



**DE BESTE ZIJN
EN WILLEN
BLIJVEN.**

**JAARVERSLAG EN
JAARREKENING 2016
STICHTING AVANS**

LEESWIJZER

Voor u ligt het tweede integrale jaarverslag van de Stichting Avans met daarin de strategie, activiteiten en prestaties van Avans Hogeschool. Integraal betekent dat we door het hele jaarverslag heen laten zien wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die Avans als een hoger-onderwijsinstelling heeft. En hoe we daar maatschappelijk en voor onze verschillende stakeholders invulling aan geven. Hierdoor wordt het voor iedereen die belangstelling heeft voor Avans inzichtelijk wat wij doen en wat onze resultaten zijn.

Voor de structuur van het jaarverslag werken we met 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 model.

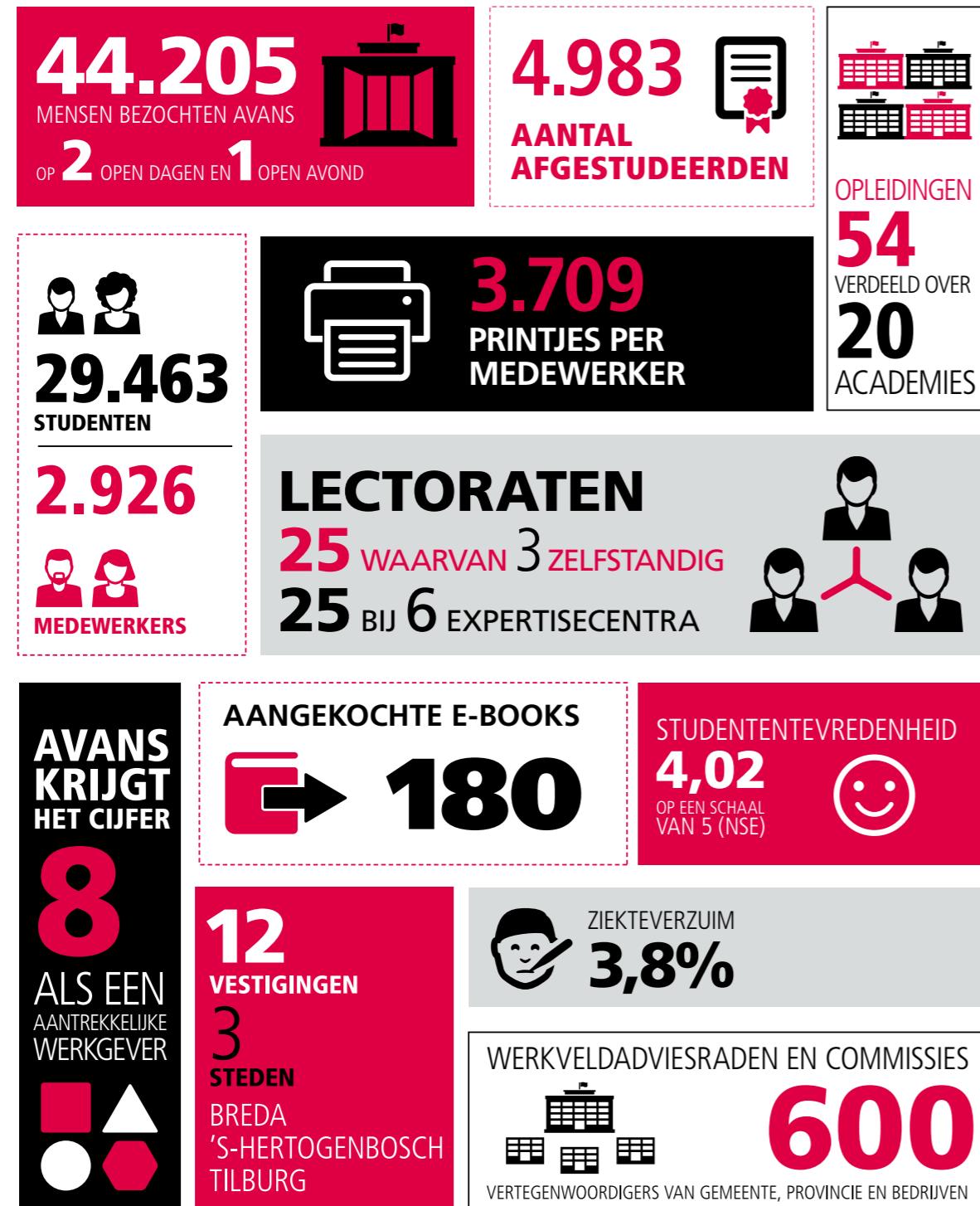
Uitgangspunten zijn de missie en visie van Avans, zoals vastgelegd in de Onderwijsvisie en Ambitie 2020, het strategisch plan dat in 2016 van start is gegaan. Daaraan koppelen wij 6 kapitalen zoals omschreven door het IIRC. Deze 6 kapitalen zijn financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal-netwerk en natuurlijk kapitaal. Zij dienen als input voor de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien hoe die kapitalen directe en indirecte resultaten opleveren. Direct omdat zij de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de resultaten van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren. Daarom is het ook belangrijk om van de stakeholders te horen of de resultaten van Avans passen bij hun verwachtingen en wensen.

In dit jaarverslag leest u dat we daar op verschillende manieren navraag naar doen. Avans wil graag weten wat u vindt van ons nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar jaarverslag@avans.nl.

INHOUD JAARVERSLAG

Avans in het kort	4
Organogram Avans	5
Waardecreatiemodel	6
Voorwoord	8
INTERVIEW PAUL RÜPP	 9
1. ONDERWIJS	 12
Multidisciplinariteit, Differentiatie, Docentkwaliteit, Onderzoek in Onderwijs, Partnerschappen, Duurzaamheid in het onderwijs	13
2. ONDERZOEK	 20
Voorbeelden van Expertisecentra: conferenties, onderzoek door docenten, onderzoek met studenten	21
Column Diederik Zijderveld	23
3. VALORISATIE	 24
4. AVANS DUURZAAM	 28
5. MENSEN VAN AVANS	 32
Kennismaking met Jacomine Ravensbergen	40
6. MEDEZEGGENSCHAPSRAAD (AMR)	 42
7. BESTUUR EN GOVERNANCE	 46
College van Bestuur	47
Raad van Toezicht	47
Verslag CvB	48
Verslag RvT	48
Interview Ruud Vreeman	50
Risicomanagement	51
Compliance	52
8. FINANCIËN	 54
JAARREKENING	 62
Accountantsverklaring	100
Bijlage	107
Colofon	118

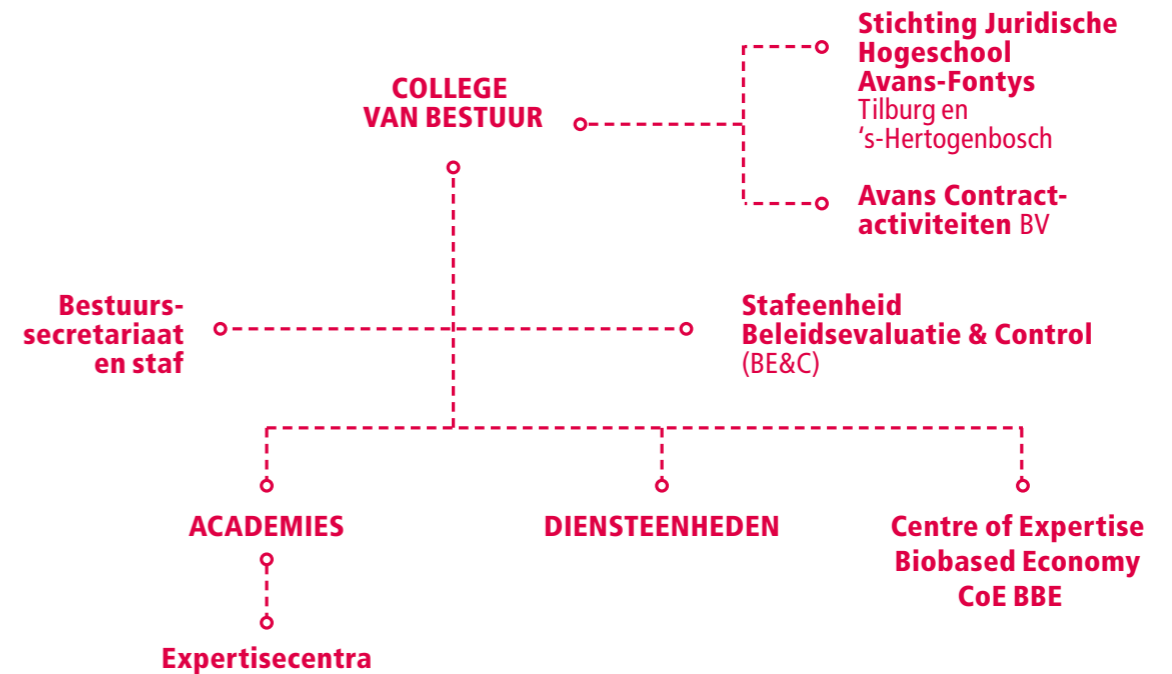
AVANS IN HET KORT



ORGANOGRAM AVANS

Structuur

Avans Hogeschool bestaat uit 20 academies*, 6 ondersteunende diensteenheden, expertisecentra en het College van Bestuur met een kleine staf. Het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is een zelfstandige eenheid met een eigen managing director.



Bekijk hier het [volledige organogram van Avans Hogeschool](#). Avans Hogeschool behoort tot de Stichting Avans. In de jaarrekening vindt u alle rechtspersonen die tot de Stichting Avans behoren.

* Inclusief de Juridische Hogeschool. Deze veelal als 20e academie aangemerkte eenheid is een joint venture met Fontys Hogescholen.

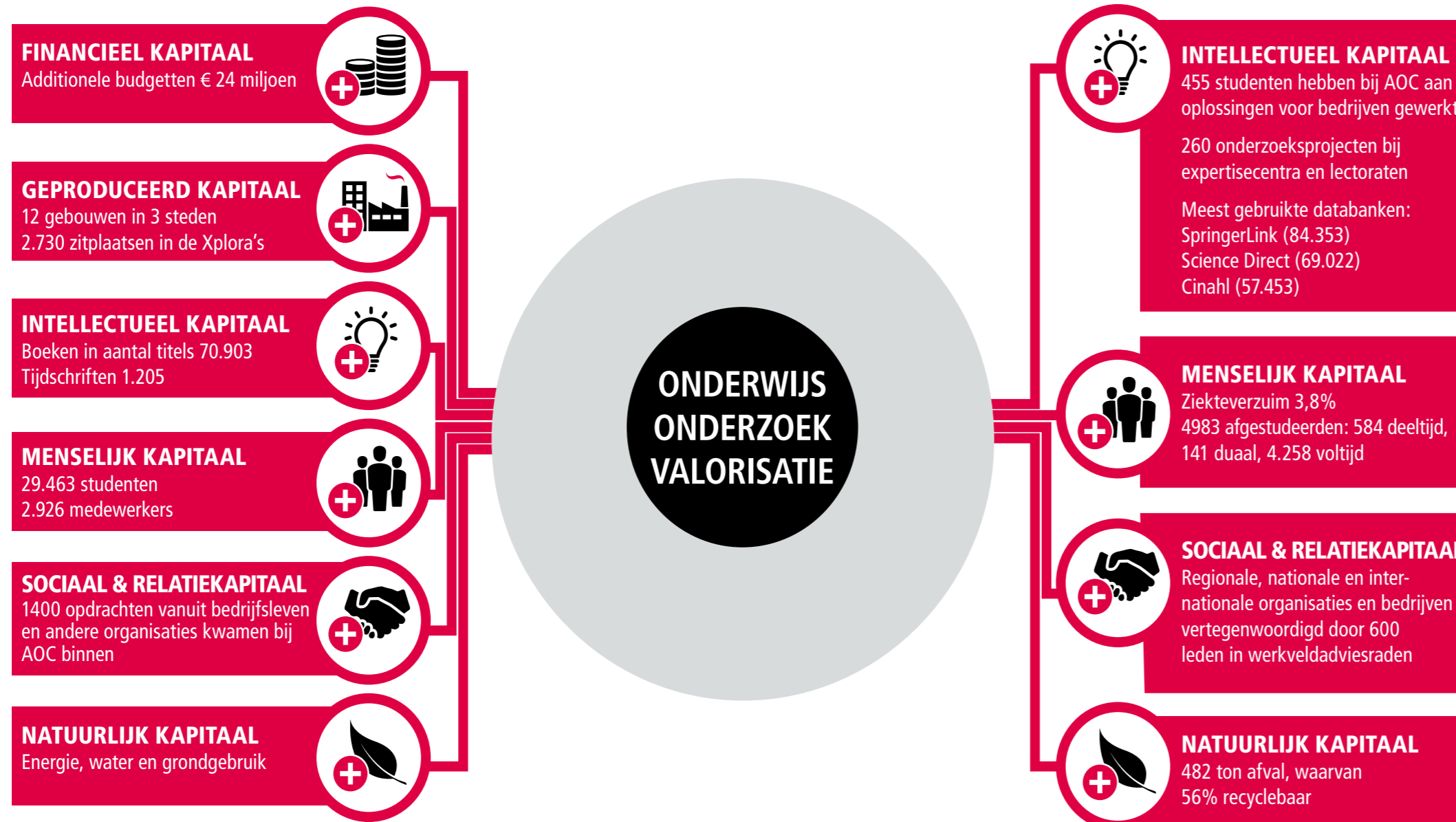
DE VISIE VAN AVANS

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen.

Dat doen we allemaal: onze studenten, onze alumni en onze medewerkers.

Wij dagen onze studenten uit. Helpen hen om het maximale uit zichzelf te halen. Zich te ontwikkelen tot personen die een duurzame bijdrage leveren aan de complexe samenleving waarin zij leven en gaan 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.



ONDERWIJSVISIE

- Opleiden van de student als start-bekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional
- Aanbieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes
- Focus leggen op de ontwikkeling van de student

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.

VALORISATIEVISIE

Door met studenten, alumni en onze partners samen te werken aan reallife-vraagstukken 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.

VOORWOORD

2016 was een turbulent jaar. Wereldwijd werden we wederom opgeschrikt door terroristische aanslagen dichtbij huis. De grote toestroom van vluchtelingen uit Syrië en andere landen waar grote conflicten heersen, leidde tot veel onrust bij Europese regeringen en bevolkingen. In juni kozen de Britten ervoor om uit de Europese Unie te stappen. En in november werd Donald Trump verkozen tot Amerikaanse president. Omdat de verwachting is dat zijn beleid tot meer protectionisme zal leiden, was het bij veel economische opleidingen onmiddellijk aanleiding om met studenten hierover verder te praten.

Bij het bezoek van minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem aan Avans in Breda bleken studenten goed op de hoogte te zijn van de potentiële Brexit en de feitelijke Brexit. Zij stelden vragen over zijn rol als voorzitter van de Eurogroep.

Avans is trots op haar studenten die betrokken zijn bij de samenleving. Die hun studie bij Avans zien als een belangrijk onderdeel van hun ontwikkeling en een goede stap in de richting van een uitdagende en inspirerende loopbaan.

Dat de studenten ook blij zijn met Avans bleek dit jaar met de verkiezing tot opnieuw beste grote hogeschool van Nederland. In de Nationale Studentenenquête behaalden we in 2016 voor de algehele tevredenheid van studenten voor het eerst een gemiddelde hoger dan 4 punten op een schaal van 1 tot 5.

Een goede beoordeling kwam er ook van de Reviewcommissie. Deze commissie beoordeelt de prestatieafspraken tussen Avans en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Over 2016 presenteert Avans Hogeschool voor het eerst in haar bestaan een negatief exploitatie-resultaat. De oorzaak voor dit tekort vindt zijn oorsprong in de introductie van het studievoorschot in 2014. De middelen die vrijkomen door de invoering van het studievoorschot (dus door het wegvallen van de basisbeurs), maken een flinke investering in de kwaliteit van het hoger onderwijs en daaraan gerelateerde onderzoek mogelijk. Deze middelen zijn echter pas vanaf 2018 beschikbaar. Vooruitlopend op de toekenning van de extra middelen heeft de minister van OCW aan de instellingen gevraagd uit eigen middelen maatregelen te financieren die tot doel hebben de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, de zogenaamde voorinvesteringen. Avans Hogeschool heeft aan deze oproep gehoor gegeven. Nadere toelichting op het negatieve resultaat en de voorinvestering is te lezen in hoofdstuk 8.

Voor 2017 wil Avans ervoor zorgen dat kennis uit onderwijs en onderzoek nog beter in de samenleving terecht komt. Dat doen we door nog meer de dialoog aan te gaan met het werkveld en alle relaties. De aansluiting met de behoeften van de samenleving verbetert ook door het besluit om te starten met Associate degrees, tweejarige hbo-opleidingen.

De onderwijsvisie van Avans is erop gericht om goede professionals af te leveren die zich bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, die meekrijgen wat goed burgerschap betekent. Kennis, gecombineerd met vorming vinden we belangrijk, voor studenten en voor de regio. Ook in 2017 gaan alle medewerkers van Avans daarvoor weer hard aan de slag.

INTERVIEW PAUL RÜPP

Over 2016 is veel goeds te melden.

Het was een succesvol jaar met prachtige resultaten. Tegelijk blijven we werken aan verbetering. En moeten we onze grote hoeveelheid ambities en ons financiële beleid strakker gaan managen. Voorzitter van het College van Bestuur Paul Rüpp blikt terug en vooruit.

“Zowel de binnenwereld als de buitenwereld beoordeelde Avans positief”, zegt Rüpp. “Opnieuw waardeerden studenten Avans Hogeschool als de beste grote hogeschool van Nederland. Al 8 jaar staan we in de top 3 en we behaalden voor de vijfde keer een nummer-1-positie, dat maakt me trots. Het betekent dat we een stevige positie hebben en voor de organisatie is het een groot compliment. Het behouden van die positie blijft een grote uitdaging, ook al doen we het volgens de resultaten op alle fronten goed. We blijven kijken naar wat

beter kan en moet.” Positief waren ook de resultaten van het werkbelevingsonderzoek 2016. Die lagen hoger dan de laatste meting 2 jaar geleden. De aantrekkelijkheid van Avans als werkgever werd met een 8 beoordeeld en de gemiddelde tevredenheid over 10 onderwerpen kreeg een 7,4.

Avans kreeg ook een positieve beoordeling van de Reviewcommissie. Deze commissie beoordeelt de prestatieafspraken, de kwaliteitsafspraken tussen Avans en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. “Avans had enkele afspraken niet helemaal gehaald. Het rendement, het percentage voor studiesucces binnen 5 jaar, was met 71% wel het hoogste van de brede hogescholen, maar 75% was ons streven. En de doelstelling om de uitval in het eerste jaar terug te brengen naar minder dan 25% haalden we net niet. Toch oordeelde de commissie op alle onderdelen positief, gezien de goede en hoge scores die Avans al jaren haalt. Al deze mooie beoordelingen zijn te danken aan de inzet van onze medewerkers. Een geweldige prestatie!”

Ook op andere fronten doen we het goed. “Wel willen we rondom stagebegeleiding nog een verbeterslag maken. We zijn bezig met een audit om de pijnpunten te onderzoeken. In 2017 zullen daaruit aandachtspunten naar voren komen waarmee we aan de slag gaan.”

