverklaring. Daarnaast is er 1 zaak na de zitting ingetrokken. Het CvB heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de Examens

Van de 281 beroepschriften waren er 50 gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing. Van het totaal aantal beroepschriften kwamen er 44 ter zitting. Van deze zaken werden er 2 gegrond en 28 ongegrond verklaard. 6 zaken zijn niet-ontvankelijk verklaard en 5 zaken zijn ter zitting geschikt.



College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Alle studenten hebben de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag hoger beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak op bezwaar bij de GAC of een uitspraak op beroep bij het COBEX van hun eigen onderwijs-instelling. In 2019 heeft geen enkele student van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het aantal ontvangen bezwaar- en beroepschriften is ten opzichte van 2018 gestegen. Dit is gezien de studentenaantallen zeker redelijk te noemen.

Het studentendecanaat

Het studentendecanaat is verantwoordelijk voor de (tweedelijns) studentbegeleiding. Vanuit persoonlijke aandacht leveren de studentendecanen een bijdrage aan het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de Avansstudenten door te signaleren, adviseren, ondersteunen en verwijzen naar aanleiding van studievoortgangsbelemmeringen.

Het studentendecanaat treedt ook op als onafhankelijke belangenbehartiger van de student, zowel intern als extern bij instanties zoals DUO. Het doel is de zelfredzaamheid en veerkracht van de student te bevorderen en zo bij te dragen aan het opleiden tot een startbekwame professional voor het beroepenveld.

Doorverwijzingen

In 2019 werden bij Avans 12.000 intakegesprekken met nieuwe studenten gevoerd. In deze gesprekken werden 2.765 studenten naar het studentendecanaat doorverwezen. 1.100 vanwege dyslexie, 600 vanwege een chronische ziekte of functiebeperking en 74 in verband met topsport. Wanneer studenten tijdens de intake melden topsporter te zijn, moet Avans hun topsportstatus vaststellen.

Positieve gezondheid

De workshop Positieve gezondheid biedt studenten inzicht, tips, informatie en adviezen op het gebied van gezondheid, zodat studenten inzicht krijgen in het verbeteren en bewaken van een gezonde leefstijl en balans. Uitgangspunt hier is dat studenten zelf de verantwoordelijkheid nemen voor een gezondere levensstijl en zelf actief de regie voeren.

Het Schaduwcafé

In 2019 is het project Van stuDent naar Dipje geëvalueerd. De uitkomst leidde ertoe dat het studentendecanaat een opvolger van dit project heeft ontwikkeld: de workshop Schaduwcafé. Dit is

een workshop waar studenten met somberheidsklachten elkaar in een veilige omgeving ontmoeten. Onder begeleiding van deskundige coaches onderzoeken zij in gespreksgroepen welke stappen ze kunnen zetten om hun stemming te verbeteren.

Suicidepreventie

Het studentendecanaat neemt deel aan het regionale project suicidepreventie Noord Brabant, opgezet en gecoördineerd door GGZ Breburg, een instelling voor geestelijke gezondheidszorg. In het project SUPREMOCOL is het mogelijk studenten met suïcidale gedachten te monitoren. Ook biedt het extra handvatten en ondersteuning in de zorg voor suïcidale studenten en een directe lijn met de hulpverlening wanneer er sprake is van een suïciderisico.

Mirro eHealth

Dit zijn online hulpmodes die studenten (anonieme) ondersteuning bieden bij psychische klachten. Ze zijn geschikt ter overbrugging van de vaak lange wachttijd voor een psycholoog. Avans werkt samen met Mirro sinds december 2019.

Het Schaduwcafé

Een workshop waar studenten met somberheidsklachten elkaar in een veilige omgeving ontmoeten, onder begeleiding van deskundige coaches

Platform Studentbegeleiding

Het studentendecanaat faciliteert een uitwisseling tussen studentbegeleiders van de academies. Dit gebeurt door het organiseren van bijeenkomsten over studieloopbaan- en studentbegeleiding plus studentsucces en het bieden van een digitale omgeving (Blackboard community) voor kennisdeling. In 2019 waren er 4 bijeenkomsten met als thema's: AOC, studentenwelzijn en casuïstiekbespreking.



5 **BEDRIJFS- VOERING**

Avans streeft naar een circulaire bedrijfsvoering in 2030. We doen ons best om de negatieve impact op onze omgeving terug te brengen tot nul. Dit moet worden bereikt met aanpassingen in onze manier van werken, ons energiegebruik en inkoop en gebruik van apparatuur en materialen.

Voor onze aanpak gebruiken we naast de kennis van onze expertisecentra, ook die uit vele netwerken en van instanties die actief zijn op de diverse gebieden van duurzaamheid en circulaire economie.

We monitoren de voortgang aan de hand van de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze universele doelen zijn de leidraad voor ons handelen op alle deelgebieden van de bedrijfsvoering. Voor elk onderdeel zijn kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen geformuleerd. Enkele belangrijke ontwikkelingen uit 2019 lichten we toe.

VERVOER

Avans streeft ernaar dat eind 2020 de uitstoot door zakelijke reizen van medewerkers 1.000 ton CO₂ lager is dan in 2015. In 2016 zijn we begonnen met het huidige duurzaamvervoerbeleid.

Daling vliegkilometers

Sinds 2019 biedt onze reisagent standaard een treinreis aan als alternatief voor een vlucht, als er doelmatig gereisd kan worden. Na jaren van stijging zien we nu een daling van het aantal vliegkilometers. Het effect van de veranderde werkwijze gaan we in 2020 pas echt zien.

Stijging OV en elektrisch vervoer

In 2019 zien we een forse stijging van het gebruik van OV en elektrische deelauto's. Het gebruik van trein en bus steeg met ruim 19% tot 5.957.645 km. 556 medewerkers van Avans hebben een mobiliteitskaart voor woon-werkverkeer en dienstreizen. 156 heeft een kaart die alleen voor dienstreizen worden gebruikt

Medewerkers van Avans hebben de beschikking over 18 elektrische auto's. Daar maken 650 mensen gebruik van en in 2019 reden ze in totaal 195.122

km. Met de elektrische auto's werd 56.000 km meer gereden dan in 2018. Dat is een toename van 41%.

Stimuleringspakket

Toch blijft de voortgang op onze doelen achter, op vervoersgebied. In 2019 heeft het CvB daarom een voorstel aangenomen om te komen tot een intensievere stimulering van duurzaam vervoer. Door een samenhangend pakket van maatregelen moet de uitstoot van CO₂ versneld dalen. Een taskforce werkt aan het verbeteren van fietsvoorzieningen, het aantrekkelijker maken van OV en aan gedragsbeïnvloeding. Alle maatregelen zijn erop gericht om het aantal autokilometers verder terug te dringen.



TERREINEN EN GEBOUWEN

Avans heeft op dit moment 13 locaties, verdeeld over 4 steden. Wij investeren in een aantrekkelijke leer- en werkomgeving waar studenten en medewerkers alleen of juist samen kunnen studeren of werken.

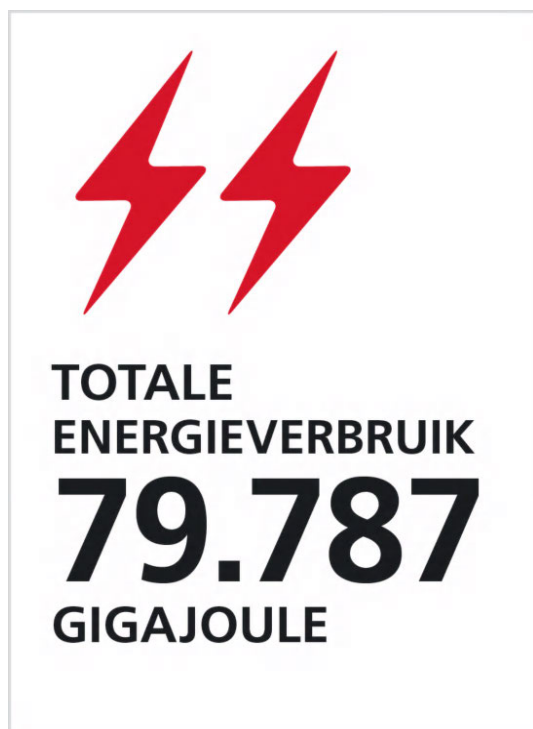
Vanuit diverse inrichtingsprojecten - bijvoorbeeld het inrichten van werk- en vergaderruimtes voor de expertisecentra ESB en EV - in het pand op de hoek van de Hugo de Grootlaan en Statenlaan in Den Bosch is niets extra's op het gebied van duurzaamheid gedaan aangezien deze locatie al is voorzien van een energielabel A. Hier was al ledverlichting aanwezig. Daarnaast is de inrichting, zoals het meubilair, desk- en laptops en beeldschermen, volgens de richtlijnen van Avans

gerealiseerd. Duurzaamheid is een standaard onderdeel van ons inrichtings- en verbouwingsbeleid.

Daarnaast hebben we een proef gedaan op Hogeschoollaan 1 in Breda met zogeheten waterloze urinoirs. Deze bleek succesvol waardoor geplande vervangingen door deze variant snel zullen plaatsvinden.

In het gebouw villa van de Lovensdijkstraat 61 Breda hebben we klimaatverbeteringen gerealiseerd om te kunnen voldoen aan de koel- en ventilatievraag. Dat heeft wel geresulteerd in een hoger energiegebruik.

Tot slot heeft DIF in 2019 een aantal grote projecten voorbereid zoals nieuwbouw aan de Onderwijsboulevard 256 in Den Bosch. Hierbij wordt 'Mission Zero' gehanteerd. Bij de renovatie Hogeschoollaan 1 wordt ook extra aandacht gevraagd voor duurzaamheid. Omdat dit oudere bestaande bouw betreft, lijkt die uitdaging groter.



ENERGIE

Binnen diverse convenanten werkt Avans aan vermindering en verduurzaming van de gebruikte energie.

Beter beheer gebouwen loont

De aanstelling van een energicoördinator werpt zijn vruchten af. Door een veel betere sturing op warme

en koude bronnen is het gebruik van stadsverwarming met 20% en het gasgebruik met 15% gedaald. Dit betekent wel dat er 5% meer elektriciteit is verbruikt door het intensiever gebruik te maken van koude- en warmteopslag. Ook de groei van het aantal studenten en medewerkers zorgt voor een hoger elektriciteitsgebruik. Per saldo daalde het energiegebruik met 4,26%.

ICT

Avans werkt aan een circulaire bedrijfsvoering met gebruik van ICT en aan het verduurzamen van de ICT-voorzieningen.

Digitale leer- en werkomgeving

Door de inzet van ICT zorgen we voor een roostersysteem waardoor we onder andere beter gebruikmaken van de ruimtes in onze gebouwen. We maken het voor studenten en medewerkers mogelijk om altijd en overal toegang te hebben tot bestanden. We maken het makkelijk om digitaal samen te werken en te communiceren zoals met videobellen. Daarmee helpt ICT om het aantal vierkante meters dat we per student nodig hebben, te verlagen evenals de hoeveelheid reisebewegingen.

Mobiele devices

Om de hoeveelheid apparatuur terug te dringen bood Avans haar medewerkers de mogelijkheid om hun privé smartphone ook te gebruiken voor werk. Avans zorgt ervoor dat werk en privé goed gescheiden worden en dat privacy geborgd is. Medewerkers hebben daardoor ruim 600 overbodige smartphones ingeleverd. Voor deze apparaten kijken we eerst of ze intern opnieuw te gebruiken zijn en anders dragen we ze over aan een bedrijf dat de apparaten een nieuwe bestemming geeft of verantwoord recyclet.

KANTOORINRICHTING

Doel behaald

In 2019 zijn we aan de slag gegaan met verduurzaming van de kantoorartikelen. We hebben gebruikers bewuster gemaakt van het belang van een spaarzaam gebruik en de duurzaamheid van kantoorartikelen. In het aanbod is stevig ingezet op een meer duurzaam assortiment. Er is met de leverancier de mogelijkheid gecreëerd om het winkelmandje met één druk op de knop te vergroenen.

Dankzij deze maatregelen zien we het volume van de inkoop van kantoorartikelen verder dalen. Avans heeft ingezet op een volumedaling van 25% in 2020 ten opzichte van 2015. Deze doelstelling is al in 2019

BESCHIKBARE ELEKTRISCHE (DEEL)AUTO'S



650 DEELNEMERS

195.122 KM'S

ruimschoots behaald. Bovendien is ruim 35% van de nieuwe kantoorartikelen nu groen.

CATERING EN AFVAL

Duurzamer voedsel

Het aanbod in de restaurants van Avans is steeds duurzamer. Dat doet onze cateraar bijvoorbeeld door aanpassing van de receptuur van broodjes (meer groenten, minder vlees of vis). Ook met de prijs stimuleren zij medewerkers en studenten om voor duurzamere alternatieven te kiezen.

De prijzen van broodjes warme worst, kroket en frikandel gingen omhoog. Die van vegetarische broodjes en snacks omlaag. Ook in de catering voor vergaderingen en bijeenkomsten is er een toename van het vegetarische en duurzame aanbod.

In 2019 is er een reductie in de vleesconsumptie gerealiseerd van 10%, onder andere door de meer dan 36 soorten belegde broodjes vaker met groenten en minder met vlees of vis te beleggen.

Ten slotte promoten we duurzame voeding door deelname aan de Vegetarische Restaurantweek, Eet Geen Dierendag, Dag van de Duurzaamheid, Stop Food Waste Day. Ook geven we 60.000 duurzame producten weg tijdens introductieweken van nieuwe studenten om bewustwording over duurzame productie en consumptie te vergroten.

Minder plastics

Sinds begin 2019 kunnen studenten tegen beloning of in ruil voor een bijdrage aan een goed doel PET-flessen inleveren. In 7 maanden tijd kwamen meer dan 60.000 PET-flessen retour. Op Open dagen schenken we geen consumpties in plastic bekertjes. Het gaat hierbij om enkele duizenden per Open dag.

Uit de opbrengst van de ingeleverde petflessen bij Avans genoten 35 dak- en thuislozen van het Inloopschip in 's-Hertogenbosch eind november van een chique 6-gangendiner.

We gebruiken ook herbruikbare cups in de espressobars, verkopen recyclebaar en herbruikbaar bestek en de saladebakken zijn van r-PET. Dit product bestaat voor minstens 50% uit gerecycled materiaal. We verpakken broodjes in papier en gebruiken papieren rietjes.

vlees-
consumptie

-10%



6 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

De medezeggenschap bij Avans is ingericht in lijn met de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). Dit betekent dat de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op centraal niveau opereert. Op decentraal niveau bestaan de deelraden, te weten de academieraden bij academies en de dienstraden bij diensten. Tot slot heeft elke opleiding of groep van opleidingen een opleidingscommissie.

In 2019 stonden 2 grote dossiers op de agenda van de AMR. In de eerste plaats de Kwaliteitsafspraken. In april 2018 zijn in het Sectorakkoord HBO afspraken gemaakt over de inzet van de studievoorschotmiddelen voor een kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. In het Sectorakkoord is beschreven op welke 6 landelijke thema's onderwijsinstellingen de middelen de komende vijf jaar kunnen inzetten. De thema's zijn: intensiever en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten, verdere professionalisering van docenten. Iedere instelling, zo ook Avans, heeft een Plan Kwaliteitsafspraken opgesteld waarin aangegeven is op welke thema's ingezet wordt.

De AMR heeft in meerdere sessies geïnventariseerd welke thema's voor de AMR prioriteit hebben en hoe deze thema's naar de praktijk te vertalen zijn. De AMR zag meerdere maatregelen opgenomen in de definitieve versie van het Plan Kwaliteitsafspraken van Avans en heeft daarom in augustus 2019 ingestemd met het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Bij het bezoek van het panel van de NVAO waren 6 leden van de AMR aanwezig om aldaar het panel te voorzien van extra informatie over het Plan Kwaliteitsafspraken en de rol van de medezeggenschap daarbij.

Het tweede grote dossier waar de AMR nadrukkelijk bij betrokken is in 2019 is de Ambitie 2025. Het

College van Bestuur (CvB) heeft vele momenten gecreëerd waarop de medewerkers en studenten van Avans input hebben kunnen leveren op de totstandkoming van de Ambitie. Ook de AMR is meermaals door het CvB bevestigd over de Ambitie. De AMR neemt naar verwachting begin 2020 zijn definitieve besluit over de instemming op de Ambitie 2025.

De AMR heeft in 2019 gebruik gemaakt van zijn initiatiefrecht. De studentgeleding van de AMR heeft een Voorstel Persoonlijke Ontwikkeling opgesteld. Bij veel studenten is de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling steeds verder toegenomen en de studentgeleding is dan ook overgegaan tot het opstellen van het Voorstel. Het Voorstel is overgenomen door de gehele AMR en ingediend bij het CVB. Het CvB heeft het meegenomen in het Plan Kwaliteitsafspraken, zodat de toe te kennen gelden voor de Kwaliteitsafspraken onder andere aan het doel Persoonlijke Ontwikkeling besteed zullen worden.