**AVANS: PERSOONLIJK,
BETROKKEN EN
BEHEERST VOORUIT.**



Volgens Rüpp is het verder uniek dat sinds begin 2016 alle voltijdopleidingen van Avans minimaal 2 sterren hebben behaald van het duurzaamheids-certificaat AISHE. Als eerste hogeschool in Nederland. "Door duurzaamheid te integreren in onze opleidingen leren we onze studenten om verantwoordelijkheid te nemen voor hun omgeving, in de ruimste zin van het woord. Dat is zichtbaar in de lesprogramma's maar ook in projecten, zoals dat van een bouwkundestudente die de mogelijkheden onderzocht voor herbestemming van de [leerfabriek in Oisterwijk](#). De volgende stap is dat we duurzaamheid ook verder in de bedrijfsvoering doorvoeren, zodat in 2020 alle bedrijfsonderdelen op het vergelijkbare niveau van 3 AISHE-sterren zijn."

GOEDE DOORSTROOM

Avans heeft in de regio een grote verantwoordelijkheid om jongeren mogelijkheden te bieden zich te ontwikkelen en bovendien het risico op uitval te verkleinen. Daarom is er extra aandacht voor goede doorstroommogelijkheden. "Vandaar dat we in 2016 hebben besloten om te starten met 2 zelfstandige academies voor Associate degrees, waar we tweejarige hbo-opleidingen aanbieden. Een belangrijke ontwikkeling voor mbo'ers en werkenden die wel willen doorgroeien, maar voor wie 4 jaar hbo een drempel is. De start van de academies doen we gefaseerd: in 's-Hertogenbosch starten we in september 2017 met de academie voor Noordoost-Brabant. Een jaar later starten we samen met HZ University of Applied Sciences voor West-Brabant een academie in Roosendaal."

Ook heeft Avans de afgelopen jaren het deeltijd-onderwijs anders georganiseerd. We hebben de inhoud van de programma's verder toegesneden op de [deeltijd-student](#), de nadruk ligt nu meer op werkplekieren. "Blijkbaar spreekt dat aan, want het gaat bijzonder goed met onze Academie voor Deeltijd. We hadden de grootste instroom in Nederland voor bekostigd deeltijdonderwijs. Al deze ontwikkelingen zijn belangrijk voor de regio, voor heel Brabant en voor iedereen die hogerop wil."

GEBOUWEN

Dat Avans een grote hogeschool is die kleinschalig is ingericht is ook zichtbaar in de huisvesting. "We bieden goede faciliteiten, houden de organisatie-onderdelen dicht bij elkaar en de school zo compact mogelijk. Daarom kochten we in Breda in 2016 het Quadrium-gebouw aan. En in 's-Hertogenbosch werken we aan de herontwikkeling van het kunstacademieterrein. Doel daarvan is om academies en diensten die nu elders gehuisvest zijn weer terug te brengen naar de Bossche Onderwijsboulevard en de Hogeschoollaan in Breda." Bovendien pakt Avans in 's-Hertogenbosch het hoofdgebouw aan de Onderwijsboulevard stevig aan. "De verbouwing is pas halverwege, maar de verbeterde faciliteiten en aanpassingen worden nu al erg gewaardeerd. Het gebouw krijgt licht en lucht, de gesloten bloem bloeit open. Er zijn meer verschillende werkplekken, allemaal afgestemd op samen studeren. Daardoor blijven studenten hiervoor langer op school."



IN MEMORIAM MARJA KAMSMA

Eén van de ingrijpendste gebeurtenissen voor Avans Hogeschool in 2016 was het bericht dat bij collegelid Marja Kamsma een terminale ziekte was geconstateerd. Direct na de diagnose besloot ze om niet te kiezen voor behandeling; ze wilde zo lang mogelijk genieten van een hoge kwaliteit van leven. Bijzonder is dat ze ons over het proces dat daarop volgde steeds op de hoogte heeft gehouden. Tot het moment dat voor haar de kwaliteit van leven te veel was afgenomen.

Op 10 oktober 2016 namen we afscheid van een voor Avans buitengewoon en markant bestuurder. In de 11 jaar dat zij deel uitmaakte van het College van Bestuur heeft Marja Kamsma veel bewerkstelligd en in beweging gezet. Zij heeft de succesvolle kwaliteitsontwikkeling van onze hogeschool mede vormgegeven en een belangrijk aandeel gehad in de toppositie die Avans al jaren in het hoger onderwijs inneemt.

1 ONDERWIJS



Avans Hogeschool wil modern onderwijs



bieden dat startbekwame en toekomstbestendige professionals aflevert. Om dat te bereiken



richten wij ons op een aantal thema's: multidisciplinariteit, differentiatie, docentkwaliteit,

onderzoek in onderwijs, duurzaamheid in

onderwijs en partnerschappen. Daarnaast

onderscheiden wij ons op het thema

duurzaamheid. Deze thema's bieden sinds

2015 richting aan onze medewerkers bij het

uitvoeren van de Ambitie 2020. In 2016

werden de contouren van deze uitwerking op

veel plaatsen in de hogeschool al zichtbaar.

MULTIDISCIPLINARITEIT

Avans wil dat al haar afgestudeerden in 2020 minimaal 1 keer ervaring opdeden met multidisciplinair werken tijdens hun opleiding. Dat helpt ze namelijk om als professional samen te werken in multidisciplinaire teams. Multidisciplinariteit zorgt voor kruisbestuiving tussen vakgebieden. En dat leidt weer tot innovatie.

In 2016 hebben we een aantal stappen gezet om meer multidisciplinariteit in het onderwijs te brengen. Zo reserveert elke opleiding in het maatschappelijk domein vanaf studiejaar 2018/2019 voortaan 3 studiepunten voor multidisciplinaire initiatieven. Andere voorbeelden zijn Avans Innovative Studio en Interdisciplinary Consultancy, Avansbrede minors waaraan studenten van alle opleidingen kunnen deelnemen.

Opvallend is dat de meeste multidisciplinaire onderwijsonderdelen zich aan de rand van het curriculum bevinden: in minors of challenges bijvoorbeeld. De eerste stappen in de goede richting en goed organiseerbaar. In de komende jaren willen we zorgen dat ook in de kern van elk curriculum multidisciplinariteit een plek krijgt.

Avans Innovative Studio

Snel toegang tot externe kennis, verrassende oplossingen en een frisse kijk op vragen uit het werkveld. Binnen [Avans Innovative Studio](#) werken multidisciplinaire teams van studenten, docenten en experts uit het bedrijfsleven aan praktijkgerichte oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. In september 2016 gingen 44 studenten van 15 verschillende opleidingen er aan de slag. De teams zetten ideeën om in tastbare oplossingen. Ze onderzoeken, maken, testen, verbeteren en komen in 2 weken tot een werkend prototype. De studenten beschikken hiervoor over een mediastudio, 3D-printers en lasersnijapparatuur. Avans Innovative Studio werkt structureel samen met bedrijven en instellingen via samenwerkingsverbanden als [Grow Campus](#) en [AgriFood Capital](#).

Avans Innovative Studio is de eerste in zijn soort in Nederland. Wat het concept uniek maakt, zijn de focus op een tastbaar product, het aanpakken van een vraagstuk in een hele korte tijd en de openstelling voor studenten van alle opleidingen van hbo, mbo en in de toekomst ook universiteiten.

Thuis in de wijk

Samen met de gemeente Breda startte Avans Hogeschool begin 2016 het project [Thuis in de wijk](#), om participatie van burgers in de Bredase wijk Heusdenhout te bevorderen. Studenten en docenten van de Academie voor Gezondheidszorg en de Academie voor Sociale Studies Breda ontwikkelen hiervoor samen met de wijkbewoners innovatieve vormen van wijkgericht werken. De nieuwe inzichten worden vertaald naar het onderwijs en gedeeld met professionals.

Vaak hebben bewoners die vragen om buurtactiviteiten een onderliggend motief. Studenten en docenten proberen dat motief boven water te krijgen en onder te brengen in een thema. Denk aan verbinding, ontmoeting of eenzaamheid. Met deze thema's gaan zij met professionals en wijkbewoners aan de slag.

Een van de deelprojecten was Het Nest. Ruim 30 studenten deden hiervoor actiegericht onderzoek om meerwaarde en sfeer te creëren in de wijk. Als afronding organiseerden zij in juni een wijkevent.

Thuis in de wijk is aangesloten bij Het Zorgpact, een organisatie die samenwerking tussen zorg- en onderwijsinstellingen en gemeenten stimuleert. In 2016 benoemde Het Zorgpact Thuis in de wijk tot Koploper.

DIFFERENTIATIE

Avans helpt studenten hun talenten te ontwikkelen. Daartoe bieden we kleinschalig, passend onderwijs en houden we rekening met verschillen tussen studenten. Zo blijft ons onderwijs uitdagend en op niveau.

Het aantal Avansstudenten steeg in 10 jaar van 17.000 naar bijna 30.000. De verscheidenheid aan studenten is daarmee ook toegenomen. Om aan deze grote groep passend onderwijs te kunnen blijven bieden is differentiatie nodig. Daarnaast geven werkgevers aan behoefte te hebben aan afgestudeerden op andere niveaus dan alleen bachelor. Om hierop in te spelen hebben we in 2016 een scala aan stappen gezet gericht op differentiatie.

Zo is de Avans Academie Associate degrees opgericht voor tweejarige Associate degree-programma's (Ad's) die we gaan aanbieden in 's-Hertogenbosch en (in samenwerking met HZ University of Applied Sciences) Roosendaal. Hiervoor werken we samen met mbo en bedrijfsleven. Op het niveau van de bachelorprogramma's starten de academies van Avans momenteel een groot aantal initiatieven. Initiatieven die ambitieuze studenten de gelegenheid geven zich extra te

ontwikkelen. Een goed voorbeeld is ChancE: een extracurriculair onderwijsprogramma waarin studenten uit het economisch domein uitdagingen aangaan. Een heel ander voorbeeld van differentiatie is onze deelname aan de landelijke experimenten Flexibilisering en Vraagfinanciering. Deze pilots hebben betrekking op onze deeltijdopleidingen.

De inspanningen in 2016 waren met name gericht op grotere groepen: op mbo'ers, op werkende volwassenen, op excellente studenten of op studenten met een deficiëntie. De uitdaging in de komende jaren wordt voor de gehele groep studenten verschillende leerwegen te ontwikkelen.

Associate degrees

In 2016 heeft Avans Hogeschool gewerkt aan het opzetten van voltijd-Associate degrees (Ad). Een Ad zit qua niveau tussen mbo 4 en hbo-bachelor in. De tweejarige praktijkgerichte hbo-opleiding richt zich met name op mbo'ers die verder willen studeren, maar geen vierjarige bachelor willen doen. Een Ad bestaat voor een derde uit theorie, voor een derde uit binnenschoolse en voor een derde uit buitenschoolse praktijk.

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven en organisaties behoefte hebben aan mensen die qua opleiding tussen mbo 4 en hbo-bachelor in zitten. Mensen die denken en doen met elkaar kunnen verbinden. De Ad's spelen hierop in. Bij de ontwikkeling van de opleidingen zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met het bedrijfsleven. Zo vinden werkgevers in de toekomst de juiste werknemers in de regio en vinden afgestudeerden snel een baan.

In 's-Hertogenbosch start de [Avans Academie Associate degrees](#) per 1 september 2017 met naar verwachting 7 voltijdopleidingen. Avans werkt daarbij samen met het Koning Willem I College, ROC de Leijgraaf en ROC Tilburg. Avans en HZ University of Applied Sciences gaan, samen met ROC West-Brabant en Scalda, Ad's aanbieden in Roosendaal. Deze opleidingen starten in september 2018.

In 2017 ontwikkelt Avans de Associate degrees verder en starten de eerste opleidingen. We willen met 200 studenten starten. De doelstelling is om op termijn op allebei de locaties 1.500 studenten op te leiden.

ChancE daagt studenten uit

Evenementen organiseren tijdens het Europees kampioenschap vrouwenvoetbal of een plek creëren waar dj's kunnen samenwerken. In het nieuwe lesprogramma [ChancE](#) zijn studenten uit het economisch domein 12 uitdagingen aangegeven bovenop hun reguliere lessen. Ambitieuze studenten krijgen zo de kans om zich verder te ontwikkelen. Wie toegelaten wilde worden, schreef een motivatiebrief en vroeg via handtekening support van medestudenten.

ChancE is een programma met een aanbod van uiteenlopende challenges. Zo ontwikkelde een groep studenten een actieplan voor het EK vrouwenvoetbal in Breda. Hieraan gekoppeld hebben ze evenementen voor jongeren tussen de 4 en 16 jaar georganiseerd. Een andere groep boog zich samen met 3 docenten over het oprichten van HOUSE OF DJ'S, een plek in Breda waar bekende en onbekende dj's kunnen samenwerken en experimenteren.

De studenten die zich via ChancE verdiepten in de wereld van integrale jaarverslaggeving, gingen zelfs het kanaal over. Twee dagen lang bezochten ze met een docent en een lector verschillende experts in de Londense City. Daar bleek dat aandeelhouderswaarde wel erg belangrijk is.

Experiment vraagfinanciering deeltijdonderwijs

Avans Deeltijd nam in 2016 deel aan een experiment waarbij studenten op een andere manier betalen voor het onderwijs. Daarbij ontvangt niet de instelling financiering van het ministerie, maar juist de student - een vorm van vraagfinanciering. De student krijgt van de overheid een voucher die hij kan besteden aan deeltijdonderwijs. Daarnaast verwacht de minister dat werkgevers de opleiding van een werknemer co-financieren.

Avans nam hieraan in 2016 deel met de opleidingen Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde. De opleiding Mechatronica volgt in 2017.

Voor de eerste module (half collegejaar, 30 studiepunten) 2016/2017 hebben zich in totaal 45 studenten aangemeld. Als onderdeel van het aanmeldproces 2016/2017 hebben 44 studenten een beroep gedaan op een voucher, en heeft Avans deze daadwerkelijk gekregen van DUO. In dit geval vraagt Avans een verlaagd collegegeldtarief van de betreffende student van € 1.250 per module (in plaats van € 2.500 per module). Het betreft voor al deze studenten de eerste voucher. Gezien de recente start van het experiment bestaat er nog geen zicht op de gemiddelde studieduur van studenten, het aantal gerealiseerde studiepunten en het aantal afstudeerders.

DOCENTKWALITEIT

Goed onderwijs staat of valt met bekwame docenten. Avans investeert in de kwaliteit van haar docenten door het aanbieden van bij- en nascholingsmogelijkheden via het eigen opleidingsinstituut [Professionaliseren@avans](#). Een belangrijke partner hierbij is het Leer- & Innovatiecentrum van Avans. Dit centrum is verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling en biedt onderwijskundige expertise. Het aanbod is zeer gevarieerd, van trainingen over feedback geven en workshops over autisme en ADHD tot trainingen voor leden van examencommissies.

Docentprofessionalisering met BDB+

In 2016 is Avans gestart met BDB+. Dit programma is verplicht voor al onze docenten en bestaat uit 4 modules: Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, Basiskwalificatie Examinering, Onderwijs & ICT en Brein & Leren. Avans voert het programma verspreid over meerdere jaren uit, vanwege het grote aantal docenten. In 2016 hebben 376 docenten 31 modules gevolgd. (Zie ook hoofdstuk 7 Mensen van Avans)



Het programma BDB+ is er op gericht de basis-kwaliteit van onze docenten te verbeteren. Om onze onderwijsvisie waar te maken moet nog meer gebeuren. In de komende jaren ontwikkelen docenten zich in zelforganiserende teams waarbij docenten op hun sterkste punten worden ingezet.

ONDERZOEK IN ONDERWIJS

Avans streeft naar een onderzoekende en kritische houding bij studenten en docenten. Daarom laten we onze studenten zelf onderzoek doen. En zijn onderzoek en onderzoeksvaardigheden vanaf jaar 1 onderdeel van het curriculum. Studenten worden begeleid door docenten die zelf onderzoeksvaardig zijn en die hun onderzoekservaring continu bijhouden en verder uitbreiden. Bijvoorbeeld als kenniskringlid bij een van onze lectoraten. Resultaten van praktijkgericht onderzoek verwerken we in het onderwijs en zo blijft het curriculum steeds up-to-date. Avans heeft 2 lectoraten die onderzoek doen naar onderwijs. Met hun resultaten verbeteren we het onderwijs zelf. Via de expertisecentra en lectoraten werken de academies samen aan het onderzoek in hun onderwijs. In 2016 heeft dit geleid tot een groot

aantal multidisciplinaire projecten, afstudeerateliers en onderzoeksminors. In de afstudeerateliers van de Academie voor Bouw en Infra werken studenten van verschillende opleidingen samen aan vragen van bedrijven. Hun werk bouwt voort op de resultaten van afstudeerders van voorgaande jaren. Docenten en lectoren in het economische en technische domein hebben een speciale onderzoeksminor ontwikkeld. Naast het werken aan onderzoeksvragen uit de praktijk besteden studenten hier extra aandacht aan de methodologie van onderzoek. Tijdens bijeenkomsten van het Avans Netwerk Onderzoek wisselen collega's uit verschillende academies ervaringen uit over onderzoek in onderwijs. Lectoren doen hetzelfde tijdens hun Avansbrede bijeenkomsten.

Naast de deelname aan een kenniskring volgden docenten in 2016 ook trainingen en workshops in kritisch denken en onderzoek. Deze trainingen zijn verzorgd door de lectoren en associate lector kritisch denken en de methodologe van het Expertisecentrum Sustainable Business. In de komende jaren blijft Avans onderzoek in onderwijs verder ontwikkelen en actualiseren.

AVANS VOOR DE VIJFDE KEER NUMMER 1 IN RANGLIJST HOGESCHOLEN

Avans Hogeschool was in 2016 opnieuw de beste grote hogeschool van Nederland. Dat bleek uit de Keuzegids Hbo 2017 die in september verscheen. Avans staat al 8 jaar lang in de top 3 en behaalde voor de vijfde keer een nummer-1-positie. Het onderzoek Beste studies 2016 van weekblad Elsevier dat ook in september verscheen, bevestigde de topospositie van Avans. Elsevier noemt Avans de beste 'brede hogeschool'.

Ieder jaar verschijnt de Keuzegids Hbo om scholieren te helpen bij hun studiekeuze. Deze gids baseert zijn ranglijst onder andere op de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE). Landelijk namen in 2016 meer dan 300.000 studenten deel aan die enquête. Ruim 13.000 Avansstudenten vulden de enquête in.

Avans scoort in de NSE op vrijwel alle onderwerpen hoger dan het landelijk gemiddelde. Bijvoorbeeld in de categorieën inhoud en opzet van de studie, praktijkgericht onderzoek, studiebegeleiding en docenten. Toch willen we ons op een paar onderdelen, zoals roosters en stagebegeleiding, verder verbeteren. De tevredenheid over die onderwerpen is gestegen ten opzichte van vorig jaar, maar Avans wil deze verder omhoog brengen.

DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

Onze afgestudeerden hebben niet alleen voldoende vakkennis, ze voelen zich ook verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en voor hun omgeving. Avansstudenten gaan voor de BV Wij – deze filosofie vind je terug in bijvoorbeeld onze [onderwijsvisie](#). Wij vinden het vanzelfsprekend dat zij een bijdrage leveren aan het verduurzamen van onze samenleving. Daarom profileert Avans Hogeschool zich op het thema duurzaamheid.

In de vorige beleidsperiode (2011-2014) hebben we duurzaamheid al verankerd in onze visie. Toen legden we Avansbreed de basis voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Ook in de Ambitie 2020 speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Zo hebben we in mei 2016 het AISHE-traject afgerond. Al onze opleidingen hebben daarbij het [AISHE-keurmerk](#) voor Duurzaam Hoger Onderwijs op ten minste tweesterrenniveau behaald. Dit houdt in dat ze een visie op duurzaamheid hebben ontwikkeld en doorgevoerd in de praktijk. Hoewel we erg trots zijn op de behaalde resultaten tot nu toe, zijn we nog niet tevreden. In de komende jaren willen we duurzaamheid in alle opleidingen vergroten tot een niveau vergelijkbaar met het AISHE keurmerk op tenminste driesterrenniveau.

Daarnaast heeft Avans 2016 gebruikt om de duurzaamheidsaanpak Avans Duurzaam 2030 te ontwikkelen. Deze bevat de speerpunten verantwoord onderwijs en onderzoek, circulaire en inclusieve bedrijfsvoering, intern verankeren en extern uitdragen. Per speerpunt heeft Avans doelstellingen geformuleerd. Zie hiervoor Avans Duurzaam op [pagina 28](#).

Studenten maken waterkrachtcentrale Dommelstroom mogelijk

[Dommelstroom](#) is de eerste coöperatieve waterkrachtcentrale van Nederland. In november 2016 werd de centrale in de Brabantse rivier de Dommel in gebruik genomen. Met een vijzelturbine wordt voor 170 huishoudens energie opgewerkt. Topstudenten van Avans Hogeschool maakten het dankzij een vernieuwend onderwijsproject mede mogelijk. De coöperatie wordt gerund door vrijwilligers en ondersteund door partijen als de gemeente Sint-Michiëlsgestel en Waterschap De Dommel. Zij werden in de aanloop naar de opening van de centrale een half jaar bijgestaan door Avansstudenten. Samen vormden deze studenten de Academische Advies Raad Dommelstroom (AARD).

4 studenten International Business and Languages hielpen de coöperatie bovendien met de crowdfundingactie die nodig was om de centrale te bouwen.

In het onderwijskundig vernieuwende project werkten studenten en leraren nauw samen. Studenten bedachten wat ze nodig hebben om de problemen bij deze onderneming op te lossen, terwijl de docenten bijsprongen met kennis als de studenten daar om vroegen. Dat gaf studenten de kans om verantwoordelijk te zijn voor het slagen van dit initiatief. Multidisciplinair werken, maatschappelijk verantwoord ondernemen en zelfstandig leren stonden hierbij centraal. Avans heeft het project omarmd als pilot en kijkt waar ze projecten als deze in het onderwijs kan inzetten.

Gratis communicatieadvies voor vrijwilligersorganisaties, sportclubs en initiatieven

Vrijwilligersorganisaties, sportclubs en initiatieven die vragen hebben op het gebied van communicatie kunnen zich aanmelden voor gratis communicatieadvies. In samenwerking met Breda Actief gingen eerstejaarsstudenten Communicatie in september aan de slag bij maatschappelijke organisaties in Breda. Zij brachten daar communicatieadvies uit over websites, het inzetten van social media, het opzetten van een evenement, een nieuwe folder of een promotiefilmpje. Uit voorgaande edities blijkt dat dit project van Avans zorgt voor een win-win-situatie. Studenten delen kennis op het gebied van communicatie waardoor organisaties nieuwe kennis en kunde maar ook zeker een nieuwe kijk in huis halen. De jongeren worden op hun beurt door de kennismaking maatschappelijk bewust. Deze combinatie zorgt weer voor een positieve bijdrage aan de stad. Avans zorgt daarbij voor de inhoudelijke aansturing. Breda Actief koppelt geschikte organisaties aan Avans en adviseert ze over optimaal gebruik van deze vorm van jongerenparticipatie.

Interesse auto-industrie in laadpaal studenten

Alain de Schutter van de Avansopleiding Commerciële Economie en Aarnoud van Beelen van HZ University of Applied Sciences ontwikkelden in opdracht van het bedrijf TecforRec een ondergrondse oplaadvoorziening voor elektrische auto's. Inmiddels tonen diverse gemeenten en de auto-industrie interesse in de zogeheten Streetplug. En de bedenkers sleepten een nominatie in de wacht voor de Accenture Innovation Award 2016. De kracht van de [Streetplug](#) zit in de eenvoud van een ondergrondse laadvoorziening in combinatie

met de enorme technische uitdagingen die met de ontwikkeling van het innovatieve product overwonnen zijn.

PARTNERSCHAPPEN

Wij leiden startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals op door ons onderwijs continu met de omgeving te verbinden. We zijn niet alleen leverancier van afgestudeerden, maar ook een regionale partner die in samenwerking kennis ontwikkelt en deelt en zelfstandige kritische professionals opleidt.

Veel van onze samenwerkingen met partners zijn nog incidenteel: een stageplaats, een project in het curriculum. Veelal gebaseerd op persoonlijke contacten van docenten en professionals in het werkveld.

De verbindingen waar Avans naar streeft, zijn wederkerig: samen met de maatschappij leveren we goed geschoold en inzetbaar personeel, lossen we problemen op, brengen we innovaties verder. We komen niet alleen kennis brengen,

we komen het ook halen en we willen het samen maken. Dat gebeurt op veel manieren: door praktijkgericht onderzoek, door stages, door praktijkopdrachten in en naast het curriculum. Op veel plaatsen wordt die verbinding gesmeed: bij het Avans Ondernemerscentrum, de expertisecentra en bij academies.

Een beperkt aantal partners betreft strategische relaties. Dat zijn duurzame relaties waarin we een gezamenlijk langetermijndoel nastreven. Relaties waarbij het contact niet alleen de inhoud, maar ook het gezamenlijke proces bepaalt. De partners die ons een spiegel voorhouden en kritisch zijn ten aanzien van de manier waarop we ons organiseren. Zo helpen we elkaar om beter te worden.

Avans werkt op uitvoerend en bestuurlijk niveau samen met partners in de regio, zoals de Provincie Noord-Brabant, bedrijven, ziekenhuizen, werkgeversorganisaties en andere onderwijsinstellingen. Soms gaan we bilaterale relaties aan, andere keren vinden we elkaar in netwerken rondom een thema, zoals biobased economy of maintenance. En soms overstijgt de samenwerking



een specifiek thema, zoals bij [Beagle](#). Beagle is in 2016 gestart als samenwerkingsverband tussen alle Brabantse kennisinstellingen. Samen met het bedrijfsleven en gesteund door de Provincie willen we innovatie in Brabant stimuleren. Avans is hierbij de penvoerder.

In 2016 hebben we met een aantal strategische onderwijspartners het besluit genomen om samen de Avans Academie Associate degrees (zie pagina 14) te beginnen. Ook bij de expertisecentra en de academies ontstaan veel relaties met een strategisch karakter. Meer dan 100 bij de academies en 62 bij de expertisecentra. In de komende jaren streven we niet alleen naar een verdere uitbreiding van dit aantal maar vooral ook naar intensivering van deze relaties. Door beter relatiebeheer profiteren bovendien meer opleidingen van onze partnerschappen.

Learning Lab in kopgroep Het Zorgpact

Het Learning Lab in Tilburg werd in 2016 door Het Zorgpact benoemd tot Koploper. Het Zorgpact is een landelijk initiatief voor hechtere samenwerking in zorg en welzijn om de gevolgen van de transitie waarin deze sectoren zich bevinden het hoofd te bieden.

In zorg en welzijn volgen ontwikkelingen elkaar in rap tempo op. Professionals in deze sector moeten blijven leren om de best mogelijke zorg te blijven bieden. Daarvoor zijn hechte samenwerkingen nodig tussen zorgaanbieders, onderwijsinstellingen en lokale overheden. Door het Learning Lab de kopgroepstatus toe te kennen bestempelt Het Zorgpact het project als goed voorbeeld van zo'n hechtere samenwerking.

In het Learning Lab werken studenten Culturele en Maatschappelijke Vorming en docenten van de Academie voor Sociale Studies in 6 leergemeenschappen samen met studenten van de opleiding Sociaal Cultureel Werk van ROC Tilburg en professionals van stichting ContourdeTwern. Deze leergemeenschappen buigen zich over maatschappelijke vraagstukken in Tilburg-Noord, doen onderzoek en voeren activiteiten uit. Thema's als armoedebestrijding, participatiebevordering en sociale-cohesiebevordering staan hierbij centraal.

Dit praktijkgerichte project helpt studenten zich te ontwikkelen tot professionals. Daarnaast bevorderen de huidige professionals en docenten op deze manier hun deskundigheid. Gezamenlijk ontwikkelen de leergemeenschappen het beroep van sociaal werker verder en creëren ze maatschappelijke waarde.

2 ONDERZOEK



Avans ontwikkelt nieuwe kennis die het onderwijs en de samenleving ten goede



komt. Hiervoor doen studenten, docenten en



lectoren van Avans praktijkgericht onderzoek.

Samen met bedrijven, overheden en

maatschappelijke organisaties. De resultaten

van het onderzoek implementeren we in

het onderwijs. Dit onderzoek doen we bij

onze lectoraten. De meeste daarvan vormen

samen met andere lectoraten een expertise-

centrum. Met deze structuur bevorderen we

samenwerking en multidisciplinair onderzoek.

En brengen we in projecten verschillende

kennisdisciplines samen.

Avans heeft 5 expertisecentra en een Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE), een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool

en HZ University of Applied Sciences. Daarnaast hebben we 3 stand-alone-lectoraten die onderzoek verrichten op een specifiek vakgebied:

- Analysetechnieken in de Life Sciences
- Brein en Leren
- Leerkracht

Ook in 2016 is weer veel onderzoek gedaan door lectoren, docenten en studenten. Hieronder een kleine greep uit de projecten.

Onderzoek naar hbo-afstudeeronderzoeken

Duizenden hbo-studenten sluiten hun opleiding af met een afstudeeronderzoek. Vaak uitgevoerd in opdracht van een bedrijf of instelling. Direct resultaat van zo'n onderzoek is meestal een advies. Het lectoraat Sustainable Working and Organising onderzoekt wat er daarna met zo'n advies gebeurt. Het is een van de eerste onderzoeken naar de resultaten van afstudeeronderzoek.

Dat gebeurde al in een pilot bij de Avans-opleidingen Bedrijfseconomie, Human Resource Management en Technische Bedrijfskunde, die in mei 2016 werd afgerond. Onderzoekers gingen na wat er gebeurd was met de adviezen uit afstudeeronderzoeken van 1 jaar geleden. Daarbij zocht het team naar duurzame effecten: niet alleen een bijdrage aan een inhoudelijke oplossing op de korte termijn, maar ook blijvend effect in een bedrijf dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling. Dit pilotonderzoek resulteerde al in praktische

EXPERTISECENTRA EN LECTORATEN

Expertisecentra	lectoraten	lectoren	associate lectoren	deelnemers	projecten
<u>Caring Society 3.0</u>	4	3		55	80
<u>Duurzame Innovatie</u>	4	4		44	31
<u>Kunst en Vormgeving</u>	2	2		30	14
<u>Sustainable Business</u>	6	6	1	47	22
<u>Veiligheid</u>	5	5		51	82
<u>Biobased Economy</u>	4	3		42	47
Stand-alone lectoren					
<u>Analysetechnieken in de Life Sciences</u>	1	1		10	13
<u>Brein en Leren</u>	1	1	1	15	14
<u>Leerkracht</u>	1	1	1	8	4



adviezen en aanknopingspunten om de meerwaarde voor bedrijven, docenten en studenten te vergroten. Daarom werkt het lectoraat aan een projectvoorstel voor verbreding en verdieping van de pilot. Lees ook het [artikel van de NOS](#) en het [bericht in Science Guide](#) over dit onderwerp.

BIOCOMPOSITBRUG

Het CoE BBE onthulde eind oktober de eerste brug ter wereld die volledig gemaakt is van biocomposiet. De 14 meter lange brug over de Dommel ligt op het terrein van de Technische Universiteit Eindhoven en blijft een jaar liggen. De initiatiefnemers willen de potentie aantonen van biocomposiet als duurzaam alternatief voor bestaande milieubelastende constructiematerialen, waarmee we de afhankelijkheid van fossiele grondstoffen kunnen verminderen.

ZORGRBOT

Hoe nieuwe technieken mogelijkheden bieden voor de zorg bleek uit een afstudeeronderzoek bij het Expertisecentrum Caring Society 3.0 van Cynthia van Overveld, studente Culturele en Maatschappelijke Vorming. Cynthia onderzocht of een zorgrobot gedragsverandering teweeg kan brengen bij ouderen. Daarom bezocht ze in mei met Zora de zorgrobot Woon- & Zorgcentrum De Wildenborch in Roosendaal. Zora's zang, dans en haar uitnodiging om mee te doen aan spelletjes had zeker effect. Er kwam contact op gang tussen

de bewoners en ze werden gestimuleerd om te participeren.

FLEXIBELE ZONNECELLEN

Het lectoraat Solar Productietechnologie en Equipmentontwikkeling doet de komende 2 jaar praktijkgericht onderzoek naar de naadloze verwerking van flexibele zonnecellen in composiet en polymeer gebruiksvoorwerpen. Bijvoorbeeld kunststof dakpannen, spoilers van vrachtauto's en fietsspatborden. Voordelen van deze flexibele cellen zijn robuustheid, buigbaarheid, verwerkbaarheid en een lager gewicht. Dit tweejarige onderzoeksproject heet Solar Embedded Polymers and Composites en is een samenwerking tussen Avans Hogeschool, NHL Hogeschool, Solliance, brancheorganisaties en het mkb.

ONDERMIJNENDE CRIMINALITEIT

Criminele organisaties hebben steeds meer invloed op de samenleving, zoals in lokale politieke partijen, de vastgoedwereld of de horeca. Daarmee ondermijnen ze het democratisch gezag. De opsporingsdiensten, het Openbaar Ministerie en het lokaal bestuur zoeken naar een effectieve aanpak van de problematiek. Het Expertisecentrum Veiligheid wil substantieel en constructief bijdragen aan de strijd tegen ondermijning. Daarom nam het in 2016 het besluit om een [lectorat Ondermijning](#), dat onderzoek doet naar ondermijnende criminaliteit, op te richten.

COLUMN DIEDERIK ZIJDERVELD

DENKRIMPELS EN PRETLICHTJES

17 studentenkoppels, 17 onderzoeksprojecten, 17 posters, tientallen belangstellende docenten en studenten, 1 jury, 1 prijs, 2 apertotse studenten, 34 onbetaalbare onderwijservaringen.

We praten vaak in mooie volzinnen en abstracte concepten over het belang van onderzoek voor de hogeschool. Om een greep te doen:

- Een onderzoekende attitude en voldoende onderzoekvaardigheden zijn onontbeerlijke kwalificaties voor de hbo-bachelor.
- Praktijkonderzoek is een waardevol mechanisme om als hogeschool een visie te formuleren op de ontwikkeling van een beroep en aldus het onderwijs, dat moet opleiden tot dat beroep, up-to-date te houden.
- Praktijkonderzoek is een mooie manier om als hogeschool waarde toe te voegen aan de regionale samenleving, namelijk door vragen van bedrijven en organisaties te helpen oplossen.

Allemaal waar, maar de echte waarde van onderzoek voor het hbo wordt voor mij toch vooral tastbaar in de onderwijspraktijk. De 6 lectoren van ons Expertisecentrum Sustainable Business hebben de handen ineen geslagen en gezamenlijk een onderzoeksminor Onderzoek in Sustainable Business ontwikkeld. In die minor verdiepen studenten van uiteenlopende opleidingen hun onderzoekvaardigheden door in tweetallen binnen een lopend onderzoeksproject van een van de kenniskringleden een afgerond deelonderzoek uit te voeren. Aan het eind van de minor presenteren ze tijdens een symposium hun resultaten in de vorm van een posterpresentatie. Als versterking van de intrinsieke motivatie van studenten is er als extrinsieke motivatie een prijs beschikbaar voor de beste poster.

Mij viel bij de posterpresentatie op dat bijna zonder uitzondering de studenten vertelden dat ze in deze minor echt waren uitgedaagd om voorbij hun leerstof te kijken. Dat het niet meer voldoende was om bij een probleem de meest voor de hand liggende methode uit het laatst bestudeerde leerboek te nemen. Dat ze echt moesten nadenken over de validiteit en betrouwbaarheid van hun resultaten. Dat ze ook nog moesten nadenken over



of de opdrachtgever eigenlijk wel iets had aan hun resultaten. En dat ze dat leuk en inspirerend gevonden hadden.

De prijs werd gewonnen door Willem Story en Martijn van Dijk. Ze hadden onderzoek gedaan naar het maatschappelijk rendement van het bedrijf IBN. IBN biedt werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijf voert de regie over de uitvoering van het reïntegratiebeleid van gemeentes in het oosten van Noord-Brabant. Het bedrijf wil voor zijn stakeholders inzichtelijk maken welke maatschappelijke (breder dus dan financiële) waarde het realiseert en zocht een goede methode om dat te doen. Willem en Martijn zijn daarmee aan de slag gegaan. Wat ik gezien heb, zijn 2 studenten Bedrijfseconomie die vanuit hun opleiding meestal primair gefocust zijn op financiële waarde, maar nu hun blik verbreed hebben en daar enthousiast van werden. Verder een lectoraat dat via onderzoek naar sustainable accounting onze opleidingen Bedrijfseconomie en Accountancy blijvend verbreed en verrijkt heeft met een breder waardebegrip. En mkb-bedrijven in onze omgeving die geïnspireerd zijn geraakt voor een nieuwe vorm van dialoog met hun stakeholders. 3 keer goed dus.

Maar wat ik vooral gezien heb bij alle 34 studenten zijn denkrimpels en pretlichtjes. In mijn ervaring zijn dat 2 belangrijke voorwaarden voor onderwijs dat beklijft. Dat praktijkgericht onderzoek dat in de hbo-onderwijspraktijk kan bewerkstelligen, toont voor mij treffend de waarde die onderzoek in het hbo kan hebben.

3 VALORISATIE



Valoriseren van kennis betekent voor Avans Hogeschool concrete waarde toevoegen aan de maatschappij, zowel economisch, sociaal als cultureel. Dat doen we onder andere door het doen van praktijkgericht onderzoek. En bijdragen aan oplossingen voor urgente kwesties van bedrijven en andere organisaties.



Bij het Avans Ondernemerscentrum (AOC) werken studenten samen met docenten aan actuele vraagstukken van bedrijven en instellingen. Als onderdeel van onze missie zorgen we ervoor dat nieuw ontwikkelde kennis niet alleen in bijvoorbeeld een afstudeerrapport wordt opgenomen, maar daadwerkelijk wordt toegepast.

In 2016 kwamen bij het AOC 1.400 opdrachten binnen van instellingen en bedrijven. Zo'n 455 studenten hebben bij het AOC multidisciplinaire vraagstukken uitgewerkt, onder andere via het programma Student in Bedrijf en de minor Interdisciplinary Consultancy. In 2016 gingen teams aan de slag voor onder andere de gemeente Breda, Serious Request en Amnesty International.

Amnesty International

Amnesty International organiseert jaarlijks wereldwijd een schrijfmarathon om aandacht te vragen voor mensen die onterecht in de gevangenis zitten vanwege hun mening, geaardheid of geloof. 6 studenten van de opleidingen Commerciële Economie, International Business and Languages en Small Business en Retail Management organiseerden in december 2016 een Amnesty-schrijfmarathon bij Avans in 's-Hertogenbosch. AOC-docent Stefan van Teeffelen van de Academie voor Sociale Studies 's-Hertogenbosch begeleidde hen. De studenten geven aan het heel mooi te vinden studiepunten te kunnen verdienen door zich in te zetten voor mensenrechten.

Start Slim

Ook gingen in 2016 studenten aan de slag voor Start Slim. Tijdens dit programma begeleiden studenten 6 weken lang startende ondernemers met hun ondernemersplan. Deze mensen ontvangen nu nog een WW-uitkering van het UWV, maar willen voor zichzelf beginnen. Met de hulp van Avansstudenten stellen zij in 6 weken hun ondernemersplan op. Start Slim is een samenwerking met het UWV en de gemeentes Breda en 's-Hertogenbosch en loopt nu al 4 jaar. Honderden starters hebben inmiddels aan het programma deelgenomen.