Bij Bureau Medezeggenschapszaken (BMZ), dat zorgt voor de inhoudelijke en organisatorische ondersteuning van de verschillende medezeggenschapsorganen, is een extra formatieplaats gekomen. De nieuwe medewerker houdt zich met name bezig met de ondersteuning van de opleidingscommissies en het vergroten van de studentbetrokkenheid bij de medezeggenschap. De extra ondersteuning van de opleidingscommissies is nodig en waardevol, nu de opleidingscommissies een steeds zwaardere medezeggenschapsrol hebben gekregen, met name op de kwaliteit van het onderwijs.

De Dag van de Medezeggenschap kon dit jaar om een aantal redenen niet doorgaan. Daarentegen heeft er op 12 december een heisessie plaatsgevonden voor de voorzitters en secretarissen van de academieraden en dienstraden. Bij de heisessie hebben de deelnemers gesproken over de



toekomstige rol van de medezeggenschap nu Avans meer gaat werken volgens het principe van zelforganisatie. De creatieve werkvorm van de 'zandstormsessie' onder leiding van Studio Blauwprint heeft interessante uitkomsten opgeleverd.

Met welke besluiten heeft de AMR ingestemd in 2019?

- pilot Avans Rookvrij
- kader-OER 2019-2020
- werkdrukbeleid
- verplichte vrije dagen 2020
- planningsbrief 2020
- bestuurs- en beheersreglement
- beleid stage- en werkervaringsplaatsen
- beleid mobiele devices
- uitvoeringskaders flexibele arbeid
- regelingen bescherming persoonsgegevens medewerkers en studenten
- klokkenluidersregeling
- functiebeschrijving functionaris gegevensbescherming
- plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
- collegegelden 2020-2021
- klachtenregeling ongewenst gedrag
- begroting 2020
- kaderregeling examencommissies
- jaarrooster 2020-2021

Op welke besluiten heeft de AMR een positief advies gegeven in 2019?

- profielschets leden Raad van Toezicht
- numerus Fixus Fysiotherapie 2020-2021

De AMR heeft niet ingestemd met:

- kaderregeling bestuurlijk actieve studenten
- regeling DI-uren

PLAN KWALITEITSAFSPRAKEN 2019 – 2024

Het Plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 is door de centrale Avans Medezeggenschapsraad (AMR) in 2019 tijdens meerdere beeldvormende, oordeelsvormende en besluitvormende vergaderingen besproken, met en zonder het CvB.

Net voor de zomervakantie van 2019 legde het CvB 2 scenario's voor de Kwaliteitsafspraken voor aan de AMR. Scenario 1 sloot aan bij de plannen die er reeds lagen, aangevuld met nieuwe initiatieven. In scenario

2 waren de plannen deels nog niet concreet en was verdere ontwikkeling nodig.

De AMR sprak nadrukkelijk de voorkeur uit voor scenario 1. De CvB heeft dit scenario vervolgens nader uitgewerkt, waarna het definitieve Plan Kwaliteitsafspraken op 27 augustus door het College van Bestuur ter instemming is voorgelegd.

De betrokkenheid van de AMR

Over de mate waarin en de manier waarop de AMR betrokken is bij de totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken is de raad zeer tevreden. De AMR heeft zelf in meerdere bijeenkomsten ideeën en voorkeuren besproken. Ook werd in een aparte werkgroep nog dieper ingegaan op de mogelijkheden en wensen rondom de kwaliteitsafspraken, ter voorbereiding op de bijeenkomsten met de gehele AMR.

Daarnaast vond meermaals overleg plaats met het CvB over de Kwaliteitsafspraken. Het CvB was daarin welwillend en bood ruimte voor de input en ideeën van de AMR. Input die vervolgens werd verwerkt in het Plan Kwaliteitsafspraken. Ook maakten AMR en CvB afspraken over de realisatie van de Kwaliteitsafspraken, zowel over de betrokkenheid in het proces als over de inhoud.

De inhoud van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024

Het Plan Kwaliteitsafspraken is opgesteld in lijn met de - inmiddels vastgestelde - Ambitie 2025 van Avans Hogeschool. De AMR staat daar volledig achter. De raad vindt het logisch dat de gelden die worden besteed aan plannen binnen de kwaliteitsafspraken aansluiten bij de Ambitie 2025.

Voor de realisatie van de kwaliteitsafspraken zorgt de AMR voor monitoring en evaluatie. Dat gebeurt via het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting en meer specifiek via het instemmingsrecht van de deelbegroting Studievoorschotmiddelen.

Daarnaast wordt de AMR nauw betrokken bij de kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie en bij de realisatie van Ambitie 2025. Zo kan de AMR voortdurend invloed uitoefenen op de verschillende thema's en plannen uit de Kwaliteitsafspraken.

De leden van de AMR (op 31 december 2019) zijn:

Medewerkers:

Maud Müskens (voorzitter AMR)

Machteld Harmsen (lid dagelijks bestuur)

William Aarts

Mustapha Aoulad Hadj

Astrid Damen

Karin van den Dobbelssteen

Anja Kusters

René van Kuijk

Eric van Oevelen

Frank Philippart

Michiel Smits

René Warnaar

Studenten:

Chiel van Gerwen (voorzitter studentgeleding,
tevens vicevoorzitter AMR)

Nikki van Amerom (lid dagelijks bestuur)

Ibrahim Bousdadi

Chaimae Ettalhaoui

Juliette Folkers

Martijn Mostert

Fatima Mussarat Razzak

Thijs van den Oord

Mustafa Yucesan

Rick Zagers



7 KWALITEITS- AFSPRAKEN

Het traject van de kwaliteitsafspraken hebben we gekoppeld aan het opstellen van onze nieuwe ambitie 2025. Vanaf de start is het proces afgestemd met de Avans Medezeggenschapsraad en met de Raad van Toezicht. Het NVAO-panel heeft ons plan met de kwaliteitsafspraken positief beoordeeld op alle drie de criteria.

KWALITEITSAFSPRAKEN

In april 2018 heeft de minister van OCW met de studentenbonden ISO en LSVb, de Vereniging Hogescholen en de VSNU afspraken gemaakt over de inzet van de studievoorschotmiddelen voor een kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. Deze afspraken zijn vastgelegd het rapport *Investeren in Onderwijskwaliteit – Kwaliteitsafspraken 2019–2024* en vormen een integraal onderdeel van het [Sectorakkoord hbo-2018](#).

Onderwijsinstellingen kunnen volgens de Kwaliteitsafspraken de komende 5 jaar de middelen op 6 landelijke thema's inzetten:

1. intensiever en kleinschalig onderwijs
2. meer en betere begeleiding van studenten
3. studiesucces
4. onderwijsdifferentiatie
5. passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. verdere professionalisering van docenten.

Iedere instelling stelt hiervoor een plan op dat past bij de context, historie en visie van de hogeschool en betreft studenten, medewerkers en werkveld hier actief bij.

Panels van de NVAO beoordelen de plannen op basis van 3 criteria:

1. het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.
2. belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen.
3. de voornemens in het plan zijn realistisch.

KWALITEITSAFSPRAKEN AVANS

Avans zet de studievoorschotmiddelen centraal in op de thema's:

- intensiever en kleinschalig onderwijs;
- studiesucces;
- passende en goede onderwijsfaciliteiten;
- verdere professionalisering van onze docenten.

Deze thema's sluiten aan bij de plannen voor de nieuwe Ambitie 2025 en zijn deels een continuering van de voorinvesteringen uit voorgaande jaren. Een deel van het plan komt direct voort uit wensen van studenten.



De monitoring en evaluatie verbinden we met onze reguliere planning & control-cyclus en ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging. De uitvoering volgen we met een virtuele Obeya. Obeya is een Japans woord dat 'grote ruimte' betekent. Het wordt door organisaties gebruikt om de status van de belangrijkste bedrijfsprocessen en grootste verbeterprojecten te laten zien en waar betrokkenen de voortgang bespreken. Bij Avans wordt daarvoor een virtuele omgeving gecreëerd.

PROCES 2019

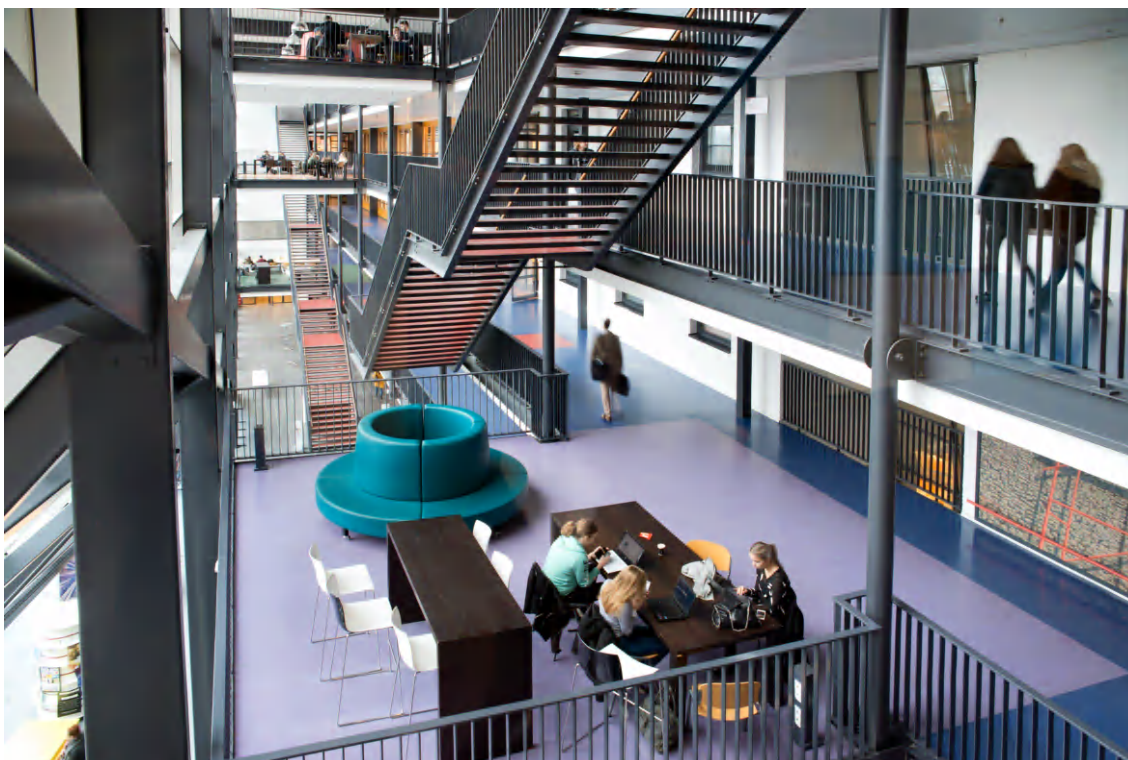
De Avans-opening van studiejaar 2018-2019 was de formele start voor het opstellen van onze nieuwe ambitie en de uitwerking van de kwaliteitsafspraken. Daartoe namen studenten, docenten en medewerkers deel aan Avansbrede sessies en aan bijeenkomsten bij hun eigen academie of dienst. Om hierbij zo veel mogelijk studenten te betrekken hebben we, na suggestie van de AMR, een extra digitale studentenenquête uitgezet.

Dit resulteerde in juni 2019 in 2 scenario's voor de kwaliteitsafspraken. In scenario 1 kiezen we voor zekerheid; het bevat vooral zaken waarvan we al een scherp beeld hebben. In scenario 2 staan plannen die we verder moeten ontwikkelen en waarvan we de uitvoering deels nog vrij globaal houden. Dit laatste vooral omdat het voorafgaand aan Ambitie 2025 voorbarig was om al concrete, meerjarige plannen uit te werken.

De AMR gaf in zijn vergadering van 2 juli zijn voornemen aan om in te stemmen met een verder geconcretiseerd plan volgens scenario 1. Op 27 augustus 2019 stemde de AMR definitief met het plan in. De Raad van Toezicht heeft het plan op 2 september 2019 goedgekeurd.

Op dinsdag 29 oktober heeft een speciaal NVAO-panel Avans bezocht. Het panel concludeerde dat Avans Hogeschool voldoet aan alle beoordelingscriteria van de Kwaliteitsafspraken. Het panel is positief over de heldere en goed onderbouwde keuze die Avans heeft gemaakt uit de 6 thema's en over de manier waarop belanghebbenden betrokken zijn bij het opstellen van het plan. Ook zijn de plannen voor besteding van de studievoorschotmiddelen vertaald naar voldoende concrete beleidsacties en -processen, aldus het panel.

Het dagelijks bestuur van de NVAO beoordeelt begin 2020 het paneladvies, dat vervolgens als definitief advies wordt voorgelegd aan de minister van OCW. Hierna neemt de minister het definitieve besluit over de kwaliteitsbekostiging.¹



¹ De minister van OCW heeft intussen de bekostiging goedgekeurd.

VOORTGANG 2019

In het plan 'Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024' van Avans staan onze voornemens, bijbehorende maatregelen en acties en de beoogde voortgang in 2021. In een apart document zijn de planning, mogelijke risico's, de beoogde resultaten in 2024 en de eigenaren per maatregel benoemd (Uitwerking maatregelen en acties Kwaliteitsafspraken).

Ook de indicatoren en instrumenten voor de monitoring en evaluatie zijn bepaald (Monitoring en

evaluatie Kwaliteitsafspraken Avans. Methodologische aanpak). Deze indicatoren en instrumenten scherpen we in 2020 nog verder aan.

In de onderstaande tabellen is voor de thema's de gerealiseerde inzet van middelen vermeld, aangevuld met een eerste beschrijving van de voortgang. In het verslag over 2021 wordt dit aangevuld met een evaluatie van de totale voortgang tot dan toe.

Tabel 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs

	Planning x € 1000	Realisatie x € 1000	Voortgang 2019	Doelen en maatregelen/acties
Studentnabijheid (1)	5.364	6.118	De middelen zijn ingezet. De 5% maatregel is opgenomen in de planningsbrief en daarmee in de business-plannen van de academies. Voor 2020 is de definitie van de 5% maatregel op verzoek van de AMR aangescherpt t.o.v. voorgaande jaren.	Vergroten ruimte voor student/docentcontact en werkdruk verlagen. Vergroten docentformatie met ruim 5%.
Verhoging van labbudgetten (1)	1.099	1.154	Het budget is toegekend in de budgetbrief. De doelstelling wordt gerealiseerd volgens plan.	Verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor laboratoriumonderwijs. Verhogen labbudgetten.
Curriculum-onderhoud (1)	620	651	Het budget voor curriculumonderhoud is toegekend in de budgetbrieven.	Op orde houden curricula. Verhogen van het budget curriculumonderhoud met €620.000 per jaar.

Tabel 2 Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling

	Planning x € 1000	Realisatie x € 1000	Voortgang 2019	Doelen en maatregelen/acties
Initiatiefvoorstel AMR	382	382	De middelen zijn ingezet. De activiteiten zijn uitgevoerd cf. planning. Er zijn 15 speciale activiteiten voor persoonlijke ontwikkeling georganiseerd. In totaal hebben 862 studenten, uit (max.) 74 opleidingen deelgenomen. Algemene studenttevredenheid is van 7,2 tot 8,6.	Studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Het initiatiefvoorstel uitwerken in Avans Extra, als proeftuin voor Ambitie 2025.

Tabel 3 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

	Planning Realisatie		Voortgang 2019	Doelen en maatregelen/acties
	x € 1000	x € 1000		
BOOST-IT (1)	3.800	3.800	De middelen zijn ingezet. Implementatie loopt globaal genomen volgens plan. Er is inzicht in de stand van zaken per academie.	Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs (via een integraalwerkende digitale leer- en werkomgeving).
Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning			Start 2020	Kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken: 1.ontwikkelen slimme onderwijscatalogus; 2.inzetten van learning analytics; 3.realiseren van een fysieke broedplaats (experimenteerruimte); 4.realiseren van een digitale/virtuele samenwerkingsomgeving.
Avans Innovative Studio (AIS) (1)	348	224	De activiteiten zijn uitgevoerd cf. planning. Zowel in het voorjaar als in het najaar zijn interdisciplinaire studio's uitgevoerd. Er zijn minder kosten mee gemoeid dan vooraf gepland. In totaal hebben 269 studenten, uit (max.) 32 opleidingen deelgenomen, met een algemene studenttevredenheid van 7,1 tot 9,0	Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie.
Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX) (1)	520	273	De activiteiten zijn uitgevoerd cf. planning. Zowel in het voorjaar als in het najaar zijn AMX-woeken uitgevoerd. Er zijn minder kosten mee gemoeid dan vooraf gepland In totaal hebben 1014 studenten, uit 17 opleidingen deelgenomen, met een studenttevredenheid van 6,0 (april) en 6,4 (oktober) en opdrachtgevers-tevredenheid van 7,9 en 7,6	Mogelijk maken van multidisciplinaire samenwerking en vergroten van kennisbenutting en -overdracht van en naar externe organisaties
Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215 (1)	1.147	1.147	Uitgevoerd conform meerjarenbegroting dan wel planning van de kapitaaldienst.	Verbouwing van onderwijspannen, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs.
Rijke Leeromgeving	66	23	De besluitvorming over de huisvesting verloopt globaal volgens plan: Den Bosch: CvB/RvT in najaar 2019, AMR in Q1 2020; Breda: was najaar 2019, wordt Q1 2020. Beoogde start van de bouw- en renovatie- werkzaamheden is, conform planning, medio 2021 (Den Bosch) en zomer 2022 (Breda).	Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes, zodat studenten de beschikking hebben over voldoende stopcontacten en werkplekken en leertuinen worden gerealiseerd: 1.maken en verzwaren aansluitingen; 2.middelen voor een ruime opzet en hogere kwaliteit inrichting (leertuinen).

Tabel 4 Verdere professionalisering van docenten

	Planning x € 1000	Realisatie x € 1000	Voortgang 2019	Doelen en maatregelen/acties
BDB+ (1)	524	334	Het aantal gecertificeerde docenten loopt eind 2019 volgens planning. Er zijn in 2019 minder kosten gemaakt dan vooraf gepland. De waardering voor de trainingen is in de evaluaties gemiddeld boven een 7,5 (inhoud: 7,5; trainers: 8,1 en organisatie: 7,8)	Professionaliseren en certificeren van docenten op de terreinen ICT en Brein & Leren; Voortzetten extra inspanning
Docentprofessionalisering			Start 2020	Vergroten expertise van slb'ers op studenten-welzijn/handicap & studie via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma.

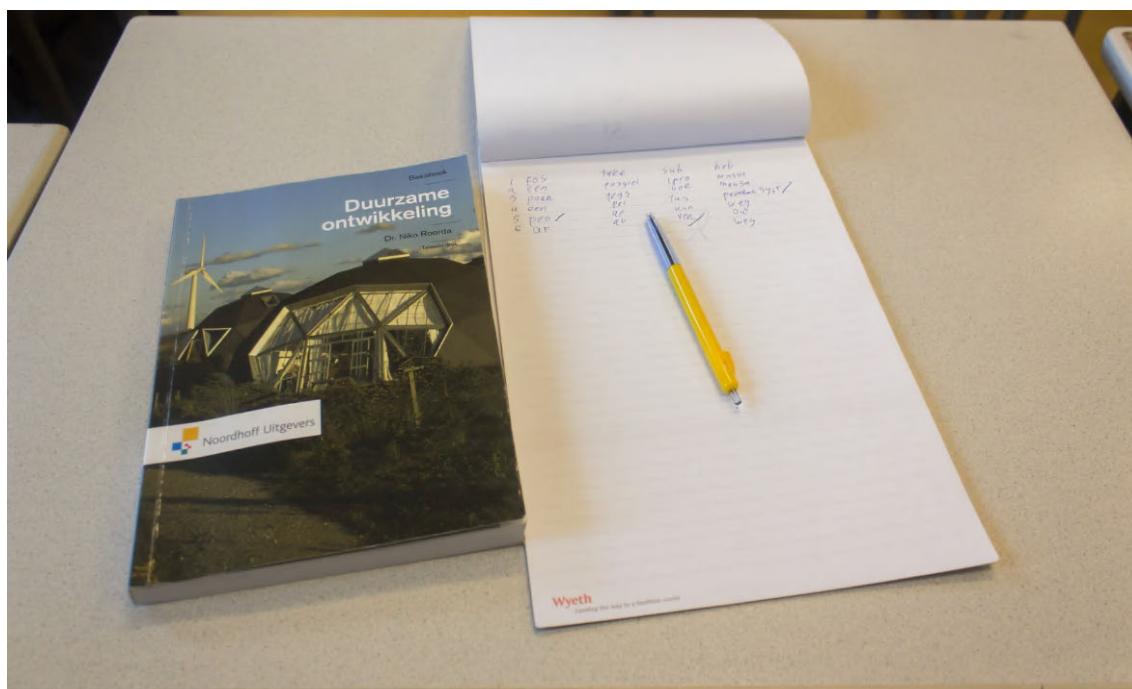
(1) Continuering cf. voorinvesteringen

Reflectie op voortgang 2019

In 2019 zijn de plannen voor de kwaliteitsafspraken vastgesteld en zijn de maatregelen en acties uitgevoerd binnen de regels van deze afspraken. De planvorming voor 2019 ging uit van een rijksbijdrage in dit kader ad € 7,7 mln, en een verwachte inzet € 13,9 mln. Dit betekent dat in 2019 sprake zou zijn van een verwachte overbesteding van de ontvangen rijksbijdrage.

De gerealiseerde kosten bedragen uiteindelijk € 14,1 mln, en zijn daarmee hoger dan gepland.

De beoogde maatregelen en acties zijn uitgevoerd conform de planning en vergen nog geen inhoudelijke bijstelling. Daar waar bij een specifieke maatregel meer of minder kosten zijn gemaakt dan vooraf gepland, gaan we in 2020 na of dit eenmalig is of niet.



8 BESTUUR EN GOVERNANCE

De besturing van Avans Hogeschool is ingericht volgens de Branchecode goed bestuur hogescholen, vastgesteld door de Vereniging Hogescholen op 3 oktober 2013. In dit hoofdstuk geven we inzicht in ons bestuur, ons risicomanagement en onze compliance.

COLLEGE VAN BESTUUR

Het [College van Bestuur](#) (CvB) bestaat uit 3 leden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Zij hebben een onderlinge portefeuillevdeling.

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

- Beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten, duurzaamheid, externe betrekkingen (horizontale dialoog).

- Bedrijfsvoering: corporate communicatie, marketing, organisatieontwikkeling.

De voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de Raad van Toezicht en de Avans Medezeggenschapsraad.

Dr. D.C. (Diederik) Zijderveld MPA, vicevoorzitter

- Beleidsvelden: onderzoek, valorisatie, onderwijslogistiek.
- Bedrijfsvoering: financiën, huisvesting, ICT en facilitaire zaken.

Dr. J. (Jacomine) Ravensbergen, lid

- Beleidsvelden: onderwijs, integrale kwaliteitszorg, internationalisering, studentenzaken.
- Bedrijfsvoering: personeel (inclusief managementdevelopment).



V.l.n.r. Diederik Zijderveld, Jacomine Ravensbergen, Paul Rüpp.

BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Per 1 januari 2019 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 194.000 vastgesteld. Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die

zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht, zodat eerbiediging plaatsvindt gedurende 4 jaar en vervolgens afbouw in 3 jaar. Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

Tabel bestuurskosten en declaraties

	Paul Rupp	Diederik Zijderveld	Jacomine Ravensbergen	CvB gezamenlijk	Totaal
	€	€	€	€	€
1 representatiekosten	-	-	-	402,95	402,95
2 reis en verblijfkosten binnenland	713,57	-	-	-	713,57
3 reis en verblijfkosten buitenland	3.514,46	65,78	66,46	-	3.646,70
4 overige te vergoeden bestuurskosten	18.446,10	-	-	9.498,32	27.944,42
subtotaal	22.674,13	65,78	66,46	9.901,27	32.707,64
5 netto onkostenvergoeding	1.579,20	2.382,36	2.376,00	-	6.337,56
totaal	24.253,33	2.448,14	2.442,46	9.901,27	39.045,20

* De overige te vergoeden bestuurskosten bij de heer Rupp betreffen scholingskosten die betrekking hebben op 3 jaren.

De RvT bestaat uit 6 personen en wordt bijgestaan door de hogeschoolsecretaris en door de adjunct-secretaris CvB.

RAAD VAN TOEZICHT

De Branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen vormt het kader voor het functioneren van de Raad van Toezicht (RvT). De daaruit voortvloeiende taken van de RvT staan in de statuten van Stichting Avans, in het reglement van de Raad en in de reglementen van de commissies. Voor de Raad staan de algemene gang van zaken binnen de hogeschool, de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie centraal. De RvT opereert volledig onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur (CvB) en welke belanghebbende dan ook, volgens bepaling III 4.2 van de Branchecode. Hoe de Raad toezicht houdt op de uitvoering door het CvB staat in het [Verslag van de Raad van Toezicht](#).

Samenstelling

De RvT bestond in 2019 uit:

- [de heer dr. R.L. Vreeman, voorzitter](#) (voorzitter remuneratiecommissie)
- [de heer prof. mr. dr. E.R. Muller](#), vicevoorzitter (lid remuneratiecommissie en lid commissie voor Kwaliteit van onderwijs, Onderzoek en Valorisatie)
- [de heer ir. P. Struik](#), lid (voorzitter bouwcommissie)
- [de heer drs. P.M. Langenbach RC](#), lid (voorzitter auditcommissie)
- [de heer prof. dr. ir. C.A.M. Mouwen](#), lid (voorzitter Commissie voor Kwaliteit van onderwijs, Onderzoek en Valorisatie)
- [de heer drs. W.A. van der Meeren](#), lid (lid auditcommissie en lid bouwcommissie)

Bezoldiging

De beloning van de RvT is vastgesteld volgens de richtlijnen in de wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Per 1 januari 2019 zijn voor de voorzitter en de leden van de RvT nieuwe bezoldigingsafspraken gemaakt.

Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode Governance Hogescholen. De leden van de Raad van Toezicht en hun familie waren de afgelopen 5 jaar niet in dienst van Avans Hogeschool. Zij zijn geen bestuurslid van een organisatie waarbij het College van Bestuur lid is van de Raad van Toezicht. Ze zijn niet werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, en zij hebben geen aandelen in een vennoot van Avans Hogeschool.



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

In 2019 vergaderde de Raad van Toezicht (RvT) 5 keer, in aanwezigheid van alle leden. Bij 4 vergaderingen was het complete College van Bestuur (CvB) aanwezig, bij de vergadering in april 2019 was de voorzitter van het CvB niet aanwezig. Toen het jaarverslag en de meerjarenbegroting werden besproken was ook de externe accountant aanwezig. Leden van de Raad waren ook aanwezig bij de Avans Kick-off, de opening van het studiejaar en de jaarlijkse Onderwijsdag. Om de binding met de hogeschool te versterken bezoeken de leden evenementen van de door hen 'geadopteerde' academies.

Maatschappelijke verbindingen

De RvT ziet erop toe dat het CvB:

- de externe belanghebbenden van de hogeschool betreft bij beleidsontwikkelingen en met hen communiceert over de uitvoering daarvan.
- de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige

organisaties bevordert en bewaakt, om de missie en de doelstellingen van de hogeschool te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn de betrokkenheid van het werkveld bij de totstandkoming van de Ambitie 2025 en de betrokkenheid van externe stakeholders bij de managementreview.

In de vergaderingen wordt de RvT geïnformeerd aan de hand van stand-van-zaken-overzichten, met daarin algemene ontwikkelingen, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiën en studentenadministratie, huisvesting en ICT.

Bijzondere aandacht heeft de Raad dit jaar besteed aan de kwaliteitsafspraken en het Ambitieplan 2025. Het Ambitieplan 2025 kwam in meerdere vergaderingen aan de orde en de vergadering van november was volledig gewijd aan de inhoudelijke bespreking van dit plan. In de decembervergadering gaf de RvT aan het Ambitieplan 2025 met bijbehorende routekaart te ondersteunen en sprak de intentie uit om dit plan, na instemming door de Medezeggenschapsraad, begin 2020 goed te keuren. De RvT steunt met waardering deze nieuwe ambitie omdat deze voor de hogeschool, de medewerkers en de studenten goed anticipeert op toekomstige ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht nam een besluit over en gaf goedkeuring aan:

- het aangepaste beheers- en bestuursreglement
- de gewijzigde statuten van Stichting Avans
- de aangepaste reglementen Raad van Toezicht
- de gewijzigde Klokkenluidersregeling
- het jaarverslag en de jaarrekening 2018
- de meerjarenbegroting 2020-2024
- het Ambitieplan 2025, bijbehorende routekaart en voornemen tot goedkeuring in januari 2020
- de aankoop gebouw Claudius Prinsenlaan 128 in Breda
- de huisvestings- en nieuwbouwnormen Onderwijsboulevard 256

De Raad voert 2 keer per jaar een gesprek met de Medezeggenschapsraad. Eenmaal met het CvB en eenmaal zonder het College. Tijdens het overleg in het voorjaar stond de visie van de RvT op huisvesting centraal. In het najaarsoverleg lag de nadruk op het Ambitieplan 2025.

Zelfevaluatie

De RvT voerde in april 2019 tijdens een besloten vergadering een zelfevaluatie uit. Conclusie was dat

de Raad goed functioneert en dat openheid en transparantie hoog in het vaandel staan. Daarnaast werden prioriteiten gelegd bij de inhoudelijke bespreking van het Ambitieplan en het behoud van de hoge kwaliteit van de hogeschool.

Commissies

De RvT stelde voor zijn toezichthoudende taak 4 commissies in:

- commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valoriseratie;
- auditcommissie;
- bouwcommissie;
- remuneratiecommissie.

Elke commissie heeft een eigen reglement. Op belangrijke thema's betreft het CvB de commissies bij de ontwikkeling van nieuw beleid. De commissies bereiden door de RvT te bespreken onderwerpen voor en adviseren de Raad als geheel. Nagenoeg alles wat de commissies bespreken, wordt via schriftelijke verslagen teruggekoppeld aan de voltallig Raad.

Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valoriseratie

De commissie Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valoriseratie (KOO) vergaderde in 2019 2 keer, afhankelijk van het onderwerp in aanwezigheid van de betreffende portefeuillehouder van het CvB. De volgende onderwerpen kwamen aan de orde: analyse van de tevredenheidsonderzoeken, profilering en positionering van onderzoek, de jaarrapportage externe visitaties en interne audits 2018 en de verbinding tussen onderzoek en onderwijs. De Commissie KOO besprak ook het Ambitieplan 2025 en de onlineconsultatie, die daarvoor is opgezet.

Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde in 2019 3 keer. Ook de portefeuillehouder Financiën, de directeur Financiën en Studentenadministratie en de concerncontroller waren hierbij aanwezig. Bij de bespreking van de jaarrekening en de meerjarenbegroting was ook de externe accountant aanwezig. In mei sprak de commissie over het jaarverslag en de jaarrekening 2018, het accountantsverslag 2018 en de planningsbrief 2020. In oktober kwamen de verruiming van het financieel kader 2020 en het financieel kader Ambitie 2025 aan de orde. In december is de meerjarenbegroting 2020-2025 met een positief advies doorgezet naar de RvT.

Bouwcommissie

De bouwcommissie kwam in 2019 3 keer bijeen, waarvan 2 keer voltallig. Bij de vergadering in december was de heer Struik verhinderd en gaf hij zijn input telefonisch. In de eerste vergadering kwamen de herontwikkeling van locatie Onderwijsboulevard 256 en de ontwikkeling van het Bossche EKP-terrein aan de orde. In de oktobervergadering gaf huisvestingsadviseur Nul25 een presentatie over de ruimtenorm voor de nieuw te ontwikkelen locatie Onderwijsboulevard 256 en kwam de audit vastgoed van onze afdeling Beleidsevaluatie & Control aan bod. De decembervergadering ging grotendeels over de aankoop van het gebouw Claudius Prinsenlaan 128 in 2020. De bouwcommissie heeft daarover een positief advies gegeven.

Remuneratiecommissie

De RvT heeft de rol van werkgever van het CvB. De remuneratiecommissie ondersteunt de Raad bij de invulling van die rol. In die hoedanigheid voerde de commissie in het voorjaar van 2019 gesprekken met de 3 collegeleden over hun voortgang en functioneren.

RISICOMANAGEMENT

Bij Avans streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat doen we door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Met deze benadering willen we meer en beter bijdragen aan het realiseren van onze strategische doelstellingen.

In het risicomanagementbeleid ligt de focus op het tijdig signaleren van veranderingen om adequaat te acteren. Door de alertheid die ontstaat, ligt de nadruk meer op het omgaan met risico's dan op het beheersen ervan. Kansbenutting en risicobeperking zijn hierbij sleutelwoorden.

Risicobereidheid

Het uitgangspunt is dat Avans weinig risico's accepteert die de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Aangezien Avans een lerende organisatie is, waar verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt, is het niet wenselijk om risico's op andere vlakken volledig te beperken. Inzicht in de risicobereidheid en -cultuur is van belang om te beoordelen of (de effecten van) de beheersmaatregelen voldoende zijn om ze tot een acceptabel niveau te brengen.

Avans streeft ernaar de risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. De kwaliteit van het onderwijs moet op een hoog niveau zijn en blijven. Avans wil voorkomen dat het risico dat medewerkers niet over de juiste kennis en/of vaardigheden beschikken of dat zij zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of de doelstellingen van de organisatie hoog is. Het risico op imagoschade door incidenten en/of negatieve scores uit benchmarks tussen hogescholen wil Avans zoveel mogelijk beperken.