Business modelling

Het AOC ontwikkelde in 2016 speciaal voor excellente studenten het challengeprogramma Business modelling. Business modelling is een onderdeel van ChancE, een extracurriculair programma voor ambitieuze studenten in het economisch domein (zie pagina 15). Tijdens 10 avonden met interactieve lessen voerden deze studenten onderzoek uit en pasten ze businessmodellen toe op strategische vraagstukken van opdrachtgever Delphi Mindconnection.

Innovation Cooker

Innovation Cooker beleefde in 2016 zijn eerste editie. Dit initiatief van Avans, HAS Hogeschool en Albert Heijn is ontstaan uit het samenwerkingsverband [Grow Campus](#). In 2 dagen tijd werkten 30 studenten van verschillende opleidingen en een aantal category managers samen 7 cases uit. De meest innovatieve en creatieve oplossing werd beloond met de Albert Heijn-Avans-Innovation Cooker Award 2016. Albert Heijn wil in 2017 het winnende concept verder uitwerken.

Innovatie-ondersteuning

Het team Innovatie-ondersteuning van het AOC werkt samen met academies aan casussen uit de regio. Het doel is om de nieuwe kennis, die in samenwerking met opdrachtgevers uit het werkveld en het onderwijs wordt of is ontwikkeld, optimaal te valoriseren. De focus voor Avans ligt hierbij op maatschappelijke waarde. Het is aan de opdrachtgevers om met deze kennis economische waarde te creëren. Businessdevelopers van het team helpen hen daarbij, maar zorgen dat ze de markt niet verstoren en dat de ondersteuning ook bijdraagt aan het onderwijs. De businessdevelopers betrekken studenten, docenten of lectoren van Avans bij de casus. Samen helpen ze de ondernemer om het traject van idee naar markt

te versterken en te versnellen. Ook biedt het team ondersteuning bij het vinden van investeerders. In 2016 startte Innovatie-ondersteuning met 24 nieuwe cases en liepen er nog 12 cases uit voorgaande jaren. 39 studenten van 7 verschillende opleidingen en 2 expertisecentra boden ondernemers hulp.

Operatie Suiker

Naar schatting hebben 100.000 Nederlanders diabetes type 1. Diabetespatiënt Annalies Oomen was ontevreden over de zorg, en richtte in 2013 [Operatie Suiker](#) op. Via deze start-up wil ze een diabeteskliniek opzetten waar diabeten zelf de regie krijgen over de zorg die zij afnemen. Zorg op maat dus.

Studenten van de opleiding Marketing brachten de marktpotentie van de kliniek in kaart. Studenten HBO-Verpleegkunde onderzochten hoe de diabeten hun diabetesverpleegkundige waarderen en welke verbetermogelijkheden zij zien. Ook is een afstudeeronderzoek uitgevoerd om te bekijken hoe ziekenhuizen in de praktijk invulling geven aan de functie van diabetesverpleegkundige.

Buddy to Buddy

Statushouders zijn vluchtelingen die een verblijfsvergunning hebben verkregen. De overheid biedt ze faciliteiten als een cursus Nederlands maar geen ondersteuning bij het dagelijks leven: boodschappen doen, een telefoonabonnement afsluiten. Deze ondersteuning wordt geboden door vrijwilligers. Maar steeds minder mensen willen op een vast tijdstip klaarstaan. Daarom is er een vrijwilligerstekort.

Om dit vraagstuk op te lossen hebben 2 studenten Culturele en Maatschappelijke Vorming met hulp van het AOC [Buddy to Buddy](#) opgericht. Deze stichting koppelt statushouders aan een buddy. Buddy's zijn maximaal 4 maanden actief en hun inzet wordt bepaald in overleg. Door dit model melden veel meer mensen zich aan om een statushouder te helpen.

AVANSVISIE OP VALORISATIE VASTGESTELD

Kennis delen met het werkveld zit in onze genen. Aan de wisselwerking met de beroepspraktijk ontlent onze opleidingen immers hun bestaansrecht. Maar alleen het uitwisselen van kennis is niet genoeg. Wij moeten ook zorgen dat de ontwikkelde kennis optimaal benut en toegepast wordt. Oftewel: dat we samen kennis valoriseren. Hiervoor heeft Avans Hogeschool begin 2016

haar [visie op valorisatie](#) officieel vastgesteld.

Valoriseren van kennis betekent voor Avans concrete waarde toevoegen aan de maatschappij, zowel economisch, sociaal als cultureel. We richten ons nadrukkelijk op maatschappelijke waardecreatie van de door en met ons ontwikkelde kennis en kunde. Het gaat hierbij om de kwaliteit en de impact, niet om de hoeveelheid. Het genereren van additionele financiële middelen is voor Avans geen primaire doelstelling van het valoriseren van kennis. Valorisatie helpt ondernemers en organisaties aan antwoorden op concrete vragen.

Bekijk de video's om te zien hoe onze studenten [marktonderzoek deden voor Brabantse cider](#) en de [waarde van een Jeroen Bosch-tentoonstelling in kaart brachten](#).

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 leidend en het Avans Ondernemerscentrum ondersteunt het proces.

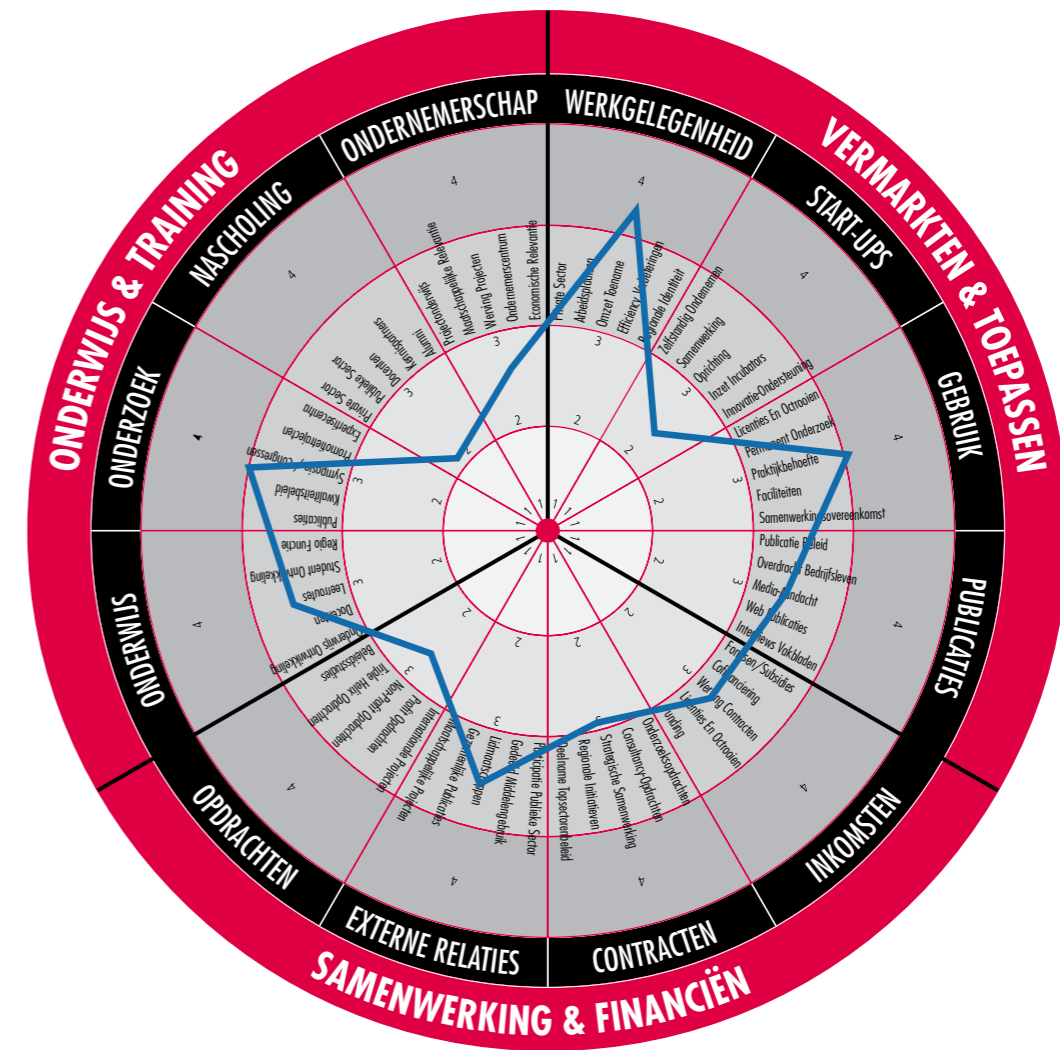
De expertisecentra hebben doelstellingen die gericht zijn op waardecreatie voor het beroepenveld en de maatschappij en op de toegevoegde waarde voor het eigen onderwijs. Zij zorgen ook voor strategische partnerschappen en structurele samenwerkingsverbanden met relevante bedrijven en organisaties in de regio. Samen met de partners uit de regio wordt, vanuit praktijkgericht onderzoek, afstudeeropdrachten of onderwijsprojecten, nieuwe kennis ontwikkeld waarop kan worden voortgebouwd. Lectoren, docent-onderzoekers en docenten hebben de competenties voor het uitvoeren van de valorisatietaak.

Het AOC ondersteunt de expertisecentra bij hun valorisatie-inspanningen via beleidsvoorbereiding, instrumentontwikkeling en monitoring. Het AOC is ook een laagdrempelig kennisloket voor bedrijven en instellingen die nog niet weten waar ze hun vraagstuk binnen Avans Hogeschool kunnen aanbieden. Daarnaast heeft het AOC ook een eigen valorisatietaak. Voor projecten binnen het Avans Ondernemerscentrum die vooralsnog niet passen in de academies en de expertisecentra.

VALORISATIEWIEL

Het valorisatiewiel ondersteunt expertisecentra bij het maken van keuzes, het definiëren van de eigen valorisatie-ambities en het zichtbaar maken en monitoren van de resultaten. Zie ook hoofdstuk Onderzoek op pagina 20 en hoofdstuk Valorisatie op pagina 24.

Het onderstaande valorisatiewiel is dat van het Avans Ondernemerscentrum.



4 AVANS DUURZAAM



Avans leidt professionals op die later het verschil maken. In uiteenlopende vakgebieden,



maar altijd met het oog op de toekomst. We



leveren studenten af met de kennis en

vaardigheden om een duurzame bijdrage te leveren aan de samenleving waarin zij werken

en leven. Met duurzaam bedoelen we dat zij

een maatschappelijk bewustzijn hebben voor mens, milieu en welvaart. Duurzame ontwikkeling speelt zich in het heden af, maar is een

investering voor de lange termijn. Voor onze

en toekomstige generaties dus.

Bij Avans is het streven naar duurzaamheid geïntegreerd in nagenoeg alles wat we doen. Duurzame ambities zijn terug te vinden in het onderwijs, bij onderzoek en valorisatie en in de bedrijfsvoering. Om de integratie te versterken en te ondersteunen heeft het Avans Duurzaamheid team in samenspraak met alle geledingen in 2016 het programma Avans Duurzaam 2030 samengesteld. Daarin is afgesproken dat ieder organisatie-onderdeel zelf met duurzaamheid aan de slag gaat. Er zijn 5 speerpunten benoemd: verantwoord onderwijs en onderzoek, circulaire en inclusieve bedrijfsvoering, intern verankeren en extern uitdragen. Per speerpunt zijn doelstellingen geformuleerd.

Onze interne doelstelling is:

In 2020 wordt Avans door medewerkers erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool. Ze dragen hier ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen mogelijkheden aan bij en geven zo het goede voorbeeld aan studenten en aan elkaar.



Onze externe doelstelling is:

In 2020 wordt Avans door stage- en afstudeer-bedrijven, werkgevers en kennispartners in Noord-Brabant erkend en gewaardeerd als duurzame hogeschool.

DUURZAAM ONDERWIJS EN ONDERZOEK

Om de verduurzaming van Avans te bevorderen en te monitoren heeft Avans de afgelopen jaren gewerkt met het Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education, afgekort [AISHE](#). Dat is een beoordelingskader op opleidingsniveau voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Een extern bureau beoordeelt op basis van onderwijs en onderzoek, bedrijfsvoering en onze relaties met de omgeving. De beoordeling wordt uitgedrukt in sterren. Alle voltijdsopleidingen van Avans hebben ten minste 2 sterren behaald. De opleidingen Advanced Business Creation en Small Business and Retail Management bereikten er zelfs 3. Avans heeft besloten om de verplichting van het behalen van een bepaald aantal sterren en de verplichte externe monitoring los te laten. Het is aan de academies zelf om de ambities voor het onderwijs zoals die zijn vastgelegd in het programma Avans Duurzaam 2030 waar te maken. Wel zal Avans de meetlat van de 3 AIHSE-sterren gebruiken als referentiekader voor de doelstelling 2020. Die luidt:

In 2020 hanteren alle opleidingen van Avans Hogeschool een systeem-georiënteerde aanpak (referentiekader AISHE 3-sterren) voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding.

INCLUSIEVE BEDRIJFSVOERING

Avans kan als grote werkgever meer bieden dan werk. We spelen in op belangrijke thema's zoals: werken aan duurzame inzetbaarheid, het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het belang van een vitale gezondheid in een vergrijzende werkpopulatie en de groeiende vraag naar vrijwilligerswerk om onze samenleving draaiende te houden. Een inclusieve bedrijfsvoering is een sociale bedrijfsvoering waarin iedereen een kans krijgt en waar alle talenten worden benut. Die ambitie is omgezet in een doelstelling voor 2020. Die luidt:

In 2020 werkt ieder organisatieonderdeel aantoonbaar aan het vergroten van diversiteit, duurzame inzetbaarheid en haar maatschappelijke meerwaarde.

(zie ook hoofdstuk 7 Mensen van Avans)

CIRCULAIRE BEDRIJFSVOERING

De transitie naar een circulaire economie waarbij meer materialen en grondstoffen hergebruikt kunnen worden is een belangrijk onderwerp in het onderwijs en onderzoek. Daarnaast wil Avans dat de bedrijfsvoering duurzamer wordt en stappen nemen naar een circulaire aanpak is daar een belangrijk onderdeel van. Voor de aanpak maken we gebruik van de kennis en informatie die gedeeld wordt op Nederland Circulair!, een initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Ons streven is om onze bedrijfsvoering alleen nog maar te voeden met duurzame energie. En dat ons afval uiteindelijk weer grondstof is voor de materialen die we gebruiken. Dit vraagt andere om wijzigingen in ons investerings- en inkoopbeleid. Daar zullen in 2017 doelstellingen voor geformuleerd worden. Het is een uitdagende klus met oplossingen die buiten de gebaande paden liggen. We hebben een ambitieuze maar realistische doelstelling geformuleerd waar we stapsgewijs naartoe gaan werken.

De doelstelling luidt:

In 2030 hanteert Avans Hogeschool een circulaire bedrijfsvoering.

EXTERN UITDRAGEN

Om transparant verantwoording af te leggen over de stappen die we zetten kiezen we bewust voor bestaande instrumenten binnen Avans die al in ontwikkeling zijn. We gebruiken het integraal jaarverslag, de instellingstoets, werkbelevingsonderzoek en rankings zoals de Nationale Studentenenquête, HBO-monitor, Transparantiebenchmark en de SustainaBul. We zullen onze prestaties door een externe onafhankelijke partij laten beoordelen. Hiermee voorkomen we dat we onbedoeld een verkeerd beeld geven van de duurzaamheidsprestaties van Avans.

Avans behaalde in mei 2016 een gedeelde tweede plaats in de [SustainaBul](#) ranglijst voor duurzame hogescholen. In de totale ranking, met hogescholen en universiteiten, werd Avans achtste. De ranglijst richt zich op duurzaamheid, maar ook op transparantie en de communicatie hierover. SustainaBul is een ranglijst die wordt opgesteld door studenten.

5 MENSEN VAN AVANS



Strategische Human Resources (HR)-beslissingen

en het operationeel HR-handelen beter laten



aansluiten op het onderwijsbedrijf. Dat is de

belangrijkste opgave voor human-resources-

management (HRM) binnen Avans. Daarom

stond dit jaar in het teken van een verkenning

voor deze ambitie.

Eind 2016 werd de visie op organisatie-ontwikkeling verder geformuleerd, na enkele jaren van experimenteren met verschillende vormen van organiseren. Een beweging van systeemwereld naar leefwereld staat daarbij voorop. In deze visie staat de student centraal en bewijst de onderwijsprofessional via een goede dialoog met de student de meerwaarde van Avans Hogeschool. Wat de medewerker daarbij helpt, is dat hij functioneert in zelforganiserende teams die hem in staat stellen 'aan de knoppen van zijn eigen werk te draaien'. Deze toekomstbestendige strategie op organisatie-ontwikkeling en het bijbehorend strategisch HRM werken we in 2017 verder uit.

Avans nam in 2016 fors meer nieuwe medewerkers aan.

TABEL 1: AANTAL MEDEWERKERS EN FTE

Jaar	Aantal	FTE*)	Groei in aantal	Groei in FTE
2011	2215	1631,7	5,60%	6,50%
2012	2319	1752,4	4,70%	7,40%
2013	2475	1891,1	6,70%	7,90%
2014	2532	1967,4	2,30%	4,00%
2015	2754	2097,5	8,80%	6,60%
2016	2926	2317,22	6,25%	10,47%

* incl Tijdelijke Uitbreidingen

Daarvoor zijn 2 redenen: de groei van het aantal studenten en de investering van € 5 miljoen in extra personeel om de werkdruk in het onderwijs te verlagen. De effecten van deze maatregel worden medio 2017 verder onderzocht.

TABEL 2: VERDELING NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Leeftijds-categorie (5jr)	FTE	Aantal medewerkers	% van aantal
15-19	9,36	20	0,68%
20-24	78,02	111	3,79%
25-29	145,6	166	5,67%
30-34	271,03	331	11,31%
35-39	311,75	393	13,43%
40-44	265,2	349	11,93%
45-49	350,79	447	15,28%
50-54	327,42	402	13,74%
55-59	315,2	384	13,12%
60 tot AOW leeftijd*	236,4	307	10,49%
vanaf AOW leeftijd*	6,45	16	0,55%
Totaal	2317,22	2926	

* AOW-leeftijd 31-12-2016: 65 jaar en 9 maanden

WERKBELEVING

Avans voert elke 2 jaar een werkbelevingsonderzoek uit onder alle medewerkers. Dat gebeurde ook in 2016. Maar liefst 2.116 medewerkers (76%) gaven hun mening over hun werk, werkomstandigheden en Avans als werkgever. De resultaten waren goed. Ze laten zien op welke onderwerpen Avans goed presteert en op welke onderwerpen verbetering mogelijk is. De aantrekkelijkheid van Avans als werkgever kreeg een mooie 8 in 2016, na een 7,7 in 2014 en een 7,5 in 2012. Een rapportcijfer waar we trots op zijn. Ook de tevredenheid van medewerkers over 10 belangrijke onderwerpen werd gemeten, zoals kwaliteit van de hogeschool, samenwerking, directie en arbeidsvoorwaarden. Voor deze onderwerpen scoorde Avans een gemiddelde tevredenheid van 7,4. Dat is hoger dan gemiddeld in het hbo, waar het cijfer uitkomt op een 7,1 en ook hoger dan de 7,2 die we in 2014 als cijfer kregen. Verschillende verbeterpunten pakken we per organisatieonderdeel op. Daarnaast blijft binnen de hele organisatie aandacht voor de werkdrukbeleving.

In 2016 werd al een belangrijke regeling getroffen om de werkdruk onder docenten tegen te gaan. Mede op initiatief van de medezeggenschapsraad heeft Avans ruim € 5 miljoen vrijgemaakt om de werkdruk van docenten te verlagen. Met dit bedrag zijn extra docenten aangenomen. De specifieke invulling van vacatures en de verdeling van het werk is aan academies zelf gelaten, steeds met goed overleg tussen directies, medewerkers en de medezeggenschap.