Strategische risico's en kansen

De volgende risico's vormen mogelijk een belemmering voor het realiseren van de ambities van Avans:

1. Door de jarenlange nummer 1-positie is de sense of urgency laag waardoor we mogelijk niet tijdig reageren op zwakheden en/of actuele ontwikkelingen.
2. De beoordeling van de mate van internationale oriëntatie is laag. Het risico bestaat dat Avans niet tijdig inspeelt op toenemende (internationale) concurrentie waardoor de instroom mogelijk afneemt.
3. Door de complexe ICT-infrastructuur slaagt Avans er mogelijk niet in de digitalisering op tijd en adequaat in het onderwijssysteem te implementeren. Het is daardoor mogelijk dat de

flexibilisering van het onderwijs mogelijk niet tijdig te actualiseren is en dat daardoor de instroom daalt.

4. Het strategisch HR-beleid (en de planning) werkt mogelijk onvoldoende waardoor het personeelsbestand qua aantallen (aantrekken en behouden medewerkers) en kwaliteit (competenties passen niet meer) onvoldoende is toegerust op het (snel veranderende) onderwijs van de toekomst.
5. Als gevolg van onduidelijkheden over taken, rollen en verantwoordelijkheden, de mismatch tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de koers naar zelforganisatie neemt de kwaliteit van de besturing van Avans mogelijk af.
6. De uitdagingen in de Ambitie 2025 op het gebied van onderwijsvernieuwing en de daarop noodzakelijke aanpassingen in de organisatiestructuur zijn omvangrijk. Indien de sturing en monitoring rondom de uitvoering van de Ambitie niet voldoende gestructureerd is, bestaat het risico dat Avans de ambities mogelijk niet realiseert en haar kwaliteit niet kan vasthouden.

Naast de mogelijke risico's worden de volgende kansen mogelijk onvoldoende benut:

1. Avanskwaliteit, kwaliteitscultuur en imago zijn nadrukkelijker in te zetten om op toekomstige veranderingen in te spelen.

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Avans is bereid risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities waarbij de balans gezocht wordt tussen onze maatschappelijke functie en primaire taak (lage risicoacceptatie) en de behoefte te innoveren voor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe studenten en opdrachtgevers voor onderzoek (hogere risico-acceptatie). Dit geldt ook voor het niveau van faciliteiten en voorzieningen. Avans accepteert op het gebied van leiderschap en sturing weinig risico als de betrokken personen niet zijn toegerust op de taken, wat zijn weerslag zou kunnen hebben op de gehele organisatie.
Operationeel	Laag	Avans streeft ernaar de risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. De kwaliteit van het onderwijs moet op een hoog niveau zijn en blijven. Dit geldt ook voor het risico dat medewerkers niet over de juiste kennis en/of vaardigheden beschikken of dat zij zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of de doelstellingen van de organisatie. Het risico op imagoschade door incidenten en/of negatieve scores uit benchmarks tussen hogescholen wil Avans zoveel mogelijk beperken.
Financieel	Gematigd	De vermogens- en liquiditeitspositie van Avans is van voldoende omvang om financiële risico's op te vangen, waardoor een hoger risico geaccepteerd kan worden. Hierbij rekening houdend met hetgeen hierover in het financieel beleid van Avans is vastgelegd. De interne beheersing (AO/IC) dient echter op orde te zijn en ondersteunende processen (HRM, Finance, ICT, etc) dienen effectief en efficiënt uitgevoerd te worden. De bedrijfsvoering moet tijdig voldoen aan de maatschappelijke-duurzaamheidseisen om hoge kosten voor herstel of reputatieschade te voorkomen.
Compliance	Laag	Het risico dat wet- en regelgeving (incl. branchecodes) niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen of dat de medewerkers de geldende wet en regelgeving niet naleven, bijvoorbeeld als gevolg van onvoldoende kennis of besef van het belang ervan, wil Avans zoveel mogelijk beperken.

2. Met kleinschaligheid en betrokken medewerkers kan Avans inspelen op de toenemende maatschappelijke aandacht voor het welzijn van de student.
3. Met duurzaamheid als profilerend kenmerk kan Avans een actievere rol spelen in het tot stand brengen van Nederlandse of regionale duurzaamheidsambities (bijvoorbeeld de energietransitie).
4. Met de goede verbinding met het werkveld kan Avans een toonaangevende rol spelen, in samenwerking met overheid en bedrijfsleven en daarmee proactief veranderingen initiëren.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem is de Management Review. Samen met onze stakeholders bespreken we jaarlijks de stand van zaken van Avans Hogeschool.
2. Herformulering van het internationaliseringsbeleid op academieniveau en uitbreiding van de activiteiten op internationaliseringsgebied. Heroverweging van de ondersteuning op concernniveau om hogere kosten en versnippering van expertise te voorkomen of beperken.
3. Door aan te (blijven) sluiten bij de wereld om ons heen maken we Avans toekomstbestendig en houden we de focus op onze kernzaken: het opleiden van toekomstbestendige beroepsprofessionals. Adequaat gebruik blijven maken van de kansen die ICT biedt waardoor voor iedereen de ideale onderwijssituatie is te creëren. De regiegroep informatievoorziening ondersteunt de realisatie hiervan.
4. We volgen de implementatie van de strategische personeelsplanning (SPP) met aandacht voor in-, door- en uitstroom en seniorenbeleid.
5. De ontwikkeling naar meer zelforganisatie en daarbij horende bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt geleidelijk voortgezet.
6. Door een strak implementatieplan, dat van onderop op een organische manier is uit te voeren, volgen we de voortgang en realisatie van de Ambitie permanent.

Coronacrisis

Zoals beschreven in het verslag [College van Bestuur](#) van dit jaarverslag is de impact van de Coronacrisis op het primaire proces van Stichting Avans groot. Een risico dat niet expliciet benoemd is, is dat

Stichting Avans niet in staat is om snel genoeg te reageren op nieuwe ontwikkelingen in deze Coronacrisis. Avans heeft hiertoe een tweetal crisisteam ingericht (één voor het primaire proces en één voor de bedrijfsvoering), die met hoge frequentie bijeenkomen en inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Vooralsnog lijken de genomen maatregelen voldoende om onderwijs op afstand mogelijk te maken. Tegelijkertijd zijn niet alle onderdelen geschikt om digitaal vorm te geven, zoals bijvoorbeeld stages en praktijkopdrachten, alsmede bepaalde tentamenvormen. Ook blijkt er een grote behoefte aan sociale interactie die niet op digitale wijze kan worden vormgegeven. Uiteraard zal dit risico onze aandacht blijven krijgen zolang als dit nodig is.

Risico's financiële positie

Algemene financiële risico's zijn:

1. Onzekerheid over de ontwikkeling van het prijspeil van de rijksbijdrage en de prestatieafhankelijkheid van de toekomstige bekostiging (besparingen door de invoering van het sociaal leenstelsel). Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet laag in en de impact hoog (meer dan € 5 mln).
2. Relatief veel vaste lasten op het gebied van personeel en huisvesting, terwijl de externe inkomsten grotendeels direct gekoppeld zijn aan de ontwikkeling van de studentenaantallen. Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet laag in en de impact op de korte termijn als nihil. De impact op de lange termijn is hoog (meer dan € 5 mln).
3. Onzekerheid over de studentenaantallen van beide Associate degree-academies. Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet laag in en de impact hoog (meer dan € 5 mln).
4. Onzekerheid over de bekostiging van het hbo-deeltijdonderwijs. Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet gemiddeld in en de impact laag (minder dan € 1 mln).

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

In algemene zin is de vermogens- en liquiditeitspositie van Avans voldoende om deze risico's te kunnen opvangen. Ook met de bestemde reserve voor financiële risico's kunnen we deze financiële risico's opvangen zonder dat dit directe consequenties heeft voor het primaire proces. Toch neemt Avans beheersmaatregelen met een goede strategische personeelsplanning, het borgen van de

toegang tot langdurig kapitaal, flexibele inrichting van de huisvesting, tijdige evaluatie van de Associate degree-academies en het doorontwikkelen van de Academie voor Deeltijd.

Risico's financiële verslaggeving

De stabiliteit in de activiteiten maakt dat Avans, met uitzondering van de bepaling van haar voorzieningen, weinig onzekerheden en subjectiviteit kent in haar financiële verantwoording. De bepaling van voorzieningen kent per definitie een bepaalde mate van subjectiviteit, maar Avans bepaalt deze volgens een consistente gedragslijn. Daarom kunnen we concluderen dat het risico voor de financiële verslaggeving laag is. Avans borgt dat haar kennis over de verslaggevingsrichtlijnen en ontwikkelingen daarin actueel is.

Compliancerisico's

Compliancerisico's hebben te maken met in- en externe wet- en regelgeving en ze hebben directe invloed op de organisatie. Op dit moment is er een mogelijk compliancerisico dat betrekking heeft op het niet voldoen aan de wetgeving rondom auteursrechten. Het volgen van actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving is een continu proces. Waar nodig treft Avans maatregelen.

HELDERHEID

In de periode 2003-2005 publiceerde de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen de zogenaamde helderheidsnotities. Deze notities verduidelijken de

toepassing van de bestaande bekostigingsregels. Daarnaast vereisen deze notities dat organisaties in hun jaarverslag verantwoording afleggen over bepaalde thema's.

De directies van de bedrijfsonderdelen van Stichting Avans doen jaarlijks opgaaf richting het College van Bestuur (CvB) in het kader van de helderheidsnotities. In deze paragraaf staan de totale opgaves voor Stichting Avans voor de relevante thema's .

Thema 1: Het gedeeltelijk uitbesteden van bekostigd onderwijs aan een niet door de overheid bekostigde private organisatie, tegen betaling voor de geleverde prestaties

Zowel in studiejaar 2018/2019 als in studiejaar 2019/2020 is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisaties.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

- De cursussen op de [zaterdagacademie](#) AKV|St. Joost worden verzorgd door Avans Hogeschool BV, een 100% deelneming van Stichting Avans. De onkosten die de AKV|St. Joost in dit kader maakt, factureert de academie aan Avans Hogeschool BV. De gemaakte onkosten bestaan uit personele lasten (€ 45.000) en materiële lasten (€ 4.000).
- Het Center of Expertise BBE voert voor derden praktijkgericht onderzoek en andere trajecten



met betrekking tot de biobased economy uit. De facturatie geschiedt tegen kostendekkend tarief.

- Stichting Avans betaalt een bijdrage van € 231.000 voor studentensportfaciliteiten bij de Bress in Breda, het Tilburg University Sports Center in Tilburg en het Sportiom in 's-Hertogenbosch.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

- Avans heeft dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Engeland, Hongarije, Italië en Mexico. Stichting Avans ontving 153 buitenlandse studenten en 43 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.
- Er waren ook uitwisselingen met (niet-) partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 51 buitenlandse studenten en 143 Nederlandse studenten deel.
- Aan het EPS-project namen 4 Avansstudenten en 13 buitenlandse studenten deel.
- Voor studiereizen met studenten heeft de Academie voor Social Studies Breda samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met de Hazine University in Ankara en de Maltepe University in Istanbul. Vanwege de politieke instabiliteit is er in 2019 geen gebruik gemaakt van deze uitwisselingsmogelijkheid.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In studiejaar 2019/2020 volgen 7 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De Pabo is in 2018 gestart met zij-instroom. Cursisten zijn zij-instromers of zijn in dienst van een basisschool. Zij volgen gesubsidieerd een op leeruitkomsten gebaseerd traject bij de Pabo. De Pabo investeert in ontwikkeling, inzet voor toelatingstoetsen, begeleiding en lesactiviteiten. Hiervoor is een tarief vastgesteld dat kostendekkend is: € 1750 voor het 'geschiktheidsonderzoek' en € 2250 voor het 'geschiktheidsonderzoek SO'. De overige kosten (organisatie €65 / NOA €65 / Wiscat kans 1 € 130 en Wiscat kans 2 € 130) worden in rekening gebracht aan kandidaten die uitvallen voordat het geschiktheidsonderzoek plaatsheeft. Per geschiktheidsonderzoek en per inschrijving wordt gefactureerd (totaal € 57.140). En andersom ook de inzet van uren uit het werkveld. Voor de geschiktheidsonderzoeken zijn ook

werkveldpartners ingezet. Zij mochten hiervoor € 4300 declareren.

COMPLIANCE

Bij Avans Hogeschool nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. We bieden graag openheid en duidelijkheid over ons onderwijs en onderzoek. In documenten en verslagen. Of in een open dialoog met alle partijen die bij onze producten en diensten betrokken zijn. Deze wens tot transparantie sluit naadloos aan bij de Branchecode goed bestuur van Vereniging Hogescholen.

In onze gedragscodes laten we zien hoe onze organisatie in elkaar zit. Hoe bestuur en toezicht samenwerken. Wat ons beleid is. Hoe dat tot stand komt. En welke processen en bevoegdheden daarbij een rol spelen. Op onze website staan de gedrags- en andere codes waar wij ons aan houden.

Beleidsevaluatie en audit

Gedurende 2019 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- een onderzoek naar actuele ontwikkelingen en de inhoud van de strategische beleidscyclus van Avans Hogeschool
- een onderzoek naar de werkwijze bij het (her)ontwikkelen van onderwijs binnen opleidingen
- een verbetergerichte audit naar de status van de inbedding van het functioneel beheer, inclusief de ervaringen van de gebruikersorganisatie
- een audit naar het proces van valideren van leeruitkomsten bij de Academie voor Deeltijd;
- een beleidsevaluatie naar het minorenbeleid bij Avans;
- een verbetergerichte audit naar de inbedding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming bij Avans.

Publiek/privaat

We controleren nauwlettend de risico's van publieke en private arrangementen. Om het risico zo klein mogelijk te maken, verrichten we geen activiteiten met winstoogmerk. Commerciële activiteiten brengen we onder bij Avans Contractactiviteiten B.V.

Integriteitscode, waarden en normen

In 2019 ontvingen we geen meldingen in relatie tot de integriteitscode of mogelijke handelingen in strijd met de waarden en normen van Avans.



Klokkenluider

In 2019 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In mei 2018 is de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. In 2019 is verder uitvoering gegeven aan het beleid bescherming persoonsgegevens en de inbedding van de AVG bij Avans. Deze uitvoering en inbedding verbeteren we voortdurend.

In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2019 in totaal 14 meldingen gedaan van een mogelijk datalek. De functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er:

- 2 keer sprake was van een datalek dat gemeld moest worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit heeft Avans conform procedure gedaan.
- 6 keer sprake was van een datalek dat niet gemeld hoefde worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens, omdat geen sprake was van een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen. Bij alle incidenten zijn wel maatregelen getroffen.
- 6 keer geen sprake was van een datalek.

Inschrijvingen

Studenten kunnen uitsluitend onderwijs volgen en tentamens afleggen van de opleiding en de keuzeonderdelen waarvoor ze zijn ingeschreven. Bij het afleggen van tentamens vindt zowel bij inschrijving als bij afname een controle plaats op de legitimiteit van deelname. Volgens de notitie Helderheid HO wordt hierover specifiek verantwoording afgelegd in bijlage 1 van de jaarrekening.

Profileringsfonds

Het profileringsfonds is bedoeld voor de financiële ondersteuning van studenten (FOS) op basis van artikel 7.51 WHW. De commissie FOS ontving in 2019 22 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun. Er zijn 20 daarvan toegekend. Ook was het in het studiejaar 2019/2020 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aanvragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de commissie FOS. In totaal is in 2019 een bedrag van € 171.000 toegekend en uitgekeerd voor bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het profileringsfonds.

Aanvragen Profileringfonds 2019	aantal aanvragen	aantal toekenningen	totaal uitkeringen	gemiddelde kosten per persoon	gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	22	20			9
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap		69	€171.000		12
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen				n.v.t.	n.v.t.
Totaal	22	89	€171.000	€1921	11

Noodfonds

Tevens is er binnen Avans Hogeschool een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen (tot maximaal €2.500) aan studenten. De aanvragen zijn ter beoordeling aan de commissie FOS. In 2019 werden 3 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van €1973 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2018 €8.893.

COMMERCIELE ACTIVITEITEN

Het CvB zorgt ervoor dat niet-publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht. Leidraad is de branchecode. Niet-publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Hogeschool BV. De activiteiten van deze bv vallen binnen de Avansambitie van een leven lang leren. Over de activiteiten wordt apart gerapporteerd.

9 FINANCIËN

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2019 € 500.000 positief. Dat is € 5,5 mln beter dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een negatief resultaat van € 5,0 mln.



RESULTAAT 2019

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2019 € 500.000 positief. Dat is beter dan begroot.

Het positieve resultaat wordt voornamelijk verklaard door de volgende factoren:

- een hogere rijksbijdrage (€ 3,7 mln) als gevolg van de impact van de voorjaarsnota, de bijstelling voor de beta-techniek en aanpassingen in de begroting van OCW
- de niet begrote aanpassing van de waarderingsgrondslag van de voorziening bovenwettelijke wachtgelden (€ 2,0 mln)
- het inzetten van minder personeel (€ 2,1 mln), aangezien blijkt dat het werven van personeel moeilijk is, zeker in de technische sector
- de gevormde voorziening voor mogelijke claims (-/- € 2,3 mln).

In vergelijking met 2018 is het resultaat 2019 € 7,5 mln. lager. In de begroting 2019 is een bewuste keuze gemaakt om een deel van het opgebouwde eigen vermogen in te zetten om de extra voorfinanciering als gevolg van studentgroei bij met name de Ad-academies te dekken.

Daarnaast is het resultaat 2019 eenmalig beïnvloed door de gevormde voorziening voor mogelijke claims.

Resultaat 2019

	werkelijk 2019	begroot 2019	werkelijk 2018
	€	€	€
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	523	-5.000	8.042

INTERN BUDGETMODEL

In ons interne budgetmodel staan de uitgangspunten voor de verdeling van middelen die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans. De rijksbijdrage vormt onze belangrijkste inkomstenbron. Daarom gebruiken we de sturingsprincipes van de rijksbekostiging voor ons interne budgetmodel van de reguliere academiebudgetten.

Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld voor de bekostiging van laboratoria, onderzoek en ondersteunende diensteenheden.

In lijn met de rijksbekostiging heeft ook de interne budgettering een lumpsum karakter. De reguliere budgetten zijn bedoeld voor de structurele activiteiten. Avans verwacht dat elke academiedirectie de reguliere academiebudgetten gebruikt om het curriculum blijvend up-to-date te houden en om te zorgen voor effectieve en efficiënte onderwijssteuning.

Bedrijfsonderdelen kunnen ook een budget krijgen voor specifieke doeleinden, de zogenaamde additionele budgetten, bijvoorbeeld voor innovatie.

Momenteel vindt een herijking plaats van het interne budgetmodel, gericht op de vraag of het interne budgetmodel de Ambitie 2025 in voldoende mate ondersteunt.

FINANCIËLE KENGETALLEN

Het hoger onderwijs gebruikt de volgende ratio's om de financiële positie van de instelling te analyseren:

- liquiditeit: vlottende activa / schulden op korte termijn
- solvabiliteit: eigen vermogen / totale vermogen
- rentabiliteit: resultaat (totale baten + rentebaten).

De ratio's voor Stichting Avans en het gemiddelde voor het hbo:

Financiële ratio's

	Stichting Avans		Gemiddeld hbo
	2019	2018	2018
Liquiditeit	1,41	1,34	1,19
Solvabiliteit	66%	67%	45%
Rentabiliteit	0,2%	2,8%	2,5%

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquidemiddelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De positieve kasstroom over 2019 van € 11,9 mln ontstond doordat de operationele kasstroom groter was dan de kasstroom voor investeringsactiviteiten.

De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Daardoor hebben we eind 2019, met uitzondering van de voor Avans+ afgesloten hypotheek, geen externe bancaire financiering.

De rentabiliteit in 2019 is lager dan gemiddeld in het hbo in 2018. Dit komt door het bewuste beleid om in 2019 een voorfinanciering voor de studentengroei te doen. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk staat een analyse van het resultaat over 2019.

De financiële ratio's hebben mede geresulteerd in de voorfinanciering, zoals vermeld in de meerjarenbegroting 2020-2024. Zie ook de continuïteitsparagraaf.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Het merendeel van alle transacties van Avans vindt plaats in euro's. Het valutarisico wordt dan ook zeer laag ingeschat.

Avans kent eind 2019, met uitzondering van de aangetrokken hypotheek door Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de aangetrokken hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

Avans kent geen grote concentraties van kredietrisico. We vorderen vooral van individuele studenten en meestal ook nog op basis van voorfacturatie. We hebben binnen de organisatie bovendien maatregelen getroffen die ervoor zorgen dat vorderingen worden geïnd. Het kredietrisico wordt dan ook laag ingeschat.

TREASURYBELEID

Avans voert de treasuryactiviteiten uit volgens het Treasurystatuut, gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Avans heeft er in het Treasurystatuut bewust voor gekozen om geen derivaten af te sluiten en zich te laten aanmerken als niet-professionele belegger. De centrale treasuryfunctie binnen de stichting beheert de liquiditeitenstroom.

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën, het zogenaamde schatkistbankieren. Sinds medio 2017 is deze vorm van bankieren niet meer verplicht, aangezien wij de lening bij het ministerie volledig hebben afgelost.

Met het oog op risicominalisatie heeft Avans er toch voor gekozen om haar overtollige liquide middelen onder te blijven brengen bij het ministerie van Financiën.

De financiële baten en lasten brengen naar verwachting geen grote risico's met zich mee. De rente op tegoeden is laag ingeschat. We hebben geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

INVESTERINGSBELEID

Avans maakt voor haar investeringsbeleid onderscheid in reguliere vervangingsinvesteringen en beleidsrijke investeringen. Voor de vervangingsinvesteringen krijgen alle bedrijfsonderdelen jaarlijks een budget. Voor beleidsrijke investeringen reserveren we gelden, die we toekennen aan de hand van businesscases.

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2024. Voor de periode 2020 tot en met 2024 zijn de cijfers ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2020-2024.

Coronacrisis en primaire proces

Zoals beschreven in het verslag van het [College van Bestuur](#) is de impact van de Coronacrisis op het primaire proces van Stichting Avans groot. De financiële impact op korte termijn is zeer beperkt.

Op de langere termijn is sprake van grotere financiële onzekerheid (bijvoorbeeld een mogelijke aanpassing van de bekostigingsstarieven), waarbij het nu niet

mogelijk is om de financiële impact voor Stichting Avans te bepalen. Hierbij kan worden opgemerkt dat de rijksbijdragen en collegegelden de belangrijkste inkomsten vormen voor Stichting Avans (circa 90%) en dat deze in belangrijke mate een stabiele inkomstenbron zullen blijven.

Stichting Avans heeft op dit moment een gezonde financiële positie en naar verwachting voldoende liquiditeit om deze impact op te kunnen vangen. Ondanks de onzekerheid kunnen wij dus stellen dat de financiële positie van Avans solide genoeg is om zich aan te kunnen passen aan deze nieuwe werkelijkheid.

Kengetallen per ultimo

	werkelijk 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	32.531	33.478	34.053	34.480	34.684	34.750
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	92	92	92	92	92	92
Personeel primair proces (OP)	1.450	1.537	1.653	1.696	1.736	1.791
Ondersteunend personeel (OOP)	725	731	739	741	744	747
<i>Deelnemingen</i>	174	183	187	200	213	215
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.441	2.542	2.671	2.729	2.785	2.846
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP-ratio	1,77	1,87	1,99	2,04	2,08	2,13
Aantal studenten per fte personeel	14,3	14,2	13,7	13,6	13,5	13,2
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	22,4	21,8	20,6	20,3	20,0	19,4
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	91,7	94,8	95,4	95,3	95,1	94,9

Meerjarenbegroting 2020-2024

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2020-2024 zijn we uitgegaan van een stijgend studentenaantal in de komende jaren. We verwachten dat het aantal eerstejaarsinschrijvingen hetzelfde blijft als het aantal eerstejaarsinschrijvingen voor 2019/2020.

Uitzondering hierop zijn de studentprognoses van AAAA en AdA, die kennen een stijging gebaseerd op de businesscases rondom de Ad-academies.

Het aantal studenten dat doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd op een gemiddelde over de afgelopen jaren. Uiteindelijk leidt dit tot een afzwakkende studentgroei in de komende jaren.

De geconsolideerde personele bezetting neemt naar verwachting toe in de komende jaren, omdat de studentenaantallen oplopen en de studievoorschotmiddelen toenemen.

De ratio tussen onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel (OP-OOP-ratio) laat een stijgend verloop zien in de meerjarenbegroting. Dit komt doordat de toenemende studentenaantallen en studievoorschotmiddelen naar verwachting slechts beperkt leiden tot een stijging van de OOP-formatie.

Inschrijvingen

We verwachten dat het aantal eerstejaarsinschrijvingen hetzelfde blijft als het aantal eerstejaarsinschrijvingen voor 2019/2020. Uitzondering hierop zijn de studentprognoses van AAAA en AdA, die kennen een sterkere stijging

Het aantal studenten per fte laat een dalend verloop zien, aangezien de toenemende studievoorschotmiddelen ons in staat stellen om de personele formatie meer te laten stijgen dan de studentenaantallen.

De gemiddelde personele last (GPL) neemt van 2019 naar 2020 toe als gevolg van de begrote impact van de cao-hbo. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het prijspeil 2020, waardoor de GPL redelijk stabiel is vanaf 2020.



Staat van baten en lasten (x 1000)

	werkelijk 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdrage	213.118	225.597	242.372	251.179	256.579	263.661
Overige overheidsbijdragen en subsidies	965	845	296	237	189	152
Collegegelden	54.152	56.408	58.967	59.940	60.600	60.876
Opbrengst werk voor derden	21.068	21.263	21.873	23.548	25.809	25.809
Overige baten	9.658	7.722	7.804	8.346	8.432	8.653
Totaal baten	298.961	311.834	331.311	343.250	351.609	359.151
Lasten						
Personeelslasten	223.874	240.982	254.655	260.005	264.763	270.207
Afschrijvingen	22.236	24.240	24.346	25.284	27.317	29.110
Huisvestingslasten	14.479	14.829	14.408	14.308	13.294	12.155
Overige lasten	37.726	42.114	43.375	44.498	45.440	45.810
Totaal lasten	298.315	322.165	336.784	344.094	350.814	357.281
Saldo baten en lasten	646	-10.330	-5.472	-844	795	1.870
Saldo financiële bedrijfsvoering	-123	-170	-528	-1.156	-1.795	-1.870
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	523	-10.500	-6.000	-2.000	-1.000	0



Toelichting op de kernpunten in de staat van baten en lasten

- De voorgenomen beleidsontwikkelingen (kwaliteitsafspraken, Ambitie 2025 en ICT-investeringen) in combinatie met een financiële reflectie hebben ertoe geleid dat wij in de komende Ambitieperiode een deel van ons eigen vermogen willen afbouwen. Daarmee kunnen wij, vooruitlopend op de verdere oploop van de rijksbijdrage in het kader van de kwaliteitsafspraken, reeds een solide basis leggen voor de realisatie van onze Ambitie 2025. Vanuit financieel oogpunt denken wij dat het verantwoord is om een voorfinanciering te doen, die maximaal gelijk is aan de som van alle jaarlijkse verschillen tussen de rijksbijdrage kwaliteitsafspraken en de uiteindelijke rijksbijdrage kwaliteitsafspraken in 2024. Op deze wijze borgen wij dat wij ons activiteitsniveau maximeren op onze toekomstige rijksbijdrage (en daarmee geen structurele tekorten ontstaan).
- De jaarlijkse stijging van de rijksbijdrage heeft 2 redenen. Enerzijds nemen de bekostigingsniveaus jaarlijks toe, vooral door de oplopende studievoorschotmiddelen. Anderzijds neemt het aantal bekostigde inschrijvingen en graden toe door de oplopende studentenaantallen (mede door oprichting van de Ad-academies). We gaan ervan uit dat de verhouding tussen het aantal bekostigde en niet-bekostigde studenten hetzelfde blijft als de verhouding per 1 oktober 2019.
- De stijging van de collegegelden wordt verklaard door de toenemende studentenaantallen.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de verwachte stijging in het activiteitsniveau van Avans+ in de komende jaren.
- De overige baten dalen vanaf 2020, aangezien in de meerjarenbegroting 2020-2024 alleen goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen. Hierdoor zijn bijvoorbeeld de subsidiebatens laag ingeschat.
- De personeelslasten stijgen vanaf 2019 jaarlijks, vooral door een uitbreiding van de personele formatie OP, vanwege de toenemende studentenaantallen en de studievoorschotmiddelen. Bekijk voor meer informatie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.

- De afschrijvingslasten stijgen door aanzienlijke investeringen in gebouwen, zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans. Dit leidt er ook toe dat vanaf 2021, ondanks toenemende studentenaantallen, sprake is van dalende huisvestingslasten als gevolg van het niet verlengen van huurovereenkomsten.



Balans per ultimo (x 1000)

	werkelijk 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	232	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	180.259	198.178	230.837	252.621	269.514	253.842
Financiële vaste activa	711	629	593	557	521	485
Totaal vaste activa	181.202	198.807	231.430	253.178	270.035	254.327
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	50	45	45	45	45	45
Vorderingen	14.665	13.182	13.182	13.182	13.182	13.182
Effecten	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	100.590	65.746	52.882	54.867	57.921	60.622
Totaal vlottende activa	115.305	78.973	66.109	68.094	71.148	73.849
Totaal activa	296.507	277.780	297.539	321.272	341.183	328.176
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	58.667	67.102	59.781	55.996	52.564	50.132
Algemene reserve privaat	11.910	13.250	14.571	16.356	18.788	21.220
Bestemmingsreserves publiek	125.239	106.575	106.575	106.575	106.575	106.575
Totaal eigen vermogen	195.816	186.927	180.927	178.927	177.927	177.927
Voorzieningen	16.333	15.243	16.565	17.472	18.078	18.465
Langlopende schulden	2.800	2.000	25.600	50.200	70.300	56.900
Kortlopende schulden	81.558	73.610	74.447	74.673	74.878	74.884
Totaal passiva	296.507	277.780	297.539	321.272	341.183	328.176



Toelichting op de kernpunten in de balans

- De materiële vaste activa nemen vanaf 2020 toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs. Deze verbouwingen starten naar verwachting in 2020. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2020-2024 bedragen € 140 mln. Door de verwachte groei van de studentenaantallen verwachten we geen leegstand van panden.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2020 afnemen. Het huidige beeld is dat Avans vanaf 2021 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans.

Overige rapportages

1. Rapportage en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Een beschrijving van de wijze waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert, staat in [Risicomanagement](#) in hoofdstuk 8.
2. Ook de beschrijving van de risico's en onzekerheden inclusief eventuele maatregelen staan vermeld in [dezelfde paragraaf](#) in hoofdstuk 8.
3. Het verslag van het [toezichthoudend orgaan](#) staat eveneens in genoemde paragraaf in hoofdstuk 8.

PRIVATE ACTIVITEITEN

Nagenoeg alle private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V. Alle private activiteiten die plaatsvinden binnen Avans Hogeschool brengen we tegen een kostendeckend tarief in rekening aan derden.

Avans+

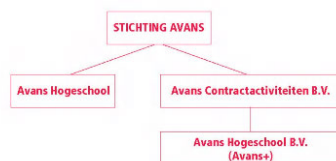
Binnen de Stichting Avans opereert naast Avans Hogeschool een 100%-deelneming bekend onder de naam Avans+. Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden.

In 2019 is de omzet van Avans+ toegenomen in vergelijking met vorig jaar, de marge op de aangeboden opleidingen is echter gedaald door o.a. dubbele huisvestingslasten als gevolg van de verbouwing van het toekomstige pand.

De deelneming heeft eigen medewerkers in dienst en huurt daarnaast externe docenten in voor hun specifieke kennis. Als medewerkers van Avans Hogeschool worden ingezet, gebeurt dit op basis van detachering en op beperkte schaal.

Andersom kunnen medewerkers van Avans+ op contract- of tijdelijke basis werkzaamheden bij Avans Hogeschool verrichten. In elke situatie vindt facturering plaats van de werkelijke kosten, zonder winstoogmerk.

Avans+ is niet gevestigd binnen de gebouwen van Avans Hogeschool. Wanneer Avans+ gebruikmaakt van de faciliteiten van Avans Hogeschool gebeurt dat tegen betaling alsof het om een derde gaat ('at arm's length').



J A A R R E K E N I N G

GECONSOLIDEERDE BALANS 2019 (X 1.000)²

ACTIVA

		31-12-2019	31-12-2018
		€	€
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	232	-
Materiële vaste activa	2	180.259	185.918
Financiële vaste activa	3	711	710
Totaal vaste activa		181.202	186.628
Vlottende activa			
Vorraden	4	50	46
Vorderingen	5	14.665	14.719
Liquide middelen	6	100.590	88.729
Totaal vlottende activa		115.305	103.494
Totaal activa		296.507	290.122

PASSIVA

		31-12-2019	31-12-2018
		€	€
Eigen vermogen	7	195.816	195.293
Voorzieningen	8	16.333	14.667
Langlopende schulden	9	2.800	3.200
Kortlopende schulden	10	81.558	76.962
Totaal passiva		296.507	290.122

² Na verwerking resultaatbestemming

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2019 (X 1.000)

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	214.083	210.400	204.446
Collegegelden	12	54.152	53.537	54.319
Baten werk in opdracht voor derden	13	21.068	20.077	19.770
Overige baten	14	9.658	5.832	8.997
Totaal baten		298.961	289.846	287.532
Lasten				
Personele lasten	15	223.874	225.459	210.788
Afschrijvingen	16	22.236	22.526	22.136
Huisvestingslasten	17	14.479	14.157	13.068
Overige instellingslasten	18	37.726	32.374	33.166
Totaal lasten		298.315	294.516	279.158
Saldo baten en lasten		646	-4.670	8.374
Saldo financiële baten en lasten	19	102	73	95
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		748	-4.597	8.469
Vennootschapsbelasting	20	225	403	427
Resultaat		523	-5.000	8.042

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2019 (X 1.000)

	2019		2018	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat		523		8.042
Afschrijvingen	16	22.236		22.136
Mutaties voorzieningen	8	1.666		641
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	4	-4		-5
Vorderingen	5	54		-1.843
Kortlopende schulden	10	4.596		7.716
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			29.071	36.687
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings immateriële vaste activa	1	-232		-
Investerings materiële vaste activa	2	-16.638		-31.838
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	61		-
Investerings financiële vaste activa	3	-		-5
Desinvesteringen financiële vaste activa	3	-1		32
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-16.810	-31.811
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	9	-		4.000
Aflossing en vrijval langlopende schulden	9	-400		-800
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-400	3.200
Mutatie liquide middelen			11.861	8.076
Beginstand liquide middelen		88.729		80.653
Mutaties liquide middelen		11.861		8.076
Eindstand liquide middelen		100.590		88.729

ALGEMENE TOELICHTING

Activiteiten

Stichting Avans, statutair gevestigd in Tilburg (KvK 41104408), heeft ten doel:

- het bevorderen en het verzorgen van hoger beroepsonderwijs
- het bevorderen van de persoonlijke en maatschappelijke vorming van de studenten.