TABEL 3: VERDELING NAAR FUNCTIECATEGORIE

Functie categorie	2015		2016		2016	
	Mede-werkers	FTE	Mede-werkers	FTE	Stijging in aantal	Stijging in FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management	986	730,1	978	779,18	-0,80%	6,72%
Management	86	81,4	98	93,3	13,90%	14,62%
Onderwijzend Personeel*	1633	1241,1	1786	1384,67	9,40%	11,57%
Stagiaires	49	44,9	64	60,08	30,60%	33,80%
Totaal	2754	2097,5	2926	2317,22	6,25%	10,47%

* Met onderwijzend personeel worden naast docenten en lectoren ook werkplaatsassistenten en enkele andere onderwijzende functies bedoeld.

DUURZAME INZETBAARHEID

De rode draad in het strategisch HRM van Avans zijn duurzaam inzetbare medewerkers.

Medewerkers die zorgen dat ze kunnen wat hun huidige werk van ze vraagt en zich tegelijkertijd voorbereiden op hun toekomst. Dit is in het belang van werknemers en ook van Avans.

Duurzame inzetbaarheid (DI) ontstaat door productiviteit, werkplezier, gezondheid en weerbaarheid te combineren. Om hieraan vorm te geven vonden in 2016 POP-café's, Studentcafé's en persoonlijke gesprekken met medewerkers plaats. Voor werknemers leidde dit tot meer regie in hun eigen bijdrage, werkdruk en opleiding. En ook tot meer succes in de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De initiatieven sluiten zoveel mogelijk aan bij het talent en leiderschap van de medewerker en de behoeftes van Avans. Door de Studentcafé's profiteren ook studenten van het Avansbeleid. Zij krijgen meer grip op hun studie, nemen zelf meer regie in de opleiding en maken keuzes waardoor de interactie met de docent verbetert. Dit draagt bij aan succes en efficiency van het studeren en aan de persoonlijke ontwikkeling van onze startende beroepsprofessionals.

Medewerkers maakten opnieuw veel gebruik van de verschillende regelingen die Avans biedt. Gericht op het versterken van de duurzame inzetbaarheid. 160 medewerkers maakten gebruik van (betaald) ouderschapsverlof. 182 medewerkers maakten gebruik van werktijdvermindering voor senioren. En ruim 1800 medewerkers hadden recht op duurzame inzetbaarheidsuren. Samen wordt door medewerkers met deze regelingen voor omgerekend een kleine 100fte (166000 uur) besteed aan het versterken van de eigen duurzame inzetbaarheid.

Verzuim

Al jaren is het verzuimcijfer van Avans laag en de instroom in de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) is nagenoeg nul. Over 2016 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuim 3,8%.

Een groot contrast met het verzuimpercentage voor de gehele onderwijssector in 2016: 4,8%.

Een mooie mijlpaal voor Avans.

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een belangrijke factor voor een laag ziekteverzuim. Om medewerkers gezond aan het werk te houden besteden we veel aandacht aan preventie. We bieden bijvoorbeeld health checks aan. In 2016 deden we dat voor 3 academies en 4 diensten. Volgens de evaluatie waarderen onze medewerkers deze mogelijkheid. Ook Risico-Inventarisaties en Evaluaties (RI&E) dragen bij aan een gezond en veilig werkklimaat. Het afgelopen jaar voerde Avans 4 RI&E en 63 werkplekonderzoeken uit. Daarnaast besteedden we aandacht aan de Week van de Werkstress en boden we workshops aan, vooral gericht op werkdrukverlaging en een betere werk-privé-balans. Al deze acties bevorderen de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Ontwikkeling medewerkers

Medewerkers van Avans leren elke dag op verschillende manieren. Omdat studenten hen uitdagen om op nieuwe behoeftes in te spelen en inzichten te volgen. Omdat het werkveld wil dat de kennis van afgestudeerden aansluit op de laatste ontwikkelingen. En medewerkers dagen ook elkaar uit om het beste uit zichzelf te halen. Naast leren op de werkplek kent Avans een uitgebreid ontwikkelaanbod via Professionaliseren@avans, de interne academie voor medewerkers. De opleidingen en cursussen zijn zowel vakinhoudelijk als gericht op ontplooiing.

In 2016 zijn er 362 trainingen gestart, met in totaal ongeveer 3.300 deelnemers. Het voor docenten vereiste kennisniveau wordt op peil gehouden met vakinhoudelijke en didactische opleidingen en trainingen. In 2016 zette Avans vooral sterk in op docentprofessionalisering met de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid+(BDB+). Dit traject bestaat uit 4 modules. De landelijk verplichte BDB, gericht op didactiek en toetsing, wordt door Avans uitgebreid met 2 modules: onderwijs & ICT en brein & leren. Hiermee investeert Avans extra in de ontwikkeling van de docent, waardoor die in staat is de toekomstige student nog beter te begrijpen en in de leefwereld van de student te staan. Zowel zittende als nieuwe docenten volgen deze opleiding. Het Avans Professionaliseringsplan bevat alle prioriteiten op het gebied van opleiding en ontwikkeling. Bijvoorbeeld multidisciplinair samenwerken, persoonlijk leiderschap en ieders rol in zelforganiserende teams, actuele vakkennis en ervaring in het werkveld. Dit Professionaliseringsplan vormt de basis voor het TeamOntwikkelPlan dat elk organisatieonderdeel opstelt. Daarmee worden de ontwikkelthema's van de academies en diensteenheden concreet, plus de doelen en activiteiten van de teams en individuele medewerkers. Uit de plannen blijkt een diversiteit aan doelstellingen, passend bij de specifieke situatie en context. Bij de één krijgt het ontwikkelen van ICT-vaardigheden prioriteit, de ander richt zich op didactiek of op de concepten van Brein en Leren. Alle TeamOntwikkelPlannen hebben ook een duidelijke rode draad.

Met onderwerpen als beter samenwerken, Engels of persoonlijk leiderschap en eigenschappen die Avans belangrijk vindt, zoals proactiviteit, deskundigheid en een ondernemende en (zelf) kritische houding.

Op 1 januari 2017 had 76% van onze docenten een wo- of hbo-opleiding op masterniveau afgerond. Een jaar eerder had Avans 73% mastergeschoolde docenten in dienst.

LEIDERSCHAPSAGENDA

Een leiderschapsagenda is voor Avans belangrijk. We willen onze organisatie ontwikkelen richting zelforganisatie en om dat te faciliteren is een verschuiving van systeemwereld naar leefwereld nodig. Leiderschap is daarin mede bepalend. Het vraagt om directies die ruimte geven aan teams, met een leiderschapsstijl waarin vertrouwen centraal staat. En die vanuit een gezamenlijke betrokkenheid de Avans identiteit verder vormgeeft.

Avans investeert ook in de leiderschapsagenda door management potentials een speciaal programma te bieden. Een succesvolle manier om de interne doorstroom naar managementposities te realiseren. In 2016 startten 9 management potentials met dit programma. 4 management potentials stroomden door naar een directiefunctie. Adjunct-directeuren en directeuren nemen deel aan het management development programma. In deze programma's, die steeds worden aangepast aan de actualiteit binnen Avans, is ruimte voor diverse thema's.

TABEL 4: SCHOLINGSGELDEN AVANS TOTAAL INCL. BDB

Scholingskosten	In % van totale loonsom			
€ 3.946.000*)	3,10%			
*) incl € 362.000 aan BDB				
Cijfers Professionaliseren@avans				
In 2016 hadden we:				
• 362 startmomenten (in 2015: 414)				
• 3278 deelnemers (in 2015: 3150)				
Trajecten	2013	2014	2015	2016**)
Open Inschrijving	88	79	140	135
In-Company	17	32	1	0 ***)
Maatwerk	104	170	230	189
Coaching	12	38	43	38

** in 2016 waren er meer langlopende trajecten
*** is vervallen

PARTICIPATIE

We investeerden fors om mensen met een beperking binnen Avans een werkplek te bieden. Omdat Avans midden in de samenleving wil staan en ook deze groep kansen wil bieden. De Participatiewetgeving was hierin de stimulator. Dat was niet eenvoudig vanwege het benodigde opleidingsniveau bij onze hogeschool en de dynamiek die het werken met studenten met zich meebrengt. Toch is het gelukt om 12 participatiebanen te creëren. Die hebben nu al een positieve invloed op medewerkers en studenten. Dit krijgt in 2017 zeker een vervolg, waarbij organisatieonderdelen meer eigen verantwoordelijkheid krijgen en de diensteneenheden Personeel & Organisatie ondersteunt.

ARBEIDSMARKTMANAGEMENT

Elk jaar zijn er in het personeelsbestand grote fluctuaties. Dat komt door de uitstroom van medewerkers en door groei, vooral van ons studentenaantal.

TABEL 5: INSTROOM PER FUNCTIECATEGORIE

Functie categorie	2015		2016	
	Mede-werkers	FTE	Mede-werkers	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management	331	134,1	342	146,47
Management	8	8	13	12,70
Onderwijzend Personeel*)	340	271,3	398	246,60
Totaal Avans	679	413,4	753	405,77

* Met onderwijzend personeel worden naast docenten en lectoren ook werkplaatsassistenten en enkele andere onderwijzende functies bedoeld.

In 2016 kende Avans een piek in vacatures.

Mede vanwege de maatregel om door 5% extra docentformatie de werkdruk in het onderwijs te verlagen.

Naast medewerkers in loondienst zet Avans ook regelmatig externe medewerkers in. Bijvoorbeeld gedetacheerden, uitzendkrachten en zelfstandig ondernemers. Nieuwe medewerkers werven we uit alle sectoren. Verpleegkundigen voor de gezondheidszorgacademie, technici voor de technische academies, ICT'ers voor bijvoorbeeld de informatica-opleiding en maatschappelijk werkers voor het sociale domein. Deze diversiteit maakt Avans sterk. Tegelijk betekent het dat we bij elke vacature rekening moeten houden met de specifieke arbeidsmarkt. Die arbeidsmarkt verandert flink. Jonge mensen vragen andere dingen dan vroeger.

Werkzekerheid is voor hen belangrijker dan baanzekerheid. Jongeren zoeken betrokkenheid en maatschappelijk nut in hun werk en willen uitgedaagd worden. Oudere medewerkers blijven langer op de arbeidsmarkt actief. In het algemeen verwachten we (meer) krapte voor specifieke aandachtsgebieden, zoals ICT en techniek. Daarom gaan we in 2017 zwaarder inzetten op arbeidsmarktmanagement. Om toekomstige vacatures snel en vakkundig te kunnen invullen. Door de externe arbeidsmarkt te analyseren en erop in te spelen. En door goede loopbaan- en doorstroommogelijkheden te bieden binnen Avans.

UITSTROOMMANAGEMENT

In 2016 stroomde 8% van de medewerkers uit. Ongeveer een derde stopte zelf, vaak vanwege het vinden van een andere baan. De helft van de uitstromende medewerkers kreeg geen contractverlenging. 37 medewerkers gingen met pensioen.

TABEL 6: UITSTROOM PER REDEN

Reden	Aantal medewerkers	FTE
Einde van contract	197	91,37
Vrijwillige beëindiging	105	72,37
Gepensioneerd	37	27,11
Anders	9	5,93
Totaal Avans	348	196,78

Uitstroom management gaat verder dan het registreren van de uitstroomredenen. Uitstroom kan ontstaan door loopbaanbegeleiding, talentontwikkeling en door van-werk-naar-werkbegeleiding. Essentieel voor Avans is dat zowel de medewerker als de werkgever een verantwoordelijkheid heeft en ook neemt. Daarom bieden we op verschillende manieren begeleiding aan, vaak via het Loopbaan-AdviesCentrum. In 2016 kregen 70 Avansmedewerkers intensieve loopbaanbegeleiding. Een stijging van 23% ten opzichte van 2015. Daarnaast kregen 72 (ex-)medewerkers begeleiding via een van-werk-naar-werktraject, 16% meer dan in 2015. Dit leidde vaak tot een nieuwe baan binnen of buiten Avans. Deelnemers waardeerden de dienstverlening van het LoopbaanAdviesCentrum gemiddeld met een 8,3.

Ook in 2017 blijven we werken aan verdere verbetering van de van-werk-naar-werkbegeleiding. Zo ondersteunen we mensen en houden we het aantal medewerkers dat een beroep moet doen op een uitkering zo laag mogelijk.

ARBEIDSVORWAARDEN

Op het gebied van arbeidsvoorwaardenbeleid was 2016 een stabiel jaar.

- Per 1 april 2016 ging een cao met een looptijd tot april 2017 in, met een significante salarisstijging voor medewerkers en geen inhoudelijke wijzigingen.
- Duurzaam vervoer kreeg een boost. Sinds 1 januari 2016 worden alle reizen met het openbaar vervoer vergoed: woon-werk en zakelijk. Eind 2016 maakten hiervan meer dan 400 medewerkers (15%) gebruik. Zij maakten ruim 100.000 OV-reizen.

In 2017 wil Avans enkele veranderingen doorvoeren in de arbeidsvoorwaarden. Per 1 januari is Avans eigenrisicodragend geworden voor medewerkers die na 2 jaar ziekte uit dienst gaan. Dat betekent dat Avans de verantwoordelijkheid van het UWV overneemt en zelf zieke ex-medewerkers begeleidt bij mogelijke re-integratie. Voor een zorgvuldige invulling van deze verantwoordelijkheid is op termijn nieuw beleid nodig. Verder willen we in 2017 het fietsgebruik verder stimuleren, door een nieuwe fietsregeling en andere maatregelen. Ook het sociaal statuut en het stagebeleid worden in 2017 herzien.

ZORG VOOR MEDEWERKERS EN STUDENTEN

Studieloopbaanbegeleiding

In 2016 vonden 2 bijeenkomsten plaats van de Community of Practice Studieloopbaanbegeleiding (CoP SLB). Hierbij waren de SLB-ambassadeurs van de academies aanwezig.

De meeting in maart stond in het teken van studievaardigheden. De CoP SLB boog zich over diverse onderwerpen: breineducatie, de training Succesvol studeren, ervaringen van studenten met de massive open online course Learning how to learn, trainingsbureau TOOL: voor en door studenten en een Facebookpagina met tips voor verbetering van studievaardigheden.

Tijdens de bijeenkomst in oktober stond het thema SLB en differentiatie centraal. Aan de hand van de casus Misschien ziet het onderwijs er over 10 jaar zo uit discussieerde de community over begeleiding in gedifferentieerd onderwijs. Een rollenspel creëerde inzicht in de begeleiding waar studenten naar op zoek zijn.

In 2017 richt de CoP SLB zich op de onderwerpen langstudeerders, voorkomen van uitval en studieloopbaanbegeleidingsinstrumenten.

Rechtsbescherming studenten in 2016

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

Geschillenadviescommissie

Van het totaal aantal van 131 bezwaarschriften zijn er 8 ter zitting gekomen, waarvan 5 hebben geleid tot een advies aan het College van Bestuur tot ongegrondverklaring en 3 tot een gegrondverklaring. Het College van Bestuur heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de Examens

Van de 199 beroepschriften waren er 33 gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing. Van het totaal aantal beroepschriften kwamen er 40 ter zitting. Van deze zaken werden er 11 gegrond en 28 ongegrond verklaard. Eén kwam pas ter zitting in februari 2017.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO)

Alle studenten hebben de mogelijkheid om tegen een uitspraak op bezwaar of beroep bij het COBEX van de eigen onderwijsinstelling vervolgens nog hoger beroep in te stellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag. In 2016 hebben 3 studenten van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. 1 beroep is gegrond verklaard en 2 beroepen zijn niet gegrond verklaard.

Concluderend is het aantal bezwaren en beroepen, mede gezien de groei van de studentenaantallen bij Avans Hogeschool, alleszins redelijk te noemen. Hierbij verdient het tevens vermelding dat de training en (juridische) ondersteuning van de examencommissies zijn vruchten afwerpt. De kwaliteit van de beslissingen is in 2016 aanmerkelijk verbeterd in vergelijking met voorgaande jaren.

Wel is het opmerkelijk dat de zaken die ter zitting komen steeds complexer worden. Een groeiende juridisering en een daarmee samenhangende inzet van advocaten en rechtsbijstandsverzekeringen is hier debet aan.

College van Vertrouwenspersonen

Avans Hogeschool accepteert binnen de organisatie geen ongewenste omgangsvormen. Zoals pesten, discriminatie, intimidatie of geweld. Daarom beschikken we over een klachtenregeling en hebben we vertrouwenspersonen aangesteld. Zij vormen samen het College van Vertrouwenspersonen (CVV) en zijn gecertificeerd door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen. Ze voeren vertrouwelijke gesprekken met iedereen die daar behoefte aan heeft. Waar nodig verwijzen vertrouwenspersonen door naar andere professionals binnen Avans. Zoals de bedrijfspsycholoog, bedrijfsarts, arboverpleegkundige, HR-adviseur, verzuimcoördinator of de studentendecaan.

Avans heeft zich aangesloten bij de landelijke organisatie GIMD. Het GIMD levert een externe vertrouwenspersoon en ondersteunt melders bij het indienen van een klacht. Doordat het GIMD niet verbonden is aan Avans is een onafhankelijke behandeling van de klacht gewaarborgd.

In 2016 kreeg het CVV 65 meldingen waarvan er 25 onveilige omgangsvormen als onderwerp hadden. In 2017 zijn dit dan ook de speerpunten van het College van Vertrouwenspersonen.

Het aantal meldingen is in verhouding tot het aantal medewerkers en studenten niet hoog, mede gezien de ingrijpende veranderingen in de organisatie (bijvoorbeeld verandertrajecten, curriculumvernieuwingen en wijzigingen in het (flex)aanstellingsbeleid ook vanuit de overheid) die onzekerheden met zich meebrengen.



INTERVIEW JACOMINE RAVENSBERGEN

Sinds 1 december is ze lid van het College van Bestuur. Maar nieuw voelt Jacomine Ravensbergen zich niet meer. "Natuurlijk leer ik elke week nog iets nieuws. Tegelijkertijd is het werk vanaf dag 1 begonnen. Sommige mensen willen eerst iedereen gesproken en alles gelezen hebben voordat ze beslissingen gaan nemen. Zo zit ik niet in elkaar."

WE WILLEN DE BESTE ZIJN EN DE BESTE BLIJVEN.

Ze past daarmee naar eigen zeggen zeker bij de cultuur van Avans: "Medewerkers hier hebben niet eerst 10 beleidsstukken en 25 overleggen nodig om wat te doen. Tegelijkertijd kun je in het onderwijs niet te snel schakelen. Je moet dingen doordacht doen. Luisteren. En uiteindelijk gezamenlijk de juiste koers varen. Zo blijf je vernieuwen zonder het kind met het badwater weg te gooien."

Onderwijs en onderzoek versterken elkaar
Met die strategie wil ze de komende tijd verder vorm geven aan de Ambitie 2020. Ravensbergen: "Er gaat momenteel al heel veel goed binnen Avans. Maar natuurlijk zijn er ook dingen waarvan ik denk dat ze beter kunnen. Neem de verbinding

tussen onderwijs en onderzoek. Dat is een onderwerp waarin ik de komende jaren echt mijn tanden wil zetten. En waarvoor ik ook goede ervaring meebreng." Deze ervaring deed Ravensbergen op bij de Hogeschool van Amsterdam. Als decaan (directeur) van de faculteit Beweging, Sport en Voeding zette ze zich vanaf haar aantreden in voor een betere brug tussen onderwijs en onderzoek. Onder andere door voor lectoren de deur naar het onderwijs te openen. Medewerkers stimuleerde ze om langdurige samenwerkingen aan te gaan en daar subsidies voor aan te vragen. Haar aanpak had succes. Ravensbergen: "Binnen no time vulden verschillende projecten onze meerjarige onderzoekprogramma's en hadden we met bedrijven en maatschappelijke organisaties gezamenlijke lectoraten opgezet."

Structureel en zichtbaar

Avans werkt al veel met deze vragen uit de praktijk. En de verbindingen met het werkveld zijn sterk. Maar volgens Ravensbergen valt er nog winst te behalen: "Ons onderzoek is goed, maar nog relatief jong en niet altijd stevig verbonden aan de opleidingen. Dat willen we structureren. Door het werk van onze lectoraten en expertisecentra te verbinden met curricula kunnen we onderwijs en onderzoek veel sterker aan elkaar koppelen. En daarmee ook voor de lange termijn living labs in het werkveld realiseren waar we dat onderzoek kunnen doen. Dit is de context waarin een student later ook gaat werken. Studenten die een rol hebben in het onderzoek ontwikkelen actuele kennis die ze direct kunnen toepassen. Zo versterken onderwijs, onderzoek en het werkveld elkaar rechtstreeks."

"Ik vind Avans een hele ondernemende hogeschool. Die houding is veel verder ontwikkeld dan ik aan de buitenkant kon zien. Avans heeft ook een groot en sterk bedrijsnetwerk. Voor mij ligt de winst daarom vooral in het beter zichtbaar maken en structureren van die ondernemendheid. Winst

waar je jarenlang plezier van hebt." Dat geldt volgens Ravensbergen ook voor multidisciplinaire samenwerking, een van de speerpunten in de Ambitie 2020. "Op dat vlak zie je een groeiende ontwikkeling: in domeinen, bij gezamenlijke minors van academies en het AOC. Of initiatieven als Innovative Studio, een multidisciplinaire minor waarvoor we ook samenwerken met het mbo. Dat heeft mooie concrete resultaten opgeleverd, zoals de campagne tegen uitgaansgeweld voor de gemeente 's-Hertogenbosch. Dit soort prachtige innovaties mogen gezien worden en een inspiratiebron zijn voor Avansbrede initiatieven. Mijn droom is met de academies werken aan een Avansbrede multidisciplinaire projectweek."

Strategische internationale samenwerking

Ook op het vlak van internationalisering wil Ravensbergen zich inzetten voor meer verbinding en betere zichtbaarheid. "Onderwijs en stages in het buitenland zijn doorgaans goed geregeld. We hebben flink wat partnerinstellingen en creëren steeds meer gezamenlijke, Engelstalige minors. Waar we echt nog stappen kunnen zetten is internationale samenwerking op het gebied van onderzoek. Er zijn al prachtige initiatieven, zoals het Living Lab Biobased Brazil van het CoE BE. Daarin doen we met Nederlandse en Braziliaanse partners toegepast onderzoek naar het gebruik van biobased materialen en stoffen. Denk bijvoorbeeld aan algen om drinkwater schoon te maken. Dit project start de eerste 2 jaar met 150 studentuitwisselingen. Vanaf daar ontwikkelt het zich verder tot toegepast onderzoek. Studenten staan dus aan de basis van het succes. Het zou fantastisch zijn als we meer van dit soort initiatieven kunnen realiseren." Avans moet kansen grijpen om structurele samenwerkingen aan te gaan met strategische partners, vindt Ravensbergen. "Dat biedt mogelijkheden voor student- en docentuitwisseling, maar ook voor onderwijsinnovatie en gezamenlijke onderzoeksprojecten. Kortom: kansen waar iedereen binnen Avans van profiteert. Daarvoor wil ik wat we nu hebben, strategischer inzetten. Succesvolle samenwerkingen maken ons weer aantrekkelijker voor potentiële partners." Sommige aantrekkelijkheden zijn verrassend: "Ik sprak een Avansstudent uit Hamburg. Die vertelde dat onze gebouwen voor hem een belangrijke overweging waren om bij Avans te gaan studeren. Waar de panden van andere Europese instellingen soms vergane glorie zijn, hebben wij mooie gebouwen en up-to-date voorzieningen. Wij creëren de ruimte om eigentijds onderwijs te geven. Dat is zeker een kracht van Avans."



Reputatie komt te voet en gaat te paard

Als CvB-lid heeft Ravensbergen kwaliteitszorg in haar portefeuille. Avans scoort hoog. Bij accreditaties, maar ook bij enquêtes. In 2016 behaalde Avans in de Nationale Studentenenquête voor het eerst een gemiddelde hoger dan 4 punten voor de algehele tevredenheid van studenten. Een groot goed, volgens Ravensbergen, maar mogelijk ook een gevaar. "We profiteren nu van onze goede reputatie. Terecht, want die hebben we zelf opgebouwd. Maar reputatie komt te voet en gaat te paard. Het is dus zaak om niet achterover te gaan leunen." Daarom krijgt de kwaliteitsborging nu verder handen en voeten in het programma Kwaliteit in Beweging. En zet Avans momenteel een systeem op voor interne audits. Ravensbergen: "2 jaar voor een accreditatie toetsen we elkaar dan op zaken die bij de vorige accreditatie beter konden, op onderdelen die een opleiding zelf getoetst wil hebben en op nieuwe accreditatie-aspecten. Dat geeft een opleiding ruim de tijd om verbeteringen door te voeren. Zo profiteren we van elkaars kritische blik. En bouwen we verder aan permanent kwaliteitsbewustzijn. Want we willen niet alleen de beste zijn, maar ook blijven."

Massa en focus

De Ambitie 2020 ziet Ravensbergen vooral als een traject dat bestaat uit verschillende stappen. "Momenteel bekijken we als CvB met de academies welke onderwerpen voor de begroting van 2018 belangrijk zijn. Zodat we daar met elkaar tegelijk aan kunnen werken. Onze impact wordt groter als we meer focus en massa aanbrengen." Ravensbergen wil bij de uitvoering van de Ambitie 2020 nadrukkelijk ruimte laten voor innovatie. "Die moet van onderop komen. Maar wil je wat van je ambitie maken, dan moet je je geld en middelen niet versnipperen. Academies moeten kunnen excelleren waarin zij goed zijn. We willen samen zorgen dat de som der delen meer oplevert dan een optelsom van vele kleinere initiatieven."

6 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD



Avans kent een medezeggenschapsstructuur met organen op centraal en decentraal



niveau. Decentraal zijn er academieraden

en dienststraden. Centraal bestaat de Avans

Medezeggenschapsraad (AMR). In deze AMR

zitten 12 studenten en 12 medewerkers van

Avans die de belangen van al onze studenten

en medewerkers behartigen en daarbij

rekening houden met de belangen van de

organisatie. De raad richt zich op Avansbrede

onderwerpen en heeft het College van

Bestuur (CvB) als gesprekspartner.

PLANNINGSBRIEF EN BEGROTING 2017

Diensten en academies maken hun business-plannen op basis van de planningsbrief van het CvB. In april 2016 legde het CvB de planningsbrief ter instemming voor aan de AMR. Na overleg heeft de AMR in juni met deze brief ingestemd. In november maakte het CvB aan de AMR bekend dat de begroting 2017 nadelig afweek van de planningsbrief. Gezien de grote belangen van studenten, medewerkers en de organisatie zette de AMR alles op alles om zich grondig over deze situatie te informeren. Intern en extern werden adviezen ingewonnen en op 13 december stemde de AMR weloverwogen in met de begroting 2017.

OPVOLGING MARJA KAMSMA

Een verdrietige gebeurtenis waarmee de AMR te maken had is het overlijden van CvB-lid Marja Kamsma. Met haar had de AMR regelmatig contact. De raad heeft haar ervaren als een markante bestuurder en persoonlijkheid. Door de invoering van de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen speelt de medezeggenschap een grotere rol bij de benoeming van bestuurders. Daarom was de AMR in 2016 nauw betrokken bij de zoektocht van het CvB naar een nieuw collegelid. AMR-studentlid

Stan van de Sanden en AMR-personeelslid Jacques Pijnappels zaten in de selectiecommissie. De AMR heeft de procedure met de uiteindelijke benoeming van dr. Jacomine Ravensbergen als zeer positief ervaren.

MEDEZEGGENSCHAP BETER OP DE KAART

De AMR is 2016 gestart met het beter op de kaart zetten van de AMR en de decentrale medezeggenschapsorganen binnen Avans. De raad wil dit bereiken door goed te luisteren naar wat er binnen de organisatie leeft, zich waar mogelijk te mengen in het debat en door een kritische dialoog aan te gaan met het CvB.

INSTEMMING EN ADVIES VAN DE AMR

De AMR stemde in 2016 in met onderstaande voorgenomen besluiten:

- BDB+ docentprofessionalisering
- Visie op valorisatie
- Declaratiereglement
- Informatiebeleidsplan
- Protocol bijzondere gebeurtenissen, Protocol Verlof en Werktijdenregeling
- Regeling Profileringsfonds
- nieuwe functiebeschrijvingen lector, docent hbo en rolbeschrijving associate lector
- profielschets en selectieprocedure nieuw lid College van Bestuur
- collegegelden 2016-2017 en collegegelden 2017-2018
- kader-OER 2016-2017
- planningsbrief 2017
- jaarrooster 2016-2017
- huur locatie Stationsplein 's-Hertogenbosch
- voorbereidingsbesluit en start proces oprichting regionale Associate degreecolleges
- inwerkbeleid
- verplichte vrije dagen 2017
- besluit eigenrisicodragerschap Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten
- begroting 2017.

De AMR heeft niet ingestemd met de nota Kwaliteit in Beweging, omdat de evaluatie van besturing en management onvoldoende naar voren kwam en de frequentie van de evaluaties onvoldoende was.

De studentgeleding van de AMR adviseerde in 2016 positief over een numerus fixus voor de opleidingen Advanced Business Creation, Fysiotherapie en HBO-Verpleegkunde in 2017-2018 en over de bijbehorende selectiecriteria en -procedures.



LEDEN VAN DE AVANS MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Medewerkers	Studenten
Jacques Pijnappels (voorzitter)	Jessica Oude Weernink (voorzitter studentgeleding)
Frans Janssen (DB-lid)	Sam van Vugt (DB-lid)
Reynier Janse	Martin Naafs (DB-lid)
Maryke Wiegand	Lia Pogolian
Le-Xuan Tran	Stan van de Sanden
Astrid Damen	Max van der Heijden
René Warnaar	Jordy van Peer
Wilma Hell-Frijters	Jane van Oort
Alf Kurstjens	Claire Vissers
Mustapha Aoulad Hadj	Richard Verwoert
	Gijs van de Geijn

VAN DE VOORZITTER

2016 was voor de AMR een jaar waarin we onze taak op meerdere beleidsterreinen uitgevoerd hebben. Daarnaast hebben we nagedacht over onze positie en onszelf sterker kunnen profileren na scholing op het gebied van medezeggenschap in zijn algemeenheid en financiën in het bijzonder. Op de hoofdlijnen van personeelsbeleid, financiën, huisvesting, onderwijskwaliteit en organisatieontwikkeling ging de AMR in gesprek met het CvB en de Raad van Toezicht. De dialoog met het CvB leidde tot nieuwe inzichten en kwaliteitsverbetering.

In 2015 maakten we afspraken om de docentformatie van Avans met 5% te verhogen om zo de werkdruk te verlichten. Deze maatregel is in 2016 uitgevoerd en zal in 2017 geëvalueerd worden.

In 2016 organiseerde de AMR 2 bijeenkomsten over kwaliteit van onderwijs. De bijeenkomst in januari ging over kwaliteit van onderwijs in het algemeen. De bijeenkomst in november was toegespitst op flexibilisering van onderwijs. Bij beide bijeenkomsten waren leden van het CvB, medewerkers en studenten van Avans aanwezig. Voor de AMR hebben ze gespreks- en denkstof voor de toekomst opgeleverd.

In het voorjaar stemde de AMR in met de planningsbrief van het CvB met de verwachting dat de financiële positie van Avans onveranderd goed zou blijven. De verrassing in het najaar was dan ook groot toen bleek dat een negatief saldo de uitkomst zou zijn van de begroting 2017. De gevolgen zijn aanzienlijk en direct voelbaar in de uitvoering van projecten en pakte negatief uit voor een aantal medewerkers met een tijdelijk contract. Instemming met deze begroting was geen gemakkelijke opgave en in 2017 zal de AMR monitoren wat de gevolgen van de begroting zijn. Er zijn afspraken gemaakt voor de komende jaren waarin we er nog scherper op zullen letten dat Avans financieel gezond blijft. Zo willen we verrassingen als die in 2016 voorkomen. Terugkijkend op 2016 zijn wij als AMR tevreden over de medezeggenschap zoals die zich nu ontwikkelt. We zullen hierop in 2017 met onze activiteiten voortbouwen.

Jacques Pijnappels, voorzitter AMR

STUDENTEN AMR

Als studentleden zijn wij trots op wat we dit jaar voor Avansstudenten hebben bereikt. We hebben ervoor gezorgd dat elke student zijn werk digitaal inlevert. Ook zijn de eerste stappen gezet om onze achterban te versterken door het organiseren van periodieke overleggen met de decentrale medezeggenschapsorganen en we hebben bij elk voorstel kritisch gekeken naar de effecten voor studenten. Deze kritische houding werd goed zichtbaar bij onze eis voor het verbeteren van de blokevaluaties en de terugkoppeling hiervan. Ook hebben we de Wet versterking bestuurskracht op de voet gevolgd en de implementatie hiervan blijven wij monitoren.

Al met al was het een bewogen jaar waarin wij als studenten enorm veel hebben geleerd. Het was niet altijd eenvoudig maar uiteindelijk kunnen we zeggen dat het verschil maken voor Avans vooropstond bij elke keuze die wij hebben gemaakt.

HANNEKE NOLTA-STABEL NIEUWE AMBTELIJK SECRETARIS

Sinds het begin van het academisch jaar 2016-2017 ben ik de ambtelijk secretaris van de AMR. Ik houd me bezig met de praktische en inhoudelijke ondersteuning en advisering van de AMR. Daarnaast is het mijn taak om de AMR en de decentrale medezeggenschapsorganen binnen Avans nog beter op de kaart te zetten. Dat doe ik vanuit het Bureau Medezeggenschapszaken samen met mijn collega Joyce van der Linden-Steggerda. Het is een plezier om met de gemotiveerde en betrokken medewerkers en studenten die de AMR vormen samen te bouwen aan een sterke medezeggenschap binnen Avans.

Eind mei 2017 vinden de algemene AMR-verkiezingen plaats en ik hoop dat we daarna ons belangrijke werk kunnen voortzetten met een sterke nieuwe AMR.

7 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. De code bevat bepalingen over College van Bestuur, Raad van Toezicht, het financieel beheer en maatschappelijke verbindingen. In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over ons bestuur, risicomanagement en compliance.

COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit 3 leden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn (collegiaal bestuur). Zij hebben een onderlinge portefeuilleverdeling. Begin 2016 kreeg de hogeschool het bericht dat een van de leden van het CvB, mevrouw drs. M.M.J. (Marja) Kamsma MBA/MBI, ongeneeslijk ziek was. Mevrouw Kamsma bleef tot haar overlijden op 10 oktober 2016 formeel lid van het CvB, maar in de praktijk werden de bestuurstaken tot 1 december 2016 uitgevoerd door de 2 overige leden:

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

Beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, integrale kwaliteitszorg, marketing en studentzaken, strategische samenwerking met hogescholen, roc's en universiteiten, internationalisering, examencommissies, corporate communicatie, externe betrekkingen (horizontale dialoog), personeel (inclusief managementdevelopment) en organisatieontwikkeling. De voorzitter is ook eerste aanspreekpunt voor de Raad van Toezicht en de Avans Medezeggenschapsraad

Dr. D.C. (Diederik) Zijdeveld MPA, lid

Beleidsvelden: onderwijs, onderzoek en valorisatie, financiën, huisvesting, ICT en onderwijslogistiek.

Toen mevrouw dr. J. (Jacomine) van Ravensbergen op 1 december 2016 startte als nieuw lid van het College van Bestuur zijn de portefeuilles opnieuw verdeeld:

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

Beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, strategische samenwerking met hogescholen, roc's en universiteiten, duurzaamheid en externe betrekkingen (horizontale dialoog). Bedrijfsvoering: corporate communicatie, marketing en organisatieontwikkeling. De voorzitter is ook eerste aanspreekpunt voor de Raad van Toezicht en de Avans Medezeggenschapsraad.

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

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

Dr. J. (Jacomine) Ravensbergen, lid

Beleidsvelden: onderwijs, integrale kwaliteitszorg, internationalisering en studentzaken. Bedrijfsvoering: personeel (inclusief managementdevelopment).

RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht controleert het beleid van het College van Bestuur, adviseert over dit beleid en houdt toezicht. Ook op de algemene gang van zaken binnen Avans Hogeschool.

Samenstelling in 2016:

- De heer dr. R.L. Vreeman, voorzitter
- De heer prof. mr. dr. E.R. Muller, vicevoorzitter
- De heer ir. P. Struik, lid
- De heer drs. P.M. Langenbach RC, lid
- De heer prof. dr. ir. C.A.M. Mouwen, lid
- De heer drs. W.A. van der Meeren, lid

Ter voorbereiding op de besluitvorming stelden zij 4 commissies in:

- de commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek
- de auditcommissie
- de bouwcommissie
- de remuneratiecommissie

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. Vanaf die dag ligt voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 178.000. 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.

MAATSCHAPPELIJKE VERBINDINGEN

Marktactiviteiten

Volgens de branchecode moet het CvB ervoor zorgen dat niet-publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht. Hierover moet het College rapporteren in het jaarverslag.

Niet-publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Contractactiviteiten B.V. De activiteiten van deze holding vallen binnen de Avansambitie van een leven lang leren. Over de activiteiten wordt apart gerapporteerd.

VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR

Onderwijs en onderzoek

In 2016 heeft het College van Bestuur (CvB) alle deeltijdopleidingen aangemeld voor de 'Subsidie-regeling flexibilisering hoger onderwijs voor volwassenen' van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). 2 deeltijdopleidingen zijn bovendien aangemeld voor het experiment vraagfinanciering. OCW heeft deze subsidieaanvragen gehonoreerd.

In 2015 is de haalbaarheid onderzocht van de oprichting van 1 of meer regionale Associate degree-colleges (Ad-colleges). Op basis daarvan besloot het CvB in 2016 om, in samenwerking met regionale opleidingscentra (roc's) Ad-opleidingen te gaan aanbieden in 's-Hertogenbosch per september 2017 en in Roosendaal vanaf september

2018. In Roosendaal wordt samengewerkt met HZ University of Applied Sciences. Alle voorbereidingen zijn in 2016 gestart.

Ook gestart in 2016 is Avans Innovative Studio. Dit is onderwijs op basis van een nieuw onderwijsconcept, waarbij studenten van verschillende hbo- en mbo-opleidingen samen tweewekelijks in studio's oplossingen bedenken voor maatschappelijke vraagstukken.

Afgelopen jaar nam het CvB het initiatief om het kwaliteitssysteem van de hogeschool te herzien. Dit is belangrijk met het oog op de hernieuwde instellingstoets kwaliteitszorg die Avans in 2019 gaat doen.

Het CvB heeft ook de visie op valorisatie vastgesteld.

Huisvesting

Avans Hogeschool betrok in 2016 3 nieuwe gebouwen. In 's-Hertogenbosch huren we een gebouw aan het Stationsplein vanwege de tijdelijke huisvesting van een academie tijdens de verbouwing van het gebouw Onderwijsboulevard 215. Na deze verbouwing verhuist de academie terug en wordt dit de locatie voor de Avans Academie Associate degrees.

Ook huren we sinds 2016 een pand waarin we tijdelijk AKVIST.Joost 's-Hertogenbosch huisvesten. Dit vanwege de sloop van het huidige gebouw Onderwijsboulevard 256 en nieuwbouw die we op deze plek willen realiseren.

In Breda kocht Avans het pand Quadrium aan, direct naast het gebouw Hogeschoollaan.

In 2016 werd dit pand gerenoveerd. Vanaf 2017 biedt het ruimte aan extra leslokalen, speciale digitaletoetslokalen en trainingsruimtes voor Professionaliseren@avans.

Bedrijfsvoering

Vastgesteld zijn de begroting 2017, de meerjarenbegroting 2017-2020 en het informatiebeleidsplan. Ook zijn we in 2016 gestart met de herziening van de planning-en-controlcyclus.

Avans wil het programma- en projectmanagement verder optimaliseren. Daarom stelde het CvB in 2016 de adviescommissie projectportfolio in. Deze commissie zal advies uitbrengen over de uitvoerbaarheid van projecten.

Prestatieafspraken

In 2016 beoordeelde de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek de uitkomsten van het experiment prestatiebekostiging namens het ministerie van OCW. De commissie oordeelde dat Avans heeft voldaan aan de afspraken. Op grond daarvan heeft de minister van OCW Avans prestatiebekostiging toegekend voor de periode van 2013 tot en met 2016 voor de plannen op de terreinen onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

In 2016 kwam de Raad van Toezicht (RvT) 5 keer in een formele vergadering bijeen, waarvan 1 keer in een buitengewone vergadering. Bij 2 vergaderingen waren alle leden aanwezig, voor 2 vergaderingen hadden 2 leden zich afgemeld, voor 1 vergadering had zich 1 lid afgemeld. Tijdens 4 vergaderingen werden presentaties verzorgd door een academiecteur, een lector, een docent en een student (van Ucademy) over actuele onderwerpen of ontwikkelingen binnen hun organisatieonderdeel. De RvT kwam in juni 2016 bijeen voor een zelfevaluatie onder leiding van een extern bureau.

Een delegatie van de RvT woonde in 2016 1 keer een vergadering van de Avans Medezeggenschapsraad bij, in aanwezigheid van een delegatie van het College van Bestuur.

De leden van de Raad van Toezicht zijn vaak betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. Bij de opening van het hogeschooljaar, maar ook de jaarlijkse onderwijsdag is een delegatie van de RvT aanwezig. Afgelopen jaar werden de toezichthouders ook uitgenodigd voor de lectorale redes.

De branchecode Governance schrijft voor dat de RvT rapporteert over hoe hij toeziet op de manier waarop het College van Bestuur externe belanghebbenden betreft in de ontwikkeling van beleid. En op de bijdrage die het College levert aan de

strategische samenwerking met andere instellingen. Aan de hand van het stand-van-zaken-overzicht sprak de RvT in elke vergadering met het CvB over strategische samenwerkingen. Het Ad-college, Grow Campus, Werkplaats De Gruyter en Beagle zijn aan de orde geweest.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de samenwerkingsverbanden voor de Ad-academies in 's-Hertogenbosch en Roosendaal.

Auditcommissie

In 2016 vergaderde de auditcommissie 4 keer. Hierbij waren de portefeuillehouder CvB, de directeur DFS en de concerncontroller aanwezig. Bij 2 van deze vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het jaarverslag en de jaarrekening 2016, de meerjarenbegroting, de uitgebreide controleverklaring, het treasury-statuut, een uitwerking van financiële risico's en de externe beoordeling daarop. De Raad van Toezicht nam alle adviezen van de auditcommissie over.

Bouwcommissie

De bouwcommissie vergaderde in 2016 2 keer. De portefeuillehouder huisvesting van het CvB en de directeur Huisvesting waren hierbij aanwezig. De bouwcommissie bracht advies uit over de huur, verbouwing en inrichting van het gebouw Stationsplein en over de verhoging van de financiële bijdrage aan de kapitaaldienst. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de bouwcommissie overgenomen.

Commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek

De commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek (KOO) vergaderde 3 keer, in aanwezigheid van de portefeuillehouder en de voorzitter van het CvB. De commissie KOO bracht advies uit over de notitie Kwaliteit in Beweging en het Ad-college.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie voerde in 2016 het jaargesprek met elk lid van het College van Bestuur. Tevens heeft de remuneratiecommissie succesvol de werving afgerond van een nieuw lid voor het College van Bestuur.

Overzicht bestuurskosten en declaraties

Bestuurskosten die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag worden verantwoord							
		Paul Rüpp	Diederik Zijderfeld	Marja Kamsma	Jacomine Ravensbergen	CvB gezaamenlijk	Totaal
1	Reiskosten binnenland	150,80					150,80
2	Reiskosten buitenland	65,78	65,78	5.393,66			5.525,22
3	Representatie	42,00				5.698,00	5.740,00
4	Overige kosten	215,80	55,25	19.636,99		4.062,35	23.970,39
5	Totaal	474,38	121,03	25.030,65	0,00	9.760,35	35.386,41

UIT TALENTEN HALEN WAT ERIN ZIT



RUUD VREEMAN, VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht ziet dat er binnen Avans veel aandacht is voor onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing. “Medewerkers werken met hart en ziel aan de toekomst van studenten”, zegt voorzitter Ruud Vreeman.

“Avans scoort al jarenlang hoog in de rankings. De uitdaging om de kwaliteit hoog te houden is dan extra groot. Het is daarom een mooie opsteker voor alle medewerkers dat studenten de hogeschool in 2016 opnieuw waardeerden als de nummer 1 van Nederland.” De rol van de Raad van Toezicht is volgens Vreeman vooral erop toezien dat Avans financieel en organisatorisch op orde is. “Geld en gebouwen moeten goed zijn. Al zijn een hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek het belangrijkste. Daarnaast willen we als Raad een klankbord zijn voor het management. Daarom willen we weten wat er speelt binnen de organisatie. We vragen naar verhalen uit de academies, zodat we horen welke faciliteiten nodig zijn. Erg interessant om te horen vind ik bijvoorbeeld de ontwikkeling van de onderwijsprogramma’s, waardoor studenten multidisciplinair werken en duurzaam denken meekrijgen. Ook boeiend zijn de gesprekken met leden van de medezeggenschapsraad en de verhalen van de creatieve Avansstudenten die binnen Ucademy een eigen academie startten met meer ruimte voor

zelfontwikkeling in het lesprogramma. “De kracht van Avans is volgens Vreeman dat er ruimte is om persoonlijke initiatieven uit te bouwen. “Er zijn kaders maar er is ruimte om die anders in te kleuren.”

Kwaliteit en degelijkheid

Dat medewerkers Avans in het medewerkers-tevredenheidsonderzoek 2016 beoordeelden als ‘goede werkgever’ vond de Raad een belangrijk punt. “Ook in dat opzicht heeft de organisatie het goed voor elkaar. Docenten en medewerkers vormen immers de kern van de hogeschool. Niet voor niets maakten we begin 2016 extra geld vrij om docenten aan te nemen, om de werkdruk te verlichten.” De Raad vindt doorontwikkeling van kwaliteit belangrijk, maar ook degelijkheid op lange termijn. “In 2016 kwamen academies en diensten met veel nieuwe ideeën om het onderwijs verbeteren. Het moet dan wel financieel en organisatorisch mogelijk zijn om deze projecten goed op te pakken. Daarom besloten we om goede projecten te honoreren, mits het financieel verantwoord blijft. Er zijn afgelopen jaar meer projecten goedgekeurd dan het jaar daarvoor, maar dat waren minder projecten dan gepland.”

2017

“Avans is als organisatie steeds meer naar buiten gericht. Die ontwikkeling past bij de Visie op valorisatie: ervoor zorgen dat kennis uit onderwijs en onderzoek in de samenleving terecht komt. Het is interessant om te weten hoe waardevol Avans nu is voor de omgeving. Ik zou het mooi vinden als Avans de balans opmaakt, door met het werkveld in gesprek te gaan.”

De aansluiting met de samenleving verbetert volgens Vreeman ook door de Visie op onderwijs en door het besluit om te starten met Associate degrees, tweejarige hbo-opleidingen. “De Onderwijsvisie is erop gericht om goede professionals af te leveren die zich bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, die meekrijgen wat goed burgerschap betekent. Kennis, gecombineerd met vorming is belangrijk, voor studenten en voor de regio. En met de nieuwe academies voor Associate degrees krijgen mbo’ers en de vakman die meer theoretische kennis wil, meer doorstroom- en ontwikkelmogelijkheden. Er is behoefte aan zo’n tussenvorm. Een prima initiatief dus die de kloof tussen mbo en hbo helpt te dichten. Een extra mogelijkheid om uit onze talenten te halen wat erin zit. En volgens mij levert dat een aangenamer land op!”

RISICOMANAGEMENT

Avans streeft 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 beogen we meer en beter bij te dragen aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. De inrichting van risicomanagement is gebaseerd op de internationale norm Risicomanagement en vormt een belangrijke component in de planning-en-controlcyclus van Avans, op zowel operationeel en tactisch als strategisch niveau. De inrichting ervan baseren we op de internationale norm NEN-ISO 31000:2009¹.

Risicobereidheid

De mate waarin Avans bereid is risico’s te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie²:

Strategische risico’s

De volgende risico’s vormen mogelijk een belemmering voor het realiseren van de strategie van Avans en hebben daarmee invloed op de langetermijndoelstellingen.

1. De combinatie van elementen uit de onderwijsambitie – onder andere multidisciplinariteit, differentiatie en duurzaamheid – en de groei van het aantal studenten in met name technische opleidingen kan ertoe leiden dat de huisvesting niet meer voldoet aan de eisen.
2. Zowel de digitalisering van het onderwijs als de toename van ICT in de bedrijfsvoering biedt kansen op een effectiever en efficiënter primair proces maar kan ook een bedreiging vormen voor de informatieveiligheid.
3. Een nieuw kabinet zorgt voor onzekerheid met betrekking tot overheidsfinanciering en eventueel nieuwe prestatieafspraken en kan

invloed hebben op de mate waarin Avans haar ambities kan realiseren.

4. Nieuwe wet- en regelgeving kan leiden tot onvoldoende flexibiliteit in de personeelsformatie.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in huisvesting die aansluit bij onze ambitie en blijven dat ook de komende jaren doen. Om de huisvesting structureel aan te laten sluiten bij de ambitie en betaalbaar te houden werken we aan een visie op huisvesting.
2. Om de kansen die ICT biedt te realiseren hernieuwen we onze ICT-governance, ICT-architectuur en ons ICT-veiligheidsbeleid.
3. Afhankelijk van de politieke ontwikkelingen trekken we, waar nodig, samen op met de Vereniging Hogescholen.
4. We stemmen onze strategische personeelsplanning beter af op nieuwe wetgeving.

Operationele risico’s

Onderstaande risico’s belemmeren de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten en processen. Hiermee beïnvloeden zij de realisatie van de kortetermijndoelstellingen.

1. Door het bereiken van onze financiële grenzen in de exploitatie kan vertraging ontstaan.
2. Dalende kwaliteit van het onderwijs als gevolg van het aannemen van veel nieuwe docenten in het afgelopen jaar en het niet op alle plaatsen tijdig kunnen vervullen van nieuwe vacatures.
3. Ontoereikende managementinformatie kan leiden tot niet tijdig bijsturen van de ambitie-realiseringsproces.
4. Onvoldoende aansluiting met het werkveld in sectoren die momenteel snel veranderen.

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Avans is bereid risico’s te nemen bij het nastreven van haar ambities. Daarbij zoeken we steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risico-acceptatie) en onze ambities (hoge risico-acceptatie).
Operationeel	Laag	We streven ernaar de risico’s die de continuïteit van Avans in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Daarom is onze risico-acceptatie laag.
Financieel	Gematigd	De vermogens- en liquiditeitspositie van Avans is van voldoende omvang om deze risico’s op te kunnen vangen, waardoor een hoger risico geaccepteerd wordt.
Compliance	Laag	Avans streeft ernaar te allen tijde te voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving.

¹ Deze internationale norm is bedoeld als algemeen referentiekader voor het inrichten van risicomanagement. Een ander doel van deze norm is om risicomanagementprocessen in bestaande en toekomstige ISO-normen te harmoniseren. De norm is niet bedoeld voor certificering.
² Conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. We werken aan een controle-omgeving die ons beter in staat stelt de juiste keuzes te maken. Een verwacht genormaliseerd exploitatie-resultaat dat rondom de nul ligt is vereist een strakkere begrotingssystematiek, financiële monitoring en projectbeheersing.
2. Iedere nieuwe docent is verplicht de Basis-kwalificatie Didactische Bekwaamheid te behalen. Daarnaast worden startende docenten bijgestaan door buddy's en biedt Avans ze peer coaching.
3. In 2016 hebben we de technische en organisatorische basis gelegd om onze management-informatie te verbeteren. Daarnaast heeft Avans het raamwerk van een herijkte kwaliteits-systeem gedefinieerd, waarin management-informatie een belangrijk pijler is. In 2017 willen we de informatiebehoefte (her)definiëren en starten met het ontsluiten van deze informatie.
4. We vormen en versterken strategische partnerschappen, waardoor het onderwijs aangesloten blijft op de praktijk en vice versa.

Risico's financiële positie

Algemene financiële risico's zijn:

1. onzekerheid over de ontwikkeling van het prijspeil van de rijksbijdrage, vooral over het terugvloeien van besparingen door de invoering van het sociaal leenstelsel vanaf 2018
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
3. onzekerheid over de studentaantallen van de op te richten Associate degree-academies
4. een mogelijke verdere toename van het aantal onbekostigde studenten.

De vermogens- en liquiditeitspositie van Avans is voldoende om deze risico's te kunnen opvangen. Ook met de bestemde reserve financiële risico's kunnen we deze financiële risico's opvangen, zonder dat dit directe consequenties heeft voor het primaire proces.

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 zijn risico's die te maken hebben met in- en externe wet- en regelgeving en die directe invloed hebben op de organisatie. Op dit moment zijn er geen specifieke compliancerisico's bekend. Het is een continu proces om actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving te volgen. Waar nodig treft Avans maatregelen.

COMPLIANCE

Beleidsvaluatie en audit

Gedurende 2016 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- een evaluatie van het inkoopbeleid
- een verbetergericht onderzoek naar het functioneren van HRM-processen
- een onderzoek naar de betrouwbaarheid van managementinformatie
- een evaluatie van het faciliteren van de examencommissies
- een beleidsvaluatie van de effecten van intake en matching
- een vervolgonderzoek naar op basis van convenant verleende vrijstellingen
- een vervolgonderzoek naar het autorisatiemanagement bij in- en uitleen van medewerkers.

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 2016 ontvingen we geen meldingen.

Klokkenluider

In 2016 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In 2016 heeft het CvB het Beleid verwerking persoonsgegevens vastgesteld. Daarvoor is een gedelegeerd verantwoordelijke benoemd en een expertisegroep opgezet die stap voor stap invulling geeft aan het beleid. Daarnaast geldt voor Avans nu de meldplicht datalekken. 3 personen zijn gestart met de

opleiding Functionaris voor de Gegevensbescherming. In mei 2018 wordt de Europese algemene verordening gegevensbescherming van kracht. Avans moet nog veel stappen zetten om dan compliant te kunnen handelen. We richten ons daarbij op de onderwerpen bewustzijn en training, het verbeteren van de processen rondom rechten van betrokkenen, het gebruik van bijzondere gegevens, privacy by design en privacy by default, privacyboekhouding en privacy-impact-assessments. Mogelijk moeten we het beveiligingsniveau van een aantal processen verhogen.

Er zijn tot nu toe 11 meldingen gedaan van een mogelijk datalek in 2016. Functionaris gegevensbescherming Paul Logtens heeft beoordeeld dat er:

- 3 keer sprake was van een datalek dat gemeld moest worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit heeft Avans conform procedure gedaan, waarbij 1 keer tijdelijk is opgeschaald naar het Lokaal Crisis Team (LCT). 1 melding is na onderzoek teruggetrokken.
- 4 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 persoonsgegevens. Bij alle incidenten zijn wel maatregelen getroffen.
- 4 keer geen sprake was van een datalek. Eenmaal heeft dit wel geleid tot het advies het beveiligingsniveau te verhogen.

Inschrijving

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 2016 25 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun en 4 aanvragers kregen op grond van eerder verleende afspraken een (vervolg)uitkering in 2016. In totaal werd in 2016 € 43.162 uitgekeerd uit het profileringsfonds. Het geoordeelde budget voor 2016 was € 21.500. In 2015 werd € 44.101 uitgekeerd.

Ook was het in het studiejaar 2016/2017 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aanvragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in

de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. Voor de uitbetaling van de bestuursbeurzen is een aparte kostenplaats ingericht. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de commissie FOS. In totaal is in 2016 een bedrag van € 161.280 uitgekeerd aan bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten.

Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De uitvoering hiervan ligt echter bij DP&O en valt niet onder de begroting van het profileringsfonds.

Noodfonds

Tevens is er binnen Avans Hogeschool een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen (tot max. € 2.500) aan studenten.

De aanvragen zijn ter beoordeling aan de commissie FOS.

In 2016 werden 3 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 7.052 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2015: € 8.100.



Avans Hogeschool heeft ook in 2016 fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs. Omdat de baten per student niet zijn gestegen leidt dit tot een afname van het resultaat, en voor 2016 zelfs tot een tekort.

8.1 RESULTAAT 2016

Het tekort is ontstaan als gevolg van bewust beleid. Dit beleid steunt bovendien op de afspraak van de Vereniging Hogescholen met het ministerie van OCW over de voorfinanciering van de kwaliteitsimpuls. Met de Wet studievoorschot hoger onderwijs komen namelijk vanaf 2018 extra middelen beschikbaar om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Dit bewuste beleid is mogelijk vanuit de goede financiële positie van Avans Hogeschool, een resultante van het gevoerde prudente beleid van afgelopen jaren. Het negatieve resultaat 2016 kan derhalve goed opgevangen worden.

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2016 € 5,2 mln negatief. Dat is € 10,8 mln lager dan begroot. Onderstaande analyse geeft inzicht in de kwaliteit van het behaalde geconsolideerde jaarresultaat door dit jaarresultaat te vergelijken met de begroting en het voorgaande jaar.

Het resultaat 2016 werd voor €1,2 mln negatief beïnvloed door eenmalige posten, die gezien

het eenmalige en incidentele karakter niet waren begroot. De grootste eenmalige post in 2016 betroffen de implementatiekosten van de AD-colleges. Het genormaliseerde enkelvoudige resultaat daalde van € 16,3 mln in 2015 naar -/- € 4,7 mln in 2016 met mate name als gevolg van een uitbreiding van de personele formatie mede ten behoeve van een intensivering van het onderwijs (-/- € 10,3 mln), de impact van de cao-hbo 2014-2016 (-/- € 4,3 mln), meer afschrijvingslasten als gevolg van in de loop van 2015 en 2016 in gebruik genomen panden (-/- € 2,3 mln) en een grotere instroom in de wachtgeldvoorzieningen (-/- € 1,2 mln).

Het verschil tussen het genormaliseerde enkelvoudige resultaat 2016 en de begroting bedraagt € 9,5 mln. Dit wordt veroorzaakt door de financiële impact van de cao-hbo in vergelijking met de inschatting opgenomen in de begroting (-/- € 3,6 mln), grotere instroom in de wachtgeldvoorzieningen (-/- € 2,4 mln) en meer advieskosten als gevolg van diverse projecten bij de diensteenheden (-/- € 3,0 mln).

Resultaatanalyse 2016

werkelijk 2016 begroot 2016 werkelijk 2015

(alle bedragen in € 1000)

Geconsolideerd resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-5.230	5.590	17.990
Resultaat deelnemingen:			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	-74	3	-72
Avans Contractactiviteiten B.V.	749	761	1.565
	675	764	1.493
Enkelvoudig resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-5.905	4.826	16.497
Eenmalige baten en lasten:			
BTW restitutie oude boekjaren	-	-	206
Implementatiekosten AD-colleges	-959	-	-
Overige voorziening opbouw meerdere jaren	-494	-	-
Bijstelling voorziening langdurig zieken	256	-	-
Totaal eenmalige baten en lasten	-1.197	-	206
Genormaliseerd enkelvoudig resultaat	-4.708	4.826	16.291

8 FINANCIËN

8.2 INTERN BUDGETMODEL

De uitgangspunten voor de interne verdeling van middelen, die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans, staan in ons interne budgetmodel. Aangezien de rijksbijdrage de belangrijkste inkomstenbron vormt, volgen we in het interne budgetmodel voor academies de sturingsprincipes van de rijksbekostiging. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld over de bekostiging van laboratoria, onderzoeksactiviteiten en activiteiten van dienst-eenheden. Tevens kunnen bedrijfsonderdelen budget krijgen voor specifieke doeleinden, zogenaamde 'additionele budgetten' zoals bijvoorbeeld vernieuwing en onderzoek. Het intern budgetmodel biedt de flexibiliteit om snel in te spelen op veranderende omstandigheden zoals wijzigingen in de instroom van studenten.

8.3 BESTEDING ADDITIONELE BUDGETTEN

In 2016 zijn veel vernieuwingen op het gebied van onderwijs doorgevoerd. Zo heeft Avans geïnvesteerd in het continu verbeteren en actueel houden van de curricula en de toekomstige positionering van het deeltijdonderwijs. We investeerden ook in het professionaliseren (van ICT-vaardigheden) van docenten, in kennisvalorisatie en het internationale karakter van het onderwijs. Ook werden dit jaar veel ICT verbeteringen gerealiseerd, zoals het verbeteren van de website, het ontwikkelen van een systeem voor het digitaal afnemen van toetsen en de (verdere) implementatie van het HRM-systeem. Op het gebied van de bedrijfsvoering zijn met name vernieuwingen doorgevoerd ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering, het projectmanagement, de (verdere) implementatie van het HRM-systeem en de organisatieontwikkeling.

Op het gebied van Ontwerp & Ontwikkeling zijn met de name de expertisecentra inclusief hun lectoraten, de lectoraten die binnen een academie worden uitgevoerd ('standalone lectoraten') en de promotietrajecten van medewerkers bekostigd met additioneel budget.

Rondom het Ambitieplan zijn vanuit de domeinen en academies plannen uitgevoerd, voornamelijk gericht op de thema's differentiatie en multidisciplinariteit. Verder is geïnvesteerd in de ontwikkeling van de AD-academies, met name op het gebied van vooronderzoek, marketing en curriculumontwikkeling.

8.4 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 en voorzieningen) / 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
	2016	2015	2015
Liquiditeit	1,42	1,87	1,10
Solvabiliteit	75%	76%	52%
Rentabiliteit	-1,9%	7,1%	0,6%

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquide middelen saldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvesting)investeringen te financieren. De negatieve kasstroom over 2016 van € 25,8 mln ontstaat doordat de investeringen in vaste activa (€ 43,6 mln) groter zijn dan het exploitatieresultaat minus de afschrijvingen (€ 13,9 mln).

De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Dit heeft ertoe geleid dat eind 2016 geen sprake is van externe bancaire financiering.

De rentabiliteit 2016 is lager dan gemiddeld in het hbo. In vergelijking met 2015 is de rentabiliteit

gedaald als gevolg van met name een toename in de personele formatie en de cao-hbo 2014-2016 (zie paragraaf 8.1).

8.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Avans kent slechts een zeer beperkt valutarisico, aangezien het merendeel van alle transacties plaatsvindt in euro's. Het valutarisico wordt dan ook zeer laag ingeschat.

Avans kent eind 2016 enkel rentedragende vorderingen (met name termijndeposito's en vanuit het private eigen vermogen verstrekte leningen). Voor al deze vorderingen geldt dat sprake is van vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Daarnaast maakt Avans geen gebruik van externe/bancaire financiering. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

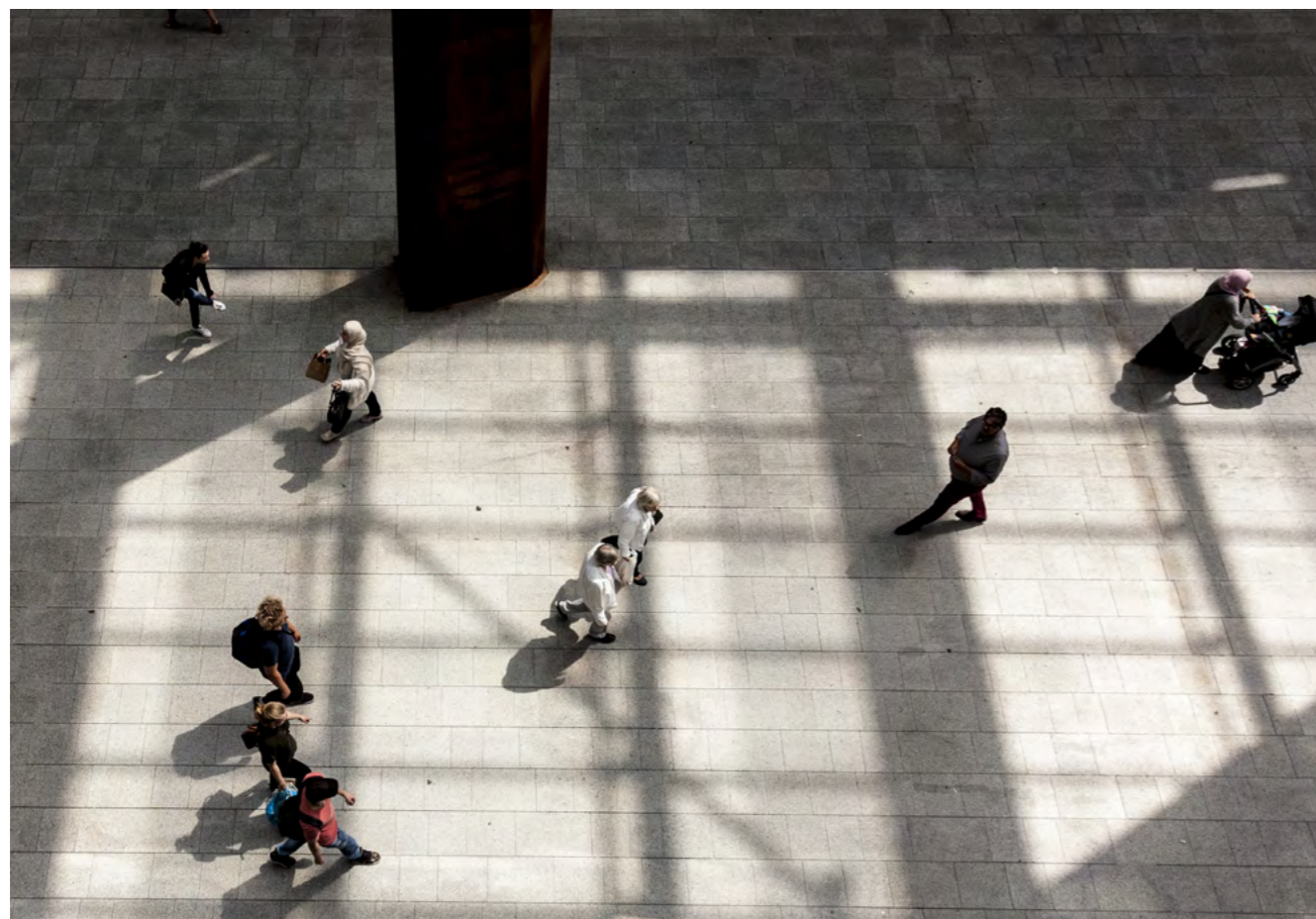
Avans kent geen grote concentraties van kredietrisico. Vorderingen hebben veelal betrekking op individuele studenten en Avans hanteert veelal de methode van voorfacturatie. Binnen de organisatie zijn daarnaast maatregelen getroffen om te borgen dat vorderingen worden geïnd. Het kredietrisico wordt dan ook laag ingeschat.

8.6 TREASURYBELEID

Avans voert de treasury-activiteiten uit in overeenstemming met het Treasurystatuut, gebaseerd op de ministeriële regeling 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Avans heeft in het Treasurystatuut bewust ervoor gekozen om geen derivaten af te sluiten en zich te laten aanmerken als niet-professionele belegger. De centrale treasury-functie binnen de stichting beheert de liquiditeitsstroom.

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën als onderdeel van 'schatkistbankieren'. Aangezien medio 2016 de gehele kredietfaciliteit bij het ministerie van Financiën is afgelost, bestaat geen verplichting meer tot 'schatkistbankieren'. Uit het oogpunt van risicominimalisatie heeft Avans ervoor gekozen om haar overvloedige liquide middelen onder te blijven brengen bij het ministerie van Financiën.

De financiële activa en passiva 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.



8.7 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 worden gelden gereserveerd, die we toekennen aan de hand van goede businesscases.

In geval van het sluiten van overeenkomsten tot het verkrijgen, vervreemden of bezwaren van registergoederen dan is hiervoor goedkeuring van de Raad van Toezicht benodigd.

8.8 FINANCIËLE DOORKIJK TOT EN MET 2021

Continuïteitsparagraaf

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2021. Voor de periode 2017 tot en met 2021 zijn de cijfers ontleend aan de het College van Bestuur vastgestelde en door de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting 2017-2021.

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2017-2021 is uitgegaan van een stijging van het aantal studenten in de komende jaren. Deze stijging wordt met name verklaard door de geprognosticeerde studentenaantallen van de beide nog op te richten AD-academies. De prognoses gaan uit van oplopende studentenaantallen tot totaal 3.400 studenten per 1-10-2021.

Kengetallen per ultimo	werkelijk 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	29.463	29.727	30.304	31.214	32.068	32.526
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur / Management (OOP)	91	97	97	97	97	97
Personeel primair proces (OP)	1.373	1.446	1.474	1.503	1.532	1.561
Ondersteunend personeel (OOP)	708	713	716	735	751	745
<i>Deelnemingen</i>	176	185	195	204	214	225
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.348	2.441	2.481	2.539	2.594	2.628
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP ratio	1,72	1,79	1,81	1,81	1,81	1,86
Aantal studenten per fte personeel	13,6	13,2	13,3	13,4	13,5	13,5
Aantal studenten per fte onderwyzend personeel	21,5	20,6	20,6	20,8	20,9	20,8
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € 1.000)	€€84,7	€€84,5	€€83,0	€€82,9	€€82,7	€€83,1

Voor de huidige studentpopulatie is het aantal eerstejaarsinschrijvingen in de komende jaren constant verondersteld aan het aantal eerstejaarsinschrijvingen 2016/2017. Het aantal studenten dat doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd op een gemiddelde over de afgelopen jaren. Wij verwachten derhalve geen kannibalisering van studenten als gevolg van de oprichting van de AD-academies.

Deze verwachte stijging van het aantal studenten leidt tot een relatief grotere groei van de personele bezetting OP versus OOP, en resulteert dus in een stijgende OP-OOP ratio. Tevens verwachten wij dat de verhouding tussen aantal studenten en personeel ten opzichte van 2016 daalt, omdat in de voorbereiding van de AD-academies relatief veel personeel wordt ingezet voor het ontwikkelen van de verschillende curricula.

Het financiële perspectief voor Avans Hogeschool blijft goed, ondanks de begrote exploitatietekorten over 2017-2021. Het meerjarige exploitatieresultaat wordt negatief beïnvloed door de benodigde voorfinanciering van de AD-colleges. Deze voorfinanciering is gezien het tijdelijke karakter gepresenteerd als 'eenmalige post in het resultaat'. Overigens is aan de orde dat de AD-colleges in 2023 exploitatie neutraal zijn en dat na 2023 de aanloop- en ontwikkelkosten langzamerhand terugverdiend worden.

Toelichting op de kernpunten in de staat van baten en lasten:

- De jaarlijkse schommelingen in de rijksbijdrage worden veroorzaakt door een verwachte stijging in het aantal bekostigde inschrijvingen en graden, mede als gevolg van de oplopende studentenaantallen van de AD-academies. Daarnaast zijn wij in de begroting uitgegaan van een verwachte stijging van de rijksbijdrage vanaf 2018 met € 8 mln door het terugvloeiën van

Staat van baten en lasten (alle bedragen in € 1000)	werkelijk 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
Baten						
Rijksbijdrage	179.430	183.481	192.424	193.106	195.912	200.896
Overige overheidsbijdragen en subsidies	950	950	950	950	950	950
Collegegelden	52.216	53.852	54.953	56.769	59.088	61.317
Opbrengst werk voor derden	18.253	19.502	20.425	21.393	22.410	22.410
Overige baten	9.130	7.086	7.147	7.147	7.147	7.147
Totaal baten	259.979	264.871	275.899	279.365	285.507	292.720
Lasten						
Personeelslasten	198.903	206.273	206.016	210.464	214.415	218.397
Afschrijvingen	19.122	22.828	23.952	24.442	26.786	26.843
Huisvestingslasten	11.682	12.343	12.558	12.556	12.421	11.757
Overige lasten	35.487	33.435	33.411	34.555	36.554	37.547
Totaal lasten	265.194	274.879	275.937	282.017	290.176	294.545
Saldo baten en lasten	-5.215	-10.008	-38	-2.652	-4.669	-1.825
Saldo financiële bedrijfsvoering	-15	-92	-144	-181	-202	-202
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	-5.230	-10.100	-182	-2.833	-4.871	-2.027
Enmalige posten in resultaat	-1.197	-7.000	-4.543	-7.342	-7.350	-5.687

financiële middelen naar het Hoger Onderwijs als gevolg van de afschaffing van het Studievoorschot. De verhouding tussen het aantal bekostigde en onbekostigde studenten is gelijk verondersteld aan de situatie per 1-10-2016.

- De stijging van de collegelden wordt verklaard door toenemende studentenaantallen en de jaarlijkse stijging van het wettelijke collegetarief.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de verwachte stijging in het activiteitenniveau van Avans+ in de komende jaren, als gevolg van de gedane investeringen in onderwijskwaliteit.
- De overige baten dalen vanaf 2017, aangezien in de begroting alleen goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen (bijvoorbeeld subsidieprojecten).
- De personeelslasten stijgen vanaf 2017 door een uitbreiding van de personele formatie OP vanwege de toenemende studentenaantallen en

de benodigde personele inzet voor het ontwikkelen van de curricula van de AD-academies. Deze ontwikkeling was met name begroot voor het jaar 2017, waardoor de personele lasten in de daarop volgende jaren relatief gezien dalen ten opzicht van de groei in de studentenaantallen. Voor een verdere toelichting zie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.

- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2016 door aanzienlijke investeringen in gebouwen (met name nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor de realisatie van Ambitie 2020).
- Het saldo uit financiële bedrijfsvoering betreft met name de af te dragen vennootschapsbelasting over de commerciële activiteiten binnen de Stichting (gepositioneerd binnen Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelneming Avans Hogeschool B.V.).

Toelichting op de kernpunten in de balans:

- De materiële vaste activa nemen vanaf 2018 toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen (met name nieuwbouwplannen in Den Bosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor de realisatie van Ambitie 2020). De totale begrote huisvestingsinvesteringen voor de jaren 2017-2021 bedragen € 116 mln.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa afnemen. Het huidige beeld is dat de investeringen niet noodzakelijk tot het aantrekken van meerjarige externe financiering.
- Het eigen vermogen daalt door de begrote negatieve resultaten. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans Hogeschool B.V. als gevolg van toenemende bedrijfsactiviteiten. De bestemmingsreserve publiek daalt jaarlijks met name als gevolg van het uitnutten bestemmingsreserves ten behoeve van het realiseren van het Ambitieplan en Ontwerp & Ontwikkeling.
- De voorzieningen ultimo 2016 zijn fors hoger dan begroot in de volgende jaren. Dit wordt veroorzaakt doordat eind 2016 een aantal voorzieningen fors zijn verhoogd, waarmee bij het opstellen van de begroting nog geen rekening was gehouden (met name meer instroom in wachtgeldvoorzieningen).
- De kortlopende schulden blijven vanaf 2018 relatief stabiel. De financieringsstructuur ondergaat verder geen relevante veranderingen.

In 2016 zijn diverse financiële scenario's doorgerekend ten behoeve van de voorgenomen investeringen in huisvesting en de benodigde voorfinanciering van de AD-academies. De belangrijkste conclusie van deze scenario-analyses was dat de in het verleden opgebouwde vermogenspositie Avans in staat stelt om tijdelijk exploitatietekorten te dekken zonder dat de continuïteit in het geding is.

In het voorjaar van 2017 wordt het financiële beeld geactualiseerd als onderdeel van het begrotingstraject 2018-2022. Aandachtspunten hierbij vormen de toegenomen dotaties aan de personele voorzieningen en de niet volledige dekking van lastenstijgingen door toenames van de rijksbijdrage. Dit noopt tot het maken van keuzes in de begroting 2018-2022.

8.9 PRIVATE ACTIVITEITEN

Nagenoeg alle private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V. Alle private activiteiten die plaatsvinden binnen Avans Hogeschool worden tegen een kosten-dekkend tarief in rekening gebracht aan derden.

Avans+

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

In 2016 is de markt van bedrijfsopleidingen gestabiliseerd. De omzet van Avans+ ligt in lijn van vorig jaar. De marge op projecten is toegenomen door een betere bezettingsgraad. De personele bezetting is licht gestegen, en er is geïnvesteerd in marketing en ontwikkeling van nieuwe opleidingen. Daardoor is het bedrijfsresultaat gedaald ten opzichte van 2015. De investeringen in marketing en de ontwikkeling van nieuwe opleidingen moeten leiden tot een omzetgroei in de komende jaren.

De deelneming heeft eigen medewerkers in dienst en huurt daarnaast specifieke kennis van docenten extern in. 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 winsttoegmerk. Avans en Avans+ participeren gezamenlijk in een subsidietraject van het Ministerie van OCW gericht op 'leven lang leren'.

Avans+ is niet gevestigd binnen de gebouwen van Avans Hogeschool. Wanneer Avans+ gebruik maakt van de faciliteiten van Avans Hogeschool gebeurt dat tegen betaling als ware het een derde ('at arm's length').

Balans per ultimo (alle bedragen in € 1000)	werkelijk 2016	begroot 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021
Vaste activa						
Immateriële vast activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	176.116	172.634	203.049	209.290	223.087	216.260
Financiële vaste activa	1.046	715	659	603	547	491
Totaal vaste activa	177.162	173.349	203.708	209.893	223.634	216.751
Vlottende activa						
Voorraden	135	175	175	175	175	175
Vorderingen	11.180	9.733	9.733	9.733	9.733	9.733
Effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	84.755	89.987	59.578	50.947	32.745	37.988
Totaal vlottende activa	96.070	99.895	69.486	60.855	42.653	47.896
Totaal activa	273.232	273.244	273.194	270.748	266.287	264.647
Eigen vermogen						
Algemene reserve publiek	50.407	90.624	98.212	104.130	100.730	97.427
Algemene reserve privaat	8.992	10.190	11.223	12.360	13.565	14.770
Bestemmingsreserves publiek	135.108	88.823	80.020	70.132	67.456	67.527
Totaal eigen vermogen	194.507	189.637	189.455	186.622	181.751	179.724
Voorzieningen	11.126	6.161	6.163	6.165	6.167	6.167
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	67.599	77.446	77.576	77.961	78.369	78.756
Totaal passiva	273.232	273.244	273.194	270.748	266.287	264.647