Continuïteit

Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van de veronderstelling dat de continuïteit van Stichting Avans is gewaarborgd.

Groepsverhoudingen

Avans Hogeschool in Tilburg behoort tot Stichting Avans en staat aan het hoofd van de groep. De jaarrekening van Avans Hogeschool is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Avans, gevestigd in Tilburg.

Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Avans opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen waarop Stichting Avans een overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Stichting Avans kan overheersende zeggenschap uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten. De groepsmaatschappijen waarop Stichting Avans een overheersende zeggenschap kan uitoefenen, worden voor 100% in de consolidatie betrokken.

Consolidatie van de 100%-deelnemingen heeft plaatsgevonden volgens de integrale methode onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen de groepsmaatschappijen.

Stichting Avans heeft een 50%-belang in de joint venture Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, gevestigd in Tilburg. Dit belang is proportioneel geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden.

Stichting Avans heeft een 80%-belang in de joint venture Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ, gevestigd in Roosendaal. Dit belang is proportioneel geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden.

De in de consolidatie betrokken rechtspersonen zijn:	KvK-nummer
Avans Contractactiviteiten B.V., Tilburg (100%-deelneming van Stichting Avans)	20097710
Avans Hogeschool B.V., Tilburg (100%-deelneming van Avans Contractactiviteiten B.V.)	20097716
Avans Hogeschool PRL B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)	52781062
Avans Hogeschool MB B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)	52780090
Instituut Scire B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)	30197643
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (50%-deelneming van Stichting Avans)	18072152
Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ (80%-deelneming van Stichting Avans)	71195092

Verbonden partijen

Verbonden partijen zijn alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Avans en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van inzicht toegelicht.

Toelichting op het 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 rente en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen is het nodig dat het College van Bestuur van Stichting Avans zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat het College van Bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

De 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, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

De hieronder vermelde grondslagen zijn eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Voor zover omrekening uit vreemde valuta relevant is, geschiedt dit naar de koerswaarde op transactie- c.q. balansdatum.

Vergelijking met voorgaand jaar

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorzieningen bovenwettelijk wachtgeld, ambtsjubilea en werktijdvermindering senioren gewijzigd. In geval van instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening bovenwettelijke wachtgelden in 2019 k€ 2.140 lager. De schattingswijziging omtrent de voorziening ambtsjubilea heeft betrekking op de kans dat een medewerker het 25-jarig jubileum bereikt. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening ambtsjubilea in 2019 k€ 97 hoger. De schattingswijziging omtrent de voorziening werktijdvermindering senioren heeft betrekking op de verwachte toekomstige instroom. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2019 k€ 560 hoger. De impact van deze schattingswijzigingen is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van afschrijvingen. De afschrijving geschiedt op lineaire basis, naar rato van de verwachte economische levensduur. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien de geschatte economische levensduur langer is dan 20 jaar zal, vanaf het moment van verwerking aan het einde van elk boekjaar, een bijzondere waardeverminderingstest worden uitgevoerd.

Materiële vaste activa inclusief vastgoedbelegging

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van afschrijvingen. De afschrijving geschiedt op lineaire basis, naar rato van de verwachte economische levensduur. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen.

De verkrijgingsprijs van de van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verworven gebouwen en terreinen betreft de 'brutodeelnamesom OKF', die aan dit ministerie is betaald voor het verwerven van het economisch claimrecht op de gebouwen. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De gebouwen worden gewaardeerd met behulp van de componentenbenadering. Dat wil zeggen dat zij opgesplitst zijn in 2 componenten, te weten de gebouwen en de installaties. De afschrijvingen voor de beide componenten worden onafhankelijk van elkaar bepaald. Groot onderhoud aan beide componenten wordt geactiveerd en verhoogt daarmee de boekwaarde van de componenten. Daarbij geldt dat dit onderhoud levensduurverlengend of waardeverhogend is.

Op activa in bestelling en nieuwbouw in aanbouw wordt pas afgeschreven nadat deze in gebruik zijn genomen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De vastgoedbelegging wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend als percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van economische levensduur en rekening houdend met de restwaarde.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarop 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 Stichting Avans 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

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen betreffen verstrekte leningen en borgstellingen met een looptijd langer dan 12 maanden. De financiële vaste activa worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Indien daarvoor aanleiding bestaat, wordt een voorziening gevormd.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Stichting Avans beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde van het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 1% (2018: 1%).

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord was, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Bij financiële vaste activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs, wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de marktwaarde. Indien en voor zover deze marktwaarde in een volgende periode toeneemt, dienen de voorheen opgenomen bijzondere waardeverminderingverliezen te worden teruggenomen tot maximaal de (geamortiseerde) kostprijs die zou zijn bepaald als geen sprake was geweest van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

Voorraden

De opgenomen voorraden worden gewaardeerd tegen historische kostprijs en, indien van toepassing, onder aftrek van de waardevermindering wegens incurrantheid.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, die door het College van Bestuur is aangebracht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke 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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

De onder dit hoofd opgenomen voorzieningen hebben geen betrekking op de specifieke activa; zij worden gevormd voor verplichtingen en risico's die samenhangen met het bedrijfsgebeuren.

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in de jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Operationele leasing

Stichting Avans heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting Avans liggen. De verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

De 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. De verschillen tussen de begroting en de werkelijke cijfers worden in het jaarverslag verklaard.

Verantwoording baten

Baten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Rijksbijdragen

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

De geormerkte rijksbijdragen worden in de jaarrekening als baten verantwoord indien ten laste van de betreffende rijksbijdrage lasten zijn verantwoord. Indien er geen lasten verantwoord zijn en er sprake is van een nog te besteden geormerkte rijksbijdrage, dan wordt deze rijksbijdrage als kortlopende schuld verantwoord.

Overige baten

Overige baten bestaan met name uit subsidies, detacheringsopbrengsten en overige baten.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

(Im)materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn verantwoord onder de overige opbrengsten.

PERSONEELSBELONINGEN

Periodiek betaalbare beloningen

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.

Pensioenen

Stichting Avans heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden verplichte of contractuele basispremies betaald door Stichting Avans. 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% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2019 is 97,8%.

ABP werd in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Daarom is destijds een herstelplan opgesteld om de financiële situatie binnen 5 jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, de toezichthouder van de Nederlandse pensioenfondsen.

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.

- In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met 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. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is 30% (2018: 5%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

De mutaties van de immateriele vaste activa zijn in het volgende schema samengevat:

	Totaal
	€
Aanschafwaarde 01-01-2019	-
Cum. afschrijvingen t/m 2018	-
Boekwaarde 01-01-2019	-
Investerings in ontwikkelkosten website	232
Aanschafwaarde desinvesteringen	-
Afschrijvingen 2019	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-
Mutaties gedurende het boekjaar	232
Aanschafwaarde 31-12-2019	232
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-
Boekwaarde 31-12-2019	232

In 2019 heeft Avans Hogeschool B.V. een website ontwikkeld die een nieuwe vorm van onderwijs gaat faciliteren. De website zal na ingebruikname in 5 jaar worden afgeschreven. De investering betreft enkel geactiveerde externe ontwikkelkosten. Deze investering heeft een wettelijke reserve tot gevolg.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

De mutaties van de materiële activa zijn in het volgende schema samengevat.

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Totaal
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2019	20.526	3.984	276.493	65.386	366.389
Cum. afschrijvingen t/m 2018	-1.777	-	-139.069	-39.246	-180.092
Egalisatierekening subsidies	-	-	-379	-	-379
Boekwaarde 01-01-2019	18.749	3.984	137.045	26.140	185.918
Mutaties 2019 (ingebruikname)	-	-	-	-	-
Investerings	31	4.910	4.393	7.304	16.638
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-	-7.331	-7.331
Afschrijvingen 2019 ²	-322	-	-13.314	-8.675	-22.311
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	7.270	7.270
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	-291	4.910	-8.846	-1.432	-5.659
Aanschafwaarde 31-12-2019	20.557	8.894	280.886	65.359	375.696
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-2.099	-	-152.383	-40.651	-195.133
Egalisatierekening subsidies	-	-	-304	-	-304
Boekwaarde 31-12-2019	18.458	8.894	128.199	24.708	180.259

¹ Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre volledig afgeschreven inventaris (boekwaarde is nihil) nog in gebruik is. Indien deze niet meer in gebruik is, worden de cumulatieve aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen hiervoor gecorrigeerd.

² De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen en parkeerterreinen.

Belegging

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is een belegging van Avans Hogeschool B.V. (private activiteit) in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 140-148A inbegrepen. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbelegging is gelijk aan de reële waarde van de belegging. In onderstaand schema is de omvang van deze belegging opgenomen.

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde 01-01-2019	915	2.313	1.288	4.516
Mutatie naar eigen gebruik	-390	-986	-548	-1.924
Afschrijvingen 2019	-	-	-132	-132
Mutaties gedurende het boekjaar	-390	-986	-680	-2.056
Aanschafwaarde 31-12-2019	525	1.327	850	2.702
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-	-	-242	-242
Boekwaarde 31-12-2019	525	1.327	608	2.460

Afschrijvingspercentages:

Terreinen	0,00%
Terreinvoorzieningen	6,67%
Gebouwen	3,33%
Verbouwingen aan huurpanden	variabel ¹
Installaties	6,67%
Verbouwingen	20,00%
Meubilair	10,00%
Xplora-meubilair	14,29%
Onderwijsapparatuur	20,00%
Smartboards en een deel van netwerkapparatuur	20,00%
Overige ICT	33,33%
Overige inventaris	20,00%

¹ De afschrijving op verbouwingen aan huurpanden is afhankelijk van de huurtermijn.

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	73.230	1-1-2019
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	36.918	1-1-2019
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	14.702	1-1-2019
Totaal OZB-waardes	124.850	
Verzekerde waarde gebouwen	235.261	

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn in het volgende schema samengevat.

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Niet geconsolideerde deelnemingen	5	5
Hypothecaire lening aan Bress	420	456
Borgstelling ministerie OCW	174	186
Overige borgstellingen	112	63
Totaal overige financiële vaste activa	711	710

Alle opgenomen financiële vaste activa hebben een looptijd langer dan een jaar.

Niet geconsolideerde deelneming

De mutaties in de niet geconsolideerde deelneming zijn in het volgende schema samengevat.

	Boekwaarde 01-01-2019	Investerings 2019	Overige mutaties 2019	Resultaat 2019	Boekwaarde 31-12-2019
	€	€	€	€	€
Starterslift Investments B.V.	5	-	-	-	5
Totaal niet geconsolideerde deelneming	5	-	-	-	5

Hypothecaire lening

De mutaties in de verstrekte hypothecaire lening zijn in het volgende schema samengevat.

	Bedrag lening 31-12-2019	Uitgeleend 2019	Aflossingen 2020	Rente- percentage	Resterende looptijd
	€	€	€	%	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	420	-	36	2,5%	12
Totaal leningen u/g	420	-	36		

De hypothecaire lening aan Stichting Bredase Studenten Sportvereniging (Bress) is een lening met een hoofdsom van € 720.000, een looptijd van 20 jaar en een rentepercentage van 2,5%. Aflossing vond voor het eerst plaats op 30 september 2012. De schuldenaar heeft het recht om te allen tijde het bedrag van de lening geheel of gedeeltelijk boetevrij af te lossen. De lening is verstrekt vanuit het privaat eigen vermogen.

Borgstellingen

De mutaties in de borgstellingen zijn in het volgende schema samengevat.

	Stand 01-01-2019	Betaald 2019	Ontvangen 2019	Stand 31-12-2019
	€	€	€	€
Borgstelling ministerie OCW	186	-	12	174
Overige borgstellingen	63	85	36	112
				-
Totaal borgstellingen	249	85	48	286

Borgstelling ministerie OCW

Als onderdeel van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO hebben alle hbo-instellingen een borgstelling afgegeven aan het ministerie van OCW. Het aandeel van Avans in de borgstelling bedraagt € 186.000. In 2019 heeft voor het eerst een aflossing op de borgstelling plaatsgevonden ter hoogte van € 12.000. De borgstelling kent geen rentevergoeding.

Overige borgstellingen

Als gevolg van het afsluiten van diverse huurcontracten heeft Stichting Avans borgsommen betaald aan verhuurders. Zodra de huurcontracten worden beëindigd, ontvangt Stichting Avans deze borgsommen retour.

4 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Gebruiksgoederen	50	46
Totaal voorraad	50	46

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

5 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Debiteuren	6.142	7.581
Studenten	450	240
Belastingen en premies sociale verzekeringen	133	318
Overige vorderingen	479	36
Overlopende activa	7.461	6.544
Totaal vorderingen	14.665	14.719

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde €121.000 (2018: €148.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van €286.000 (2018: €247.000).

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

6 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Termijndeposito's	79.333	64.582
Bankrekeningen	21.254	24.144
Kassen	3	3
Totaal liquide middelen	100.590	88.729

Onder de post bankrekeningen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van €661.000 (2018: €661.000). Over de overige tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

7 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

De mutaties in het eigen vermogen zijn in het volgende schema samengevat.

	Stand 01-01-2019	Overige mutaties 2019	Bestemming resultaat 2019	Stand 31-12-2019
	€	€	€	€
Wettelijke reserve	-	232	-	232
Algemene reserve (publiek)	67.913	-9.078	-168	58.667
Algemene reserve (privaat)	11.219	-232	691	11.678
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	53.463	7.712	-	61.175
Innovatiebudget	54.506	4.111	-	58.617
Ontwerp & Ontwikkeling	8.192	-2.745	-	5.447
Totaal vermogen	195.293	-	523	195.816

Het geconsolideerde eigen vermogen is gelijk aan het enkelvoudige eigen vermogen. Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt dan ook verwezen naar de toelichting op het enkelvoudige eigen vermogen.

8 VOORZIENINGEN (X 1.000)

De mutaties van de voorzieningen zijn in het volgende schema samengevat.

	Stand 01-01-2019	Dotaties 2019	Onttrekkingen 2019	Vrijval 2019	Stand 31-12-2019
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	2.071	1.945	1.610	555	1.851
Bovenwettelijk wachtgeld	3.337	1.396	529	2.823	1.381
Collectief wachtgeld	5	-	4	1	-
Ambtsjubilea	1.237	384	110	116	1.395
Langdurig zieken	1.147	1.349	1.116	-	1.380
Duurzame inzetbaarheid	1.622	334	82	-	1.874
Werktijdvermindering senioren	3.388	2.130	526	84	4.908
Reorganisatie	1250	14	406	-	858
Eigenrisicodragers WGA	599	228	26	420	381
Mogelijke claims	-	2.300	-	-	2.300
Latente belastingen	11	-	-	6	5
Totaal voorzieningen	14.667	10.080	4.409	4.005	16.333

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2019		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	1.658	193	-
Bovenwettelijk wachtgeld	778	603	-
Ambtsjubilea	68	207	1.120
Langdurig zieken	618	762	-
Duurzame inzetbaarheid	112	950	812
Werktijdvermindering senioren	638	2.307	1.963
Reorganisatie	858	-	-
Eigenrisicodragers WGA	45	181	155
Mogelijke claims	2.300	-	-
Latente belastingen	5	-	-
Totaal	7.080	5.203	4.050

Voorziening wettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeld. De totale wettelijke werkloosheidslasten van de medewerkers die na 2007 werkloos zijn geworden, worden op basis van de gegevens in de beslissing UWW voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. In geval van instroom in de

wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeld. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening bovenwettelijk wachtgeld gewijzigd. In geval van instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening bovenwettelijke wachtgeld in 2019 k€ 2.140 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening collectief wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van collectieve wachtgeld. Het collectief wachtgeld bestaat uit wachtgeld bestemd voor uitkeringsgerechtigden van voor 1996. De uitkeringslasten van deze groep uitkeringsgerechtigden worden collectief gedragen door alle hbo-instellingen. De uitkeringslasten per hogeschool worden berekend conform een verdeelsleutel. De verdeelsleutel wordt bepaald op basis van de verhouding tussen het aantal studenten per hbo-instelling en het landelijke totaal aantal studenten. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%). In de loop van 2019 is deze voorziening niet meer van toepassing.

Voorziening ambtsjubilea

Deze voorziening 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 een aantal schattingselementen: jaarlijkse salarisverhoging van 2%, sterftekans, 32,5% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 100% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening jubilea gewijzigd. De schattingswijziging heeft betrekking op de kans dat een medewerker het 25-jarig jubileum bereikt (gewijzigd van 25% naar 32,5%). Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening jubilea in 2019 k€ 97 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van gespaarde duurzame-inzetbaarheidsuren. De duurzame-inzetbaarheidsregeling geeft medewerkers het recht om een aantal uren per studiejaar in te zetten voor duurzame inzetbaarheid. Deze uren kunnen onder bepaalde voorwaarden gespaard worden. De gespaarde uren zonder economisch nut worden voorzien. Het gespaarde aantal uren is gebaseerd op een registratie van gedane spaaraanvragen door medewerkers. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening werktijdvermindering senioren

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van de regeling Werktijdvermindering Senioren. Deze regeling geeft medewerkers de mogelijkheid om vanaf een bepaalde leeftijd tegen voor de medewerker gunstige financiële voorwaarden minder te werken. De voorziening omvat een reservering voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende 5 jaar. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening Werktijdvermindering Senioren gewijzigd. De schattingswijziging heeft betrekking op de

verwachte toekomstige instroom (gewijzigd van 30 naar 40 instromers per jaar). Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2019 k€ 560 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Reorganisatievoorziening

Deze voorziening is in 2018 gevormd voor de verwachte kosten van de afgekondigde reorganisatie bij Team Kennismanagement van het Leer- en Innovatiecentrum. De voorziening omvat een inschatting van de kosten gemoeid met deze reorganisatie gebaseerd op de overeengekomen regelingen in het Sociaal Plan d.d. 20 februari 2019 en een inschatting van het gebruik van deze regelingen.

Voorziening eigenrisicodragerschap WGA

Met ingang van 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Dat betekent dat Avans de uitkeringsverplichtingen voor de WGA-uitkeringslasten dient te voldoen voor medewerkers die vanaf 1 januari 2017 ziek worden en na 2 jaar nog ziek zijn. De voorziening is gevormd voor de toekomstige WGA-verplichtingen van medewerkers waarvoor per balansdatum een WGA-verplichting geldt én voor medewerkers die naar verwachting in het komende jaar zullen instromen in de WGA. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2018: 1%).

Voorziening mogelijke claims

Deze voorziening is in 2019 gevormd voor mogelijke claims van derden. De verplichting is contant gemaakt tegen 1%.

Voorziening latente belastingen

De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

9 LANGLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

De mutaties in de langlopende schulden zijn in het volgende schema samengevat.

	Stand 01-01-2019	Opgenomen 2019	Vrijval 2019	Aflossingen 2020	Stand 31-12-2019
	€	€	€	€	€
Hypotheek	3.200	-	-	400	2.800
Totaal langlopende schulden	3.200	-	-	400	2.800

Ter financiering van de aankoop van het pand aan de Claudius Prinsenlaan 140-148A te Breda heeft Avans Hogeschool B.V. in 2018 een hypotheek afgesloten bij de ING Bank. De hypotheek heeft een hoofdsom van € 4 mln en een looptijd van 10 jaar. De aflossing vindt per kwartaal plaats, voor het eerst op 1 juli 2018. De hypotheek bevat de mogelijkheid om versneld af te lossen met een extra aflossing van maximaal € 400.000 per jaar. In 2018 heeft Avans Hogeschool B.V. een extra aflossing van € 200.000 gedaan. Het rentepercentage bedraagt voor de gehele looptijd 1,66%.

10 KORTLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Crediteuren	5.782	6.495
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	9.489	9.053
Omzetbelasting	310	117
Vennootschapsbelasting	-	86
Schulden terzake pensioenen	2.758	2.450
Schulden aan ministerie OCW	577	813
Aflossingsverplichting	400	400
Overige kortlopende schulden	3.167	2.189
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	6.326	6.013
Vakantiedagen	1.455	1.410
Vooruitontvangen collegegelden	22.927	20.958
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	16.121	15.951
Overig	12.246	11.027
Totaal kortlopende schulden	81.558	76.962

Onder de schulden aan ministerie OCW zijn doelsubsidies opgenomen. Een specificatie daarvan staat in [Bijlage Model G](#)

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Avans Hogeschool BV heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Heerbaan 14-40 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar is aangegaan per 1 juli 2010. De huurprijs inclusief btw bedraagt € 52.000 per maand.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. In het contract zijn 2 mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging opgenomen. Het contract kan na 5 jaar en 2 maanden en na 8 jaar en 2 maanden opgezegd worden met inachtneming van een opzegtermijn van 9 maanden. De huurprijs bedraagt € 899.000 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Het betreft een huurcontract met recht tot koop.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 september 2012. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2022 tot 1 september 2027 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2021 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2027 tot 1 september 2032 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2026 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt € 174.000 per jaar en geldt voor de huurperiode van 10 jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. Inmiddels is een nieuwe huurovereenkomst overeengekomen, de voorwaarden zijn niet materieel gewijzigd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor het gebouw aan de Bijster 7-21 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 juli 2013. De huurprijs bedraagt € 305.000 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt € 20.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot en met 1 augustus 2020. De huurprijs inclusief btw bedraagt € 151.000 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot en met 1 augustus 2020. De verschuldigde huur bedraagt € 204.000 per jaar.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan het Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 574.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar en 6 maanden voor het EKP-gebouw aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 januari 2017. Het huurcontract is niet opgezegd en daarmee wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van 6 maanden. De aanvangshuurprijs bedraagt € 443.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 5% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. De aanvangshuurprijs bedraagt € 577.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 4 jaar voor het gebouw aan de Hugo de Grootlaan 35 en 39 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 augustus 2019. De aanvangshuurprijs bedraagt € 193.000. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 2 maal 2 jaar. Per 1 augustus 2027 wordt de overeenkomst, als deze niet wordt opgezegd, voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaren. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2021. De huurprijs bedraagt € 0 per jaar. Na afloop van de huurovereenkomst wordt het pand door Stichting Avans in juridische eigendom overgenomen van de gemeente uiterlijk op de datum van het einde van de huurovereenkomst. Indien partijen huur of voortgezet gebruik voor 1 september 2021 overeenkomen hoeft Stichting Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van € 625.000, exclusief btw per jaar.

Looptijd huurverplichtingen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2019		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
	3.599	6.570	909

Met deze bedrijven sloot Stichting Avans (onderhouds)contracten af voor de volgende bedragen:

	2020	2021	2022	2023	2024
	k€	k€	k€	k€	k€
CSU B.V.	2.500	-	-	-	-
SURF market	951	250	-	-	-
T-Mobile	478	478	40	-	-
Strukton WorkspHERE B.V.	495	-	-	-	-
SURFnet B.V.	372	-	-	-	-
Mendix Technologie	240	282	292	292	219
Eco smart	543	-	-	-	-
Totaal	5.579	1.010	332	292	219

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De afgegeven bankgarantie aan Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt € 234.000
- De afgegeven bankgarantie aan Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt € 88.000
- De afgegeven bankgarantie aan PostNL Real Estate B.V. te 's-Gravenhage bedraagt € 116.000
- De afgegeven bankgarantie aan Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt € 222.000

- Avans Hogeschool B.V. heeft ten gunste van Stichting Heerborgh en Heerborgh Vastgoed C.V. een garantie van € 150.000 afgegeven.

Voor de btw geldt een fiscale eenheid tussen de volgende rechtspersonen:

- Stichting Avans
- Avans Contractactiviteiten B.V.
- Avans Hogeschool B.V.
- Avans Hogeschool MB B.V.
- Avans Hogeschool PRL B.V.
- Instituut Scire B.V.

Bovenstaande rechtspersonen zijn daarmee hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars omzetbelastingsschulden en voor de omzetbelasting die de fiscale eenheid verschuldigd is.

Stichting Avans is voor een periode van 10 jaar eigenrisicodragend voor de Wet Inkomens naar Arbeidsvermogen.

Er lopen diverse geschillen/claims jegens en door Stichting Avans. Hoewel het niet mogelijk is de uitkomst van deze geschillen/claims te voorspellen, is het College van Bestuur van mening dat het onwaarschijnlijk is dat de uitkomsten hiervan materieel nadelige gevolgen zullen hebben voor de financiële positie van Stichting Avans. Het College baseert zich daarbij op de nu beschikbare informatie en raadpleging van de interne jurist.

In de cao is de regeling Werktijdvermindering Senioren opgenomen. Werknemers kunnen, onder diverse voorwaarden, aanspraak maken op werktijdvermindering. Deze regeling met opbouw van rechten verplicht de hogeschool bij deelname een deel van deze werktijdvermindering te financieren. Er is een voorziening gevormd voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en voor de potentiële instroom van medewerkers in de komende 5 jaar. Momenteel bestaat onvoldoende zicht op de deelnamekans van medewerkers over een tijdspanne van meer dan 5 jaar. Een betrouwbare schatting van de omvang van de verplichting is niet mogelijk. Daarom is hiervoor geen voorziening getroffen.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN

Huuropbrengsten Avans Hogeschool B.V.

Avans Hogeschool B.V heeft in 2018 een pand aan de Claudius Prinsenlaan 140-148A in Breda gekocht. Dit pand is nog gedeeltelijk verhuurd aan derden. De huurprijs (inclusief servicekosten) en de looptijd van de verhuurovereenkomsten zijn in onderstaand overzicht opgenomen:

	2020	2021 tm 2024
	k€	k€
UPL Benelux B.V.	80	313
T-Mobile Netherlands B.V.	13	43
Totaal	93	356

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In de loop van 2020 is een wereldwijde Coronacrisis uitgebroken. De Coron-crisis heeft een zeer grote impact op de gezondheid van mensen, de sociale interactie tussen mensen en de wereldeconomie. De impact op het primaire proces van Stichting Avans is groot, echter de financiële impact op korte termijn voor Stichting Avans is zeer beperkt.

De continuïteit van onze belangrijkste debiteur (het ministerie van OCW) is momenteel niet in het geding. Daarnaast worden enerzijds beperkte aanvullende kosten gemaakt om onderwijs op afstand aan te bieden, anderzijds zullen bepaalde activiteiten worden vertraagd. Dat leidt tot kostenbesparingen op korte termijn.

De solide financiële positie - een eigen vermogen van ruim € 195 mln en nagenoeg geen externe financiering - maakt dat de continuïteit van Stichting Avans gewaarborgd is.

Het CPB verwacht dat Nederland in een recessie terechtkomt. Op lange termijn kan een recessie leiden tot een aanpassing van de bekostigingstarieven. Ook in dat geval is de financiële positie van Avans solide genoeg om zich hierop aan te kunnen passen.

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Legenda code activiteiten:

Nummer:	Activiteit:
1	Contractactiviteiten
2	Contractonderzoek
3	Onroerende zaken
4	Overig

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie-saldo	Omzet
		31-12-2019	2019	2019
		€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%)	4	11.364	691	21.287
Totaal		<u>11.364</u>	<u>691</u>	<u>21.287</u>

Doelstelling Avans Contractactiviteiten B.V.:

Het verkrijgen, beheren en vervreemden van aandelen, winstbewijzen, oprichtersbewijzen en dergelijke in Nederlandse en buitenlandse ondernemingen, voor zover deze in verband staan met het onderwijs en onderzoek.

Bestuurders/directieleden Avans Contractactiviteiten B.V.:

- Dr. D.C. Zijderveld MPA
- Dr. J. Ravensbergen

Joint venture (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie-saldo	Omzet
		31-12-2019	2019	2019
		€	€	€
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (deze cijfers worden voor 50% in de consolidatie betrokken)	4	229	-50	8.270
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (deze cijfers worden voor 80% in de consolidatie betrokken)	4	261	1.489	5.670
Totaal		490	1.439	13.940

Doelstelling Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

Het exploiteren en verzorgen van de bacheloropleiding HBO-rechten.

Bestuurders/directieleden Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

- Dr. D.C. Zijderveld MPA (Stichting Avans)
- Dr. J. Ravensbergen (Stichting Avans)
- Ir. J. Houtermann (Fontys Hogescholen)
- Dr. J. Nederlof (Fontys Hogescholen)
- Mr. S. Laseur-Eelman (onafhankelijke externe voorzitter)

Adres Fontys Hogescholen:
Rachelsmolen 15611
MA Eindhoven

Doelstelling Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ:

Het in het kader van de gemeenschappelijke regeling (de gemeentelijke regeling Ad-College Zuidwest-Nederland) exploiteren en verzorgen van Ad-opleidingen, alles in de ruimste zin, ten behoeve van Stichting Avans en HZ University of Applied Sciences. De Stichting tracht dit doel te bereiken door vanuit gezamenlijke visie van Avans en HZ brede Associate degree-opleidingen aan te bieden.

Bestuurders/directieleden Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ:

- drs. P.L.A. Rüpp (Stichting Avans)
- J.L. Dane MSc (HZ University of Applied Sciences)

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

11 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	213.118	209.288	203.480
Overige subsidies ministerie OCW	965	1.112	966
Totaal rijksbijdrage ministerie OCW	214.083	210.400	204.446

12 COLLEGEGEDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	58.438	57.940	59.199
Gerestitueerde collegegelden	-4.286	-4.403	-4.880
Totaal collegegelden	54.152	53.537	54.319

13 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	3.358	3.390	2.942
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	16.376	15.490	15.501
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.089	1.090	1.230
Totaal contractonderwijs	20.823	19.970	19.673
NWO	245	107	97
Totaal contractonderzoek	245	107	97
Totaal opbrengst werk voor derden	21.068	20.077	19.770

14 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	453	330	517
Detachering personeel	466	298	501
Subsidies van derden	4.450	2.711	3.259
Overige:			
Studentenvoorzieningen	1.553	1.234	1.364
Restaurantieve voorzieningen	24	15	30
Overige	2.712	1.244	3.326
Totaal overige baten	9.658	5.832	8.997

In algemene zin worden overige baten voorzichtig begroot, subsidies van derden worden bijvoorbeeld pas begroot zodra de subsidie formeel is toegekend.

15 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Lonen en salarissen	154.996	162.890	148.914
Sociale lasten	19.346	18.917	18.133
Pensioenpremies	23.815	24.606	21.351
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	1.390	1.217	-1.327
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	-1.427	120	318
Vrijval/dotatie voorziening collectief wachtgeld	-1	5	-
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	268	45	387
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	1.349	100	1.177
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	334	400	299
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	2.046	850	1.540
Vrijval/dotatie reorganisatievoorziening	14	-	1250
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	-192	302	599
<i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>	<i>3.781</i>	<i>3.039</i>	<i>4.243</i>
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	19.277	11.155	15.478
Uitkering sociale verzekeringen	-966	-752	-1.056
Overige	3.625	5.604	3.725
Totaal personele lasten	223.874	225.459	210.788

De totale personele lasten liggen redelijk in lijn met de begroting, wel is een verschuiving zichtbaar tussen eigen personeel en uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d. In de praktijk blijkt het werven van personeel moeilijk te zijn.

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

Het gemiddeld aantal fte's (allen werkzaam in Nederland) in dienst bij Stichting Avans, laat de volgende ontwikkeling zien:

	2019	2018
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.450	1.434
Personeel management	92	102
Personeel bedrijfsvoering	725	706
Stagiairs	45	49
Personeel gelieerde ondernemingen	174	169
Totaal aantal fte's	2.486	2.460

16 AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	13.636	13.853	13.789
Inventaris	8.675	8.749	8.422
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-76	-75
Totaal afschrijvingen	22.236	22.526	22.136

17 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Huur	4.312	4.231	4.106
Onderhoudslasten	2.370	2.157	1.929
Energie en water	2.679	2.896	2.212
Wettelijke lasten	706	772	653
Schoonmaakkosten	3.968	3.819	3.744
Overige huisvestingskosten	444	282	424
Totaal huisvestingslasten	14.479	14.157	13.068

18 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	2.277	1.954	2.149
Administratie- en beheerskosten	17.407	17.156	17.019
Reis- en verblijfkosten	3.536	3.317	3.584
Onderwijskosten	10.680	8.428	8.115
Overige beheerskosten	3.826	1.519	2.299
Totaal overige instellingslasten	37.726	32.374	33.166

De overige beheerskosten worden voorzichtig begroot, als bijvoorbeeld subsidies worden toegekend na vaststelling van de begroting dan worden zowel de subsidies van derden als de bijbehorende lasten niet opgenomen in de begroting.

Onder de administratie- en beheerskosten zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria en (fiscale) advisering verantwoord:

	EY Nederland	Overig EY	Totaal EY	Andere accountant	Totaal
				€	€
Controle van de jaarrekeningen	167	-	167	3	170
Andere controlewerkzaamheden	57	-	57	-	57
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	-	-	-	66	66
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-
Totaal accountantshonoraria	224	-	224	68	292

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de instelling en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wet toezicht accountantsorganisaties en de in rekening gebrachte honoraria van het netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2019, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

19 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Rentebaten	159	133	152
Rentelasten	-57	-60	-57
Totaal financiële lasten	102	73	95

20 VENNOOTSCHAPSBELASTING

Het in 2019 gehanteerde nominale tarief is 20-25% en het effectieve tarief is 30%. Het effectieve tarief wijkt af van het nominale tarief omdat de vennootschapsbelastingplicht alleen betrekking heeft op de deelneming Avans Contractactiviteiten B.V. en haar dochtermaatschappij. Het geconsolideerde resultaat na belastingen van Avans Contractactiviteiten B.V. bedraagt € 691.000.

ENKELVOUDIGE BALANS 2019 (X 1.000)³

ACTIVA

	31-12-2019		31-12-2018	
	€	€	€	€
Vaste activa				
Terreinen en terreinvoorzieningen		16.960		17.250
Nieuwbouw in aanbouw		414		23
Gebouwen		126.098		134.812
Inventaris		<u>24.256</u>		<u>25.709</u>
Totaal materiële vaste activa	21	167.728		177.794
Deelnemingen	22	11.692		10.817
Verstreckte leningen	3	420		456
Borgstellingen	3	<u>285</u>		<u>248</u>
Totaal financiële vaste activa		<u>12.397</u>		<u>11.521</u>
Totaal vaste activa		180.125		189.315
Vlottende activa				
Vorraden	4	50		46
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-		300
Debiteuren		503		1.530
Vordering op Avans Hogeschool B.V.		72		114
Vordering op Juridische Hogeschool Avans-Fontys		19		19
Vordering op Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ		361		845
Vorderingen op studenten		450		240
Overige vorderingen		322		15
Overlopende activa		<u>6.350</u>		<u>5.618</u>
Totaal vorderingen	5	8.077		8.681
Liquide middelen	6	<u>83.992</u>		<u>68.849</u>
Totaal vlottende activa		<u>92.119</u>		<u>77.576</u>
Totaal activa		<u>272.244</u>		<u>266.891</u>

³ Na verwerking resultaatbestemming

PASSIVA

	31-12-2019		31-12-2018	
	€	€	€	€
Algemene reserve		70.577		79.132
Bestemmingsreserve		125.239		116.161
Totaal eigen vermogen	23	195.816		195.293
Wettelijk wachtgeld		1.832		2.035
Bovenwettelijk wachtgeld		1.381		3.337
Collectief wachtgeld		-		5
Ambtsjubilea		1.371		1.219
Langdurig zieken		1.380		1.146
Duurzame inzetbaarheid		1.748		1.498
Werktijdvermindering senioren		4.802		3.297
Reorganisatie		845		1.250
Eigenrisicodragerschap WGA		327		599
Voorziening mogelijke claims		2.300		-
Stichting Associated degrees Academie Avans - HZ		-		975
Totaal voorzieningen	8	15.986		15.361
Crediteuren		5.051		5.939
Schuld aan Avans Hogeschool B.V.		32		16
Schuld aan Avans Hogeschool MB B.V.		14		26
Schuld aan Juridische Hogeschool Avans-Fontys		4		3
Schuld aan Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ		205		-
Schulden aan ministerie OCW		577		813
Loonheffing en premies sociale verzekeringen		8.822		8.439
Omzetbelasting		201		-
Schulden terzake pensioenen		2.615		2.328
Overige kortlopende schulden		665		135
Overlopende passiva		42.256		38.538
Totaal kortlopende schulden	10	60.442		56.237
Totaal passiva		272.244		266.891

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2019 (X 1.000)

		Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen ministerie OCW	11	214.083	210.400	204.446
Collegegelden	12	54.152	53.537	54.319
Baten werk in opdracht van derden	13	1.337	1.158	1.230
Overige baten	14	10.648	7.433	8.436
Totaal baten		280.220	272.528	268.431
Lasten				
Personele lasten	24	205.082	207.642	194.265
Afschrijvingen	16	21.972	22.039	21.819
Huisvestingslasten	17	13.544	13.214	12.159
Overige instellingslasten	18	40.985	32.642	32.513
Totaal lasten		281.583	275.537	260.756
Saldo baten en lasten		-1.363	-3.009	7.675
Saldo financiële baten en lasten	19	36	18	20
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		-1.327	-2.991	7.695
Resultaat deelnemingen		1.850	-2.009	347
Resultaat		523	-5.000	8.042

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

21 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

De mutaties van de materiële vaste activa zijn in het volgende schema samengevat.

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Totaal
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2019	19.027	23	274.069	63.175	356.294
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-1.777	-	-138.878	-37.466	-178.121
Egalisatierekening subsidies	-	-	-379	-	-379
Boekwaarde 01-01-2019	17.250	23	134.812	25.709	177.794
Mutaties 2019 (ingebruikname)	-	-	-	-	-
Investerings	32	391	4.393	7.090	11.906
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-	-7.235	-7.235
Afschrijvingen 2019 ²	-322	-	-13.182	-8.543	-22.047
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	7.235	7.235
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	-290	391	-8.714	-1.453	-10.066
Aanschafwaarde 31-12-2019	19.059	414	278.462	63.030	360.965
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-2.099	-	-152.060	-38.774	-192.933
Egalisatierekening subsidies	-	-	-304	-	-304
Boekwaarde 31-12-2019	16.960	414	126.098	24.256	167.728

¹ Jaarlijks wordt beoordeeld in hoeverre volledig afgeschreven inventaris (boekwaarde is nihil) nog in gebruik is. Indien deze niet meer in gebruik is, worden de cumulatieve aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen hiervoor gecorrigeerd.

² De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen en parkeerterreinen.

22 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

Deelnemingen

De mutaties van de deelnemingen zijn in het volgende schema samengevat.

	Boekwaarde 01-01-2019	Investing 2019	Overige mutaties 2019	Resultaat 2019	Boekwaarde 31-12-2019
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	10.673	-	-	691	11.364
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	139	-	-	-25	114
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (80%), in Roosendaal	-975	-	-	1.184	209
Starterslift Investment B.V.	5	-	-	-	5
Totaal deelnemingen	9.842	-	-	1.850	11.692

23 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand 01-01-2019	Overige mutaties 2019	Bestemming resultaat 2019	Stand 31-12-2019
	€	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	67.913	-9.078	-168	58.667
Algemene reserve (privaat)	11.219	-	691	11.910
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	53.463	7.712	-	61.175
Innovatiebudget	54.506	4.111	-	58.617
Ontwerp & Ontwikkeling	8.192	-2.745	-	5.447
Totaal vermogen	195.293	-	523	195.816

Toelichting op de bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve financiële risico's is gevormd voor de afdekking van mogelijke risico's. Deze reserve dekt alleen risico's die voldoen aan de volgende kaders:

- Het betreft Avansbrede risico's en niet zozeer risico's voor individuele bedrijfsonderdelen
- De risico's hebben een minimale omvang van €1,0 mln
- De risico's hebben niet rechtstreeks betrekking op het niet voldoen aan wet- of regelgeving (boetes en terugvorderingen).

De bestemmingsreserve innovatiebudget is gevormd voor het uitvoeren van vernieuwingsprojecten op het gebied van onderwijs en onderwijsondersteunende activiteiten in de breedste zin van het woord.

De bestemmingsreserve Ontwerp & Ontwikkeling is gevormd voor het uitvoeren van onderzoeksactiviteiten (waaronder lectoraten).

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Voor de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen van Avans Hogeschool wordt verwezen naar de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde balans. De rechten en verplichtingen voor Avans Hogeschool B.V. zijn enkelvoudig uiteraard niet van toepassing.

24 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2019	Begroot 2019	Werkelijk 2018
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	186.066	193.379	177.471
Overige personele lasten	19.016	14.263	16.794
Totaal personele lasten	205.082	207.642	194.265

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

Het gemiddeld aantal fte's (allen werkzaam in Nederland) in dienst bij Stichting Avans laat de volgende ontwikkeling zien:

	2019	2018
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.450	1.434
Personeel management	92	102
Personeel bedrijfsvoering	725	706
Stagiairs	45	49
Totaal aantal fte's	2.312	2.291

WNT-VERANTWOORDING 2019 STICHTING AVANS

Verantwoording wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Avans. Het voor Stichting Avans toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

	Aantal punten
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	10
Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten	5
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal aantal complexiteitspunten	20



1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2019

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.079	172.920	167.194
Beloningen betaalbaar op termijn	21.157	21.029	20.893
<i>Subtotaal</i>	198.236	193.950	188.087
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000
-/onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			
Bezoldiging	198.236	193.950	188.087
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken zoals vastgelegd in AOV d.d. 1-12-2013 op grond waarvan het overgangsrecht van toepassing is. Het overgangsrecht is ingegaan op 1-1-2015	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Onderdeel van de beloning is de bijtelling voor het gebruik van een leaseauto door de bestuurders. Daartoe heeft Stichting Avans leasecontracten afgesloten tegen gebruikelijke voorwaarden.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Gegevens 2018

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	180.053	169.649	158.083
Beloningen betaalbaar op termijn	19.595	19.280	19.049
<i>Subtotaal</i>	<i>199.648</i>	<i>188.929</i>	<i>177.132</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	189.000
Bezoldiging	199.648	188.929	177.132

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking¹ in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Tabel 1b is niet van toepassing voor Stichting Avans.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen
Gegevens 2019

<i>bedragen x € 1</i>	R.L. Vreeman	E.R. Muller	C.A.M. Mouwen	P.M. Langenbach	W.A. van der Meeren	P. Struik
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	19.400	14.550	14.550	14.550	14.550	14.550
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400
-/onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag						
Bezoldiging	19.400	14.550	14.550	14.550	14.550	14.550
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2018

<i>bedragen x € 1</i>	R.L. Vreeman	E.R. Muller	C.A.M. Mouwen	P.M. Langenbach	W.A. van der Meeren	P. Struik
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900	18.900

1d. Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een bezoldiging van € 1.700 of minder

Tabel 1d is niet van toepassing voor Stichting Avans.

OVERIGE GEGEVENS

Bestemming van het resultaat van Stichting Avans

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad €523.000 als volgt te bestemmen:

	k€
Ten laste van de algemene reserve (publiek)	-168
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	<u>691</u>
Totaal resultaat	<u><u>523</u></u>

Totstandkoming resultaatbestemming

Net als voorgaande jaren betreft de toevoeging aan de algemene reserve privaat het resultaat van de 100%-deelneming in Avans Contractactiviteiten B.V. Het resterende deel van het resultaat wordt ten gunste gebracht van de algemene reserve publiek.

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2019.

Stichting Avans (www.avans.nl)
Prof. Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg

BIJLAGE MODEL G

BIJLAGE MODEL G VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE

G1-B Subsidie zonder verrekeningsclausule, uitgebreid gespecificeerd

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum								
Lerarenbeurs	852274-1	20-9-2017	502	502	484	18	-	-	18	nee
Lerarenbeurs	928157-1	20-9-2018	519	519	173	346	-	346	-	ja
Lerarenbeurs	1006118-1	20-9-2019	354	-	-	-	354	113	241	nee
			<u>1.375</u>	<u>1.021</u>	<u>657</u>	<u>364</u>	<u>354</u>	<u>459</u>	<u>259</u>	

G2 Subsidie met verrekeningsclausule, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen per 1 januari 2019	Subsidie-ontvangsten in verslagjaar	Overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31 december 2019	Saldo per 31 december 2019
	Kenmerk	Datum								
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875862	4-2-2016	2.674	2.293	375	-	647	1.153	2.997	318

CONTROLE- VERKLARING

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Avans

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019;
- ▶ 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 2019 vallen.

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Avans (de onderwijsinstelling) 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 5.970.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% (afgerond) van de totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 8.047.000; deze materialiteit is gebaseerd (afgerond) op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand boekjaar.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 298.500 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Avans staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Avans.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen zijnde Stichting Avans (enkelvoudig) en Avans Contractactiviteiten B.V. (geconsolideerd), waarvan Avans Hogeschool B.V. onderdeel uitmaakt. Deze onderdelen zijn significant op basis van de omvang van de activiteiten en de hieruit voortvloeiende financiële transacties. Bij groepsonderdeel Stichting Avans (enkelvoudig) hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van de werkzaamheden uitgevoerd door een ander controleteam van Ernst & Young Accountants LLP bij de controle van groepsonderdeel Avans Contractactiviteiten B.V. (geconsolideerd). Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken. Wij hebben in vergelijking met voorgaand jaar geen wijzigingen in de kernpunten van onze controle aangebracht.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering en toelichting materiële vaste activa

Wij verwijzen naar pagina 100, 101, 106, 107, 129 van de jaarrekening.

Risico

De post materiële vaste activa is met € 180,2 miljoen, ofwel 61% van het balanstotaal, een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De onderwijsinstelling beoordeelt op iedere balansdatum of er, onder meer als gevolg van wijzigingen in het huisvestingsbeleid, indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen (impairment) die noodzaken tot de bepaling en verantwoording van een bijzonder waardeverminderingverlies.

Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij een impairment test vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.

Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de materiële vaste activa niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet. Op grond van bovenstaande overwegingen vormt de waardering en toelichting van de materiële vaste activa een kernpunt in onze controle.

Onze controleaanpak

Wij hebben de gehanteerde grondslagen en toegepaste systematiek voor afschrijving gecontroleerd. Daarnaast hebben wij het verloopoverzicht van de materiële vaste activa aangesloten op de onderliggende administratie. Inzake investeringen hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om de juistheid van de activering vast te stellen. De afschrijvingen hebben wij herrekend op basis van de toegepaste systematiek. Tevens hebben wij de verrichte desinvesteringen gegevensgericht gecontroleerd.

Verder hebben wij onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor bijzondere waardeverminderingen door het afstemmen van gehanteerde uitgangspunten met onder meer managementrapportages en meerjarenprognoses.

Ook hebben wij de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen onderzocht. Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen voor de waardering.

Belangrijke observaties

De onderwijsinstelling heeft geen indicaties voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd die van materiële invloed zijn op de jaarrekening.

Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de materiële vaste activa. Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de materiële vaste activa voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen voor de waardering en voldoen aan de relevante vereisten van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Waardering en toelichting voorzieningen

Wij verwijzen naar pagina 102, 111, 112, en 113 van de jaarrekening.

Risico De voorzieningen bedragen € 16,3 miljoen, ofwel 5,5% van het balanstotaal ultimo 2019. De mutaties in de voorzieningen hadden per saldo een impact van € 6,1 miljoen op het resultaat 2019. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen.

Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle. Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de voorzieningen niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.

Onze controleaanpak

- ▶ Wij hebben de gehanteerde waarderingsgrondslagen beoordeeld en ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen, waaronder de onderbouwing van de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief de disconteringsvoet en de aansluiting met brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperiodes.
- ▶ Daarnaast hebben wij een retrospectieve toetsing op de oordeelsvormingen en veronderstellingen met betrekking tot significante schattingen in het voorgaand boekjaar uitgevoerd.
- ▶ Tevens hebben wij de toelichtingen met betrekking tot de voorzieningen onderzocht.

Belangrijke observaties Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de voorzieningen.

Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de voorzieningen voldoende inzicht geven in de gehanteerde veronderstellingen voor de waardering en voldoen aan de relevante vereisten van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Benadrukking van ontwikkelingen omtrent Corona

De ontwikkelingen rondom het Corona (Covid-19) virus hebben grote invloed op de gezondheid van mensen en onze samenleving en daarbij ook op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. De jaarrekening en onze controleverklaring daarbij zijn gebaseerd op de condities op het moment dat deze zijn opgemaakt en de situatie verandert van dag tot dag. De invloed van deze ontwikkelingen op Stichting Avans is uiteengezet in het bestuursverslag op pagina 2, 13, 79, en 87 en de toelichting opgenomen bij de gebeurtenissen na balansdatum op pagina 118. Wij vestigen de aandacht op deze uiteenzettingen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 16 februari 2017 benoemd als accountant van Stichting Avans vanaf de controle van het boekjaar 2017 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j 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 bestuursverslag, bestaande uit de paragrafen voorwoord, inhoud Jaarverslag, Avans in het kort, waardecreatie, organogram, verslag college van bestuur (hoofdstuk 1 tot en met 9);
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ de bijlagen.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 2019 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

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.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij 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 2019, 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 onderwijsinstelling 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 25 mei 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

COLOFON

Het jaarverslag 2019 is samengesteld en gemaakt door:

Marleen Janssen Groesbeek
Femke Maas-Ponsioen
Dominique Majoor
Anja Stokkermans
Yvonne de Vries

De eindredactie was in handen van:
Leonore Pulleman
Ankie van der Dussen

De foto's zijn gemaakt door de fotografen:
Jan Bom
Jesse Huiskamp
Loet Koreman
Edward Knaven
Angeline Swinkels
Van Assendelft fotografie
Adri Verhoosel
Bob van der Vlist

Het waardecreatiemodel en de andere infografieken zijn in 2018 ontworpen door Janca Huysmans van Graphicjam. Ze zijn voor dit jaarverslag 2019 geactualiseerd.

Contact

Avans wil graag weten wat u vindt van het nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar jaarverslag@avans.nl. Ook als u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van ons jaarverslag, kunt u dat e-mailadres gebruiken.

Stichting Avans (www.avans.nl)
Prof. Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg