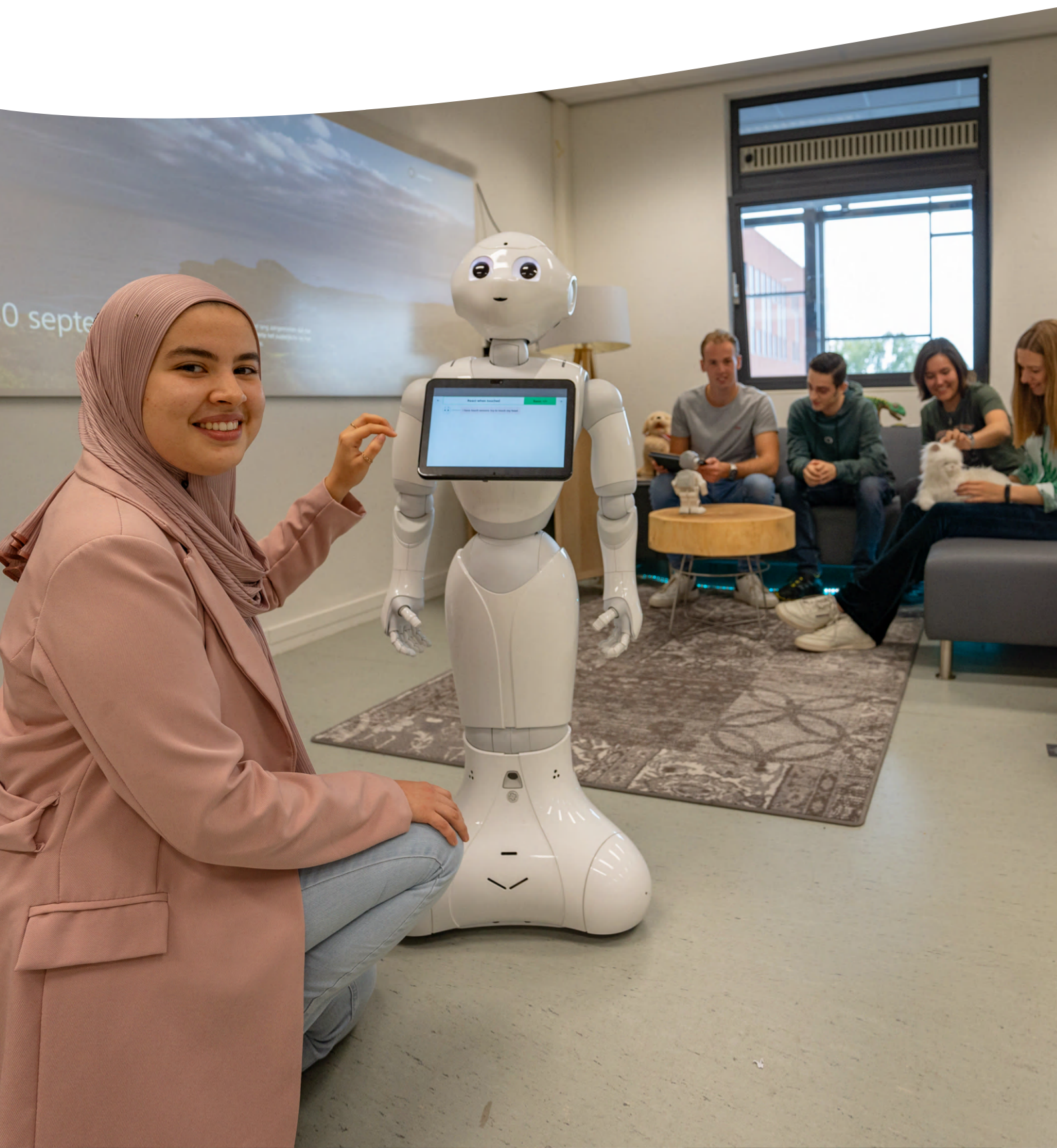


# JAARVERSLAG 2022

Stichting Avans





# INHOUD JAARVERSLAG

Inhoud Jaarverslag	3
<b>BESTUURSVERSLAG</b>	<b>  5</b>
<b>AVANS IN HET KORT</b>	<b>  9</b>
Organogram	10
<b>COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>  12</b>
<b>1 ONDERWIJS</b>	<b>  16</b>
Flexibilisering	19
Docentkwaliteit	21
Interdisciplinariteit	21
Kennisprogramma's	23
Co-creatie	23
Internationalisering	25
Duurzame ontwikkelingsdoelen	26
Reflectie	27
<b>2 ONDERZOEK</b>	<b>  28</b>
Onderzoeksactiviteiten	31
Centres of Expertise en Expertisecentra	36
<b>3 VALORISATIE</b>	<b>  39</b>
<b>4 MENSEN VAN AVANS - STUDENTEN</b>	<b>  43</b>
Rechtsbescherming studenten	47
<b>5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS</b>	<b>  49</b>
Werken bij Avans	50
Medewerkers en organisatie	50
Samen leren en ontwikkelen	52
Leiderschap	55
Organisatieontwikkeling	56
Impactvol HRM	57
Sociale veiligheid en inclusie	61
College van Vertrouwenspersonen	63
<b>6 BEDRIJFSVOERING</b>	<b>  65</b>
<b>7 KWALITEITSAFSPRAKEN</b>	<b>  73</b>
<b>8 CORONAPARAGRAAF NPO</b>	<b>  83</b>

<b>9 BESTUUR EN GOVERNANCE</b>	<b>88</b>
Raad van Toezicht	89
Verslag Raad van Toezicht	90
College van Bestuur	92
Risicomanagement	93
Helderheid	95
Compliance	95
Commerciële activiteiten	97
<b>10 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD</b>	<b>98</b>
<b>11 BESTUURSAKKOORD</b>	<b>102</b>
<b>12 FINANCIËN</b>	<b>108</b>
Resultaat 2022	109
Intern budgetmodel	109
Financiële kengetallen	109
Financiële instrumenten	110
Treasurybeleid	110
Investeringsbeleid	111
Continuïteitsparagraaf	111
Private activiteiten	116
ANBI	116
<b>JAARREKENING</b>	<b>117</b>
Geconsolideerde balans 2022 (x 1.000) <sup>7</sup>	118
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2022 (x 1.000)	119
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022 (x 1.000)	120
Algemene toelichting	121
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	123
Grondslagen voor resultaatbepaling	126
Toelichting op de geconsolideerde balans	128
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	143
Enkelvoudige balans 2022 (x 1.000) <sup>8</sup>	150
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2022 (x 1.000)	151
Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	152
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	153
WNT-verantwoording 2022 Stichting Avans	162
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>167</b>
<b>CONTROLEVERKLARING</b>	<b>169</b>
Colofon	174

<sup>7</sup> Na verwerking resultaatbestemming

<sup>8</sup> Na verwerking resultaatbestemming

# BESTUURSVERSLAG

Voor u ligt het 8e integrale jaarverslag van [Stichting Avans](#). De foto op de voorpagina laat zien hoe onze studenten in 2022 weer samen onderwijs konden volgen. Fysiek op onze locaties. Blended onderwijs en robotisering horen er ondertussen volledig bij. Net als de ontwikkeling van Artificial Intelligence (AI).

Begin 2022 was de coronacrisis nog nadrukkelijk aanwezig. Gelukkig werden de maatregelen in de loop van het jaar snel afgebouwd. AI hielden studenten en medewerkers last van het gemis aan sociale contacten in de coronaperiode. De oorlog in Oekraïne kwam in februari als een schok. Met veel impact voor onze Oekraïense en Russische studenten. Snel bleek hoe de oorlog Avans Hogeschool en de mensen van Avans ook verder raakte, zoals bij de huisvestingsplannen en door de effecten van de energiecrisis.

In 2022 is het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap gesloten tussen het ministerie van OCW, hogescholen en universiteiten. In een apart hoofdstuk verantwoorden we ons over hoe we dit jaar de middelen uit het bestuursakkoord hebben ingezet.

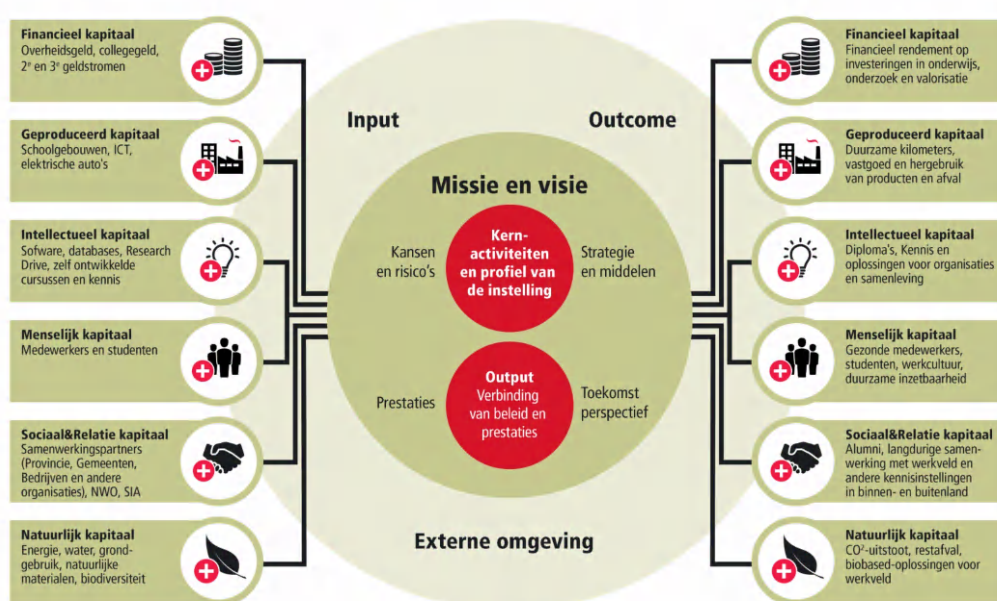
### AMBITIE 2025

In 2022, het tweede jaar van onze nieuwe planperiode, zijn we doorgegaan met waarmaken van Ambitie 2025. Deze Ambitie brengt veranderingen met zich mee. Flexibel onderwijs, meer co-creatie met onze omgeving, meer focus en massa in ons onderzoek, mogelijk gemaakt door meer inzet van technologie en data.

We pasten de resultaten toe uit de experimenten met ons nieuwe, meer flexibele, onderwijsmodel. We zorgden dat de geharmoniseerde en gestandaardiseerde ondersteuning voor flexibel onderwijs gereed is.

Daarnaast richtten we de nieuwe onderwijsclusters en onderzoeksorganisatie in. Kortom: in 2023 kunnen de eerste opleidingen starten met het nieuw ontwikkelde onderwijs.

## Waardecreatiemodel



## DIRECTE EN INDIRECTE RESULTATEN

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 hogeronderwijsinstelling 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.

De structuur van dit jaarverslag is gebaseerd op het raamwerk van het [International Integrated Reporting Council \(IIRC\)](#). Dit raamwerk is ontwikkeld voor beursgenoteerde ondernemingen, maar ook andere organisaties gebruiken het steeds vaker. Wij zien ook voor een onderwijsinstelling de toegevoegde waarde van dit zogenoemde waardecreatiemodel. Avans is een grote instelling, heeft een belangrijke toegevoegde waarde binnen de regio en streeft naar brede en intensieve samenwerking met organisaties binnen en buiten de regio.

Uitgangspunten in het verslag zijn de missie en visie van Avans. Deze zijn vastgelegd in de Onderwijsvisie en in de Ambitie 2025, het strategisch plan dat we sinds 2020 aan het realiseren zijn. Aan deze uitgangspunten koppelen wij de 6 kapitalen van het IIRC: financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal netwerk en natuurlijk. In het verslag zijn deze kapitalen weergegeven via 6 iconen.

We passen de 6 kapitalen toe op de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien welke directe en indirecte resultaten ze opleveren. Direct omdat zij de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de prestaties van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren.

Die impact is ook zichtbaar in onze activiteiten voor het behalen van de Sustainable Development Goals, de werelddoelen van de Verenigde Naties.

Natuurlijk horen wij ook graag van onze stakeholders of de activiteiten, de resultaten en de impact van Avans passen bij hun verwachtingen en wensen. Goed contact is daarvoor essentieel. Daarom organiseren we diverse activiteiten, op de meest passende manieren. In dit jaarverslag laten we zien hoe we dat doen. En geven we u een overzicht van alle resultaten en activiteiten.

## Meervoudige waardecreatiemodel

De missie, visie, strategie en kansen van Avans is beschreven in de hoofdstukken [College van Bestuur](#) en [Bestuur en Governance](#). [Ambitie 2025](#). Onze risico's staan in hoofdstuk [Bestuur en Governance](#). Inzet van middelen is te vinden in de hoofdstukken [Kwaliteitsafspraken](#), [Coronaparagraaf NPO](#) en [Bestuursakkoord](#), [Financiën](#) en de [Jaarrekening](#).

Onze prestaties zijn beschreven in de hoofdstukken [Onderwijs](#), [Onderzoek](#), [Valorisatie](#) en [Bedrijfsvoering](#). Hoe we investeren in onze medewerkers en onze studenten staat in de hoofdstukken [Mensen van Avans-medewerkers](#) en [studenten](#).

## CONTACT

Avans wil graag weten wat u vindt van ons nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar [jaarverslag@avans.nl](mailto:jaarverslag@avans.nl).

**26 mei 2023**





# Avans in het kort



**33.939**

studenten

**3.811**

medewerkers



**studenten**

niet-nederlandse nationaliteit

**825**

niet-nederlandse vooropleiding

**959**



**ouderschaps-  
verlof**

betaald 143

onbetaald 88

**371.963**  
**kg afval**

60% hergebruikt  
als grondstof



**diploma's**

ad **1.401**

bachelor **5.189**

masters **64**

propedeuse **5.594**

zonnepanelen op  
**5 panden**

leverden

**907.184 kWh**



**lectoren**

**27** (15,4 FTP)

lectorale redes

**3**



**energieverbruik**

9.335.452 kWh elektriciteit

484.238 m<sup>3</sup> gas

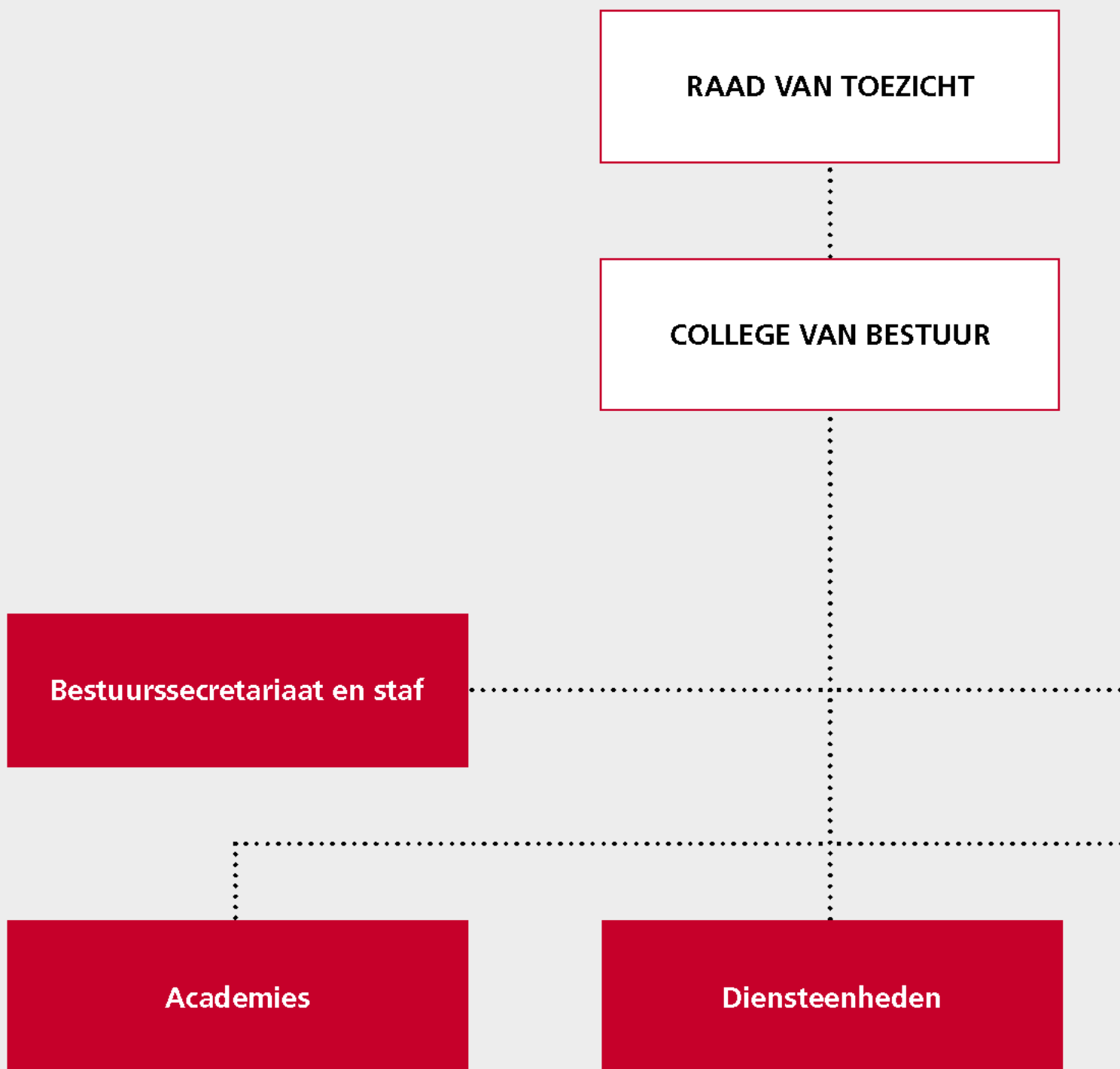
10.734 GJ stadsverwarming



**ziekte-  
verzuim**

**5,3%**

# ORGANOGRAM



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

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

**Avans Contractactiviteiten BV**

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

**Centres of Expertise**

# COLLEGE VAN BESTUUR

De coronacrisis was nog niet voorbij, of de oorlog in Oekraïne begon. Met alle gevolgen van dien, ook voor ons. Gelukkig had 2022 voor Avans ook veel moois in petto. Het College van Bestuur (CvB) blikt terug en kijkt vooruit.

“Er was geen einddatum van de coronacrisis, maar de ballon liep langzaam leeg. Tijdens Avans Live konden we weer samen feestvieren. Fantastisch”, zegt CvB-voorzitter Philippe Raets, die nog steeds luttelkens ziet: “De sociale vaardigheden van studenten staan onder druk, dat merk ik aan studentbegeleiders.”

Logisch, vindt vicevoorzitter Jacomine Ravensbergen: “Jongeren konden die vaardigheden veel minder ontwikkelen. Daarom organiseren we nu meer ontmoetingen.”

Voor CvB-lid Sarah Wilton blijft de mentale gezondheid van Avansmedewerkers een aandachtspunt. “Zij maken zich vooral zorgen over de toekomst. Kijk naar de oorlog, oplopende rekeningen, toenemende polarisatie en het klimaat.”

De coronacrisis leidde ook tot nieuwe inzichten, vindt Jacomine. “Studenten komen voor 1 college of workshop niet meer naar school. Dus denken we na over de roostering en gebouwen.” Sarah: “Misschien gek, maar door de Teams-vergaderingen tijdens corona ontdekten we ook hoe leuk en leerzaam samenwerking is buiten je eigen team. Langzamerhand verdwijnen de muurtjes binnen Avans.”

### VAN CORONACRISIS NAAR CONFLICT

Op 24 februari 2022 viel Rusland Oekraïne aan. Jacomine: “We gingen direct in gesprek met onze Oekraïense en Russische studenten en hielpen hen bijvoorbeeld op financieel gebied. Toen bleek weer hoeveel kennis we in huis hebben.” Het CvB bracht direct een statement uit. Een moeilijke afweging, erkent Sarah. “Zo spraken we ons bij de Syrische oorlog niet uit. Maar dit vonden wij nodig.”

Al snel werd duidelijk dat de oorlog Avans ook raakte, vertelt Jacomine. “Bouwen was bijvoorbeeld al ingewikkeld, maar werd nog eens veel duurder. We moesten onze huisvestingsactiviteiten faseren.” Sarah: “Terwijl we stevige plannen hebben. Omdat we onze ambitie willen laten doorwerken in de huisvesting. En studenten, medewerkers en het werkveld nog meer willen samenbrengen.”



## VICIEUZE CIRKEL

Ook de energiecrisis bleef niet zonder gevolgen, zag Sarah. "Na overleg met de Avans Medezeggenschapsraad en vakorganisaties besloten we alle medewerkers te helpen. Financieel, maar ook preventief met budgetcoaches."

Jacomine: "Overigens hadden studenten ook behoefte aan budgetcoaches. Daarom volgden veel decanen cursussen, waardoor zij studenten ook als budgetcoach konden helpen."

Hogere kosten zorgen voor een vicieuze cirkel, legt Jacomine uit. "Vakorganisaties strijden logischerwijs voor hogere salarissen. Maar wij gaan er niet vanuit dat de overheid ons volledig compenseert. Dat is lastig."

## GROOT COMPLIMENT

Er was ook goed nieuws: Avans was in de Keuzegids hbo opnieuw de beste grote hogeschool. "Terwijl we ons onderwijs aan het resetten zijn", beseft Jacomine. Philippe vult aan: "We kwamen bovendien net uit de coronaperiode. En toch zijn onze scores verbeterd. Een groot compliment voor alle medewerkers."

Ook qua Ambitie 2025 was 2022 belangrijk. Sarah: "Het was mooi dat een aantal academies de herclustering sneller tot stand bracht, op eigen verzoek. Daarnaast hebben we in 2022 flinke stappen gezet in onze digitale transformatie. Denk aan het werken op basis van het Value4Education-model. Op dat gebied hebben we ook advies gevraagd aan een gerenommeerd bureau."

Jacomine vindt het belangrijk dat Avans wat meer de ramen en deuren openzet: "We kunnen veel leren door samenwerking met het werkveld en andere kennisinstellingen, maar hadden lang last van het not invented here syndrome."

Ze noemt ook het Nationaal Groeifonds, voor projecten die economische groei aanjagen. "Eerst dachten we: 'Wat moeten we met zo veel geld?' Maar als kennisinstelling hebben we ook recht op ons deel. En deze landelijke samenwerking is een aanjager van innovatie, ook bij Avans. Nu zijn we aangehaakt bij projecten en worden we gevraagd in consortia. We zijn steeds minder intern gericht."

## GEMEENSCHAPPELIJK BELANG TELT

"Ook de Planning Tweedaagse is zo'n mooie ontwikkeling", vindt Philippe. In de IV-organisatie<sup>1</sup> zetten collega's stappen in de richting van een geïntegreerde digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving. Zij doen dit agile en komen elke 12 weken bij elkaar om de prioriteiten te bepalen. Sarah: "2 jaar geleden was dat nog iets van de IT-mensen, nu van ons allemaal. Dat staat symbool voor de ambitie."

"Het mooie is: het gemeenschappelijke belang telt. Als het ene team aan iets werkt dat prioriteit heeft, maakt het andere team iemand vrij", vervolgt ze. "Ik vind dat indrukwekkend. En niet alleen ik: collega's van 12 hogescholen en universiteiten bezochten onze Planning Tweedaagse om ervan te leren."

## DIVERS, INCLUSIEF EN DUURZAAM

Jacomine: "In 2021-2022 activeerden we ons nieuwe diversiteits- en inclusiebeleid. 'Avans is een witte school', hoor je weleens, maar diversiteit gaat bijvoorbeeld ook over seksuele geaardheid, leeftijd, handicaps, psychische problemen, cultuur en religie. Voor alle dimensies van diversiteit werken we aan een betere inclusie."

Dat studenten zelf vaak verandering aanjagen, maakt het voor Philippe zo krachtig. "Hun initiatieven hebben we omarmd: de viering van Keti Koti. De pilot om menstruatieproducten gratis beschikbaar te stellen. Genderneutrale toiletten. Het convenant tegen seksueel geweld." Jacomine: "Vergeet de medewerkersinitiatieven niet, zoals de Roze Helpdesk."

Ook vanuit duurzaamheidsoogpunt gebeurde er veel in 2022. "En nog steeds", zegt Philippe. "Denk aan de Facilitair Management Coalitie, een mooi voorbeeld van co-creatie tussen Avans en onze facilitaire partners om te verduurzamen. Bijvoorbeeld qua afvalverwerking en catering. We willen richting geven aan alle initiatieven met een nog ambitieuzer duurzaamheidsplan."

## INTERNATIONAL COMMUNITY

"Op internationalisering lag voorheen geen focus", weet Jacomine. "Toen besloten we om in ieder geval meer te doen voor de internationale studenten die we wél hebben. Daaruit ontstond de Avans International community, voor studenten en medewerkers met een internationale achtergrond of studie. Die trein is niet te stoppen."

<sup>1</sup> IV staat voor informatievoorziening.



Ze vervolgt: “Bepaalde sectoren staan te springen om internationale studenten en medewerkers, gezien de arbeidstekorten. Alleen daarom al willen we dat zij zich thuis voelen. Maar de huisvesting blijft moeilijk. En de politiek beperkt de toelating van internationale studenten.”

### AVANS VALT OP

Waar kijken de 3 met voldoening op terug? Sarah: “Na het schandaal bij The Voice gingen we in gesprek over grensoverschrijdend en onwenselijk gedrag. Ik ben blij dat dat heeft geleid tot een Avansbrede gedragscode.” Persoonlijk hoogtepunt voor Philippe was de nieuwe positionering: “Avans Yourself. Zo’n mooi bold statement.”

Jacomine constateert dat Avans steeds zichtbaarder wordt: “Het aantal externe bezoekers van onze website BijAvans groeit enorm. En collega’s van andere hogescholen zien hoe gestructureerd we onderzoek op de kaart zetten.” Sarah: “Die zichtbaarheid is bijzonder. We kiezen namelijk niet voor de weg van de minste weerstand, maar voor een complexe integrale aanpak. Dat valt op en daar willen collega’s van leren.”

### 2023

Philippe: “2022 was voor mij het jaar van ‘wat we ons voornemen, doen we’. Denk aan de herclustering, het opzetten van de Centres of Expertise en het oprichten van een masterinstituut. In 2023 wordt dat weer spannend: dan moeten bijvoorbeeld alle blauwdrukken ontwikkeld zijn. Op basis van onze performance in 2022 heb ik daar alle vertrouwen in. Maar we beseffen volledig dat het weer veel vraagt van iedereen.”

Vanzelfsprekend is er de hoop op een vredesakkoord. “Laten wij het goede voorbeeld geven en onszelf openstellen voor anderen. En leren van elkaar”, geeft Sarah mee. Jacomine besluit: “En erken het gewoon als je het even niet meer weet, of als je fouten maakt. Dat zien we bij Avans gelukkig steeds meer gebeuren.”

# 1 ONDERWIJS



Avans leidt wendbare professionals op die in staat zijn om een leven lang het verschil te maken, in én voor een duurzame samenleving. In 2022 kon het onderwijs gelukkig weer ‘gewoon’ doorgaan, waarbij blended onderwijs er ondertussen volledig bij hoort.



Met onze Ambitie 2025 zorgen we dat we nu en in de toekomst wendbaar en veerkrachtig zijn. Met wendbaarheid in ons onderwijs en veerkracht voor onze studenten en docenten.

In 2022 stonden 33.939 studenten ingeschreven bij Avans Hogeschool. In 2021 waren dat er 35.419<sup>2</sup>. Deze studenten volgden onderwijs bij 57 opleidingen, waarvan 38 bachelor-, 17 Associate degree- en 2 masteropleidingen. Van deze studenten volgden 28.714 een voltijdopleiding, 4.440 een deeltijdvariant en 785 een duale variant. 15.962 studenten studeerden in 's-Hertogenbosch, 1.442 in Tilburg, 16.095 in Breda en 440 in Roosendaal.

### AMBITIE 2025

Met Ambitie 2025 werken we aan flexibel onderwijs, meer keuzevrijheid voor studenten en ruimte om interdisciplinair samen te werken aan uitdagende (duurzaamheids)vraagstukken. Dit vereist intensieve samenwerking over opleidingsgrenzen heen. Extern, in co-creatie met het werkveld, zodat we samen zorgen voor onderwijs, onderzoek en relevante kennisontwikkeling. Ook vraagt dit om standaardisatie, een uitdagende opgave. Dit doen we door steeds heel gericht te experimenteren en daarvan met elkaar te leren.

In 2021 experimenteerden we in onze reis naar de [realisatie van Ambitie 2025](#) met wat wel of wat niet werkt. In 2022 waren we klaar om het geleerde uit de eerste experimenten te delen en toe te passen in

heel Avans. En om weer nieuwe experimenten te starten. We organiseren en begeleiden de experimenten vanuit de bouwteams Onderwijs, Co-creatie, Onderzoek, Organisatie en Technologie & Data.

Daarbij werkten docenten van verschillende opleidingen en met diverse expertises in 2022 steeds intensiever met elkaar samen. Ze startten met het ontwikkelen van onderwijs in Teacher Design Teams. In 2023 kunnen de eerste opleidingen met de nieuw ontwikkelde modules gaan starten.



**opleidingen**  
**57**

bachelor	<b>38</b>
AD	<b>17</b>
master	<b>2</b>

**15** vestigingen  
in **4** steden  
met **57** opleidingen



**studenten**

voltijd	<b>28.714</b>
deeltijd	<b>4.440</b>
duaal	<b>785</b>

<sup>2</sup> Aantal studenten op peildatum 1 oktober dat ingeschreven staat bij Avans Hogeschool. Voor het aantal studenten op peildatum 1 oktober dat ingeschreven staat bij Avans Hogeschool en een collegegeldverplichting heeft, waren deze aantallen 33.445 in 2022 en 34.907 in 2021.



### Ambition Radio

In het najaar van 2022 startten we met Ambition Radio. In dit radioprogramma voor Avansmedewerkers konden collega's, studenten en het College van Bestuur hun ervaringen met Ambitie 2025 delen. [Kijk en luister hier de uitzendingen terug](#). Op de foto een van de uitzendingen vanaf de Hogeschoollaan in Breda.

### DIPLOMA'S

In 2022 reikten we in totaal 12.248 diploma's uit. Dit waren 64 master-, 1.401 associate degree- en 5.189 bachelordiploma's en 5.594 propedeusegetuigschriften<sup>3</sup>.

### Avans Diploma Festival

Duizenden Avansstudenten vierden in juli samen met hun families het behalen van hun diploma op de Avans Diploma Festivals in de Maaspoorthallen in Den Bosch en het Breepark in Breda. Ook haalden afstudeerders hun diploma op in de Grote Kerk van Breda, in het Atrium van Avanslocatie Onderwijsboulevard in Den Bosch en in het Tilburgse T-Huis.

Alle afstudeerders ontvingen een afstudeerboom, waarmee Avans een bos aanlegt en zo haar CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseert. In november plantten alumni

de bomen in de Diezemonding in Den Bosch tijdens de tweede editie van de Alumni Boomplantdag. De afstudeerboom is bedacht door alumni Lisa Heyman en Nick den Bol.



<sup>3</sup> Aantal diploma's en getuigschriften in kalenderjaar 2022.

## FLEXIBILISERING

We richten ons onderwijs en onderzoek flexibel in, in co-creatie met het werkveld. Zo krijgen al onze studenten een zo groot mogelijke keuzevrijheid om zich te ontwikkelen tot de wendbare professionals die de maatschappij nodig heeft.

We harmoniseren en standaardiseren de organisatie van ons onderwijs en onderzoek en de omvang van de onderwijsblokken om dit te bereiken. Daarnaast zorgen we voor meer variatie in ons aanbod.

Net als vorig jaar maakten we blauwdrukken om nieuwe opleidingsprogramma's te ontwikkelen en om studenten eenvoudiger te laten switchen tussen verschillende opleidingen.

In 2022 zorgden we dat alle geharmoniseerde en gestandaardiseerde ondersteuning voor flexibel onderwijs klaar is. Ook namen al 21 van de 60 opleidingen deel aan experimenten rond flexibilisering. Hiermee liggen we goed op schema.

### Conferenties flexibilisering

De ervaringen die we met de experimenten hebben verzameld, deelden we via 2 conferenties met de hele organisatie. Aan dit congres namen ook studenten deel.

Tije Messing, student HRM en lid van de opleidingscommissie, lichtte tijdens de conferentie toe waarom hij behoefte heeft aan meer flexibiliteit in het onderwijs: "Voor mij is flexibel onderwijs heel belangrijk. Ik schopte in mijn eerste jaar overal tegenaan, omdat alles moest. Op het moment dat ik keuzevrijheid kreeg en mijn eigen leerroute mocht bepalen (de opleiding HRM kent al een hoge mate van keuzevrijheid – red.), werd ik meer gemotiveerd."

Informaticadocent Jasper van Rosmalen vatte de belangrijkste les van de hele onderwijsconferentie mooi samen: "Onze eigen dingen doen, dat doen we met verve bij Informatica, maar naar buiten kijken doen we nauwelijks. Het hoofddoel is dat we leren als docenten hoe we dit doen: interdisciplinair samenwerken, binnen de teams. Samen leren leren en mooi onderwijs ontwerpen, dat is het tweeledige doel van alles wat we doen."

### Avans Study Path

Met technologie en data versnellen we de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs. Met de digitale tool Avans Study Path konden studenten van Avans Deeltijd al flexibel onderwijs kiezen in 2021.

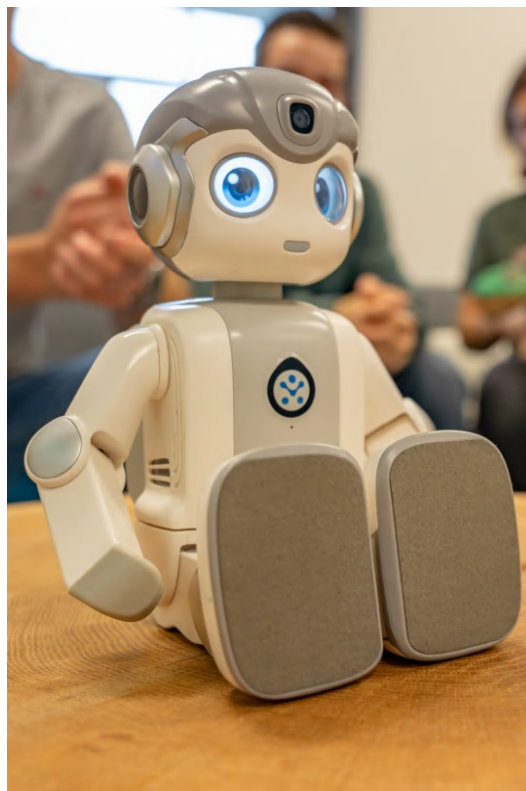
Deze tool ontwikkelden we in 2022 verder voor gebruik door alle Avansstudenten.

### Uitreiking eerste microcredentials

Avans reikte in 2022 als eerste onderwijsinstelling in Nederland microcredentials uit. De microcredentials werden uitgereikt aan 8 werkende professionals die de deeltijdopleidingen Management in de Zorg, Informatica of Bedrijfskunde volgden.

Een microcredential is een digitaal certificaat waarmee werkende professionals kunnen aantonen dat zij bepaalde kennis, vaardigheden en competenties hebben ontwikkeld bij een geaccrediteerde onderwijsinstelling. Het is een verifieerbaar bewijs dat een student of cursist ontvangt na het afronden van een module of cursus van 10 of 20 weken.

De Academie van Deeltijd (AvD) neemt deel aan de pilot microcredentials van SURF, onderdeel van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.



## VRAAGFINANCIERING

Een voorbeeld van flexibilisering, met name differentiatie, is de deelname van Avans Hogeschool aan het landelijke experiment Vraagfinanciering. Het experiment startte in september 2016 en zou oorspronkelijk lopen tot en met 31 augustus 2024.

Het doel was om opleidingen beter te laten aansluiten op de wensen van het werkveld en bij de

behoefte van de deeltijdstudent. Het ministerie van Onderwijs stopte eerder met dit landelijke experiment. Studenten die vóór 1 september 2019 al deelnamen, kunnen wel tot 31 augustus 2024 van het experiment Vraagfinanciering gebruik blijven maken. Conform het formele besluit 'experiment Vraagfinanciering hoger onderwijs' publiceert Avans in de tabel de gevraagde gegevens over 2022.

### Tabel Vraagfinanciering

a. De instroom van studenten met collegegeldverlaging in toegelaten opleidingen.	1 student
b. De gemiddelde verblijfsduur van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen.	4 jaar
c. De hoogte van het gevraagde collegegeld en andere eigen bijdragen ten behoeve van het aanbieden van modules bij de toegelaten opleidingen.	€2.500 per collegejaar
d. De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld voor studenten die aan de toegelaten opleidingen studeren zonder collegegeldverlaging.	€5.000 per collegejaar
e. Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen.	0 vouchers
f. De tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen een beroep hebben gedaan op de collegegeldverlaging.	n.v.t.
g. Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat de toegelaten opleiding met diploma heeft afgesloten.	n.v.t.
h. Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat het totale aantal studiepunten behorend bij de vouchers heeft behaald.	n.v.t.

## AVANS+

Avans+ heeft als doelstelling het verzorgen van (post)bachelor- en masteropleidingen<sup>4</sup>. Avans+ streeft naar een verdubbeling van de omzet in 2025. Met ook hoge ambities voor 2022. Speciale aandacht was er voor de zorg, ICT, internationalisering en doorstroomtrajecten van mbo naar hbo.

De realisatie van extra omzet bleek lastiger dan vooraf gedacht. Dit had te maken met de gelijktijdige implementatie en doorontwikkeling van het nieuwe CRM-systeem, de nieuwe leeromgeving en het verbeteren van interne processen. Net als in 2021 was de beleefde werkdruk en het ziekteverzuim hoog.



<sup>4</sup> Avans+ is verbonden aan Avans maar is een aparte BV.

## DOCENTKWALITEIT

Onze medewerkers hebben een voorbeeldfunctie voor studenten. Als wendbare en veerkrachtige professionals blijven ook zij zich continu ontwikkelen. Dit deden we ook in 2022 met de basisopleidingen van BDB+ en met leertrajecten, bijvoorbeeld over digitale didactiek en vraaggericht werken met Sustainable Development Goals (SDG's) in het onderwijs. De bestaande BDB+ regeling eindigde in 2022. Vanaf de start van het nieuwe studiejaar is het aanbod vernieuwd en bieden we het aan in een blended omgeving.

Daarnaast ontwikkelden docenten zich via 'lerend werken'. Dit is leren door het uitvoeren van (nieuwe) taken en gelijktijdig bewust bezig zijn met leren. Docenten ontwikkelden zo nieuw onderwijs in

Teacher Design Teams (TDT). In een TDT krijgen docenten begeleiding bij het ontwikkelen van onderwijs van een leercoach en een onderwijscoach. De leercoach voorziet de docenten in het team just-in-time van de juiste kennis. De onderwijscoach begeleidt het team in het ontwikkelen van het onderwijs.

Ook startten we met een leergemeenschap Onderzoekend Vermogen voor docenten van verschillende opleidingen. En net als in 2021 konden docent-onderzoekers het door onszelf ontwikkelde leertraject Succes met je onderzoeksvorstel volgen. Het leert docent-onderzoekers hoe ze een succesvolle subsidieaanvraag schrijven. Meer informatie is te vinden in het [hoofdstuk Mensen van Avans](#).



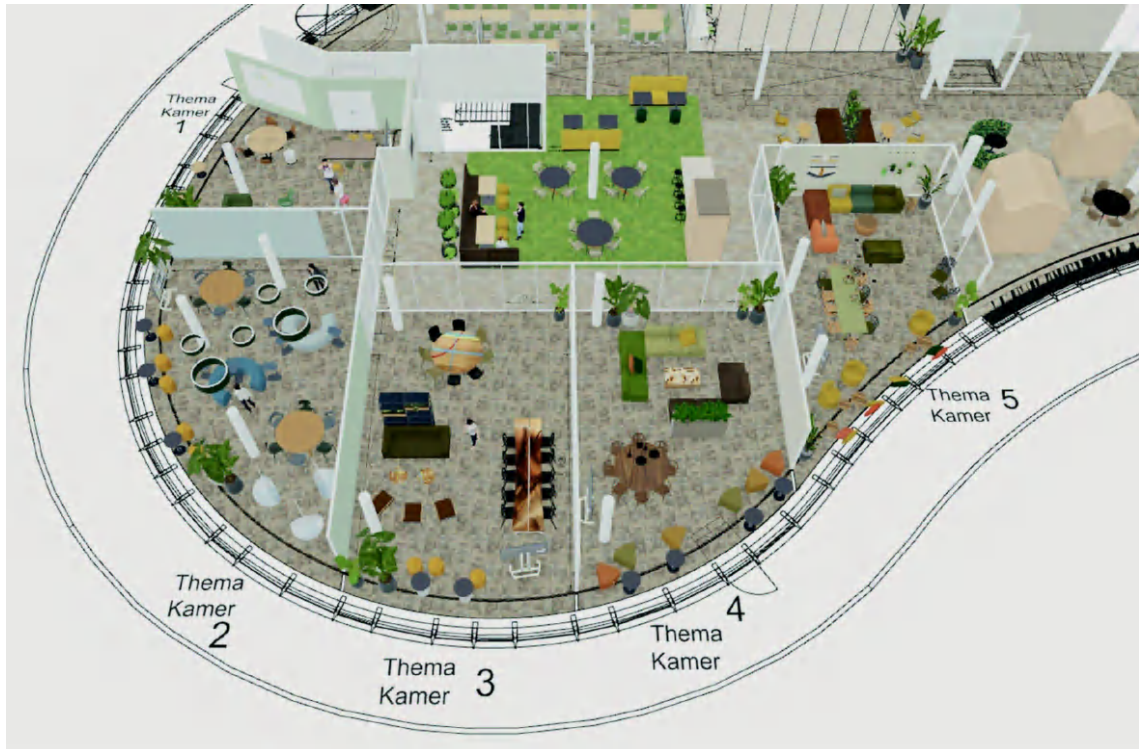
## INTERDISCIPLINARITEIT

Met elkaar kunnen samenwerken aan interdisciplinaire vraagstukken is belangrijk voor onze studenten en toekomstige professionals. Het heeft dan ook een belangrijke plek in ons onderwijs. Interdisciplinair en multidisciplinair studeren vraagt een andere werkwijze van onze docenten en een andere inrichting van de organisatie. In 2021 formuleerden we aanbevelingen om interdisciplinair onderwijs bij Avans te ontwerpen en organiseren. In 2022 legden we het fundament voor het organiseren, met name de roostering, en het

faciliteren van de interdisciplinaire modules. Ook ontwikkelden we op een aantal zwaartepunten interdisciplinaire modules. Een goed voorbeeld vormen de initiatieven op het gebied van [Energietransitie](#).

### OpenX

We investeren in het creëren een fysieke broedplaats: OpenX. Doel: het stimuleren van interdisciplinair en in co-creatie samenwerken met interne en externe partijen uit het onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. In 2022 startte het



huisvestingstraject hiervoor in Breda. De feitelijke verbouwingen zijn gepland in 2023. De afbeelding geeft een artist impression hoe OpenX er uit gaat zien. De ronde vorm laat zien dat OpenX onderdeel is van de Avanslocatie aan de Hogeschoollaan in Breda.

### Minor Biobased Technology and Business Development

Welke producten kan je maken van vegan leather van schimmels? Hoe kun je van een afvalstroom van een bedrijf dat al sinaasappelschillen verwerkt een nuttig product maken?

In de minor Biobased Technology and Business Development leren studenten van verschillende opleidingen en uit verschillende landen wat er komt kijken bij de omschakeling naar een duurzame circulaire samenleving door een concreet bedrijf te helpen in hun wens om duurzamer te worden.

De studenten nemen in groepjes een bedrijfsproces onder de loep of helpen een bedrijf bij het op de markt brengen van een nieuw duurzaam product. De studenten maken een businessplan waarin techniek, milieu impact, marketing en financiën aan bod komen.

Het eindresultaat presenteerden ze aan hun medestudenten, docenten en vertegenwoordigers van de

organisaties waar ze de opdracht hebben uitgevoerd. Van vegan leather werden mannenarmbandjes en kaartjeshouder ontwikkeld. De afvalstroom van sinaasappels leverde een verfstof op.



## KENNISPROGRAMMA'S

Onze studenten en docenten zijn maatschappelijk betrokken en zetten zich in voor een veilige, gezonde, duurzame en rechtvaardige samenleving. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan Avans-onderzoeken rond verschillende maatschappelijke vraagstukken. Met Ambitie 2025 versterken we de verbinding tussen ons onderwijs en ons onderzoek. In de kennisprogramma's laten we zien welke kennis we ontwikkelen met ons praktijkgericht onderzoek en hoe deze kennis doorwerkt in ons onderwijs, het kennisdomein, het werkveld en de samenleving. Elk kennisprogramma heeft een [onderzoeksdeel](#) en een onderwijsdeel. Het onderwijsdeel bestaat uit onderwijs in de vorm van:

- Interdisciplinaire tracks en keuzemodules van Associate degrees en bachelors
- Afstudeerprojecten en onderzoeksstages voor bachelors
- Professional masters
- Professional doctorates
- Leernetwerken, gericht op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

### Master Material & Energy Transition

In 2022 kreeg Avans toestemming van het ministerie van OCW voor de bekostiging van de nieuwe master Material & Energy Transition. In deze master gaan studenten samenwerken met bedrijven en maatschappelijke organisaties om klimaatproblemen met technische oplossingen een halt toe te roepen. Zij doen dit door te kijken naar de laatste ontwikkelingen op materiaal- en energiegebied.

### Masterinstituut

Avans breidt het huidige mesteraanbod uit met 7 brede, cross-sectorale masters. Om in te spelen op de groeiende vraag van de arbeidsmarkt naar hoogopgeleide professionals die met een kritisch en onderzoekend vermogen bijdragen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. De opleidingen sluiten aan bij de onderzoekszwaartepunten van Avans. De opleidingen komen in een apart masterinstituut. Dit bevordert de samenwerking, afstemming en synergie tussen de masters.

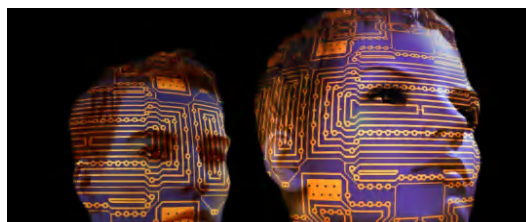
### Keuzes maken

Digitalisering en flexibilisering van het hoger onderwijs biedt naast kansen ook uitdagingen. Effectief gebruikmaken van digitale technologie om het onderwijs te versterken en te verrijken, vraagt om keuzes maken. Bijvoorbeeld, hoe je als docent je onderwijs kunt ontwerpen en uitvoeren met de juiste

educatieve technologie en activerende didactiek. Hoe je als student keuzes maakt in een flexibel curriculum. Keuzes die passen bij je doelen, interesses, ambities en waarden. Het expertisecentrum Future-Proof Education draagt met haar praktijkgericht onderzoek bij aan het realiseren van dit nieuwe onderwijs. In haar [lectorale rede](#) van 8 juni 2022 ging lector Esther van der Stappen (Digitale Didactiek) in op de manieren waarop het lectoraat studenten en docenten hierin houvast biedt.

### Minor Artificial Intelligence

Dit jaar organiseerden we voor de derde keer de minor Artificial Intelligence. In deze minor ontwierpen en maakten studenten een technische AI-oplossing. Daarnaast startten we met de ontwikkeling van een AI-minor voor studenten van niet-technische opleidingen.



### CO-CREATIE

Bij Avans vinden we een goede verbinding met het werkveld essentieel. We willen samen werken aan oplossingen voor vragen die in het werkveld leven. Co-creatie zien we als een inspirerende samenwerking met bedrijven en instellingen, als een basis voor het ontwerp en de uitvoering van ons onderwijs en onderzoek.

Co-creatie gaat verder dan de samenwerkingsvormen die we al kennen. Samen met onze werkveldpartners bouwen we aan relaties waarbinnen we als strategische partners invloed hebben op de realisatie van elkaars ambities. Met een duidelijke visie die richting geeft aan de gevraagde talent- en kennisontwikkeling voor onze regio. En die bijdraagt aan de transitie naar een duurzame samenleving.

In 2022 hebben we hiervoor een inventarisatie gemaakt van onze strategische connecties. En we hebben 3 alliantiemakelaars benoemd met de opdracht om deze strategische samenwerkingen verder te versterken. Zie ook de hoofdstukken [Onderzoek](#) en [Valorisatie](#).

### **Kloof tussen boer en consument**

15 weken lang bogen tweedejaarsstudenten Business Innovation zich over maatschappelijke, actuele vraagstukken. In co-creatie met het werkveld gingen ze aan de slag. Ze toetsten hun concepten en prototypes meerdere malen bij stakeholders op locatie bij de opdrachtgevers tijdens zogenaamde fieldtrips.

Met BrabantNEXT, het provinciebrede aanjaagprogramma om organisaties een innovatieve boost te geven, gingen studenten aan de slag om de kloof tussen boer en consument te verkleinen op het gebied van voedsel. Adelina Sylejmani en Evi Gerrekens ontwikkelden een flitsende bus die met informatie over lokale producten van de boer langsgaat op scholen en festivals. "Om zo bewustzijn te creëren en te informeren over lokaal voedsel. Om te vertellen dat het lekker, gezond en een duurzame, bewuste keuze is. Producten van de boer in de buurt zijn veel gezonder en lekkerder."

De opdrachtgever was tevreden: "We hebben echt samengewerkt aan concrete vraagstukken en hebben studenten wat meegegeven over werken in de publieke sector. Dat is waardevol", aldus Anne Sophie Ramsteijn, innovatiespecialist voor de provincie Noord-Brabant en BrabantNEXT. "Het was prettig om te zien dat studenten bekend waren met de dingen die we ze tijdens het project vertelden. Ze hadden kennis in huis en paktten het daardoor op de juiste manier aan."



### **Limonadefabriek Starcker Factory**

Een brug slaan tussen technische studenten en het werkveld. Dat was de reden voor Veghelse bedrijven in de procesindustrie – Flowfirm en Van Doren Engineers – om de Starcker Factory in het leven te roepen. Een echte limonadefabriek waarmee Flowfirm en Van Doren in samenwerking met Avans een ideale plek creëren om studenten op te leiden en te begeleiden. Zo doen ze waardevolle ervaring op in de beroepspraktijk.

Avans maakt binnen het onderwijs op verschillende niveaus gebruik van de Starcker Factory. "Eerste- en tweedejaarsstudenten maken kennis met een productieproces door zelf ook echt aan de knoppen

te staan. Derde- en vierdejaarsstudenten kunnen daarnaast in de breedte van de organisatie bij Flowfirm of Van Doren stagelopen en afstuderen. "De Starcker Factory biedt als praktijkinstituut volop kansen voor alle partijen", zegt Roger Heugen, technisch directeur bij Van Doren Engineers. "Op de werkvloer leren medewerkers en studenten van elkaar. In de praktijk werken de mechanische en de elektroman samen. Dat kan een mbo'er of een hbo'er zijn. Co-creatie op verschillende niveaus, waarbij mensen elkaar vinden en onderling kennis uitwisselen."

### **Tilburgse Bouwhub**

In de eerste helft van 2022 hebben 2 studenten van de opleiding Finance & Control uit Den Bosch onderzoek gedaan naar het businessmodel van de [Tilburgse Bouwhub](#).

Eind 2021 kwamen een consortium van slopers en aannemers bij elkaar om een lokale plaats voor in- en verkoop van gebruikte bouwmaterialen of restanten te creëren. Brabant Mid-West - onderdeel van Bouwend Nederland - benaderde het lectoraat Sustainable Finance and Accounting voor een onderzoek naar de haalbaarheid van zo'n circulaire bouwhub. Studenten Don van Ittersen en Saber Juhri rekenden het uit. De berekening viel in goede aarde: in december 2022 heeft het consortium de Coöperatie Bouwhub Midden Brabant opgericht.

Op 9 februari 2023 is de Bouwhub officieel geopend. Naast de vertegenwoordigers van de opgerichte bouwbedrijven en Bouwend Nederland waren de studenten en onderzoekers van Avans ook aanwezig. Op de foto (links) Avansonderzoeker Tahis Marti en (rechts) de intussen afgestudeerde AMBF-student Don van Ittersen.





## INTERNATIONALISERING

Internationalisering is een integraal onderdeel van de onderwijs- en onderzoekprogramma's van Avans. In het werkveld is een groeiende behoefte aan internationaal en intercultureel georiënteerde studenten. Ook studenten vinden internationalisering steeds belangrijker.



### Avans International community

Avans kent 7 internationale opleidingen. Om te zorgen dat onze internationale studenten zich verbonden en thuis voelen in de Avansgemeenschap startten we in 2021 met een international community. Dit past bij de groei naar een inclusievere en bewust diverse organisatie. Ook in 2022 organiseerde de community sociale activiteiten voor internationale studenten.

### International Conference

Tijdens de Week van de Internationale Student in november vond de eerste Avans International Conference plaats. Hierbij waren 3 internationale minors, het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap, Provincie Noord-Brabant en het werkveld betrokken. De Mexicaanse ambassadeur in Nederland, José Antonio Zabalgoitia Trejo, opende de conferentie. Het thema 'Exploring

future challenges and opportunities in doing sustainable business' stond centraal. Op de foto overhandigt de ambassadeur een boek aan Jacomine Ravensbergen, vice-voorzitter van het CvB.

Aan deze week deden zo'n 75 studenten uit alle windstreken mee: van Mexico tot aan Zuid-Korea. Elke dag kregen de studenten een opdracht om samen complexe uitdagingen op te lossen, zoals het vinden van nieuwe businessmodellen voor bijvoorbeeld katoen. Docent en initiatiefnemer Joost van Hilst: "We daagden ze uit na te denken over hoe de huidige waardeketens om te buigen naar een circulaire keten."

Hij is enthousiast over de conferentie en verwacht dat er in 2023 weer een komt. "Je merkt dat er veel energie in zit vanuit het onderwijs, de studenten, lectoraten, de provincie en het werkveld. En daar gaat het om. Om samen kennis te creëren en te delen, met vertrouwen in elkaar én in een duurzame toekomst. Daar komen we alleen als we in de volle breedte blijven samenwerken."

Het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap verzorgde tijdens de Avans International Conference 2 dagen voor de internationale studenten. Eén behandelde het internationale project [The Cotton Cascade](#) en één ging over Integrated Reporting en het project [INTEGRÉS](#).

### UASNL

In 2022 zijn we lid geworden van het netwerk Universities of Applied Sciences Netherlands (UASNL). Daarin werken 17 hogescholen samen aan het versterken van de Europese impact van hun onderzoeken en innovaties. Zie ook het [hoofdstuk Onderzoek](#).



## DUURZAME ONTWIKKELINGSDOELEN

### SustainABLE

Op weg naar een circulaire bedrijfsvoering waren studenten van Avans betrokken bij het ontwikkelen van de Gedragscode duurzaamheid.

Docent Fulco Geerlofs vertelt: “Avans zegt tegen haar leveranciers: ‘Vertel ons eens hoe het bij jou zit met duurzaamheid’. Vervolgens bieden we onze leveranciers hulp aan via het project SustainABLE. We hebben een enorm potentieel aan knappe koppen die kunnen helpen om de duurzaamheidsdoelstellingen van leveranciers te bereiken. Studenten gaan vervolgens samen met het bedrijfsleven aan de slag.”

SustainABLE is een typisch voorbeeld van een interdisciplinair project omdat zowel onderwijs, onderzoek als het werkveld erbij betrokken zijn. Het laat studenten uitdagingen van bedrijven bij het bereiken van duurzaamheid zien. Vanuit het [CoE BWNO](#) begeleidt onderzoeker Tahis Marti de studenten bij hun praktijkonderzoek.

Bedrijfskundestudent Vivienne Roos bedacht een out-of-the-box-oplossing voor cateringbedrijf Eurest. “Zij stelden ons de vraag hoe zij kunnen verduurzamen en nog meer impact kunnen maken op het gebied van de Sustainable Development Goals (SDG's). Samen bekeken we verschillende mogelijkheden, waaronder een Vegetarische Woensdag, met als slogan ‘Woensdag eten we verantwoord’. Daarnaast zochten we een manier om de verduurzaming te monitoren.

### SustainAble

58 studenten

19 opdrachtgevers



De oplossing bleek heel simpel te liggen in het kassasysteem. Door meer opties toe te voegen dan het huidige ‘luxe broodje’ kan Eurest meten hoeveel vegetarische broodjes er dagelijks of wekelijks verkocht worden. Op basis hiervan kunnen ze kiezen met welk aanbod ze de inkoop effectiever maken en ze verspilling voorkomen.” Eurest past dit nu toe binnen Avans.

Vivienne: “Ik leerde de SDG's kennen in het tweede jaar van de opleiding. Door onderzoek naar duurzaamheid direct toe te passen in de praktijk, ging het meer leven.”

Matthieu van Waardenburg van Eurest: “Het besef is de afgelopen jaren echt wel doorgedrongen, wij hanteren nu een duurzaam gedachtegoed. Avans en de studenten van Avans helpen ons enorm om de duurzame doelen te bewerkstelligen.”



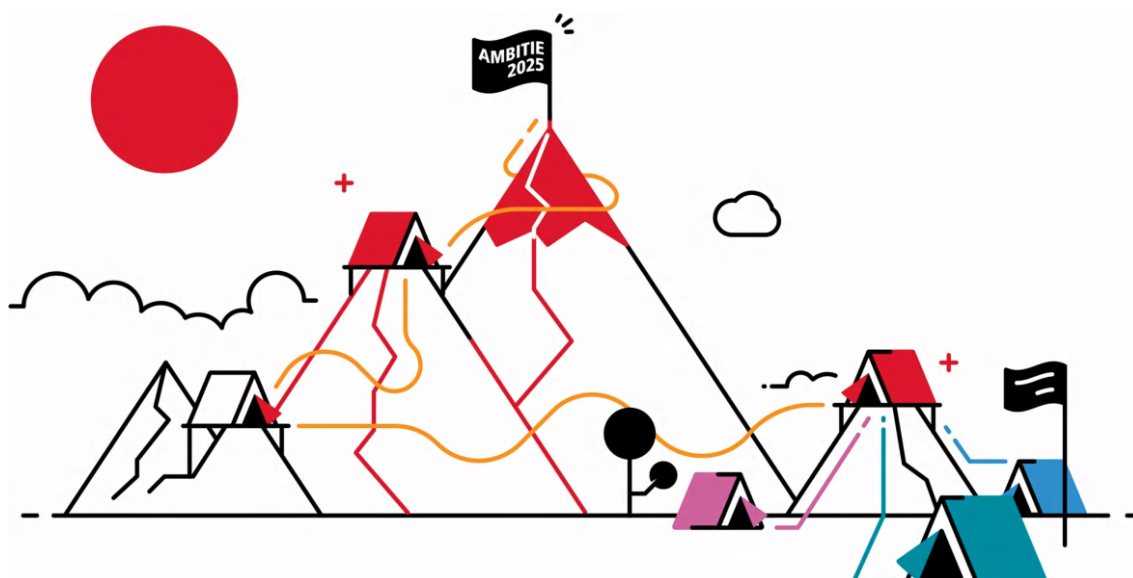
## REFLECTIE

In 2022 hebben we het voorbereidend werk gedaan voor de uitvoering van Ambitie 2025. De basis in de organisatie en de ondersteuning is gelegd. We hebben gewerkt aan flexibiliteit, docentkwaliteit, interdisciplinariteit, kennisprogramma's, co-creatie en internationalisering. Met technologie en data hebben we de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs versneld en mogelijk gemaakt. Van een strak gestuurde expeditie naar elkaar opvolgende plateaus (zie illustratie), zijn we nu zo ver dat we met elkaar samen experimenteren, ervaringen uitwisselen en onderwijs ontwikkelen. In 2023 starten de eerste opleidingen met de voor Ambitie 2025 ontwikkelde modules. We zijn goed onderweg.

### Kwaliteitszorg

In 2022 vonden 7 opleidingsvisitaties plaats. Dit waren 5 visitaties van bacheloropleidingen en 2 visitaties van Associate degree-opleidingen. Alle visitaties zijn positief verlopen. Voor de master Energie- en Materiaaltransitie en de Associate degree Zorg en Veiligheid ontvingen we in 2022 een positief besluit voor de macrodoelmatigheidstoets.

Naast de externe visitaties voerde Avans 20 interne opleidingsaudits uit in het kader van de accreditatiewaardigheid. Daarnaast vonden 2 interne audits op examencommissies plaats.



# 2 ONDERZOEK

2022 was voor het praktijkgericht onderzoek van Avans en de mensen die daarbij betrokken zijn een transitiejaar. Voor de zomer was onderzoek nog georganiseerd in 6 expertisecentra en 4 op zichzelf staande lectoraten. Per 1 september 2022 heeft Avans 4 Centres of Expertise en 2 Expertisecentra.



De nieuwe organisatie zorgt voor meer focus, specialistische kennis en aantrekkingskracht op partijen om met Avans praktijkgericht onderzoek te doen. Groeien als mens en samenleving begint met kennis. Avans wil die kennis doorlopend ontwikkelen. Daarmee maken wij het onderwijs nog beter, de beroepspraktijk duurzamer, met als doel de wereld en alles wat daarop leeft beter te maken.

Door Ambitie 2025 en de nieuwe onderzoeksvisie krijgt praktijkgericht onderzoek een scherpere focus en een grotere impact.

## ORGANISATIE

Avans moet veel meer herkend en erkend worden als kennisinstelling door partners in het werkveld en de samenleving.

Met ons onderzoek willen we een stevigere maatschappelijke impact creëren door nieuwe kennis te ontwikkelen op een aantal specifieke inhoudelijke thema's. Daarom hebben we in 2021 4 zwaartepunten vastgesteld. In 2022 zijn die zwaartepunten omgevormd naar 4 Centres of Expertise (CoE). Dat zijn:

1. Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap
2. Gezondheid, Zorg & Welzijn
3. Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie
4. Veilige en Veerkrachtige Stad en Omgeving

Een CoE is een structurele samenwerking tussen hoger onderwijsinstellingen en private en/of publieke partners rond een voor de instelling belangrijk thema of zwaartepunt. Avans volgt daarbij de [kaders voor CoE's](#) van de Vereniging Hogescholen. Omdat de zwaartepunten en de CoE's in verschillende fasen van ontwikkeling zijn, doorlopen we voor ieder CoE en zwaartepunt een ander traject en tijdsfad.

De CoE's worden in de startfase aangestuurd door kwartiermakers. Zij bereiden de weg voor om onderwijs, onderzoek en werkveld samen te brengen en te verbinden. De kwartiermakers geven richting aan de ontwikkeling van de kennisprogramma's, de organisatiestructuur en de bekendheid van de CoE's en de inbedding in het regionale, landelijke en internationale ecosysteem. Zo dragen CoE's bij aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen binnen de regio en daarbuiten en aan de ontwikkeling van Avans naar kennisinstelling.

Naast de 4 CoE's heeft Avans 2 Expertisecentra Caradt en Future Proof Education. Een beschrijving van de CoE's en Expertisecentra is aan het eind van [dit hoofdstuk](#) te vinden.

## Ondersteuning LIC en AOC

De kwartiermakers, lectoren en onderzoekers worden ondersteund door het Avans Ondernemerscentrum (AOC) met onder andere de alliantiemakelaars (co-creatie) en businesscoaches (valorisatie). Door de subsidieschrijvers en adviseurs van het Subsidie Service Punt en door de data stewards (research data management (RDM), data science, FAIR data) en informatiemanagers bij het Leer-en Innovatiecentrum (LIC). Bij dat laatste wordt landelijk samengewerkt in het Digital Competence Center voor PraktijkOnderzoek (DCC-PO) met alle hogescholen en SURF.

## KENNISPROGRAMMA'S

In 2022 startten de CoE's met het ontwikkelen van concrete kennisprogramma's voor de zwaartepunten waar zij hun onderzoek op richten. Zo'n kennisprogramma wordt ook voor de thema's Toekomstbestendig Onderwijs, Creativiteit en Kritische Verbeelding, en Toegepaste AI ontwikkeld.

Een kennisprogramma is een meerjarig programma van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten rond gedeelde vraagstukken binnen een zwaartepunt of onderzoeksthema. De kennisprogramma's bestaan weer uit programmalijnen waaraan de betrokken lectoren hun onderzoek verbinden. Zo ontstaat



focus. Dat betekent dat Avans als kennisinstelling beter herkenbaar is.

Partijen met specifieke onderzoeksvragen rond maatschappelijke uitdagingen als veiligheid, energie en klimaat, eerlijke verdeling, grondstoffenschaarste kunnen bij de onderzoekers van Avans terecht. Voorbeelden dat soort onderzoek en de onderzoeken voor Toekomstbestendig Onderwijs staan verderop in dit [hoofdstuk](#).

### **Learning Communities Artificiële Intelligentie**

In 2022 ging Avans samen met 5 andere hogescholen van start met het ontwikkelen van learning communities rondom AI (Artificiële Intelligentie). In deze communities gaan onderzoekers, docenten, studenten en experts uit het werkveld samenwerken om AI-toepassingen praktisch bruikbaar te maken voor innovatie van producten en diensten van mkb's.

Avans leidde de communities voor het veiligheidsdomein. Hierin werkten bedrijven, veiligheidsregio's en gemeenten samen. Avans ontving hiervoor een subsidie van de Nederlandse AI Coalitie (NLAIC).

De aanpak learning communities is onderdeel van het deelprogramma Mensen en Vaardigheden van het door de Nederlandse AI Coalitie ontwikkelde programma AiNed.

Uitgebreide informatie over de kennisprogramma's en de thematische zwaartepunten is te lezen in het [magazine](#) over de onderzoeksvisie. Meer informatie over onderzoek in onderwijs is te vinden in het [hoofdstuk Onderwijs](#).

## Onderzoeksvragen

Een kennisprogramma is een meerjarig programma van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten rond gedeelde vraagstukken binnen een zwaartepunt of onderzoeksthema. Partijen met specifieke onderzoeksvragen rond maatschappelijke uitdagingen als veiligheid, energie en klimaat, eerlijke verdeling, grondstoffenschaarste kunnen bij de onderzoekers van Avans terecht.

## ONDERZOEKSACTIVITEITEN

De nieuwe onderzoeksorganisatie met 4 CoE's en 2 Expertisecentra is in september 2022 officieel van start gegaan. De nieuwe opzet voor en de personele invulling van het praktijkgericht onderzoek staat op de volgende pagina. De peildatum van mensen en middelen is 31 december 2022. Zie voor meer gedetailleerde informatie over mensen, middelen en inzet voor topsectoren het [hoofdstuk Bestuursakkoord](#).

### Onderzoek en onderwijs

Avans creëert net als alle andere Hoger-Onderwijsinstellingen in Nederland steeds meer mogelijkheden om flexibelere leertrajecten aan te bieden. Vanaf 2025 mogen voltijdstudenten 25% van hun curriculum vrij kiezen. Dat lijkt een goed idee omdat een mogelijk voordeel van inhoudelijke keuzevrijheid de intrinsieke motivatie van studenten voor hun studie kan vergroten. Studenten kunnen (inhoudelijke) keuzes maken op basis van persoonlijke interesses, doelen en waarden.

Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar keuzemodules en wat er is, is gericht op universitaire studenten. Daarom voerden de lectoren Peter VerKoeijen en Esther Verstappen, samen met promovendus Theo Nelissen en assistent-professor Vincent Hogerheide van de Universiteit Utrecht in 2022 een pilotstudie uit onder het minorenonderwijs van Avans. In de studie onderzochte ze het keuzeproces en de keuzemotieven van studenten als zij een minor kozen, gerelateerd aan hun leermotivatie, leerinspanning en prestatie. Een eerste inzicht in de motivaties gaf onderzoeker Milou van Harsel tijdens haar [presentatie](#) 'Flexibilisering: een vloek of zegen?'

### Circulariteit

De lectoren en onderzoekers doen op verschillende manieren onderzoek naar de bevordering van de circulariteit. De een kijkt naar circulaire materialen, de ander naar circulaire verdienmodellen. Ton van Kollenburg, lector Improving Business, is voorzitter van het [Lectorenplatform Circulaire Economie \(LCE\)](#). Daarin werken verschillende onderzoekers samen aan circulaire oplossingen met het Groene Brein, een netwerk van ruim 140 wetenschappers met een sterke disciplinaire kennis, maar een even sterke wens om interdisciplinair te werken aan praktijkcases van organisaties. Verschillende lectoren van Avans zijn zowel verbonden aan [het Groene Brein](#) als aan het LCE.

### Dutch Design Week

Lector Amarante Böttger van Nieuwe Materialen en hun Toepassingen, presenteerde samen met haar onderzoeksteam op de Dutch Design Week de expositie [Innovative & Circular Material for Future Shelter](#). Het team werkte de afgelopen 2 jaar hard aan de ontwikkeling van een verantwoord, recyclebaar textiel. Met financiële steun van stichting ClickNL en de KIEM-regeling van Regieorgaan SIA kwamen verschillende ontwerpen tot stand. Het eindresultaat is een circulair en recyclebaar nieuw textiel dat geschikt is voor tenten van vluchtelingenkampen, maar ook voor de festivalbranche en de industrie. De Dutch Design Week in Eindhoven is het grootste designevenement van Noord-Europa.

### Circulaire Katoen Cascade

Het project de Circulaire Katoencascade ging in de zomer van 2022 zijn tweede jaar in. Onderzoekers werken samen met internationale partners uit de textielketen. Het project heeft als doel het actief herstellen en koesteren van ecosystemen, zodat economieën en mensen kunnen floreren. Het model heeft de vorm van een waterval of wel een cascade: een trapmodel van verschillende producten, waarbij de producent steeds zoekt naar een zo hoogwaardig mogelijke toepassing van de vezel. De Indiase partners hebben verschillende soorten regeneratief katoen laten groeien. Dit katoen heeft een positieve impact op mens en milieu. De onderzoekers onderzoeken welke variëteit zo lang en zo vaak mogelijk te gebruiken is. Meer informatie: [COTTON animatie final - YouTube](#) en de [website van het project](#).

### Zorg

De gezondheidszorg staat onder druk. Dat betekent dat er gezocht moet worden naar andere manieren om de zorg te organiseren. Sociale, proces- en technologische innovaties en anders samenwerken kunnen daarbij helpen.

### Positieve gezondheid

In mei 2022 sloten Avans en het Care Innovation Center een strategische overeenkomst om samen onderzoek te doen naar de mogelijkheden die verschillende innovaties bieden. Het onderzoek vindt plaats met zorgorganisaties in de regio West-Brabant.

Onderzoekers gaan kijken naar de opbrengsten, impact en lessons learned van de nieuwe producten, diensten en manieren van werken die de zorgorganisaties testen. De samenwerking heeft ook

als doel bij te dragen aan de vernieuwing van de zorgopleidingen van Avans. Studenten leren tijdens de opleiding meer over verschillende sociale, technologische en procesinnovaties en de impact hiervan in de (gezondheids)zorg en we ondersteunen de professionalisering van zorgmedewerkers.

### **Participatie**

De afgelopen jaren heeft het lectoraat Jeugd, Gezin & Samenleving veel participatief onderzoek gedaan.

Om op te halen wat die projecten hebben opgeleverd, interviewde docent-onderzoeker Derya Demirçay deelnemers aan 8 zeer diverse participatieve projecten. Ze verzamelde voordelen, aandachtspunten, tips en aanbevelingen en bevroeg de projectmedewerkers over de vraag: welke competenties heb je als begeleider van zulke projecten nodig? Ze verzamelde de resultaten en vatte ze samen in [dit magazine](#). Daarnaast verbond ze de uitkomsten van de interviews, het beroepsprofiel en de beroepscode sociaalwerk.



### **Veiligheid en veerkracht**

#### ***Prijswinnend Onderzoek Ondernijning***

Het lectoraat Ondernijning deed onderzoek naar ondernijning op bedrijventerreinen. De onderzoekers van het lectoraat kregen voor hun innovatieve onderzoek de Ondernijning Innovatie Award 2022. Het onderzoek is geprezen om de interdisciplinaire manier van samenwerking tussen werkveld en onderzoek en de positieve bijdrage voor professionals die zich inzetten om de nadelige effecten van georganiseerde misdaad aan te pakken. Het onderzoek bestond uit 3 projecten waarin datagedreven en informatiegestuurd werken centraal staan. Er is een [risicotaxatietool](#) op het gebied van ondernijning ontwikkeld voor de provincies Noord-Brabant en Gelderland. Het bevat een dashboard dat zicht geeft op de relatieve kwetsbaarheid van bedrijventerreinen voor ondernijnende activiteiten. In de ontwikkelde [Toolbox Bedrijventerreinen](#) zijn werkprocessen en interventies vastgelegd. Ook ontwikkelde het lectoraat een scan die ondernemers betreft bij het in kaart brengen van signalen van ondernijning en criminele inmenging. Daarnaast zijn [tools](#) ingezet om ondernemers op bedrijventerreinen weerbaar te maken tegen misbruik van hun ondernemingen door criminelen.

In de 3 projecten werd samengewerkt met verschillende partijen: Platform Veilig Ondernemen (PVO) Brabant-Zeeland, CentERdata, Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland, Gemeente 's-Hertogenbosch, Hogeschool Amsterdam en Hogeschool Rotterdam.

#### ***Ouder in detentie***

In Nederland wonen ongeveer 25.000 Kinderen met een ouder in detentie. Deze uiterst kwetsbare doelgroep krijgt vaak niet de begeleiding en hulp die nodig is. Om deze kinderen goede begeleiding te bieden, en vroegtijdig en preventief beschermende factoren te versterken zijn de lectoren Bart Claes en Janine Janssen, eind 2021 het project Ouder in Detentie gestart. In 2022 werd door actie-onderzoek gewerkt aan de ontwikkeling van een aanpak om kwetsbare kinderen en gezinnen, waarvan de vader gedetineerd is, te identificeren en te bereiken.

Naast dit lopende project is per 1 oktober 2022 een aanvullend project 'Gendersensitief werken voor kinderen van gedetineerde vaders' gestart. Hierin wordt onderzocht hoe er bij de ondersteuning van kinderen met gedetineerde vaders rekening gehouden kan worden met verschillen tussen jongens, meisjes en non-binaire kinderen.



Beide projecten worden mede mogelijk gemaakt door subsidie van ZonMW, de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie.

### **Multidisciplinaire samenwerking**

#### ***Unthinkable marketing***

Het onderzoeksproject 'Unthinkable Marketing' is een sectoroverstijgende samenwerking tussen het lectoraat 'New Marketing' en het lectoraat 'Cultural & Creative industries'. De onderzoeksvraag was: 'Is ondenkbare marketing een geschikte methode om de theorie en praktijk van marketing te ontwrichten en zo ruimte te creëren voor nieuwe marketing die inzet op het realiseren van een menselijke, eerlijke en duurzame samenleving?'

Doel van het project was het experimenteren met een radicale andere invulling van marketing. Dit door een positie in te nemen die op het eerste gezicht lijnrecht ingaat tegen de huidige marketing(praktijk). Studenten van de Avans Innovative Studio kregen de opdracht om onderzoek te doen naar een 'nieuwe organisatie'. Doel van de organisatie moest zijn het opheffen van het verschil tussen rijk en arm. Om dat te bereiken deden studenten diverse campagnes en slimme acties.

### **3e keer SPRONG subsidie**

SPRONG stimuleert de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen die de potentie hebben om binnen 8 jaar uit te groeien tot krachtige SPRONG-groep bestaande uit minimaal 2 hogescholen en praktijkpartners, zoals bedrijven uit de beroepspraktijk, publieke instellingen en overheden. Krachtige SPRONG-groepen hebben een brede doorwerking naar de kwaliteit van het onderzoek van de betrokken hogescholen. In 2022 werd voor Avans een derde SPRONG aanvraag gehonoreerd. De SPRONG subsidie bestaat uit 2 miljoen euro voor 8 jaar.

De SPRONG-groep 'Gezonde Leefomgevingen' zet living labs op waarin burgers, onderzoekers, het beroepsonderwijs, gezondheids- en welzijnsinstellingen, groenbedrijven, food(service)bedrijven, stedenbouwkundigen en gemeenten in co-creatie samenwerken aan de realisatie van (concepten van) gezonde leefomgevingen. Hiermee realiseert de onderzoeksgroep een onderzoeksinfrastructuur om nieuwe kennis, methoden en best practices te ontwikkelen op het gebied van gezonde leefomgevingen. In deze SPRONG werken HAS, Avans (CoE GZW en CoE VVSO) samen met onder

andere de provincie Noord-Brabant, de gemeente Den Bosch, GGD's en bedrijven uit de verschillende focusgebieden.

De Circulaire Sprong is een samenwerking tussen Fontys en Avans, waar lectoren Godelieve Spaas en Marleen Janssen Groesbeek en senior-onderzoeker Karen Janssen aan deelnemen. Van Fontys doet lector Jifke Sol en senior-onderzoeker Jos Pieterse mee aan het onderzoek naar circulaire transitie in de textiel, bouw/infra, agro/voedsel en high-tech. Externe partners zijn Brainport Smart District en Midpoint Brabant. Doel van de Circulaire Sprong is om een nieuw economisch verdienvermogen en maatschappelijke impact te ontsluiten in de regio. Daarmee leggen we de basis voor een industriële circulaire transitie. In 2022 zijn de Living Labs [De Kleine Aarde](#) en Circulaire Accounting in de Bouw van start gegaan. In beide projecten zijn studenten actief met onderzoek naar oplossingen voor een regeneratieve landbouw en hergebruik van materialen. Zie ook [Tilburgse Bouwhub](#).

In Living Ecosystem werken Hogeschool Rotterdam, Avans en HZ University of Applied Sciences en verschillende consortiumpartners samen op het terrein van van biobased ingrediënten, circulair bouwen en biobased plastics. Het doel van het Living Ecosystem-programma is om impact te creëren in 2 dimensies:

- Het versnellen van de transitie naar materialen gemaakt van biobased, regeneratieve hulpbronnen.
- Het creëren van een onderzoekssamenwerking in bio-circulaire materiaalinnovatie.

Doel van de samenwerking is het ontwikkelen van een hoogwaardig (inter)nationaal erkend, bio-circulair onderzoekscluster.

### **Internationale samenwerking**

In 2022 namen de onderzoekers van Avans deel aan verschillende internationale onderzoeksprojecten. Hieronder volgt een kleine selectie. Meer projecten zijn te vinden op de [Avanswebsite](#).

#### ***Biobased bouwen***

Het Europees gesubsidieerde project CBCI van het CoE TIEM onderzocht hoe we grondstoffen in de bouw efficiënter kunnen gebruiken, om daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, gedurende de hele levenscyclus van een gebouw. Dit INTERREG 2 ZEEËN liep 4 jaar en is in september 2022 afgesloten,.

# geldstroom onderzoek

1 <sup>ste</sup>	9,4 mln
2 <sup>de</sup>	3,6 mln
3 <sup>de</sup>	0,38 mln



De bouw is een grootverbruiker van materialen en is verantwoordelijk voor ongeveer 33% van de totale CO2-uitstoot. Momenteel zijn de gebruikte componenten en materialen vaak niet aanpasbaar tijdens de levenscyclus. En ze zijn ook niet gemaakt van hernieuwbare, biobased materialen. Dit komt omdat de meeste bouwprojecten nog steeds op een lineaire manier zijn ontworpen, wat hergebruik van materiaal bemoeilijkt. Zie ook de [video van CBCI](#).

De derde publicatie binnen het project, de whitepaper regels & voorschriften 'Hoe het wetgevend kader circulair, bio-based bouwen kan stimuleren', is in mei 2022 verschenen. De whitepaper is via het [inschrijfformulier](#) gratis te downloaden in het Engels, Nederlands en Frans.

## ***Slimme verlichting***

Het Europees INTERREG 2 ZEEËN onderzoeksproject Smart Light Concepts is in juli 2022 afgesloten. Doel van het project was een antwoord te vinden op de vraag hoe slimme openbare verlichting zowel in de stad als op het platteland zorgt voor besparing op CO2-uitstoot en energie. De pilots voor de investeringen in energiebesparende verlichting werden uitgerold in de Franse stad Amiens, de Belgische steden Brugge, Roeselare, Mechelen en Veurne, het Britse graafschap Suffolk en de Nederlandse gemeente Etten-Leur. Uit het onderzoek bleek al dat de slimme verlichting veel voordelen opleverde. Met de huidige

elektriciteitsprijzen hebben de partners van het project hun investering dubbel en dwars terugverdiend. Lees meer over het project op de [SLIC-website](#).

## **Sustainable Development Goals**

### ***Internationale erkenning film Straf***

In november vond in Helsinki de ELIA Biennial Conference plaats. Dit is het platform voor ontwikkeling en uitwisseling van hoger kunstonderwijs. Deze keer was er een bijzondere inbreng van Avans: de film Straf van het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation van lector Godelieve Spaas en PEERFIL. De film is een illustratie hoe artistiek onderzoek bij kan dragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie. Want de onderzoeksvraag in de bijbehorende workshop is 'wat zou er gebeuren als handelen in strijd met duurzaamheidsdoelen strafbaar wordt gesteld?'. De deelnemers moeten in de huid van de ander kruipen en een daad verdedigen waar ze zelf niet achter staan. Dat levert bijzondere inzichten op.



**Centres of Expertise** 4

**Expertise-centra** 2

## LECTORALE REDES

In de afgelopen 2 jaar konden lectorale redes vanwege de coronapandemie alleen online gehouden worden. Gelukkig konden 3 lectoren in 2022 hun ideeën over en voornemens voor onderzoek op een fysieke locatie met de toehoorders delen. Maar door corona hebben we ook gezien dat meer mensen de lectorale redes kunnen volgen als deze ook online worden aangeboden. Daar heeft lector Jappe de Best gebruik van gemaakt. Door een rede op locatie had Jacomine Ravensbergen, de vicevoorzitter van het CvB en verantwoordelijk voor de portefeuille Onderzoek, de gelegenheid om de nieuwe lector de officiële lectoraatsketen om te hangen.

### Jappe de Best

Op donderdag 3 februari 2022 hield Jappe de Best, lector Biobased Resources & Energy, zijn [lectorale rede](#) (zie foto). Als lector van Avans en Centre of Expertise Biobased Economy ontvouwde hij aan collega's, lectoren en genodigden de focus van zijn onderzoek en van zijn kenniskring de komende jaren. Uitgangspunt is dat we de transitie naar een duurzame circulaire samenleving moeten maken. Een van die oplossingen voor het afwenden of aanpassen aan klimaatverandering en grondstoffenschaarste is het valoriseren van wat nu als reststromen of afval wordt beschouwd. Dat is één van de prominente aandachtsgebieden waar het

onderzoek van Jappe de Best zich op richt. Zie ook het [hoofdstuk Onderwijs](#).

### Henk Spies

Op vrijdag 1 april 2022 sprak Henk Spies, lector Mind the Gap bij (toen nog) Expertisecentrum Veiligheid, zijn [lectorale rede](#) uit. De titel van zijn rede was: 'Naar een lerende praktijk van inclusie en veiligheid'. Zijn stelling is dat het maar niet wil boteren tussen overheid en burger. De vraag is: wat kunnen we daaraan doen? Het lectoraat Mind the Gap richt zich op de kloof tussen overheid en burgers en vooral daar waar die het grootst is: in de rafelranden van de samenleving. Professionals staan voor de uitdaging om dat wat mag en moet te verbinden aan dat wat kan en helpt. Spies en de onderzoekers van zijn kenniskring richten daarop hun onderzoek in de komende jaren.

### Esther van der Stappen

Op 8 juni hield Esther van der Stappen, lector Digitale Didactiek van het Expertisecentrum Future-Proof Education, haar [lectorale rede](#). De titel van de rede is: 'Keuzes maken in blended en flexibel onderwijs: #hoedan?' In haar rede ging Esther in op de uitdagingen die de digitalisering en flexibilisering van het hoger onderwijs voor studenten en docenten stelt. En wat die uitdagingen zijn en hoe het lectoraat de komende jaren studenten en docenten houvast biedt om deze uitdagingen succesvol aan te gaan.



## CENTRES OF EXPERTISE EN EXPERTISECENTRA

Vanaf september 2022 doet Avans praktijkgericht onderzoek in 4 CoE's en 2 expertisecentra. Hieronder staat een overzicht van de kwartiermakers en lectoren die verbonden zijn aan de verschillende onderdelen.

### Nieuwe lectoren

Op 1 oktober 2022 startte Marca Wolfensberger als lector Samen Leren & Werken bij het Expertisecentrum Future-Proof Education. Met haar onderzoek richt zij zich op transdisciplinaire samenwerking, waarbij onderwijs, onderzoek en andere stakeholders co-creëren bij praktijkgericht onderzoek. Deze samenwerking vormt een basis voor het onderwijs: wat zijn succesfactoren en de hindernissen? Het onderzoek richt zich op de vragen: hoe zorg je dat je echt samen aan de slag gaat met maatschappelijke vraagstukken en dat je met en van elkaar leert en talenten ontwikkelt?

In 2022 hebben Avans, het ETZ en Fontys samen het lectoraat 'Continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen' opgericht. Het is onderdeel van het CoE Gezondheid, Zorg en Welzijn (GZW). Doel van het lectoraat en lector Annemarie de Vos is de rol te onderzoeken die een levenslange professionele ontwikkeling speelt bij de keuze voor het vak door verpleegkundigen: waarde toevoegen aan de kwaliteit van patiëntenzorg.

Die ontwikkeling is belangrijk, omdat ze op die manier vanuit een actuele, stevige kennisbasis, een constante praktijktheorie én een eigen expertisegebied kunnen handelen. Dit leidt uiteindelijk tot een kritische beroepshouding, die bijdraagt aan professioneel zeggenschap en autonomie. Op dit moment gebeurt dit onvoldoende, met als gevolg een hoge uitstroom van verpleegkundigen, aldus De Vos.

Jos Brouwers is per 1 september met zijn stand-alone lectoraat Analyse technieken in Life Sciences toetreden tot het CoE GZW. Hij heeft ruime ervaring met het leiden van onderzoek, gericht op het ontdekken van 'markers' in ziekten, biologische processen of het classificeren van monsters. Zijn specialismen zijn lipidomics en metabolomics.

Hij integreert die met andere moderne technieken in de Life Sciences, bijvoorbeeld bioinformatica om snel en to-the-point een antwoord te vinden op onderzoeksvragen uit zowel de praktijk als het fundamenteel onderzoek. Naast zijn



(docent-)onderzoekers

**230** (69,4 FTP)

promovendi

**18** (9,3 FTP)

postdocs

**17** (5,7 FTP)

werkzaamheden als lector is Jos tevens verbonden aan het Center for Molecular Medicine van het UMC Utrecht.

In 2022 zijn nieuwe lectoraten ontwikkeld die beter passen bij de kennisprogramma's van de CoE's. De werving daarvoor vindt plaats in 2023.

lectoren

**27** (15,4 FTP)

lectorale redes

**3**



### Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie (CoE TIEM)

Het Centre of Expertise Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie is een doorontwikkeling van het CoE Biobased Economy. Het CoE is een samenwerking van Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. De kwartiermaker is Ralph Simons. TIEM draagt bij aan de transitie naar nieuwe groene (niet fossiele) energiedragers en materialen uit niet fossiele grondstoffen waaronder reststromen, biobased en circulair. CoE TIEM is kennispartner van veel duurzame bedrijven en organisaties, in het bijzonder in de biobased economy, groene chemie en duurzame energie. Het richt zich op toegepast onderzoek dat er toe doet, helpt bedrijven met hun duurzame ambities en zorgt ervoor dat materiaal en energietransitie een plaats krijgen in alle niveaus van onderwijs.

Lectoraat	Lector
Biobased Bouwen	Willem Böttger
Biobased Building Blocks & Products	Han van Kasteren
Biobased Resources & Energy	Jappe de Best
Smart Energy	Jack Doomernik

### Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO)

Het CoE Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO) onderzoekt hoe ondernemende mensen, overheid en bedrijven kunnen handelen binnen de draagkracht van de aarde. Dat moet op een manier dat mensen in hun redelijke behoeften kunnen voorzien en het andere leven op aarde toch in balans blijft. BWNO streeft naar een duurzame toekomst voor iedereen. Het betreft bij zijn onderzoek het onderwijs en het werkveld van consumenten en producten, overheden en ondernemende mensen. De kwartiermaker is Arna Arnautovic.

Lectoraat	Lector
Improving Business	Ton van Kollenburg
New Marketing	Kaj Morel
Sustainable Finance and Accounting	Marleen Janssen Groesbeek
Sustainable Strategy and Innovation	Godelieve Spaas

### Gezondheid, Zorg en Welzijn (CoE GZW)

Het CoE Gezondheid, Zorg en Welzijn (CoE GZW) doet onderzoek naar het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen in hun eigen omgeving. De wereld van zorg en welzijn verandert. Zo is de klassieke verhouding tussen hulpverlener en hulpbehoevende verschoven. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op en er is sprake van meer participerende zorg. GZW doet zijn praktijkgericht onderzoek samen met het werkveld, gemeente en provincie, andere kennisinstellingen en academies van Avans. Doel is het verbeteren en innoveren van die beroepspraktijk. En het verbeteren van onderwijsactiviteiten en de professionalisering van docenten. De kwartiermaker is Meralda Slager.

Lectoraat	Lector
Jeugd, Gezin & Samenleving	Christa Nieuwboer
Leven Lang in Beweging	John Dierx
Zorg rond het Levensende	Michael Echteld
Data Science & ICT	Ander de Keijzer
Continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen	Annemarie de Vos
Analysetechnieken in de Life Sciences	Jos Brouwers



### **Veilige Veerkrachtige Stad en Omgeving (CoE VVSO)**

Het CoE Veilige Veerkrachtige Stad en Omgeving (CoE VVSO) richt zich met praktijkgericht onderzoek op de bestuurlijke, sociale, juridische, ethische, economische en technologische condities voor de creatie, besturing en organisatie van een veilige en veerkrachtige stedelijke samenleving. Het zijn de (aankomende) professionals die met deze vraagstukken aan de slag moeten. VVSO onderzoekt hoe we zorgen dat de kennis van de buitenkant, beleid en uitvoering, veel meer samen gaan met wat burgers nodig hebben. Zodat mensen veel meer van elkaars disciplines en kennis gebruik maken om tot oplossingen te komen. Nienke Fabries is de kwartiermaker.

<b>Lectoraat</b>	<b>Lector</b>
Nieuwe Materialen en hun Toepassingen	Amarante Böttger
Transmuraal Herstelgericht Werken	Bart Claes
Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties	Janine Janssen
Digitalisering & Veiligheid	Ben Kokkeler
Recht & Veiligheid	Julien van Ostaaijen
Mind the Gap en Veiligheidsbeleid	Henk Spies
Robotisering en Sensoring	Ron Meelen (a.i.)

### **Art, Design & Technology (Caradt)**

Kunst en design spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de samenleving. Het Centre of Applied Research for Art, Design and Technologie (Caradt) stelt kunstenaars en ontwerpers in staat deze rol te vervullen. Het richt zich op praktijkgericht onderzoek en integreert wetenschap, politiek en technologie in het veld van kunst en design. De complexiteit van de huidige samenleving vraagt om een aanpak waarin inzichten uit verschillende onderzoeksvelden bij elkaar komen. Het onderzoeksprogramma wordt in nauwe samenwerking met de verschillende opleidingen binnen Avans en met externe partners ontwikkeld.

<b>Lectoraat</b>	<b>Lector</b>
Cultural and Creative Industries	Sebastian Olma
Biobased Art & Design	Elvin Karana
Situated Art & Design	Michel van Dartel

### **Future-Proof Education**

Het Expertisecentrum Future-Proof Education richt zich op vraagstukken rondom het nieuwe Avans-onderwijsmodel, met specifieke aandacht voor thema's als zelfregulatie, toetsing, kritisch denken, motivatie, blended learning, learning analytics, studiedata en manieren van samen leren, ontwikkelen, onderzoeken en werken tussen diverse stakeholders. De 3 onderwijslectoraten doen onderzoek naar, voor, in en met de onderwijspraktijk van Avans. Het doel is kennis verzamelen, ontwikkelen, verspreiden en verankeren in de onderwijspraktijk. Kennis die bijdraagt aan het opleiden van studenten tot wendbare, veerkrachtige en maatschappelijk betrokken professionals. Het Expertisecentrum levert hiermee een bijdrage aan het evidence-informed realiseren van onze Ambitie 2025.

### **Future-Proof Education**

<b>Lectoraat</b>	<b>Lector</b>
Brein en Leren	Peter Verkoeijen
Samen Leren & Werken	Marca Wolfensberger
Digitale Didactiek	Esther van der Stappen



# 3 VALORISATIE

Avans wil doorgroeien naar een toonaangevende open science-kennisinstelling en een gewaardeerd kennispartner, in de regio én daarbuiten. Een duidelijk doel in Ambitie 2025 is dat we meer maatschappelijke en economische waarde creëren, in een vroeg stadium. Valorisatie dus, van ons onderwijs én onderzoek.



Valorisatie is waardecreatie door het delen van kennis gecreëerd door praktijkgericht onderwijs en onderzoek met onze stakeholders. Avans ziet het als haar opdracht een structurele bijdrage te leveren aan het onderzoeken, oplossen en verder brengen van de maatschappelijke uitdagingen in onze samenleving. Enerzijds door studenten op te leiden die passende oplossingen en innovaties kunnen ontwikkelen. Anderzijds door praktijkgericht onderzoek en het delen van de resultaten daarvan. Beide in co-creatie met maatschappelijke organisaties en bedrijven.

In 2021 stelden we de nieuwe visie op onderzoek en doorwerking van kennis vast. Doorwerking is gedefinieerd als 'de invloed van zowel het proces van

onderzoek als van de onderzoeksresultaten op het onderwijs, de praktijk en de samenleving'. Als de doorwerking van het onderzoek goed loopt, gaat de innovatie van het onderwijs en praktijk beter en sneller. Tegelijkertijd wordt het onderzoeksproces weer beïnvloed door de praktijk en onderwijs. In 2022 gingen we voortvarend aan de slag met de uitvoering hiervan.

### KENNISPROGRAMMA'S

Avans heeft gekozen om in onderwijs en onderzoek zich te richten op 4 thematische zwaartepunten.

1. Brede welvaart en Nieuw Ondernemerschap
2. Gezondheid, Zorg & Welzijn
3. Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie
4. Veilige en Veerkrachtige Stad en Omgeving.

Deze zwaartepunten zijn in 2021 vastgesteld. (Zie [jaarverslag 2021](#))

In 2022 werden die elk ondergebracht in een eigen Centre of Expertise (CoE). CoE's zijn een samenwerkingsvorm tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid met als doel gezamenlijk via praktijkgericht onderzoek maatschappelijke kennis te creëren. Ter bevordering van de valorisatie, is in 2022 ook gewerkt aan een sterkere de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. We zijn gestart met de ontwikkeling van de kennisprogramma's voor elk van de 4 CoE's. Elk kennisprogramma creëert inzicht in hoe de [kennis uit praktijkgericht onderzoek](#) doorwerkt [in het onderwijs](#), het kennisdomein, het werkveld en de samenleving.





## DOORWERKING IN BREDE ZIN

De waarde van praktijkgericht onderzoek ligt niet alleen in het opleveren van kennis aan het einde van een onderzoek. Het zit ook in kennis en vaardigheden die we gaandeweg het proces opdoen en die buiten de oorspronkelijke vraagstelling en doelstelling van het onderzoek valt. Die extra kennis en vaardigheden kunnen we tijdens en na afloop van onderzoeksprojecten en samenwerkingen beter verspreiden. Naast de inhoud is dus ook het proces belangrijk. Betrokkenen leren van elkaar. Ontwikkelen competenties. Ze realiseren veranderingen en bouwen netwerken. Ze ontwikkelen tools, producten en lesmateriaal.

### *Toolbox Kritisch Denken in de Beroepsopleiding*

In 2022 kwam de [toolbox Kritisch Denken](#) in de Beroepsopleiding gereed. Deze toolbox is het praktische resultaat van de [NRO Comenius Senior Fellow beurs](#) die Marion Tilleman in 2019 ontving.

## STRATEGISCHE PARTNERS

In 2022 hebben we ook onze strategische partners beter in kaart gebracht. Strategische partners zijn organisaties, bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen waarmee we relaties aangaan voor de lange termijn. Waarmee we praktijkgericht onderzoek willen uitvoeren of willen samenwerken. Daarnaast zijn we gestart met 3 zogenoemde alliantiemakelaars. Zij gaan aan de slag om de

strategische samenwerkingsverbanden verder vorm te geven.

Om de zwaartepunten en kennisprogramma's vorm en inhoud te geven, blijven we met onze strategische partners in gesprek. Wat is hun kennisagenda en hoe zijn ze tot die agenda gekomen? Welke samenwerkingen zijn er al en met wie zouden ze ook nog willen samenwerken? Hoe kunnen professionals zich ontwikkelen door deel te nemen aan het praktijkgericht onderzoek? Welke rol kan een CoE met zijn specifieke kennisprogramma's daarin vervullen?

## VALORISATIEAGENDA MET IMPACT

Alliantiemakelaars ondersteunen de CoE's en kenniscentra bij het ontwikkelen van en bestendigen van meerjarige strategische samenwerking met werkveldrelaties. Ook bieden ze ondersteuning om een specifieke valorisatieagenda te formuleren.

De valorisatieagenda is gebaseerd op de 5 onderdelen van doorwerking:

1. kennis beter beschikbaar, zichtbaar en geschikt maken
2. een ondernemende houding en ondernemerschap versterken bij onze onderzoekers en studenten



3. strategische en structurele partnerschappen versterken en regionale netwerken beter benutten
4. passende ondersteuning bieden, bijvoorbeeld met datastewards en een goede fysieke en digitale infrastructuur.
5. zorgen voor monitoring van de kennisbenutting binnen en buiten Avans.

De aanpak van die agenda gaat uit van bestaande en succesvolle valorisatiemethoden. Denk aan een landelijk dekkend en verdichtend stelsel van bijvoorbeeld living labs, learning communities en andere vormen waar organisaties, studenten en onderzoekers samenwerken om kennis te creëren. Ook nemen we de ervaring met interdisciplinair onderwijs en creatieve broedplaatsen mee die we opdeden via experimenten van het Avans Ondernemerscentrum.

We zorgen dat onze valorisatie impact heeft door het beantwoorden van kennisvragen voor de korte termijn én door bij te dragen aan de agendavorming. Zo creëren we een aantrekkelijk en uitdagend speelveld waardoor werkveldpartners met elkaar en met ons complexe maatschappelijke dilemma's durven aan te pakken.

### DOORWERKING IN ONDERWIJS

Kenniscirculatie en waardecreatie vanuit kennis vindt ook plaats door onderwijs te ontwikkelen in co-creatie. We bieden studenten interdisciplinaire onderwijservaringen en creatieve broedplaatsen. Ook in 2022 gaven we hier verder vorm aan. Co-creatie met het werkveld en een interdisciplinaire aanpak zijn steeds meer vanzelfsprekend. In projecten, maar ook in het onderwijs. Dit is ook een nadrukkelijk onderdeel van Ambitie 2025.

#### Voorbeelden

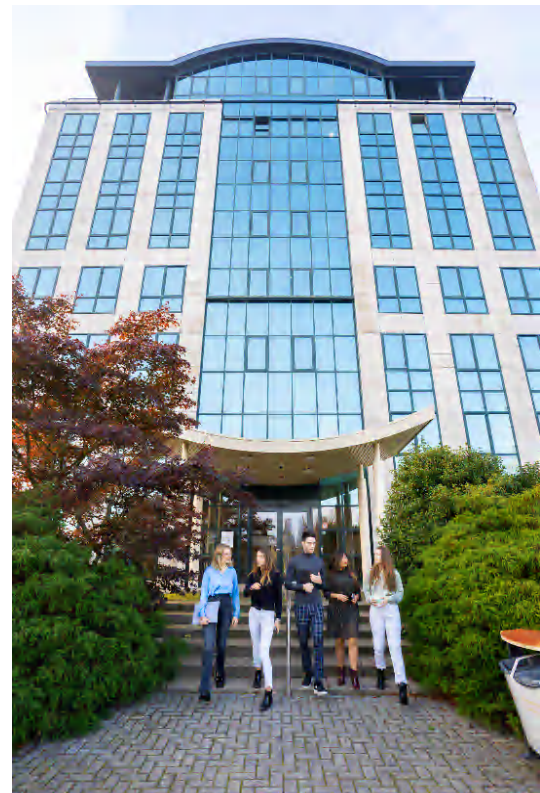
Voorbeelden van creatieve broedplaatsen zijn het Urban Living Lab (ULL) in Breda, [WijWest](#) met het lectoraat Mind the Gap in Tilburg en de Digitale Werkplaats in de GRASSO in Den Bosch. Een andere voorbeeld is de werkwijze van City Deal Kennis Maken (CDKM). Avans is een van de deelnemende scholen aan CDKM. We stellen een coördinator beschikbaar om samen met studenten vanuit diverse disciplines uit mbo- en hbo-instellingen en bedrijven en organisaties te helpen.

Het CoE Future-Proof Education kent speciaal voor de doorwerking in het onderwijs de doorwerkers. Doorwerkers zorgen dat in het onderwijs opgedane kennis de weg vindt naar de onderwijspraktijk. Maar

ook dat praktijkvragen terecht komen bij de onderzoekers. Een doorwerker articuleert, inspireert, informeert, creëert en professionaliseert.

### ONDERNEMERSCHAP STUDENTEN

Naast de doorwerking en waardecreatie vanuit ons onderzoek en onderwijs versterken we het ondernemerschap bij onze onderzoekers en studenten. In 2022 startten 9 businesscoaches. Zij begeleiden en coachen studenten die willen ondernemen bij het verder ontwikkelen van hun ondernemerschap. De studenten kunnen zich zo goed voorbereiden op trainingsprogramma's die we samen met andere kennisinstellingen en businesspartners vormgeven in Braventure. Bij een potentiële groei tot startup of scale-up leggen we verbinding met onze businesspartners binnen de verschillende regionale ontwikkelingsmaatschappijen, zoals de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM), B'Wise in West-Brabant, Midpoint Brabant in Midden-Brabant en The Gate in Zuidoost-Brabant.



# 4 MENSEN VAN AVANS - STUDENTEN

We willen wendbare én weerbare professionals opleiden. Daarom besteden we naast lessen, projecten, praktijkervaring en onderzoek veel aandacht aan studentenwelzijn. Dit is ook verankerd in het thema onderwijs van onze Ambitie 2025.



## STUDENTENWELZIJN

In 2021 startte Avans met 6 projecten vanuit het welzijnsbeleid mede ingegeven door Ambitie 2025 waarin staat: "We willen een zo groot mogelijke keuzevrijheid voor onze studenten. Centraal daarbij staan flexibilisering van het onderwijs en zowel interdisciplinair als multidisciplinair samenwerken. En persoonlijke aandacht voor elkaars talenten en welzijn." De projecten voor welzijn werden in 2022 verder ontwikkeld:

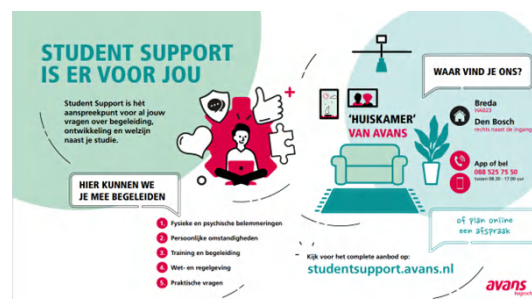
- Student Support
- Switch
- Peercoaching
- Trainingen en workshops persoonlijke ontwikkeling
- Welzijnsmonitor
- Professionaliseringsaanbod studentbegeleiding

### Student Support

Studenten en studentbegeleiders gaven aan dat zij de behoefte hebben aan 1 plek in de organisatie waar alle informatie voor studenten overzichtelijk en laagdrempelig is gebundeld. Daarom is Student Support opgericht.

Student Support is het nieuwe centrale punt binnen Avans en fungeert als een zogenaamd onestop-servicepunt. Studenten, docenten en medewerkers van opleidingen kunnen hier aankloppen met al hun vragen rond begeleiding, persoonlijke en professionele ontwikkeling naast de opleiding en welzijn. Op de locaties Hogeschoollaan in Breda en Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch heeft

Student Support fysieke plekken in de vorm van huiskamers. Daarnaast is er ook een digitale plek waar alles samenkomt: [studentsupport.avans.nl](https://studentsupport.avans.nl).



De huiskamers zijn in september 2022 geopend. Sinds die tijd hebben meer dan 1.500 studenten ze bezocht. Daarnaast konden studenten gebruik maken van online spreekuren. Dat deden maar liefst meer dan 300 studenten.

De dienstverlening van Student Support is in 2022 uitgebreid met 8 studieadviseurs. Zowel studentendecanen als studieadviseurs kunnen de studenten individueel begeleiden.

### Trainings- en begeleidingsaanbod

Avans vindt het belangrijk om studenten te stimuleren om hun kwaliteiten en talenten te benutten en flexibel te leren omgaan met uitdagingen op persoonlijk vlak. Ze kunnen allerlei trainingen, workshops en lezingen volgen naast hun opleiding. In 2022 gebruikten 3.579 studenten het aanbod, dat ze met een gemiddelde van 8,0 beoordeelden. Enkele voorbeelden van dit aanbod zijn de lezing over de oorlog in Oekraïne (beoordeling 8,9), de eerste editie van het Congrestival met als thema Proud of Shame en aanbod op het gebied van mindfulness. De workshops Loslaten (8,5) en Perfectionisme (8,6) bleven ook in 2022 erg populair.

### Switch

Switch heeft als doel uitval voorkomen. Het is een heroriëntatietraject voor studenten die twijfelen aan hun studiekeuze of die gestopt zijn met de opleiding. In 2022 maakten 382 studenten gebruik van Switch. Om nog beter aan de vraag van studenten tegemoet te komen is 'Switch op de valreep' ontwikkeld: een versnelde, gecomprimeerde en intensieve variant van Switch. Aan deze versie van het programma kunnen studenten vóór 1 februari en vóór de zomervakantie deelnemen.

### **Peercoaching**

Sinds 2 jaar heeft Avans peercoaches. Dit zijn ouderejaarsstudenten die als buddy eerstejaarsstudenten, internationale studenten en studenten met een functiebeperking begeleiden. Zij bieden de studenten een sociaal vangnet en helpen hen als ze stress ervaren of onzeker zijn over zaken die met hun opleiding te maken hebben.

Net als veel andere mensen vinden studenten het prettig hun strubbelingen voor te leggen aan iemand die hetzelfde heeft meegemaakt. Iemand die snapt waarom je soms je deadlines niet haalt of hoe het is om je motivatie kwijt te zijn. Een peercoach is bovendien vaker beschikbaar dan een mentor of een studieloopbaanbegeleider. In 2022 werd weer een nieuw groepje peercoaches getraind en ingezet. De poule biedt zo gemiddeld 20 peercoaches om aan de vraag te kunnen voldoen.

### **Consulent seksuele gezondheid**

In 2022 werkten 2 consulenten seksuele gezondheid bij Avans. Uit onderzoek blijkt dat problemen rond seksuele gezondheid veel invloed kunnen hebben op de studie. Denk daarbij aan het meemaken van grensoverschrijdend gedrag of kwesties rond de eigen (gender-)identiteit. Ook weten we dat studenten de drempel naar een decaan of vertrouwenspersoon soms hoog vinden, omdat ze niet weten of ze over het thema seksualiteit mogen en kunnen praten.

Gesprekken met een consulent seksuele gezondheid zijn informatief en coachend. In 2022 spraken de consulenten 75 studenten. Sommige studenten meerdere keren. De consulent heeft een netwerk om door te verwijzen als de student dat wil. Door op deze laagdrempelige manier een gesprek te voeren, zijn veel toekomstige problemen te voorkomen.

### **Welzijnsmonitor**

We willen dat het goed gaat met onze studenten. De Welzijnsmonitor is een persoonlijke tool die het

welzijn van studenten in kaart brengt en hulp biedt waar nodig. De Welzijnsmonitor is sinds 1 februari 2022 beschikbaar voor alle Avansstudenten. Diverse opleidingen zetten hem in als onderdeel van studieloopbaanbegeleiding.

In 2022 hebben ongeveer 2.300 studenten hiervan gebruik gemaakt. Het meest interessant vinden studenten de modules Motivatie, Mindfulness en Omgaan met negatieve gevoelens en gedachten. Binnen deze thema's kunnen studenten zelfstandig online hulpmodes volgen op een zelfgekozen moment, maar ze kunnen ook deelnemen aan een workshop Mindfulness (als dat meer past bij hun behoefte).

Bij een deel van de modules in de monitor wordt voor extra ondersteuning verwezen naar externe e-healthmodules. Studenten volgen vooral externe e-healthmodules in de thema's concentratie en uitstelgedrag, angst en paniek, zelfbeeld, piekeren en stress.

### **Professionalisering van studentbegeleiders**

Tijdens het platform studentbegeleiding wisselden studentbegeleiders kennis en ervaringen uit rond studentbegeleiding. Thema's die aan bod komen zijn bijvoorbeeld autisme, rouw & verlies en binding. In het digitale leerlandschap op intranet vinden collega's informatie over de verschillende manieren waarop zij zich kunnen professionaliseren.

### **Beloftes voor studentbegeleiding**

Flexibilisering van het onderwijs roept ook vragen op over de begeleiding van studenten tijdens deze verandering. Wat mogen studenten van ons verwachten in het nieuwe modulaire onderwijs? Avans kiest voor 6 beloftes voor studentbegeleiding. Het inrichten van de begeleiding in de opleiding moet passen bij al deze beloftes en draagt zo bij aan meer eenduidigheid. Deze beloftes vullen we in 2023 verder in.



## ACTUELE THEMA'S

### Sociale veiligheid

Bij Avans vinden we het belangrijk dat iedereen zich veilig voelt. Sociale veiligheid is daar een belangrijk onderdeel van. Het is de mate waarin je beschermd bent en je beschermd voelt tegen persoonlijk leed van menselijke aard. Een sociaal veilige school is een school waar géén plaats is voor grensoverschrijdend gedrag. Studenten die grensoverschrijdend gedrag ervaren, kunnen hiervoor terecht bij vertrouwenspersonen en studentendecanen. Veel academies startten in 2022 met het invullen van het thema sociale veiligheid. Daarvoor vragen ze regelmatig advies en ondersteuning bij de vertrouwenspersonen en decanen.

Sinds eind 2022 hebben we ook een Avansbrede gedragscode. Deze is bedoeld als startpunt om met elkaar in gesprek te gaan over ongewenst gedrag. We blijven ruimte maken voor dialoog en discussie over dit thema en monitoren of onze inzet voldoet aan de behoefte. Ook kan op de gedragscode worden teruggevallen als er twijfel is over hoe je je moet opstellen in een situatie waarin je mogelijk met ongewenst gedrag te maken hebt.

Daarnaast startten we met workshops voor medewerkers met het thema Omgaan met seksueel grensoverschrijdend gedrag. In november en december hebben de eerste 2 groepen de workshop gevolgd en succesvol afgerond. In januari 2023 gaan we verder.

### Diversiteit

Bij Avans streven we naar een gelijkwaardige en volwaardige behandeling van iedereen. Uit cijfers blijkt dat studenten en medewerkers onze hogeschool als een veilige en inclusieve omgeving zien waar je jezelf kunt zijn. Toch is er op dit gebied nog terrein te winnen. Daarom ondertekende Avans op 9 juni 2022 het Charter Diversiteit van SER

Diversiteit in Bedrijf. Per maart 2023 start een [diversity officer](#).

Ook wisselden sinds 2022 de leden van een designteam met elkaar ideeën uit op het gebied van diversiteit en inclusie. Het team zet deze ideeën om naar concrete initiatieven. In dit designteam zitten in wisselende samenstelling 40 studenten en medewerkers. De diversity officer wordt het centrale aanspreekpunt van dit team.

Tevens zetten we actieonderzoek in voor het verzamelen van data als input voor beleid. Het is belangrijk dat alle belanghebbenden betrokken worden bij het onderzoek. Onderdeel van dit actieonderzoek is dan ook de co-creatiemiddag in januari 2023.

### Duurzaamheid

Onze studenten zijn de makers van de toekomst. Zij leveren een grote bijdrage aan de transitie naar een duurzame samenleving en een nieuwe, meer circulaire economie. Avans begeleidt hen daarin. Dit doen we door duurzame ontwikkeling als vanzelfsprekend te verweven in ons onderwijs, ons onderzoek en onze werk- en leeromgeving. Hierbij gebruiken we de duurzame ontwikkeldoelen van de VN als leidraad.

## Diversiteit

Bij Avans streven we naar een gelijkwaardige en volwaardige behandeling van iedereen. Uit cijfers blijkt dat studenten en medewerkers onze hogeschool als een veilige en inclusieve omgeving zien waar je jezelf kunt zijn. Avans heeft het Charter Diversiteit van SER Diversiteit in Bedrijf ondertekend.

## RECHTSBESCHERMING STUDENTEN

Avans Hogeschool kent op grond van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) een Geschillenadviescommissie (GAC) en een College van Beroep voor de Examens (COBEX). De GAC adviseert het College van Bestuur (CvB) over bezwaren van studenten tegen beslissingen die buiten de bevoegdheid van het COBEX vallen.

### Geschillenadviescommissie

Als een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het CvB is genomen, kan deze hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om besluiten over in- of uitschrijving, toelating tot een opleiding, restitutie of de hoogte van het collegegeld of een opgelegde sanctie. De Geschillenadviescommissie van Avans brengt advies uit aan het CvB over deze bezwaren. In 2022 werden in totaal 132 bezwaarschriften ingediend. In tabel 1 is te zien over welke onderwerpen door studenten een bezwaar is ingediend. Hoe de bezwaren zijn afgehandeld is opgenomen in tabel 2.

**Tabel 1 Bezwaren**

Onderwerp	2022
Beroepschrift voor COBEX	7
Bestuursbeurs	1
Collegegeld (betaling/restitutie)	16
Erasmus+ Beurs	33
Sanctie	2
Toelating	70
Verzoek aan examencommissie	2
Overig	1
<b>Totaal</b>	<b>132</b>

**Tabel 2 Afhandeling bezwaarschriften**

Onderwerp	Advies/Besluit		
	GAC	CvB	Totaal
Doorverwijzing	24		24
Ingetrokken	23		23
Minnelijke schikking	39		39
Nog in behandeling	4		4
<b>Uitspraak</b>			
<i>Gegronde</i>	6	6	6
<i>Ongegronde</i>	35	35	35
<i>Niet ontvankelijk</i>	1	1	1
<b>Totaal</b>			<b>132</b>

### College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (COBEX) tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het Bindend Studie Advies (BSA) en omtrent de (her)beoordeling van toetsen, tentamen- en examenuitslagen. In 2022 stelden studenten in totaal 228 beroepen in. In onderstaande tabel is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

**Tabel 3 Beroepschriften bij COBEX**

Doorverwijzing	49
Ingetrokken	58
Minnelijke schikking	86
Nog in behandeling	14
<b>Uitspraak</b>	
<i>Gegronde</i>	1
<i>Ongegronde</i>	18
<i>Niet ontvankelijk</i>	2
<b>Totaal</b>	<b>228</b>

Door de coronamaatregelen heeft het COBEX tot juli 2022 online zittingen gehouden. Vanaf augustus 2022 hield het COBEX ook weer fysieke zittingen. De uitspraken van het COBEX zijn te raadplegen op de [website](#). De zaken waarin het COBEX in 2022 een uitspraak deed hadden betrekking op de onderwerpen in onderstaande tabel.

**Tabel 4 Uitspraken COBEX**

Onderwerp	2022
Afstuderen	7
BSA	16
Beoordeling	64
Extra kans	44
Fraude	10
Terugverwijzing	6
Ongeldige verklaring tentamen	0
Stage	2
Vrijstelling	13
Drempel	16
Verzoek Examencommissie	39
Overig	11
<b>Totaal</b>	<b>228</b>



Het relatief lage aantal beroepen tegen het Bindend Studie Advies (BSA) hangt voornamelijk samen met de Avansbrede beleidskeuze om ook in studiejaar 2021-2022 het uitbrengen van het BSA aan de eerstejaarsstudenten uit te stellen. Het aantal beroepen tegen een beoordeling laat geen grote stijging of daling zien. Het aantal zaken omtrent de ongeldigverklaring van een tentamen daalde tot 0.

In 2022 daalde het aantal ingediende beroepen ten opzichte van 2021, net als het aantal uitspraken. We ervaren wel dat de ontvangen beroepen complexer van aard zijn dan voorheen en dat er vaker sprake is van (juridische) procesvertegenwoordiging.

### **College van Beroep voor het Hoger Onderwijs**

Alle studenten hadden tot 1 januari 2023 de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag beroep in te stellen. Dat kan zijn tegen een uitspraak van het COBEX of een besluit van het CvB na advies van de GAC. De uitspraken van het CBHO zijn te raadplegen op de website van het CBHO.

In 2022 dienden 4 studenten een beroep in bij het CBHO. In 2 zaken is het beroep van de student ongegrond verklaard en in 1 zaak is het beroep van de student gegrond verklaard. De andere zaak was december 2022 nog bij het CBHO / de ABRvS in behandeling. Met ingang van 1 januari 2023 bestaat

het CBHO niet meer. Studenten kunnen dan beroep instellen bij de afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) in Den Haag.

### **Afhandeling klachten**

Naast de beroeps- en bezwaarprocedure kent Avans Hogeschool een Centraal klachtenloket en ServicePunt waar studenten conform artikel 7.59a van de WHW hun klacht online kunnen indienen. Als studenten niet direct weten welke procedure van toepassing is kunnen zij hun verzoek indienen via het Centraal Klachtenloket. Klachten dienen uiterlijk binnen zes weken te zijn afgehandeld.



# 5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS

Als kennisinstelling werken we samen met onze medewerkers aan een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. Dat doen we met als rode draad onze kernwaarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk.



Onze medewerkers zijn wendbaar en veerkrachtig, hebben een voorbeeldfunctie voor onze studenten en ontwikkelen zich continu, een leven lang. Ze zijn betrokken, bevolgen en hebben voldoende aandacht voor gezondheid en welzijn. Avansmedewerkers nemen ruimte om plezier te maken in het werk en ze zorgen voor hun eigen vitaliteit en welzijn én die van teamgenoten. Ze waarderen de diversiteit in onze teams en zetten die in als kracht.

## WERKEN BIJ AVANS

### Visie op werkgeverschap

De medewerkers van Avans hebben een sleutelrol bij het halen van de doelstellingen in onze Ambitie

2025. We zorgen bij Avans voor een werkomgeving waarin alle medewerkers zich thuis voelen. Dat doen we met en voor elkaar. En met resultaat: in het werkbelevingsonderzoek van 2022 antwoordde 40,3% van de medewerkers positief op de vraag 'Ik zou mijn organisatie als werkgever aanbevelen bij bekenden'. Gemiddeld ligt dit percentage in hbo-instellingen op 15,3%. Daar zijn we ontzettend trots op en dit willen we behouden!

Op het gebied van vitaliteit en persoonlijke, professionele en teamontwikkeling kunnen onze medewerkers kiezen uit een breed aanbod.

We zijn ons ervan bewust dat studenten niet alleen leren van wat de docent hen vertelt, maar vooral ook van hoe hij of zij dat 'voorleeft'. We beperken de voorbeeldrol niet alleen tot docenten; elke medewerker van Avans werkt hieraan mee.

2022 was een jaar waarin we de uitkomsten van ons werkbelevingsonderzoek actief hebben gedeeld. In alle organisatie onderdelen hebben medewerkers, leidinggevend en HR Business Partners samen gewerkt aan het opstellen en monitoren van actieplannen om te behouden wat goed gaat en te verbeteren wat beter moet. Ons nieuwe generieke functiehuis is goedgekeurd en bekendgemaakt in de organisatie en we hebben de informatie voor zelforganiserende teams uitgebreid en in de spotlight gezet. We lanceerden een 'zelfscan' om beter inhoudsrijke gesprekken met elkaar te kunnen voeren. Met het 'inhoudsrijke gesprek' geven we gezamenlijk duiding aan de verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve informatie in relatie tot kwaliteit.

**Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE (exclusief stagiaires)**

	2018	2019	2020*	2021	2022
Aantal	2837	2912	3308	3485	3811
Groei %	1,2	2,6	13,6	5,4	9,4
FTE	2253,1	2292,9	2452,3	2689,7	2866,5
Groei %	0,3	1,7	7	9,7	6,8

\* inclusief 195 surveillanten

## MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

### Hybride werken

In 2022 voerden we onze thuiswerkregeling in. Daarmee kunnen Avansmedewerkers hun manier van werken zo goed mogelijk laten aansluiten bij hun taken, persoonlijke situatie en voorkeuren. Bij hybride werken kunnen medewerkers kiezen waar ze (samen)werken: op een Avans-locatie of vanuit

huis. Die keuze wordt altijd afgestemd met het team en/of de leidinggevende.

De thuiswerkregeling scheidt kaders (bijvoorbeeld max. 50% thuiswerken) en bevat afspraken over thuiswerk- en reiskostenvergoeding en thuiswerkmiddelen. Ook biedt ze handvaten om afspraken te maken over de samenwerking binnen

teams. Alles over de regeling lees je in het magazine Thuiswerkregeling Hybride Werken. De evaluatie van

de thuiswerkregeling vindt in het voorjaar van 2023 plaats.

**Tabel 2 Verdeling naar leeftijdscategorie (excl. stagiaires, inclusief surveillanten)**

Leeftijdscategorie	FTE	aantal
15-19	1,51	15
30-34	296,77	359
35-39	367,96	469
40-44	413,25	524
45-49	369,06	469
50-54	447,71	555
55-59	388,63	479
60-64	278,08	369
65-AOW-leeftijd	59,20	85
Vanaf AOW-leeftijd	4,10	175
<b>Totaal</b>	<b>2866,46</b>	<b>3811</b>

### Welzijn, verzuim en preventie

De coronapandemie had vooral aan het begin van dit jaar nog veel invloed op het welzijn van medewerkers. Weer fysiek gaan werken op locatie betekende dat medewerkers weer op zoek moesten naar een nieuw evenwicht tussen werk en privé. Dat kostte veel medewerkers het nodige kruim. Het aantal psychologische interventies nam dan ook toe.

Avans probeerde het afgelopen jaar om de diverse vormen van ondersteuning in verzuimpreventie en -verkorting laagdrempeliger en nog toegankelijker te maken, bijvoorbeeld door informatie hierover beter vindbaar te laten zijn. Om dit voor elkaar te krijgen, kijken we het komende jaar naar hoe Health Services nog beter kan samenwerken met [ontwikkelen@avans](mailto:ontwikkelen@avans).

### Verzuim en spreekuren

Het verzuimcijfer over 2022 was 5,3%. Dit cijfer ligt in lijn met de landelijke trend ten aanzien van het verzuim in de zorg en het onderwijs. Maar is wel hoger dan het verzuim dat we binnen Avans kennen.

In 2022 vonden onder andere de volgende activiteiten plaats:

- 1499 verzuimspreekuren: bezoeken van verzuimende medewerkers aan bedrijfsarts of arboverpleegkundige
- 349 preventieve spreekuren: bezoeken van medewerkers aan bedrijfsarts of

arboverpleegkundige voor advies over hoe verzuim te voorkomen

- 243 interventies door externe partijen: activiteiten ter voorkoming of verkorting van verzuim door contractpartners
- 87 beeldschermbrillen toegekend
- 35 werkplekonderzoeken voor een betere werkhouding uitgevoerd
- 6 onderzoeken (RIE's) plaatsgevonden naar mogelijk gevaarlijke situaties in gebouwen en bij diensten of academies.

### Health Checks

In 2022 meldden zich veel meer medewerkers dan voorheen aan voor een Health Check. We mogen deze aanpak dus succesvol noemen. De stijging is helemaal bijzonder omdat in de eerste 3 maanden van 2022 vanwege corona geen Health Checks konden plaatsvinden. Voor 2023 verwacht Health Services, het team van Avans dat de Health Checks organiseert, een nog grotere toeloop.

### Risico-inventarisatie en evaluatie

In 2022 voerden we 6 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. De preventiemedewerker heeft hier samen met de Arbocontactpersonen en het team Privacy, Veiligheid en Security een belangrijke rol in gehad.

### Werkplekonderzoek

In 2022 waren onze medewerkers weer vaker fysiek aanwezig op locatie. Werkplekonderzoeken vonden dan ook voornamelijk op locatie plaats. Tijdens een

werkplekonderzoek kijkt een arbeidsexpert naar de werkomstandigheden van werknemers op locatie. Aan de hand van een vragenlijst en een inspectieronde geeft de expert een oordeel over de veiligheid en gezondheid. Ook volgt een advies over hoe de werkomstandigheden te verbeteren zijn. In totaal vonden bij Avans 35 werkplekonderzoeken plaats. Daarnaast zijn er 87 'beeldschermbrilverklaringen' verstrekt. Een beeldschermbril is een bril voor achter een computer. Het glas wordt speciaal op sterkte gemaakt om tot het toetsenbord en tot het beeldscherm scherp te zien.

#### **LIVVIT**

Livvit is een arbeidsgerelateerd zorgpakket van Achmea - Zilveren Kruis. Het doel van dit zorgpakket is om medewerkers van hogeschole te begeleiden bij het voorkomen van verzuim en bij re-integratie na een periode van verzuim.

In 2022 kregen 243 medewerkers ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Voor het komende jaar biedt Achmea - Zilveren Kruis een nieuw arbeidsgerelateerd zorgpakket aan. Health Services is samen met Achmea - Zilveren Kruis actief bezig het aanbod van dit nieuwe zorgpakket voor te bereiden.

ziekteverzuim

5,3%



gemiddelde  
leeftijd

47,3



#### **Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)**

Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen medewerkers met een WGA-beschikking voor de rekening van Avans. Momenteel zijn er 14 (ex-)medewerkers die een WGA-beschikking toegekend kregen.

#### **SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN**

Onze Ambitie 2025 vraagt van ieder team en individu om zichzelf te blijven ontwikkelen. Door continu te werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid. Dat geldt meer dan ooit in deze tijd van transitie naar nieuwe vormen van onderwijs en organisatie.

#### **Lerende organisatie**

In ons programma Professionele Ontwikkeling in een Lerende Organisatie (P.O.L.O.) werkten we aan 2 hoofddoelstellingen:

1. Medewerkers en teams in staat stellen competenties te ontwikkelen die nodig zijn om de huidige- en toekomstige functie(rollen) goed te kunnen uitvoeren.
2. Het lerend vermogen van medewerkers, teams en de organisatie ontwikkelen, zodat zij in staat zijn te leren van alles wat er gebeurt en daarmee de organisatie als geheel kunnen verbeteren.

We richtten hiervoor 4 projecten op met ieder hun eigen hoofddoelstellingen:

1. lerende organisatie
2. toekomstbestendige Avansmedewerkers (TAM)
3. leerlandschap
4. leerinfrastructuur

### Leerlandschap

Om het voor medewerkers en teams mogelijk te maken om zich een leven lang te ontwikkelen, richtten we het Avans Leerlandschap in. Dit leerlandschap bestaat uit diverse (strategische) leerthema's voor alle medewerkers van Avans.

Afgelopen jaar kwamen de eerste leerthema's voor medewerkers beschikbaar, waaronder 'Blauwdruk ontwikkelen', 'Begeleiden (aankomend) student' en 'Persoonlijke ontwikkeling'.

Daarnaast is de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) doorontwikkeld naar een opzet die past bij Ambitie 2025. We ontwikkelden 5 plusmodules (Impact maken met brein en leren, In verbinding met de student, Inzicht in moduleontwikkeling, Onderzoekend vermogen en Verdieping onderwijs en ICT). Al deze modules vallen onder het open aanbod.

Voor alle beoogde strategische leerthema's werden inhoudelijk experts en Learning & Development-adviseurs benoemd. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van een leerthema. Binnen ieder leerthema zijn diverse

leermogelijkheden te vinden waar een medewerker uit kan kiezen. Zo kunnen medewerkers de regie nemen over de inhoud, vorm en planning van hun professionele ontwikkeling.

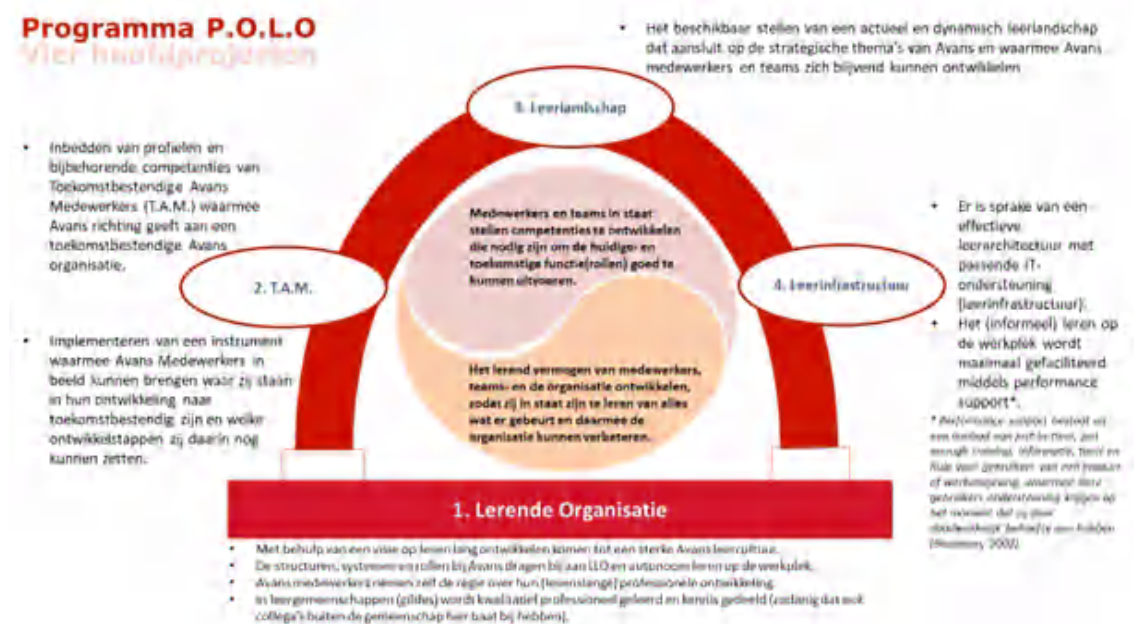
We zorgen ervoor dat in 2023 op strategische thema's basisprofessionalisering beschikbaar is, zodat de professionele ontwikkeling van medewerkers voorloopt op de start van de uitvoering van het nieuwe onderwijs per september 2024.

### HR-cyclus

Na de invoering van de nieuwe HR-cyclus in 2021, gingen we in 2022 aan de slag met de implementatie binnen de organisatieonderdelen. We spraken met elkaar af dat de cyclus binnen 3 jaar (medio 2024) volledig in werking is. In deze periode kunnen de organisatieonderdelen hun eigen tempo aanhouden, afgestemd op alle andere ontwikkelingen. Teams zijn bezig met het maken van teamplannen, het vertalen naar de individuele bijdrage, het voeren van het gesprek en het geven van feedback binnen de teams, in interactie met de directie. Daarnaast gebruiken we vanwege de uitfasering van het PM-systeem (performance management) een tussentijdse digitale oplossing om zaken te kunnen vastleggen.

### Docentprofessionalisering

Docenten zijn belangrijke spelers in het bereiken van de doelen in onze Ambitie 2025. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs. Avans ziet de docent als een succesfactor in de ontwikkeling van studenten. Daarom bieden we docenten bij de start





ontwikkelen@avans.nl

**504**  
startmomenten

**3.366**  
deelnemers

van hun loopbaan als hbo-docent een uniek professionaliserings- en certificeringstraject: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De continu veranderende werkcontext vraagt van onze docenten dat zij zich ook continu ontwikkelen en met deze veranderingen meebewegen. We bieden docenten daarom een breed scala aan leerinterventies in het Leerlandschap.

In 2022 realiseerden we het volgende:

1. De vernieuwde BDB is gestart en bestaat nu uit 2 modules in plaats van 4. De basisprincipes uit

de oorspronkelijke modules Onderwijs & ICT (BDB-C) en Brein & Leren (BDB-D) zijn geïntegreerd in de modules Didactiek (BDB-A) en Toetsing (BDB-B).

2. We ontwikkelden modules die een verdieping zijn op de BDB (de zogenaamde plusmodules) en namen die op in het aanbod van het Leerlandschap.
3. Het Leerlandschap heeft vorm gekregen en is ingericht in leerthema's. Een deel daarvan is in 2022 beschikbaar gekomen voor docenten.
4. Het project de Toekomstige Avans Medewerking in 2022 van start, waarbij de prioriteit ligt bij docenten en onderzoekers. We startten een benchmark om de docentrollen binnen Avans te definiëren en te verbinden aan het aanbod in ons Leerlandschap en een nog te ontwerpen ontwikkelinstrument.

#### **BDB**

De Regeling BDB+ Avans Docentprofessionalisering eindigde in 2022. Inmiddels is de nieuwe Regeling BDB Avans Docentprofessionalisering van kracht voor docenten die na 1 mei 2021 in dienst kwamen. Deze docenten volgen de vernieuwde BDB, die we sinds februari 2021 aanbieden.

De modules Onderwijs & ICT (BDB-C) en Brein & Leren (BDB-D) uit de oude regeling worden het gehele studiejaar 2022/2023 aangeboden, in het kader van de overgang van de oude naar de nieuwe regeling. Vanaf studiejaar 2023/2024 kunnen docenten gebruik maken van het nieuw ontwikkelde aanbod dat beschikbaar is via het Leerlandschap.

**Tabel 3 Leerinterventies**

Aantal trajecten	2018	2019	2020	2021	2022
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	265	130	100	111	124
In-Company	0	0	0	0	0
Management development		27	16	15	14
Maatwerk	117*	211	128	169	160
Coaching	25	13	19	23	81
Webinars			14	22	26
Mobiliteit				57	0
Bite size trainingen				19	6

\* Niet alle deelnemers zijn geregistreerd in systeem: er zijn langlopende trajecten bij.

### **Loopbaanbegeleiding**

In 2022 meldden zich 81 medewerkers met een vraag over hun loopbaan. Dit was een stijging van 53% ten opzichte van 2021. Soms was 1 gesprek voldoende. We verwezen de meeste medewerkers door naar 1 van onze 3 externe loopbaancoaches. De trajecten werden succesvol afgerond in een gesprek waaraan ook de leidinggevende deelnam.

In juni en november organiseerden we de Week van het Loopbaangesprek. 45 Avanscollega's maakten gebruik van de mogelijkheid om rustig en vertrouwelijk over hun werk en loopbaan te sparren met een professionele loopbaancoach.

### **Mobiliteitstrajecten**

Het afgelopen jaar startten 26 medewerkers met een mobiliteitstraject. Dit zijn collega's die niet meer op hun plek zitten en waarvoor we een passende werkplek binnen of buiten Avans zoeken. En we deden meer op het gebied van arbeidsmobiliteit.

### **Jouw Talent, Jouw Toekomst**

In april 2022 organiseerden we voor de derde keer het evenement Jouw Talent, Jouw Toekomst!. Met dit Avansbrede evenement willen we medewerkers op een innovatieve en speelse manier laten kennismaken met hun kwaliteiten en talenten, om de individuele wendbaarheid en veerkracht te vergroten.

Deze keer boden we 18 activiteiten aan, op locatie of digitaal. Maar liefst 213 collega's namen deel aan een of meer programmaonderdelen. Dit is wederom een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor.

### **Van-werk-naar-werkbegeleiding**

In 2022 verlengde Avans van 43 medewerkers de arbeidsovereenkomst niet of beëindigde deze. Dit is fors minder dan in 2021. Avans is eigenrisicodrager voor de WW- en de bovenwettelijke uitkeringen. Wij voeren actief beleid om deze uitkeringslast te beperken. Dit doen we door individuele medewerkers al voor het einde van hun dienstverband actief te begeleiden naar een functie buiten Avans.

In totaal hielpen we 56 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hebben we € 2,3 miljoen aan gereserveerde uitkeringslasten niet hoeven uit te keren. Maar bovenal is het mooi dat deze mensen een nieuwe baan vonden.

### **Bijdrage aan Ambitie 2025**

In 2021 ontwikkelden we speciaal trainingsaanbod voor medewerkers van academies die bij de clustering van de nieuwe academies betrokken waren. In het magazine Ga Jij De Uitdaging Aan? boden we hier meer informatie over.

Inmiddels is dit aanbod beschikbaar voor alle medewerkers van Avans. Veel ervan is gericht op persoonlijke ontwikkeling, variërend van een individueel gesprek, webinars en masterclasses tot meerdaagse trajecten op het gebied van persoonlijk leiderschap. In 2022 namen 227 Avansmedewerkers hieraan deel.



### **LEIDERSCHAP**

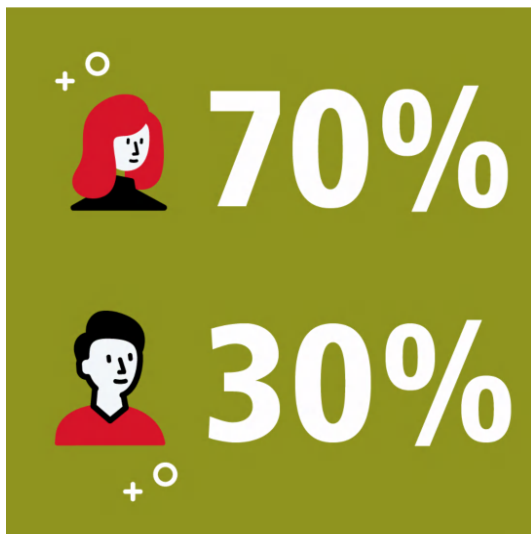
Met Ambitie 2025 als kompas bewegen we ons koersvast richting zelforganisatie. Ambitie 2025 vraagt daarnaast op het gebied van leiderschap een doorontwikkeling van de manieren van trainen en samenwerken over organisatieonderdelen heen. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Sleutelwoorden zijn: wendbaarheid, moed en lef.

### **Leiderschapsontwikkeling in 2022**

In 2022 kreeg het leiderschapsgroeiprogramma (LGP) vorm, een programma voor potentiële nieuwe leiders voor Avans. Maar liefst 48 collega's meldden zich hiervoor aan. Van hen werden er 30

geïnterviewd en 20 kregen een plaats in het programma. Inmiddels doorliepen de deelnemers de eerste 3 modules en maken ze zich klaar voor het onderzoeken van hun leiderschap binnen een praktijkopdracht. Deze eerste groep zal in juni 2023 hun programma afsluiten. We hopen in 2023 opnieuw een LGP te kunnen starten.

Voor alle directieleden zijn we in 2022 gestart met het Ambition Level Leadership-programma (ALL). Daarin spreken we als leiderschapscollectief over wat nodig is in het kader van Ambitie 2025, het doorbreken van patronen en het verder vormgeven van gedeeld leiderschap. Dat doen we door verschillende werkvormen, zoals intervisie en bijeenkomsten in grotere groepen. Ook zijn we gestart met 'Diners Pensants' waarbij directieleden, het CvB en experts zich verdiepen in en de dialoog voeren over inhoudelijke onderwerpen die van invloed zijn op het hoger onderwijs en op Avans in het bijzonder.



in management

### ORGANISATIEONTWIKKELING

Avans heeft stevige ambities en verandert haar onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld ingrijpend. Dat vraagt om een organisatie die qua structuur en samenwerking de gewenste veranderingen ondersteunt en erin meebeweegt.

### Bouwteam Organisatie

Het bouwteam Organisatie helpt de benodigde veranderingen op het gebied van organisatieontwikkeling te realiseren. Dit team bestaat uit specialisten en adviseurs op het gebied van organisatieontwerp, teamontwikkeling, zelforganisatie, leiderschap, verandering en HR. Waar verandering in structuur, cultuur en samenwerking nodig zijn voor Ambitie 2025, begeleidt het bouwteam dit. Het team initieert, organiseert, begeleidt en adviseert samen met veel collega's uit de organisatie in verandertrajecten.

### Structuur

De komende jaren willen we onze ambities waarmaken op het gebied van interdisciplinair onderwijs en keuzevrijheid voor de studenten om de eigen opleiding vorm te geven. Daar past een organisatiestructuur bij die samenwerking bevordert en die overzichtelijk en goed bestuurbaar is. Na een zorgvuldig ontwerpproces werden 18 academies met voltijd bacheloropleidingen teruggebracht naar 11 academies. De academiectoren werden aangesteld als kwartiermakers en ontvingen begin 2022 een kwartiermakersopdracht ter voorbereiding op de start van de nieuwe academies. Met een academieplan van elke nieuwe academie als basis, zijn de nieuwe academies bij het studiejaar 2022-2023 van start gegaan.

Ook onderzoek kreeg in 2022 een nieuwe plek binnen Avans en wordt daarmee steviger gepositioneerd binnen de organisatie. Bij de start van het studiejaar 2022-2023 gingen 4 Centres of Expertise (CoE) van start, aangestuurd door een kwartiermaker en met een kwartiermakersopdracht die zal leiden tot een plan per CoE.

De teams van de diensteenheden die zich bezighouden met informatievoorziening gingen eind 2021 een samenwerkingsverband aan en gingen werken in waardestromen. Gedurende 2022 verbeterden en evalueerden zij de inrichting van hun werkprocessen en hun samenwerking, zodat ze in 2023 kunnen bepalen hoe de samenwerking geborgd wordt in de organisatie.

### Teamontwikkeling en zelforganisatie

Het afgelopen jaar werkten we aan de verdere doorontwikkeling van zelforganisatie binnen Avans. We kozen voor zelforganisatie als manier om de organisatie in te richten en te besturen. Teams vormen hierin cruciale bouwstenen. Die worden hoe langer hoe meer zelfsturend. Daarom bestaat er steeds meer behoefte aan een manier om met elkaar



te reflecteren op de stappen die we zetten en hoe we hier met elkaar van kunnen leren.

We ontwikkelden in 2022 een zelforganisatiescan om hier goed inzicht in te krijgen. De resultaten van de scan bieden teams en directies inzichten en handvatten om met elkaar in gesprek te gaan over wat goed gaat in de ontwikkeling naar meer zelforganiserend en wat nog niet. Ze geven vervolgens ook richting aan de te nemen vervolgstappen. De scan biedt een gemeenschappelijke 'taal' om de term zelforganisatie meer te concretiseren. Sinds de lancering van de scan in september hebben 19 teams deze ingezet.

Veel teams zijn bezig om zich opnieuw te organiseren in lijn met zelforganisatie en gedeeld leiderschap. Zij doen dit stapsgewijs, op hun eigen tempo en in lijn met de opgave die ze te verwezenlijken hebben. We merken dat veel teams binnen Avans hierbij ondersteuning vragen van (interne) teamcoaches.

In 2022 zagen we dat de vraag naar de begeleiding van teams in hun ontwikkeling wederom is toegenomen ten opzichte van 2021. Er zijn circa 50 team-ontwikkeltrajecten via DP&O aangevraagd, deze zijn opgepakt door interne teamcoaches. Daarnaast hebben onze externe partners circa 30 trajecten verzorgd, waarin een combinatie van organisatie- en teamontwikkelvraagstukken centraal stond. Ook hebben we dit jaar 3 trajecten opgepakt in cocreatie met onze externe partners. De aanvragen zijn grofweg onder te verdelen in een paar hoofdcategorieën:

- Ondersteuning bij de doorontwikkeling van zelforganisatie
- Ondersteuning bij de samenvoeging van meerdere academiebureaus als gevolg van de clustering
- Overige teamontwikkelvragen, zoals het verbeteren van de onderlinge samenwerking, kennen en benutten van ieders talenten en kwaliteiten, onderstroom bespreekbaar maken en de implementatie van de HR-cyclus.



## IMPACTVOL HRM

### Strategische Personeelsplanning (SPP)

In 2022 ontwikkelden we het proces van Strategische Personeelsplanning. Ook de samenhang met Ambitie 2025 is meer uitgewerkt. Als eerste stap in het SPP-proces zijn de sleutelposities binnen de organisatieonderdelen in kaart gebracht. In de eerste helft van 2023 gaan alle organisatieonderdelen aan de slag met kwantitatieve en kwalitatieve analyses van het personeelsbestand en worden interventies geïnventariseerd met ondersteuning van de HR Businesspartners. Op Avans-niveau worden de rode draden wat betreft SPP en de sleutelposities<sup>5</sup> opgeleverd.

### Inhuur van Arbeid

Eind 2021 vond een pilot plaats van het in eigen huis ontwikkelde systeem Avans FlexPeople. Dat is ontwikkeld om alle verschillende vormen van inhuur van arbeid (tijdelijk personeel) te beheren met als doel het faciliteren van goed onderwijs. Het afgelopen jaar hebben we hiermee onder meer ervaring opgedaan bij de Academie voor Deeltijd en de Academie voor Creative Innovation. De pilot met

<sup>5</sup> Een sleutelpositie is een functie waarbij iemand een belangrijke, invloedrijke positie heeft midden in een organisatie, waarvan andere afdelingen afhankelijk zijn.

Avans FlexPeople heeft betrekking op 135 opdrachten, verdeeld over 72 personen.

Om het systeem verder te kunnen uitrollen zijn beleidskaders nodig om op een uniforme manier te gaan werken, zodat we kunnen voldoen aan

inkooptechnische, fiscale en juridische wet- en regelgeving. In 2023 stellen we deze kaders vast en nemen we het systeem voor alle vormen van inhuur van arbeid in gebruik voor alle academies en diensteenheden.

**Tabel 4 Totale inzet van externen**

Type inzet	Aantal	Totale contractwaarde
Broker, niet onderwijsgebonden	187	8.430.345,20
Detachering niet onderwijsgebonden	58	558.571,22
Detachering onderwijsgebonden	80	347.571,27
Niet-onderwijsgebonden	1610	774.356,32
Onderwijsgebonden	830	1.360.081,99
Payroll niet onderwijsgebonden	25	16.633,93
Payroll onderwijsgebonden	7	0
Uitzendbureau niet onderwijs	53	54.787,72
Uitzendbureau onderwijs	42	373.108,38
<b>Totaal</b>	<b>2892</b>	<b>€ 11.915.456,03</b>

***Flexibele schil***

De omvang van de flexibele schil bleef met 24,5% ongeveer op het niveau van 2021. We hebben 404 fte nieuwe medewerkers aangenomen op een tijdelijk contract, deels ter vervanging van

medewerkers, die uitstroonden vanaf vaste formatieplekken en deels op formatie gefinancierd door tijdelijke NPO- en Ambitiegeden om onze doelstellingen te realiseren.

**Tabel 5 Instroom per functiecategorie (excl. stagiaires)**

Functie categorie	2021		2022	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel zonder Management	286	180,29	408	204,15
Management	4	2,90	12	11,60
Onderwijzend Personeel*	310	206,15	303	202,94
<b>Totaal</b>	<b>600</b>	<b>389,34</b>	<b>723</b>	<b>418,69</b>

\* Met onderwijzend personeel worden docenten, lectoren, werkplaatsassistenten en enkele andere onderwijzende functies bedoeld

**Tabel 6 Uitstroom per reden**

Reden	2021		2022	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Einde van contract	114	47,3	118	52,0
Gepensioneerd	43	26,9	43	32,1
Onvrijwillige beëindiging	4	3,0	3	1,9
Overleden	4	1,6		
Vrijwillige beëindiging	275	109,9	224	159,0
<b>Totaal</b>	<b>440</b>	<b>188,6</b>	<b>388</b>	<b>245,1</b>

**Functiehuis**

De snel veranderende wereld om ons heen vraagt om wendbaarheid en veerkracht van onze studenten en medewerkers. Daarom gaat Avans flexibel onderwijs aanbieden. Hiervoor richten we onze organisatie toekomstbestendig in, zodat we daarbinnen optimaal kunnen samenwerken. Daar hoort ook een passend functiehuis bij.

Het oude functiehuis, de verzameling van alle functiebeschrijvingen binnen Avans kende een veelheid aan varianten waardoor overzicht miste en was onvoldoende flexibel voor onze Ambitie. De verschillende functies zijn te specifiek beschreven, waardoor er bij verandering snel aanpassingen nodig zijn. Dat past niet bij een wendbare organisatie. Daarom stapte Avans in 2022 over op een nieuw, meer generiek functiehuis.

Het nieuwe functiehuis is niet langer gebaseerd op de inrichting van Avans in academies en diensten, maar op de werkprocessen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan onderwijs, advies of administratie. De functies zijn niet aan een specifiek onderdeel van de organisatie gebonden. Dit maakt het functiehuis wendbaar en veerkrachtig bij organisatieveranderingen. In de functiebeschrijving lees je een algemene weergave van werkzaamheden en resultaatgebieden. Dit noemen we een generieke functiebeschrijving.

Het nieuwe functiehuis zorgt voor meer transparantie over niveauverschillen tussen functies en gelijke beloningen voor gelijk werk binnen Avans. Het geeft ook meer inzicht in groei- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, omdat het laat zien wat er extra verwacht wordt als een medewerker wil doorgroeien naar een hogere schaal of een andere functie.

Het is belangrijk dat de functiebeschrijvingen aansluiten bij het werk dat wordt verricht in de praktijk. Een representatieve afvaardiging van medewerkers gaf in mei en juni 2022 feedback op het concept van de eigen functiebeschrijving. De inzichten werden door adviesbureau Leeuwendaal verwerkt in de nieuwe beschrijvingen, waarna ze vervolgens gewaardeerd zijn via het functiewaarderingsstelsel (FUWA-HBO).

We rondde de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis af in het najaar van 2022. Het CVB en de AMR keurden het functiehuis en de bijbehorende beschrijvingen in het najaar goed. Iedere medewerker ontving op 1 december een brief met een voorlopige indeling. Na een periode van heroverweging en eventueel bezwaar wordt in februari 2023 de definitieve indeling via een tweede brief bevestigd. Op 1 maart 2023 staat iedereen vervolgens in het nieuwe functiehuis ingedeeld en is dit ook zichtbaar in ons nieuwe HR-systeem, HR2day.

**Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie**

In 2022 was de arbeidsmarkt onverminderd krap. Desondanks vulden we meer dan 500 vacatures en namen we bijna 8000 sollicitaties in behandeling.

In 2021 stelden we voor het eerst een arbeidsmarktcommunicatiestrategie op, waaraan we in 2022 invulling gaven. De wervingscampagne, die het hele jaar door liep, richtte zich op het positioneren van Avans als aantrekkelijke werkgever, het aanspreken van specifieke doelgroepen en het invullen van vacatures. Potentiële kandidaten werden doorverwezen naar onze gloednieuwe ‘Werken bij’-website, met landingspagina's voor de verschillende doelgroepen (docent, zij-instromer, ondersteuning, onderzoek). Met content volledig afgestemd op de *Employer Value Proposition*, onze werkgeversbelofte die we ook in 2022 ontwikkelden.

### Arbeidsvoorwaarden

In 2022 voegden we een aantal arbeidsvoorwaardelijke regelingen toe en pasten een aantal regelingen aan.

We kenden bij Avans al de betaald ouderschapsverlof-regeling. Vanaf 2 augustus 2022 werd deze regeling verankerd in een wet. Naar aanleiding van de wetwijziging heeft Avans deze nog verder verruimd, zodat nog steeds sprake is van een bovenwettelijke regeling.

Naar aanleiding van de coronapandemie stelden we een beleid op met betrekking tot hybride werken. Hierdoor kunnen medewerkers aanspraak maken op een thuiswerkvergoeding wanneer zij vanuit huis werken.

Ook verruimden we de fietsregeling in 2022. Steeds meer mensen fietsen op een elektrische fiets. We merkten dat de voorwaarde dat je binnen 15 kilometer van het werk moest wonen om aanspraak te maken op de regeling, daardoor niet meer up-to-date was. Daarom is die voorwaarde losgelaten. Ook is het bedrag verhoogd.

In 2022 werd de regeling mantelzorgverlof verruimd. Het is sinds 2022 mogelijk mantelzorgverlof aan te vragen wanneer je eerder al zorgverlof hebt gehad om voor dezelfde persoon te zorgen.

Vanwege de stijgende kosten in het levensonderhoud ontvingen medewerkers in december 2022 een eenmalige uitkering. De hoogte was afhankelijk van de fte-omvang en schaalindeling.

**Tabel 8 Ouderschapsverlof**

#### Betaald ouderschapsverlof

	2018	2019	2020	2021	2022
Man	55	58	78	61	61
Vrouw	118	106	108	83	82
Totaal	172	164	186	144	143

#### Onbetaald ouderschapsverlof

	2018	2019	2020	2021	2022
Man	13	18	23	33	35
Vrouw	51	67	68	64	53
Totaal	64	85	91	97	88

### Reiskosten

Vanwege de coronapandemie kregen medewerkers reiskosten sinds 2021 op basis van declaratie vergoed. We hebben deze werkwijze in 2022 voortgezet, om medewerkers flexibiliteit te bieden bij het kiezen voor werken op locatie of vanuit huis in overleg met de collega's.

Duurzaamheid en vitaliteit zijn belangrijke speerpunten binnen Avans. Daarom hebben we een reiskostenvergoeding in het leven geroepen voor kilometers die op een vitale wijze worden gemaakt: fietsen en wandelen. Die kilometers worden zelfs tegen een hoger bedrag vergoed dan kilometers die op niet-vitale wijze zijn gemaakt, bijvoorbeeld per auto of motor.

### DAM-gelden

In 2022 waren de bestedingsdoelen van de DAM-gelden met name gericht op vitaliteit en zorg. Zo was

het sinds 2022 mogelijk om met korting te sporten en ontvingen medewerkers een pakket met gezonde voeding. Ook het stimuleren van vitale vervoerskeuzen vloeide voort uit de DAM-gelden. Daarnaast werden de regelingen mantelzorg en betaald ouderschapsverlof verruimd.

### (Tijdelijke) tegemoetkomingen stijgende kosten levensonderhoud

De kosten van het levensonderhoud namen in 2022 sterk toe, met name door de gestegen brandstof- en energieprijzen. Dit zorgde er voor dat steeds meer huishoudens het financieel zwaar hebben. Met tijdelijke en structurele tegemoetkomingen werden medewerkers gefaciliteerd en ondersteund. Het ging hierbij om een verhoging van de thuiswerkvergoeding, een tijdelijke verhoging van de reiskosten, een eenmalige uitkering en toegang tot een externe budgetcoach.

### **Nieuwe cao hbo**

Na een lange onderhandelingsperiode werd in maart 2022 een nieuw principeakkoord bereikt. De cao hbo werd afgesloten voor 12 maanden, van 1 april 2022 tot 1 april 2023. In juni 2022 is een eenmalige uitkering toegekend van € 600 bruto naar rato van de fte-omvang. Daarnaast ontvingen medewerkers vanaf 1 juni 2022 een salarisverhoging van 4%.

### **Nieuw HR-systeem HR2day**

Ook ons HR-systeem moet de beweging die we maken naar flexibel onderwijs ondersteunen. Leverancier HR2day won onze aanbesteding voor een nieuw systeem dat aansluit bij onze ambities. 2022 stond in het teken van de inrichting en voorbereiding van de implementatie vanaf 1 januari 2023.

Met HR2day kiest Avans voor een toekomstbestendig HR-systeem. De inrichting ondersteunt naast de salarisbetalingen de basale HR-selfserviceprocessen, zoals declaraties indienen, wijzigingen persoonlijke gegevens doorgeven, bijzonder verlof aanvragen en draagt bij aan standaardisering binnen Avans. Het HR-systeem faciliteert de ontwikkelingen en wijzigingen van het organisatiemodel door een organisatiestructuur die hierbij past. Daarnaast beweegt het systeem flexibel mee met de inrichting van de organisatie, onder andere richting onderwijsvernieuwing en zelforganisatie.

Medewerkers kunnen met behulp van een goed leesbaar dashboard eenvoudig via een webomgeving of app zelf HR-zaken regelen. Leidinggevenden kunnen HR-mutaties doorvoeren, accorderen en signalen over acties ontvangen. Door digitalisering levert het systeem tijdwinst op. Denk hierbij bijvoorbeeld aan arbeidsovereenkomsten die voortaan digitaal worden ondertekend.

### **SOCIALE VEILIGHEID EN INCLUSIE**

Binnen Avans vormt een veilige studie- en werkcultuur de basis voor alles wat we doen. Onderwijs is immers mensenwerk. Avans omarmt verschillen. De organisatie is zich bewust van diversiteit in gender, leeftijd, geloofsovertuiging, fysieke en mentale mogelijkheden, achtergrond en geaardheid. Avans eist van alle medewerkers en studenten dat ze respectvol en zorgvuldig met elkaar omgaan.

### **Avans Gedragscode**

De [Avans Gedragscode](#) is opgesteld om te laten zien welke professionele gedragsnormen we hanteren en



**ouderschaps-  
verlof**  
betaald 143  
onbetaald 88

om duidelijk te maken wanneer er sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. De code is goedgekeurd door de medezeggenschapsraad. De basis van deze Avans Gedragscode wordt gevormd door de waarden die in onze Ambitie 2025 staan:

*Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.*

1. Vertrouwen
2. Verantwoording
3. Persoonlijk leiderschap
4. Lerend vermogen
5. Elkaar zien, herkennen en erkennen

Deze 5 waarden geven inhoud aan een sociaal veilig studie- en werkklimaat binnen de hogeschool. Medewerkers hebben hierin een voorbeeldrol richting studenten onze studenten zijn de toekomst, die deze voorbeeldrol het werkveld mee in nemen.



### Inclusief en divers

Diversiteit zien we in de breedste zin van het woord. Het gaat om allerlei kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zowel zichtbaar als onzichtbaar. Inclusief betekent voor ons dat iedereen zich welkom en veilig voelt. En vooral ook dat iedereen zichzelf kan zijn in de werk- en leeromgeving. We hebben binnen Avans het doel om te komen tot een inclusieve hogeschool waarin we diversiteit omarmen als meerwaarde voor medewerkers en studenten, maar ook als morele vanzelfsprekendheid.

Een van de stappen die we hierin hebben gezet is arbeidsmarktcommunicatie met een meer diverse

uitstraling. In 2023 zetten we de lijn door. Dan starten we trainingen over diversiteit en inclusie voor medewerkers. We integreren het onderwerp verder in het onderwijs en in onze HR-processen.

### Gender Equality Plan

Vóór de zomer van 2022 brachten we de huidige situatie met betrekking tot gendergelijkheid binnen Avans in kaart. Die is in het algemeen te vergelijken met de situatie in de Nederlandse samenleving. De rechten zijn voor mannen en vrouwen gelijk, maar de kansen zijn dat nog niet altijd. Hier bestaat ruimte voor verbetering.

Het Gender Equality Plan geeft richting aan deze verbetering. Dat is niet eenmalig, maar juist een voortdurend proces. Avans is van start gegaan met 5 basisthema's:

- Werk-privébalans en cultuur
- Gendergelijkheid bij werving en loopbaanontwikkeling
- Genderevenwicht in leiderschap en besluitvorming
- Maatregelen tegen gendergerelateerd geweld
- Integratie van de genderdimensie in onderzoek.



## COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Iedereen kan te maken krijgen met een vorm van ongewenst gedrag, zoals pesten, (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, verbaal geweld en discriminatie. Ongewenst gedrag gaat ten koste van een veilige studie- of werkomgeving en dat kan ernstige gevolgen hebben.

Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk. Zowel fysiek als sociaal. Bij Avans gaan we rechtvaardig en respectvol met elkaar om. Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat niet mogelijk is, pakken we het aan. Studenten en medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag kunnen terecht bij het College van Vertrouwenspersonen (CvV).

De vertrouwenspersonen van Avans zijn er voor alle medewerkers en studenten. Ervaart iemand ongewenst gedrag, dan is het belangrijk dat diegene gehoord wordt. De vertrouwenspersoon doet niet aan waarheidsvinding, maar is er om de melder te ondersteunen. Door een luisterend oor te bieden. Door te helpen de situatie of het probleem te doorgronden. En door mee te denken over mogelijke oplossingen.

### Samenstelling

Het College voor Vertrouwenspersonen is onderverdeeld in 2 kamers, 1 kamer voor Vertrouwenspersonen voor medewerkers en 1 voor studenten. De kamer vertrouwenspersonen medewerkers, bestond in 2022 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis
- Derya Karagöz
- Joekie Bruininks
- Steven van der Minne

Medewerkers kunnen kiezen voor een interne vertrouwenspersoon (VP). Deze VP heeft geen relatie met de eigen academie of dienst. Medewerkers kunnen ook de vaste externe vertrouwenspersoon van het Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD) inschakelen. Bij integriteitskwesaties verwijzen we altijd door naar de externe VP.

De kamer vertrouwenspersonen studenten bestaat uit 4 vertrouwenspersonen:

- Nicole Oomen
- Bart van Uden
- Jacqueline Voorbraak
- Elke Giesbers

Alle vertrouwenspersonen zijn geregistreerd bij de landelijke beroepsvereniging vertrouwenspersonen (LVV). Ze volgen regelmatig trainingen om te blijven voldoen aan de beroepseisen.

### Het jaar 2022

In 2022 deden totaal 157 personen een beroep gedaan op het CvV. Dat zijn er 71 meer dan in 2021.

**Tabel 1 Meldingen per student/medewerker**

	2021	2022
Student	20	45
Medewerker	66	112

In vergelijking met 2021 is het aantal meldingen van medewerkers en studenten bijna verdubbeld.

Deze [stijging van meldingen](#) is ook landelijk terug te zien. De maatschappelijke aandacht voor grensoverschrijdend gedrag was ook zichtbaar op de werkvloer. Vertrouwenspersonen kregen meer meldingen.

Bij Avans maakte de sociale veiligheid in 2022 een flinke ontwikkeling door.

De vertrouwenspersonen van medewerkers kregen begin dit jaar een uitbreiding van uren en een gedragscode is vastgesteld. Er zijn concrete acties ondernomen om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen te vergroten. Extra aandacht was er voor preventie en voorlichting. Mogelijk heeft dit ook geresulteerd in een toename van meldingen bij de vertrouwenspersonen.

Tabel 2 geeft in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarvan melding is gemaakt en/of waarover gesprekken zijn gevoerd.

**Tabel 2 Aantal personen die een beroep op het CvV deden**

Ongewenste omgangsvorm	2021	2022
<b>1. Seksuele intimidatie</b> , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	15	25
<b>2. Agressie, verbaal geweld</b> , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen <b>en/of pesten</b> , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	31	44
<b>3. Discriminatie</b> in verband met bijvoorbeeld etniciteit, gaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	5	11
<b>4. Overig</b> , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	31	66
<b>5. Externe ondersteuning voor vermeende lastveroorzakers</b>	4	11
<b>Totaal</b>	<b>86</b>	<b>157</b>

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van meerdere ongewenste omgangsvormen en soms ook ongewenste omgangsvormen in combinatie met functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict. Het onderscheid is soms lastig te maken. In 2022 is er geen formele interne klachtenprocedure gestart<sup>6</sup>.

#### Signaleringsfunctie en trends

- Het CvV signaleerde dat sinds de schandalen bij the Voice en DWDD veel mensen onzekerder zijn geworden over wat wel kan en wat niet kan op de werkvloer. Subtiel grensoverschrijdend gedrag blijkt meer vragen op te roepen en lastiger te hanteren dan overduidelijk grensoverschrijdend gedrag. Studenten melden eerder en medewerkers willen sneller ingrijpen, maar ervaren handelingsverlegenheid. Ook binnen studie- studenteverenigingen en introductiecommissies was er extra aandacht voor een veilig klimaat.
- Onder medewerkers signaleerde het CvV psychologische intimidatie als de meest voorkomende melding. Vaak was deze psychologische intimidatie gemengd met een andere ongewenste omgangsvorm. In de perceptie van melders was naast arbeid gerelateerde stressfactoren regelmatig sprake van een dreigend arbeidsconflict.
- Het valt het CvV op dat meer medewerkers zich melden met vragen rond moral distress (ethische stress) en het bespreekbaar maken van vragen rond hoge werkdruk en eigen waarden en de verwachtingen/eisen van de werkomgeving.

- De vertrouwenspersonen voor studenten zagen een toename van meldingen waarbij de student geen vertrouwen heeft in een objectieve beoordeling en niet weet hoe dit effectief bespreekbaar te maken. Het bieden van een luisterend oor en empowerment bleken hier succesvolle interventies.

#### Doelen en acties in 2023

Het vergroten van de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen en de extra aandacht voor preventie en voorlichting loopt door in 2023.

Daarnaast gaat prioriteit naar de opvang en begeleiding van de melders, het informeren en adviseren van het management, het bijdragen aan team- en themabijeenkomsten, het versterken van de samenwerking met de externe vertrouwenspersonen en het bevorderen van de deskundigheid van de eigen vertrouwenspersonen.



<sup>6</sup> Bij een klacht wordt de officiële interne klachtenprocedure in gang gezet.



# 6 BEDRIJFSVOERING

Bij Avans werken we aan efficiënte en waar mogelijk een circulaire bedrijfsvoering om ons onderwijs en onderzoek zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Belangrijke ambities daarbij zijn goede informatievoorziening en aandacht voor digitale transformatie en duurzaamheid.



### HERZIENING MISSION ZERO

Avans heeft als doel om in 2030 een volledig circulaire bedrijfsvoering te hebben. Om dat te realiseren stelden we ons plan Mission Zero op. Daarin focussen we op de onderwerpen: vervoer, huisvesting, afval, hardware en apparatuur, gebouwinrichting, kantoorartikelen, catering, energie en duurzaam inkopen. In 2022 herschreven we de beleidsdoelstellingen op de diverse thema's. In 2023 voegen we een tiende thema toe: biodiversiteit.

Binnen het thema vervoer ontwikkelden we een visie om in 2030 de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de medewerkers (55%) en studentenmobiliteit (50%) te verminderen. Om dit te bereiken stimuleren we gezond en duurzaam, reisgedrag als lopen, fietsen, openbaar vervoer, elektrisch deelvervoer of ridesharing. Ook bieden we elektrisch vervoer voor medewerkers en studenten aan.

### Mobility as a service

Eveneens binnen het thema vervoer werkte Avans aan Mobility as a Service (MaaS), waarbij verschillende duurzame mobiliteitsvormen onder één platform vallen. In 2023 zetten we hiervoor aanbestedingen uit. Uiteindelijk moet het mogelijk zijn om via dit platform verschillende duurzame vervoersmiddelen te boeken zoals treinen, elektrische fietsen en auto's en gezamenlijk te reizen (ridesharing). Als een student of medewerker voor Avansgerelateerde activiteiten een reis wil boeken, kan dit dus via dit platform.

### Mobiliteitshub Den Bosch

Avans werkte in co-creatie met de omgeving en bedrijven uit Den Bosch aan de ontwikkeling van een mobiliteitshub vlakbij St. Joost School of Art & Design. Hier ontwikkelen we samen ruimte voor elektrische deelauto's, inclusief laadpalen, elektrische deelfietsen en scooters. De energieprijzen zijn hoog, dus kijken we ook naar mogelijkheden om de laadvoorzieningen bij de hub volledig duurzaam te maken door zonnepanelen. Daarnaast onderzoeken we hoe we dit initiatief Avansbreed kunnen inzetten, in samenwerking met andere partijen.

### BIODIVERSITEIT

Vanaf begin 2022 werkte Avans samen met 2 groenaanemers. Duurzaamheid was bij de aanbesteding een belangrijk punt, omdat we zoveel mogelijk stappen willen zetten naar een groenere en gezondere leefomgeving. De groene buitenterreinen van Avans gaan veranderen. Er zijn verschillende 'kanslocaties' in kaart gebracht om de biodiversiteit op de buitenterreinen te vergroten. Hierbij enkele voorbeelden:

- bladeren laten liggen voor gezonde bodem en vitale planten
- ecologisch maaien
- minder verharding, meer groen
- gazon omvormen naar kruidenrijk gras
- planten van vlinderstruiken
- planten van bosplanten, die bestaan uit verschillende inheemse soorten.

Avans kreeg 47 meerstammige bomen geschenken die eigenlijk bestemd waren voor Rusland. Door de oorlog in Oekraïne ging die levering niet door. Daarom zijn de 38 platanen en 9 essen geplant op 4 locaties van Avans.

### DUURZAAM INKOPEN

In het voorjaar van 2022 plaatsten de eerste partners van Avans hun handtekening onder de nieuwe Gedragscode Duurzaamheid. De code is opgesteld om ervoor te zorgen dat leveranciers zich houden aan de duurzaamheidsstandaarden van Avans. Met deze gedragscode tonen we samen met onze partners dat we onze duurzaamheidsambities willen realiseren. De code kijkt daarom niet alleen naar de ambities van Avans, maar ook naar die van leveranciers of partners, en naar welke rol wij daarin kunnen spelen. De gedragscode geeft verder een opening om met elkaar het gesprek aan te gaan en buiten de kaders actief aan de slag te gaan met gezamenlijke thema's.

## Duurzaamheid in aanbestedingen

Om de vergroeningstrend voort te zetten, legde Avans bij Europese aanbestedingen meer nadruk op criteria voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Inschrijvers moeten een ontwikkelplan indienen dat bij uitvoering leidt tot een zo circulair mogelijke omgang met grondstoffen gedurende de looptijd van het contract. In het plan beschrijft de inschrijver de strategieën van de R-ladder, zoals refuse, re-use, re-think, reduce, recycle en recover. Ook komt het identificeren en benoemen van nog niet-circulaire aspecten van de keten aan bod, net als de maatregelen die samenwerkingspartners nog kunnen nemen om circulariteit te vergroten.

Hieronder enkele voorbeelden van duurzaam inkopen:

- Meubilair: we streven ernaar om onze gebouwen zo duurzaam mogelijk in te richten. Hiervoor kopen we daar waar mogelijk hergebruikt meubilair in. Als er nieuw meubilair moet worden ingekocht, kiezen we voor duurzame opties. Zo koopt Avans cradle-to-cradle thuiswerkplekken in die bestaan uit hergebruikt (gerevitaliseerd) meubilair. Daarnaast zorgen we dat afgeschreven meubilair een tweede leven krijgt via een kantoormeubelenleverancier of door donaties. In 2022 doneerden we bijvoorbeeld tafels en stoelen aan de Opvang Koepel in Breda, waar Engelse les wordt gegeven aan vluchtelingen.
- Catering: zoals in de gedragscode staat, richt Avans zich op duurzame samenwerkingen en duurzame inkoop zonder verlies van biodiversiteit. Zo werkt Avans onder andere samen met:
  - *Local2Local*, dat een lokaal biologisch assortiment biedt tegen een eerlijke prijs.
  - *The Farm Kitchen*, dat seizoensgebonden producten biedt van Nederlandse landbouwgrond die regeneratief verbouwd zijn.
  - *De Vegetarische Slager en Sparc Kitchen*, bij wie we vleesvervangers kopen.
  - *Vegan Foodservice*, een volledig plantaardige groothandel waarbij een aanzienlijk deel van het assortiment biologisch is. Een deel van de opbrengst van elke Avans-bestelling gaat naar *Trees for All*.
  - *Aanbieders die het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk voeren, zoals Friesland Campina, Danone en De Zuivelhoeve. Dit vanwege het feit dat we veel waarde hechten aan dierenwelzijn.*
  - *Koffieleverancier MAAS, die fairtrade en biologische koffiebonen levert. De CO2-uitstoot*

*compenseert Avans via het klimaatproject van Fair Climate Fund 'cookstoves voor koffieboeren' in Ethiopië en herbebossingsprojecten.*

- *De Smaackmakers, die in 2022 workshops organiseerden voor de cateringmedewerkers om het voedselpatroon van Avansstudenten en -medewerkers te verduurzamen. Focus lag daarbij op de transitie naar een meer plantaardig en minder dierlijk voedselpatroon.*
- Kantoorartikelen: we kochten in 2022 5% meer groene alternatieven in.

## BOUWEN IN ONZEKERE TIJDEN

In 2022 beleefde de bouwmarkt wereldwijd onzekere tijden, waardoor prijsstijgingen volgden voor grondstoffen, bouwmaterialen, gas, energie en arbeid. Dit gold ook voor gebouwinstallaties, meubilair en AV-middelen. We werden geconfronteerd met problemen bij de levering van materialen en onderdelen, vertraagde vergunningen en het landelijk stikstofprobleem. Bovendien was er in de bouwsector een tekort aan arbeidskrachten. Dit leidde tot een heroriëntatie bij 3 grote bouwprojecten: de verbouwing van de Hogeschoollaan en OpenX in Breda, de verbouwing van het EKP-gebouw aan de Parallelweg en de nieuwbouw aan de Onderwijsboulevard 256 in Den Bosch. Om de risico's te beheersen besloot het College van Bestuur (CvB) in het najaar van 2022 om de projecten uit Ambitie 2025 na elkaar uit te voeren in plaats van tegelijkertijd. Door het na elkaar aan te besteden en de resultaten mee te laten wegen bij volgende beslissingen, blijven de financiële consequenties overzichtelijk. Het uitstellen van de bouwprojecten had echter wel gevolgen voor de herclustering. Dit is opgevangen door interne verhuizingen mogelijk te maken.

### Duurzaam bouwen

Bij de verbouwingen staat duurzaamheid hoog in het vaandel. Om die duurzaamheid te vergroten, houden we ons aan de BENG-eisen (Bijna Energie Neutraal). Daarnaast vroegen we subsidies aan om onze gebouwen nog duurzamer te maken en voeren we nog andere duurzaamheidsinitiatieven uit. We plaatsen bijvoorbeeld zoveel mogelijk zonnepanelen. Bij interne verbouwingen probeert Avans waar het kan bouwmaterialen, zoals plafondplaten te hergebruiken. Zo voorkomen we nieuwe aankopen.

### OpenX

In Breda vormt OpenX aan de Hogeschoollaan straks een knooppunt waar Avans onderwijs, onderzoek en ondernemerschap met elkaar kan verbinden, zowel

binnen als buiten de hogeschool. OpenX biedt ruimte voor studenten, [interdisciplinaire onderwijsmodulen](#), het Avans Ondernemers Centrum (AOC), het Leer- en Innovatiecentrum (LIC), Avans Innovative Studio (AIS), de Centres of Expertise (CoE's), de International community en de opleidingen Ondernemerschap & Retail Management en International Business. Daarnaast komen er veel studie-, werk- en ontmoetingsplekken en ruimtes voor grote en kleinere evenementen. Ook komt er een makers-lab met een Virtual Realitygedeelte, een koffiebar en een foodcourt waar je gezellig iets kunt eten. En niet te vergeten 5 themakamers, speciaal om het interdisciplinair denken en werken te bevorderen in verbinding met de Sustainable Development Goals (SDG's).

#### Hybride werken en leren

We onderzoeken hoe we een omgeving kunnen bieden waarin onderzoek, onderwijs en het werkveld samenkomen. Door de corona-epidemie heeft hybride werken een boost gekregen. Avans-medewerkers werken minder op locatie, wat consequenties heeft voor de gebouwen en de inrichting ervan. Binnen Avans maken we gebruik van de slimme smart building-technologie om meer data te verzamelen over de bezetting van een gebouw, zodat er beter gestuurd en gericht kan worden.



zonnepanelen op  
**5 panden**  
leverden  
**907.184 kWh**

## energie- verbruik

**9.335.452 kWh** elektriciteit

**484.238 m<sup>3</sup>** gas

**10.734 GJ** stadsverwarming



#### ENERGIE

Avans wil voldoen aan de afspraken uit het Parijsakkoord. Dat betekent dat we in 2030 energieneutraal willen zijn. De afspraken vormden de maatstaf bij de herziening van de beleidsdoelstellingen in ons plan Mission Zero, waarmee we dit hoofdstuk begonnen.

#### Energie-inkoop en -gebruik

De energie die we inkopen komt aantoonbaar voor 100% van duurzame bronnen. Bovendien wekken we zelf energie op. 3 locaties hebben een WarmteKoude-Opslag, met een warmtepomp die de warmte zelf opwekt. Waar mogelijk zijn onze panden aangesloten op de stadsverwarming en liggen onze daken vol met zonnepanelen.

In 2022 gebruikte Avans in totaal 484.238 m<sup>3</sup> aan gas. Dat is 13% minder dan in 2021, toen we 561.336 m<sup>3</sup> verbruikten. Het is meer dan de 367.121 m<sup>3</sup> in coronajaar 2020 maar toen hadden we de locatie aan de Beverweg 4 in Breda nog niet. Het elektriciteitsgebruik bedroeg in totaal 9.335.452 kWh in 2022. Dat is meer ten opzichte van 2021, toen we 8.788.647 kWh verbruikten. In 2020 bedroeg het elektriciteitsgebruik 7.935.476 kWh.

4 panden in Breda en 1 in Tilburg maken gebruik van stadsverwarming. Dat gebruik was in 2022 10.734 GJ, tegen 15.209 GJ in 2021. In 2020 bedroeg het stadsverwarmingverbruik 12.258 GJ. Op 5 panden

heeft Avans zonnepanelen liggen. De Onderwijsboulevard 215 in Den Bosch, de Beukenlaan 1, de Hogeschoollaan 1 en de 2 panden aan de Lovensdijkstraat (61 en 63) in Breda. De opbrengst daarvan bedroeg 907.184 kWh in 2022. Dat was aanzienlijk hoger dan in 2021 (382.031 kWh) en in 2020 (424.196). Volgens de Koninklijke Nederlandse Meteorologische Instelling (KNMI) was 2022 het zonnigste jaar sinds het begin van de waarnemingen. Het landelijk gemiddeld aantal zonuren kwam uit op 2.233 uur. Dit is bijna twee keer zo veel is als het normale aantal zonuren van 1.174 uur per jaar.

We verminderen ons energieverbruik op de volgende 3 manieren:

1. Minimaliseren van energiegebruik: Avans bracht in 2022 een nieuwe digital twin online, locatie Hogeschoollaan in Breda. Met hulp van dit slimme systeem optimaliseren we ons energieverbruik. Verder kan de digital twin aan de hand van het weerbericht voorspellen hoeveel energie er nodig zal zijn om het pand voldoende te koelen of te verwarmen. In 2023 maken we de eerste resultaten op het gebied van energiereductie bekend.
2. Maximaal gebruik van duurzame energiebronnen: in 2022 maakte Avans weer optimaal gebruik van duurzame energiebronnen. Met de WKO-installaties op de Hogeschoollaan in Breda en de Cobbenhagenlaan in Tilburg behaalden we uitstekende resultaten. Deze installaties maken gebruik van kou en warmte uit de grond. Een 100% duurzame energiebron, letterlijk uit eigen bodem. Momenteel maakt Avans in Breda (met uitzondering van Hogeschoollaan) gebruik van stadsverwarming. We onderzoeken of er een WKO-installatie kan worden gebouwd in Breda, zodat Avans daar afscheid van kan nemen.
3. Fossiele brandstoffen efficiënt gebruiken: in het najaar van 2022 besloot Avans om het advies op te volgen uit de energiebesparingscampagne 'Zet ook de knop om'. De thermostaat werd in de eigen gebouwen op 19 graden gezet. Het doel hiervan is om bij te dragen aan een beter klimaat, minder afhankelijk te zijn van Russisch gas en te zorgen voor een minder hoge energierekening. Hoewel de resultaten pas in het voorjaar van 2023 bekend zullen zijn, zijn de verbruiken al zichtbaar afgenomen.

We willen op de lange termijn het energieverbruik verder reduceren en zo veel mogelijk gebouwen op

een duurzame manier verwarmen en koelen, indien mogelijk zonder gebruik van gas. De nieuwbouwlocatie in 's-Hertogenbosch zal straks bijvoorbeeld duurzaam worden verwarmd. Daarnaast kunnen we met hulp van ons meerjarenplan de juiste strategische keuzes maken over investeringen in de panden die nodig zijn om de doelen uit het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015 te behalen. 2023 zal in het teken staan van voorbereidingen om in 2024 alleen nog maar groene energie te gebruiken.

## DUURZAAMHEIDSINITIATIEVEN

Na 2 moeilijke jaren als gevolg van de coronapandemie, kon de catering in de Avansgebouwen vóór de zomer weer volledig open.

De prijsinflatie is ook hier duidelijk merkbaar. Ondanks het feit dat veel voedingsmiddelen stijgen in prijs, streeft Avans ernaar om haar aanbod betaalbaar te houden. Daarnaast gebruiken we prijsdifferentiatie en bewustzijnsacties om de verkoop van gezonde en vega(n) items te stimuleren.

Avans besteedt steeds meer aandacht aan de Avans 'foodprint'. We doen er alles aan om bij te dragen aan een betere wereld en om het welzijn te verbeteren van mens, planeet en dier. Ons doel is om in 2030 alle cateringproducten en diensten klimaatpositief te laten zijn.

Enkele voorbeelden van de duurzaamheidsinitiatieven:

- Dishdashboard: in 2022 werd de Dishboardrapportage van onze huiscateraar verder ontwikkeld. Hierdoor kregen we een beter inzicht hoe we een verantwoord assortiment inkopen met meer gecertificeerde producten, minder vlees/vis en meer vega(n) ingrediënten. De sturingsdata leveren meer gegevens op, waardoor Avans de voortgang beter kan meten. Ook krijgen we een beter beeld over onze CO<sub>2</sub>-footprint.
- Voedselverspilling: alle horecapunten binnen Avans focussen op het verminderen van grondstof- en voedselverspilling. Ons doel is om voedselverspilling te verminderen met 50% in 2030, gebaseerd op de nulmeting die in 2023 wordt uitgevoerd. Om dit te bereiken namen we de volgende maatregelen:
  - *Verkoop van restanten: cateraars geven op alle locaties dagelijks tegen sluitingstijd korting op*

*de producten die de THH-datum hebben bereikt en/of die dag niet zijn verkocht.*

- *Gebruik van restanten: restanten worden gebruikt om 'Verspillingssoep', koeken en bananenbrood te maken.*
- *Bewustwording voedselverspilling: medewerkers die te veel bestellen uit de banquetingmap en bij events krijgen dit achteraf door als aandachtspunt.*
- Waterpunten: samen met Brabant Water hebben we in 2022 watertappunten geplaatst in diverse Avansgebouwen om het gebruik van eigen waterflessen te stimuleren.

## GEZONDHEID, WELZIJN EN INCLUSIE

Avans blijft zich bewust van de impact die we hebben op de gezondheid en het welzijn van studenten en medewerkers. Daarom zet Avans zich in voor een gezonde eet- en werkomgeving. We verstrekken duurzaamheids- en gezondheidsinformatie over de voedingsproducten en gaan in gesprek met studenten en medewerkers over hun voorkeur wat betreft eten, bijvoorbeeld als het gaat om internationale en vega(n) gerechten. In 2022 organiseerden we fruitdeelacties met als doel het bevorderen van vitaliteit, zoals op de dag van de Duurzaamheid, de Nationale Groente- en Fruitdag en op de Wereldfietsdag.

**371.963  
kg afval**  
60% hergebruikt  
als grondstof



## Sanitair

In 2022 startten we een pilot met genderneutrale toiletten, geïnitieerd door tweedejaarsstudent Social Work, Max Kleinherenbrink. Daarnaast loopt er een pilot om maandverband of tampons gratis ter beschikking te stellen voor wie het onverwachts nodig heeft.

## AFVAL

In 2022 behaalden we helaas niet de doelstelling om het restafval te reduceren. Het restafvalpercentage is verhoogd van 38% naar 39%, een stijging van 1%. Dit komt door de hogere gebouwbezetting en de grote hoeveelheid projectmatig afval door verhuizingen en opruimingen. We verhogen onze grondstoffefficiency door:

- Het stimuleren van bring your own; het gebouw aan het Stationsplein in Den Bosch is sinds begin 2023 wegwerpbeker-vrij
- Een uitbreiding van het digitaal toetsen
- Meer inzicht in welke verpakkingsmaterialen omgezet moeten worden naar een duurzamere variant
- Samenwerkingen met WWF en Plastic Soup om de impact van het gebruik van eenmalig plastic in de keten te verminderen
- De inzet van osmosewater, waardoor minder schoonmaakmiddel nodig is.
- Het gebruik van de 'Bubbleflush' bij het ontkalken van toiletputten, waardoor we minder chemische producten hoeven te gebruiken
- Het inzetten van 'ambassadeurs' onder de medewerkers, die voorbeeldgedrag tonen en ervoor zorgen dat medewerkers elkaar aanspreken als het gaat om verantwoordelijk omgaan met afval.

Daarnaast draagt de ontwikkeling van meer herbruikbare materialen bij aan de afname van het restafval, ondersteund door regelgeving voor bijvoorbeeld Single use of plastics. Om voedselresten beter te scheiden en te recyclen tot grondstoffen, voegen we aan de afvalscheidingsbak vanaf 2023 een groene afvalbak toe voor etensresten.

## Schoonmaak-innovatie

In september 2022 startten we samen met schoonmaakbedrijf CSU met een nieuwe schoonmaakaanpak. Die aanpak sluit volledig aan bij de ambitie van CSU om nieuwe technologie te omarmen: datagedreven schoonmaak onder de naam BE Clean. 15 campuslocaties in Breda, Tilburg, Den Bosch en Roosendaal zijn voorzien van zogenaamde NFC-tags: stickers met een chip. De

schoonmaakmedewerkers scannen de tags en zien direct informatie over de werkzaamheden op hun scherm.

Met behulp van de verzamelde data kan CSU beter inspelen op wat er aan schoonmaakwerk nodig is op een bepaalde locatie. Een flexibele werkwijze dus met meer en slimmer maatwerk. Het biedt medewerkers uiteindelijk meer tijd en ruimte om alles op orde te houden. Dat verhoogt het werkplezier en maakt duurzame inzetbaarheid gemakkelijker. Zowel voor CSU als voor Avans belangrijke beweegredenen.

## 10 deelauto's



### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Het doel van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen of [Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#) is een eind te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. In totaal zijn 17 doelen gedefinieerd.

#### **Duurzame partnerschappen (SDG17)**

Duurzame partnerschappen (SDG17) stimuleert (wereldwijde) samenwerking. Voor Avans betekent dit dat we duurzame relaties aangaan om onze ambities te realiseren. Een voorbeeld is de Facilitaire Coalitie bij Avans. De Facilitaire Coalitie bestaat uit 5 afzonderlijke partners: CSU (schoonmaak), CWS (sanitaire middelen), Eurest (cateraar), Maas (koffie) en EcoSmart/Renewi (afval). Door samen te werken, treden zij op als één team. Naast een efficiënte en klantgerichte dienstverlening werkt de Facilitaire Coalitie aan de realisatie van gezamenlijke duurzaamheidsambities. Zoals het streven om in 2030 slechts 10% restafval te hebben van het totaal aan ingezameld afval.

In 2022 volgden de partners van de coalitie workshops om plannen uit te werken voor het reduceren van afval. Tijdens deze sessies werd kennis en ervaring gedeeld om verpakkingsmaterialen duurzaam in te kopen en minder restafval te veroorzaken. Denk hierbij aan:

- Aanlevering van koffiebonen in herbruikbare emmers
- Uitfaseren van de wegwerpbekers eind 2023
- Gebruik van duurzamere schoonmaakhandschoenen
- Navullen van zeepflacons
- Een aantrekkelijker aanbod van vegan producten in de horeca outlets
- Uitbreiden van vulmogelijkheden bij gebruik van eigen beker, saladebak of brooddoos.

#### **Verantwoorde consumptie (SDG 12)**

Verantwoorde consumptie (SDG12) richt zich op het verlagen van de druk op de aarde door verantwoord te produceren en consumeren. Voor Avans betekent dit onder andere het verminderen van afval, voedselverspilling, het duurzaam inkopen en zuinig omgaan met producten.

We zetten in op maatschappelijk verantwoorde inkoop waarbij we aandacht hebben voor mens, materiaal én milieu. We gebruiken onze producten zo lang als mogelijk en zorgen voor een goede en waar mogelijk hoogwaardige verwerking van het afval. Door verantwoord te consumeren en waar

mogelijk circulair in te kopen kan Avans haar milieu-impact verbeteren. Enkele voorbeelden binnen onze huisvesting:

- Verlichting vervangen voor LED
- Tegelwerk en tapijt met [cradle-to-cradle certificaat](#)
- Luchtbehandeling met een CO2-regeling.

Bij Avans proberen we ook onze studenten, medewerkers en leveranciers/ samenwerkingspartners aan het denken te zetten over dit onderwerp. In 2022 begeleidde de Facilitaire Coalitie diverse onderwijsopdrachten en kennissessies. Andersom, in de minor Veranderen is Mensenwerk creëerden vierdejaars studenten van de

Academie voor Welzijn Educatie en Gezondheid meer bewustzijn bij de medewerkers van de coalitie over duurzame consumptie. Denk aan circulair inkopen, duurzaam afval scheiden, gebruik eigen koffiebekers en het uitvoeren van een afvalscan.

In het project SustainABLE van AMF deden studenten samen met onze schoonmaakpartner onderzoek naar het verminderen van zwerfafval. Studenten kregen inzicht in het afval dat binnen Avans werd ingezameld en keken hoe de afvalscan werd uitgevoerd. Dit maakte studenten bewust van de waarde van goede afvalscheiding en het meenemen van eigen beker of lunchbox. Zie ook het hoofdstuk [Valorisatie](#).





# 7 KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeronderwijsinstellingen hebben met studenten en docenten afspraken gemaakt over de inzet van de studievoorschotmiddelen om de kwaliteit van het Hoger Onderwijs te verbeteren. Dat zijn de Kwaliteitsafspraken.



Avans stelde voor de uitvoering van de kwaliteitsafspraken een plan op. Begin 2020 nam de minister een positief besluit over ons plan. In de kwaliteitsafspraken staan de 6 landelijke thema's waarvoor de komende 5 jaar de studievoorschotmiddelen inzetbaar zijn:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten

Bij Avans zetten we de middelen centraal in op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van onze docenten. Deze thema's sluiten aan op onze Ambitie 2025. In het plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 staan onze voornemens en bijbehorende maatregelen en acties verder uitgewerkt. In totaal gaat het voor Avans om ruim € 100 miljoen.

Op basis van de jaarverslagen over 2021 voerde de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

bij alle onderwijsinstellingen in 2022 een tussentijdse evaluatie uit op het verloop van de kwaliteitsafspraken. De gehanteerde criteria zijn:

- De instelling heeft voldoende voortgang geboekt met de verwezenlijking van haar voornemens, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden .
- De medezeggenschapsraad en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.

De NVAO heeft geconcludeerd dat Avans voldoet aan beide criteria.

## PROCES

We monitoren en evalueren de uitvoering en de voortgang van de kwaliteitsafspraken binnen de reguliere planning & control-cyclus en met ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging. Betrokkenheid van medezeggenschap, directies en Raad van Toezicht (RvT) is ingebed in de vaste gesprekkencycli. Ook stelden onderzoekers van ons Institutional Research-team een overkoepelende voortgangsrapportage op.

Jaarlijks bespreekt het CvB de voortgangsrapportages met de AMR in een bijpraatmoment. Dit jaar vond dit gesprek plaats op 26 april 2022. De maatregelen en middelen uit de kwaliteitsafspraken zijn sterk verbonden met de realisatie van Ambitie 2025. Ze komen in die zin ook aan de orde in gesprekken met de AMR en RvT.

## VOORTGANG

In de volgende tabellen staat per thema de geplande besteding en de tot en met 2022 gerealiseerde besteding.

Onderstaande 4 tabellen lichten het beoogde eindresultaat (in 2024) en de voortgang van de maatregelen toe.

Verantwoording kwaliteitsafspraken (Bedragen x € 1.000)	Oorspronkelijke planvorming						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
<b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>	<b>7.662</b>	<b>9.075</b>	<b>15.730</b>	<b>20.399</b>	<b>22.273</b>	<b>25.500</b>	<b>100.639</b>
<b>Inzet kwaliteitsafspraken</b>							
<i>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>							
1.1 Student nabijheid	5.364	5.427	5.490	5.542	5.564	5.564	<b>32.950</b>
1.2 Verhoging van labbudgetten	1.099	1.112	1.125	1.136	1.140	1.140	<b>6.751</b>
1.3 Curriculum onderhoud	620	620	620	620	620	620	<b>3.720</b>
<i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	<i>7.083</i>	<i>7.159</i>	<i>7.234</i>	<i>7.298</i>	<i>7.324</i>	<i>7.324</i>	<b>43.422</b>
<i>3. Studiesucces</i>							
3.1 Initiatiefvoorstel AMR	382	663	684	715	761	807	<b>4.011</b>
<i>Subtotaal 3. Studiesucces</i>	<i>382</i>	<i>663</i>	<i>684</i>	<i>715</i>	<i>761</i>	<i>807</i>	<b>4.011</b>
<i>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>							
5.1 BOOST-IT	3.800	0	0	0	0	0	<b>3.800</b>
5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	0	1.000	3.500	6.000	9.000	11.711	<b>31.211</b>
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)	348	348	348	348	348	348	<b>2.085</b>
5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	520	260	302	402	523	592	<b>2.598</b>
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	<b>6.884</b>
5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes	66	374	840	1.032	1.427	1.926	<b>5.664</b>
<i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>	<i>5.881</i>	<i>3.129</i>	<i>6.136</i>	<i>8.929</i>	<i>12.445</i>	<i>15.724</i>	<b>52.243</b>
<i>6. Verdere professionalisering van docenten</i>							
6.1 BDB+	524	301	301	301	0	0	<b>1.427</b>
6.2 Docent- professionalisering	0	118	118	118	118	236	<b>707</b>
<i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>	<i>524</i>	<i>419</i>	<i>419</i>	<i>419</i>	<i>118</i>	<i>236</i>	<b>2.134</b>
<b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>	<b>13.870</b>	<b>11.369</b>	<b>14.473</b>	<b>17.360</b>	<b>20.647</b>	<b>24.090</b>	<b>101.809</b>
<b>Totaal saldo kwaliteitsafspraken</b>	<b>-6.208</b>	<b>-2.294</b>	<b>1.256</b>	<b>3.039</b>	<b>1.626</b>	<b>1.410</b>	<b>-1.171</b>

<b>Verantwoording kwaliteitsafspraken</b>	<b>Realisatie</b>						
(Bedragen x € 1.000)	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Totaal</b>
<b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>	<b>7.851</b>	<b>10.071</b>	<b>17.400</b>	<b>22.376</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57.697</b>
<b>Inzet kwaliteitsafspraken</b>							
<i>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>							
1.1 Student nabijheid	6.118	6.363	6.814	7.207	0	0	<b>26.502</b>
1.2 Verhoging van labbudgetten	1.154	1.162	1.192	1.249	0	0	<b>4.758</b>
1.3 Curriculum onderhoud	651	656	673	705	0	0	<b>2.684</b>
<i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	<i>7.923</i>	<i>8.181</i>	<i>8.679</i>	<i>9.162</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>33.944</b>
<i>3. Studiesucces</i>							
3.1 Initiatiefvoorstel AMR	382	396	716	804	0	0	<b>2.298</b>
<i>Subtotaal 3. Studiesucces</i>	<i>382</i>	<i>396</i>	<i>716</i>	<i>804</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>2.298</b>
<i>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>							
5.1 BOOST-IT	3.800	0	0	0	0	0	<b>3.800</b>
5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	0	1.028	3.169	6.117	0	0	<b>10.314</b>
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)	224	319	407	382	0	0	<b>1.333</b>
5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	273	187	247	170	0	0	<b>876</b>
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	1.147	1.147	0	0	<b>4.589</b>
5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes	23	41	44	516	0	0	<b>624</b>
<i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>	<i>5.467</i>	<i>2.723</i>	<i>5.014</i>	<i>8.333</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>21.536</b>
<i>6. Verdere professionalisering van docenten</i>							
6.1 BDB+	334	174	136	158	0	0	<b>801</b>
6.2 Docent-professionalisering	0	11	50	177	0	0	<b>239</b>
<i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>	<i>334</i>	<i>186</i>	<i>186</i>	<i>335</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>1.040</b>
<b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>	<b>14.106</b>	<b>11.485</b>	<b>14.595</b>	<b>18.633</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58.819</b>
<b>Totaal saldo kwaliteitsafspraken</b>	<b>-6.255</b>	<b>-1.415</b>	<b>2.806</b>	<b>3.743</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1.121</b>

## 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2022)
<b>1.1 Student-nabijheid</b>		
Vergroten ruimte voor student-/docentcontact en werkdruk verlagen. Via vergroten docentformatie met ruim 5%.	De beoogde middelen zijn besteed.  De 5% is in het takenplaatje opgenomen.  Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact	De middelen zijn ingezet. Door de toename van het aantal docenten zijn meer middelen ingezet dan gepland.  De 5%-regeling is vanaf 2020 in de businessplannen van de academies opgenomen.  Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact (3,8 NSE 2022 op Avansniveau).
<b>1.2 Verhoging van labbudgetten</b>		
Verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor het laboratoriumonderwijs. Via verhogen labbudgetten.	Het beoogde geld is ingezet.  De bezetting en de werk- en leerom-standigheden van de laboratoria. De apparatuur en de ICT voorzieningen zijn up-to-date en veilig.  Studenten en docenten zijn tevreden over de bezetting van de laboratoria.	De middelen zijn ingezet.  Het verbeteren van de faciliteiten en de extra inzet van ondersteuning, loopt volgens plan.  Bezetting laboratoria is naar tevredenheid van studenten (4,1) en docenten (4,0) (evaluatie laboratoria).
<b>1.3 Curriculum onderhoud</b>		
Op orde houden curricula via verhogen van het budget voor curriculumonderhoud met € 620K per jaar	De middelen zijn jaarlijks ingezet.  Studenten en visitatiepanels/NVAO zijn tevreden over de actualiteit van de curricula.	De middelen zijn ingezet.  Studenten zijn tevreden over de actualiteit in de opleidingen (3,9 NSE 2022). De visitaties zijn positief.

### 3. Studiesucces

#### Thema's en maatregelen

#### Beoogde resultaat (2024)

#### Realisatie voortgang (2022)

##### 3.1 Initiatiefvoorstel AMR

Studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Via het initiatief voorstel uitwerken in Avans Extra als proeftuin voor Ambitie 2025.

De beoogde middelen zijn ingezet.

De middelen zijn ingezet. In 2022 werden meer middelen besteed dan vooraf gepland.

Aanpak en beoogde resultaten zijn door studenten samen met Avans Extra verder uitgewerkt en aangescherpt.

Het aanbod neemt nog steeds toe. Op verzoek van de AMR zijn activiteiten ontwikkeld voor Bildung en is aanbod ontwikkeld rondom studievaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Via een klankbordgroep gaven 200 studenten hun mening over het bestaande en gewenste aanbod.

Het aanbod is actueel en kwalitatief goed. Communicatie loopt via een online digitaal platform.

Het aanbod staat op de website en komt, afgestemd op Ambitie 2025, ook in Avans Studypath.

Het aanbod ten aanzien van persoonsvorming is volledig geïntegreerd in de curricula.

In 2023 starten de eerste nieuwe curricula van Ambitie 2025.

Studenten zijn tevreden over het aanbod en de aanpak.

De studenttevredenheid over het aanbod van AvansExtra/SWITCH is hoog (>8 op 10-puntschaal).

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2022)
<b>5.1 BOOST-IT</b>		
Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, via een digitale leer- en werkomgeving.	Visie op onderwijs en ICT opstellen.	Gerealiseerd en afgerond in 2019.
	De resultaten van de programma's en projecten overdragen naar het reguliere onderwijs in een tempo dat past bij het aanpassingsvermogen van de organisatie.	Gerealiseerd en afgerond in 2019.
<b>5.2 Technologie en data</b>		
Kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken.	De beoogde middelen zijn ingezet.	De middelen zijn ingezet.
	Ontwikkelen van slimme onderwijscatalogus.	De slimme onderwijscatalogus functioneert en learning analytics worden gericht ingezet voor studenten en docenten.
	Op de hoofdlocaties zijn fysieke experimenteerruimtes ingericht.	Een definitief bouwkundig en technisch ontwerp van de experimenteerruimte (OpenX) in Breda is uitgewerkt en aanbesteed.
	Een nieuwe digitale leer- en samenwerkingsomgeving is operationeel.	Brightspace en Avans-one zijn operationeel.
	Werkveld, studenten en docenten maken gebruik van de digitale marktplaats.	Nog niet gestart.

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

### Thema's en maatregelen

### Beoogde resultaat (2024)

### Realisatie voortgang (2022)

#### 5.3 Avans Innovative Studio (AIS)

Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie.

De beoogde middelen zijn ingezet.

De middelen zijn ingezet.

Fysieke ruimtes in Breda en 's-Hertogenbosch zijn conform het concept ingericht.

De fysieke ruimte in Breda is ingericht. In 's-Hertogenbosch is geen ruimte ingericht.

Het AIS concept is verder uitgewerkt, met een specifieke training voor docenten en een grote community van opdrachtgevers betrokken bij de uitvoering van dit onderwijsconcept.

Het concept is met inbreng van een onderwijskundige verder uitgewerkt. In het 2022 waren er 45 opdrachtgevers (profit en non-profit).

Deelnemende studenten, docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de leerervaring en de organisatie.

Studenten beoordelen de mogelijkheid om zelf keuzes te maken binnen het AIS-onderwijs positief (4,6 op 5-puntschaal). Opdrachtgevers beoordelen de oplossing als vernieuwend (85% geeft score 4 of 5 op 5-puntschaal en tastbaar (65% geeft score 4 of 5 op 5-puntschaal).

#### 5.4 Avans Multi-disciplinary eXperience (AMX)

Multidisciplinaire samenwerking mogelijk maken en kennisbenutting vergroten en -overdracht van en naar externe organisaties.

De beoogde middelen zijn besteed.

Er is minder besteed dan vooraf gepland.

Jaarlijks namen 1.300 Avans-studenten uit jaar 3 en 4 met 90 docentcoaches en 90 opdrachtgevers deel aan de AMX.

In 2022 hebben 1.300 studenten deelgenomen aan in totaal 83 uitgevoerde praktijkopdrachten.

De deelnemende studenten zijn tevreden en geven aan de AMX-week als een leerrijke ervaring te hebben ervaren, zowel op het gebied van multidisciplinaire samenwerking als inter- en intrapersoonlijke vaardigheden.

De studenten zijn enigszins positief over de AMX-week en de leerervaringen (waarden op 5-puntschaal): de mogelijkheid om zelf keuzes te maken (3,4); beter inzicht in de manier waarop mensen uit andere disciplines een vraagstuk oppakken (3,4); beter met mensen uit andere disciplines samenwerken (3,3).

Alle Avans-studenten kunnen participeren in een module interdisciplinair samenwerken.

Een beperkt aantal opleidingen neemt deel.

Docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de organisatie en samenwerking en geven aan dat ze bij volgende edities terugkomen.

Opdrachtgevers geven aan tevreden te zijn over de veelal creatieve en goed uitvoerbare resultaten.



## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

### Thema's en maatregelen

### Beoogde resultaat (2024)

### Realisatie voortgang (2022)

#### 5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215

Onderwijspanden verbouwen, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs

Uitvoering conform meerjarenbegroting/-planning kapitaaldienst.

Uitgevoerd conform meerjarenbegroting- en planning van de kapitaaldienst.

#### 5.6 Rijke Leeromgeving

Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes, zodat er voor studenten voldoende stopcontacten, werkplekken en leertuinen zijn.

Extra ruimte voor studentwerkplekken en 60 % van alle studentwerkplekken binnen Avans zijn voorzien van een elektriciteitsaansluiting. Grote variatie in type werkplekken, uitgevoerd in de vorm van leertuinen.

Er is minder besteed dan vooraf gepland. Voor de leertuinen zijn ontwerpkosten gemaakt en er zijn verbouwingen uitgevoerd om voorlopige maatregelen te treffen.

Studenten zijn tevreden over de basisfaciliteiten.

De studenttevredenheid over de studiefaciliteiten van de opleidingen is goed (3,9 NSE).

## 6. Verdere professionalisering docenten

### Thema's en maatregelen

### Beoogde resultaat (2024)

### Realisatie voortgang (2022)

#### 6.1 BDB+

Docenten professionaliseren en certificeren op de terreinen ICT en Brein & Leren.

De beoogde middelen zijn besteed.

Er is minder besteed dan vooraf gepland.

Eind 2022 zijn alle zittende docenten gekwalificeerd op de terreinen Onderwijs & ICT en Brein & Leren

Eind 2022 had van de doelgroep (docenten in dienst voor 2015) 80% BDB-C en 81% BDB-D behaald.

#### 6.2 Docent-professionalisering

Vergroten expertise van slb'ers op studentenwelzijn/handicap & studie vergroten. Via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma.

De beoogde middelen zijn ingezet.

Er is in 2022 meer besteed dan vooraf gepland. Deels door inhalen en vernellen van uitgestelde activiteiten door corona.

Een eerste scholings- en/of ontwikkeltraject is uitgevoerd.

Verschillende maatwerktrajecten zijn ontwikkeld en meerdere keren uitgevoerd.

## REFLECTIE OP VOORTGANG 2022

De uitvoering, monitoring en evaluatie van de kwaliteitsafspraken en de betrokkenheid hierbij van de medezeggenschap tot en met 2022 liep zoals vooraf gepland. Extra ten opzichte van het oorspronkelijke plan hebben we:

- voor de monitoring en evaluatie de formats voor de businessplannen en marap's aangepast
- naast reguliere gesprekken met de AMR specifieke bijpraatmomenten over de kwaliteitsafspraken toegevoegd.

Vanaf 2022 gelden de einddoelen voor 2024 als streven voor de voortgang, in plaats van de tussendoelen voor 2021.

In de plannen tot en met 2022 hielden we rekening met een overbesteding van k€ 4.207. Bij de realisatie blijkt de overbesteding k€ 1.121. De verklaring daarvoor is een hogere rijksbijdrage (4,8 M euro), een verschuiving in de prioriteit en uitvoering van de huisvesting, in aangepaste vorm uitvoeren van Avans Multidisciplinary eXperience en afronden van BDB+.

De hogere besteding bij Intensiever en kleinschalig onderwijs is het gevolg van de groei van het aantal studenten en daardoor ook een toename van het aantal docenten waarvoor de 5%-regeling geldt.

## VOORUITBLIK NAAR 2024

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken ligt goed op schema. Op basis van de voortgang tot en met 2022 verwachten we voor de komende jaren geen structurele wijzigingen in de uitvoering, monitoring en evaluatie.

## MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Maud Müskens, voorzitter van de AMR: "De kwaliteitsafspraken waren als onderdeel van Ambitie 2025 vaak onderwerp van gesprek tussen het CvB en de AMR. In januari 2020 stemde de AMR in met de Ambitie 2025.

In 2022 werd de AMR door het CvB geïnformeerd over de lopende situatie:

- in het voorjaar, via de Planningsbrief 2023 en bijbehorende documenten
- in het najaar, via het document Toelichting op de Meerjarenbegroting 2023-2027.

De Kwaliteitsafspraken kwamen in 2022 verder expliciet aan bod bij de bespreking van de monitoringsrapportage Kwaliteitsafspraken tussen

AMR en het CvB op 26 april. Hiervoor leverde het CvB bij de AMR een voortgangsrapportage aan. CvB en AMR bespraken de voortgang, de onderbesteding en mitigerende maatregelen. De AMR was tevreden over de verstrekte informatie."

Getekend, M. Müskens, voorzitter AMR

# 8 CORONAPARAGRAAF NPO

Met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) middelen vrijgemaakt voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs, tijdens en na corona.



De volledige naam van het programma is Bestuursakkoord NPO middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en hoger onderwijs (ho). Voor het hoger onderwijs bestaat het NPO uit 3 onderdelen:

1. compensatie voor de korting die studenten krijgen op het collegegeld 2021/2022
2. versnelde bekostiging van de hogere studenteninstroom in 2020/2021
3. specifieke tijdelijke middelen voor 2021 en 2022 voor het wegwerken van studieachterstanden door corona en verbetering van studentenwelzijn.

Voor de specifieke tijdelijke middelen heeft iedere instelling een bestedingsplan opgesteld. Bij Avans vormt het NPO-bestedingsplan een apart deel van onze totaal aan coronagerelateerde inzet voor studenten en medewerkers. We besteden de specifieke tijdelijke middelen aan de landelijke thema's:

- Soepele in- en doorstroom
- Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding
- Lerarenopleidingen.

Voor de specifieke tijdelijke middelen ontvangt Avans voor de Lerarenopleidingen € 682 duizend en voor de andere thema's € 15.287 duizend. In 2022 besloot de minister de uitloop voor de besteding van de middelen met 1 jaar te verlengen, tot en met 2024.

De Avans Medezeggenschapsraad heeft 9 juli 2021 ingestemd met het Avans bestedingsplan voor de specifieke tijdelijke NPO middelen. De Raad van

Toezicht keurde het plan goed op 20 september 2021.

Het monitoren, evalueren en bijstellen van de acties gebeurt binnen onze reguliere planning & control-cyclus en ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging.

## PROCES

Om goed en zorgvuldig te bepalen wat er nu en in de toekomst nodig is voor het herstel van studievoortgang en de verbetering van studentenwelzijn zette Avans in 2022 de volgende stappen:

- We bekeken begin 2022 alle activiteiten en stelden waar nodig de planning bij.
- We voerden rondetafelgesprekken met studenten om de behoeften te inventariseren.

Uit de rondetafelgesprekken bleek dat:

- De oorspronkelijke activiteiten nog steeds relevant zijn voor herstel en verbetering
- Studenten nieuwe onderwerpen noemen die we bij het opstellen van het plan nog niet in beeld hadden. Bijvoorbeeld ondersteuning bij het aangaan van fysieke contacten en hulp bij motivatiegebrek door eenzaamheid, of behoefte aan een prikkelvrije omgeving.

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap monitort adviesbureau Berenschot de inzet van de specifieke tijdelijke NPO-middelen op landelijk niveau. Hiervoor voert Berenschot steekproefsgewijs gesprekken met onderwijsinstellingen (mbo, hbo, universiteiten). Avans was één van de gesprekspartners bij de steekproef in september 2022.

## Rondetafelgesprek

Studenten noemden nieuwe onderwerpen voor studievoortgang en verbetering van welzijn die Avans nog niet in beeld had. Zoals het ondersteunen bij aangaan van fysieke contacten en hulp bij motivatiegebrek door eenzaamheid, of behoefte aan een prikkelvrije omgeving.

## VOORTGANG

In de volgende tabel staat per thema de geplande besteding, de dit jaar bijgestelde (actueel) geplande

besteding voor 2022 en 2023, en de gerealiseerde besteding tot en met 2022.

### Voortgang besteding

Thema	Plan	Besteed	Plan	Actueel	Besteed	Plan	Actueel	Totaal
	2021	2021	2022	2022	2022	2023	2023	Plan
Soepele in- en doorstroom	5.142	3.011	4.071	3.977	1.897	2.061	4.134	11.274
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	1.038	82	1.897	1711	2.060	604	1.730	3.539
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	-	-	-	-	-	-	-	-
Lerarenopleidingen	281	138	333	333	262	68	210	682
Coschappen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overig (buiten thema's)	137	54	339	422	270	0	0	476
Nog te bestemmen	-	-	-	-	-	-	2.123	-
<b>Totaal</b>	<b>6.598</b>	<b>3.285</b>	<b>6.640</b>	<b>6.443</b>	<b>4.489</b>	<b>2.733</b>	<b>8.197</b>	<b>15.971</b>

Onderstaande tabellen laten per activiteit de voortgang, de geplande en de bijgestelde (actueel) geplande besteding en de gerealiseerde besteding in 2022 zien.

### Soepele in- en doorstroom

(Bedragen x € 1.000)

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Aanbieden extra begeleiding	De activiteiten zijn in uitvoering (of nog niet gestart) en verlopen in 2022 conform herplanning en bijbehorend budget. De met de activiteiten beoogde studenten worden bereikt.	991	888	825
Investeren in een goede intake	De activiteit is afgerond conform planning en de met de activiteit beoogde studenten zijn bereikt. Er is minder geld besteed dan gepland.	0	54	11
Beter laten landen van studenten	De activiteiten zijn in uitvoering of in voorbereiding en lopen in 2022 achter op planning. Er is minder geld besteed dan gepland. Het opschalen van de activiteiten met behoud van kwaliteit kost tijd. De met de activiteiten beoogde studenten worden bereikt.	194	215	96
Aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	De activiteiten zijn in uitvoering of in voorbereiding en lopen in 2022 achter op planning. Er is minder geld besteed dan gepland. De met de activiteiten beoogde studenten zijn deels bereikt.	2.886	2.820	965
<b>Totaal</b>		<b>4.071</b>	<b>3.976</b>	<b>1.897</b>

### Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

(Bedragen x € 1.000)

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Meer ondersteuning voor studenten	De activiteiten zijn in uitvoering en de voortgang is volgens planning. Er is minder besteed dan gepland. De met de activiteiten beoogde studenten worden bereikt.	229	271	82
Meer contactmomenten tussen studenten	De activiteiten variëren in fase van uitvoering en in voortgang. In 2022 is een nieuwe activiteit toegevoegd en er is meer geld besteed dan oorspronkelijk gepland.	752	367	1.240
Pro-actieve benadering studenten	De activiteiten zijn op 1 na, in uitvoering en de voortgang is volgens planning. Er is minder geld besteed dan gepland. De met de activiteiten beoogde groep studenten wordt deels bereikt.	916	1.073	738
<b>Totaal</b>		<b>1.896</b>	<b>1.710</b>	<b>2.060</b>

### Lerarenopleidingen

(Bedragen x € 1.000)

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Lerarenopleidingen	De activiteiten zijn in uitvoering en de voortgang is volgens planning. Er is minder geld besteed dan gepland. De met de activiteiten beoogde groep studenten wordt bereikt.	333	333	262
<b>Totaal</b>		<b>333</b>	<b>333</b>	<b>262</b>

### Werving en selectie

(Bedragen x € 1.000)

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Werving en selectie	De activiteit is in uitvoering. De uitvoering loopt achter op planning en er is minder geld besteed dan gepland.	339	422	270
<b>Totaal</b>		<b>339</b>	<b>422</b>	<b>270</b>



## REFLECTIE, BIJSTELLINGEN EN VOORUITBLIK

Begin 2022 bekeken we alle activiteiten opnieuw en waar nodig stelden we de planning bij. Als gevolg van coronamaatregelen eind 2021 konden we namelijk een aantal, vooral fysieke, activiteiten niet uitvoeren. Veel van die activiteiten zijn gericht op het welzijn van studenten, het versterken van de sociale bindingen en het extra aandacht geven aan de begeleiding van studenten. Ook het werven van extra docenten, begeleiders, studieadviseurs bleek lastig.

Met het oog op het risico van een toekomstige onderbesteding bekeken we in 2022 ook of het gewenst is om aanvullende activiteiten op te nemen. In oktober en november voerden we rondetafelgesprekken met studenten. Op die manier bepaalden we wat nu en in de toekomst nodig is voor herstel van studievoortgang en verbetering van studentenwelzijn.

Op basis van de omvang van de onderbesteding van de middelen eind 2022 gaan we in 2023 aan de slag met NPO Next steps. Dit houdt in dat we:

- de landelijke verlenging van de bestedingstermijn NPO met 1 extra jaar ook toepassen voor de besteding van de tijdelijke specifieke NPO-middelen bij Avans. De besteding loopt dan tot en met 2024
- aanvullende activiteiten voor herstel en verbetering toevoegen op basis van de nieuwe onderwerpen die de studenten noemden.

## BESTUURSAKKOORD NPO ONDERZOEK

In 2021 is binnen het NPO ook het bestuursakkoord onderzoek Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker afgesloten. Avans ontving op basis van de landelijke verdeling van deze middelen voor 2021 € 406.539 en voor 2022 € 312.364. De middelen mogen ingezet worden van 2022 tot en met 2024. Avans zet deze middelen in 2023 en 2024 in.



# 9 BESTUUR EN GOVERNANCE



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



## RAAD VAN TOEZICHT

De taak en werkwijze van de Raad van Toezicht (RvT) staan beschreven in:

- de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW)
- de Branchecode goed bestuur hogescholen van de Vereniging Hogescholen
- de statuten van Stichting Avans
- het daaruit voortvloeiende bestuurs- en beheersreglement van Avans Hogeschool
- het reglement van de Raad van Toezicht.

Bij de werkzaamheden stelt de RvT de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal. In het toetsingskader van de RvT staat op welke wijze we invulling geven aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur (CvB).

Het jaar 2022 stond voor Avans Hogeschool in het teken van de start van de implementatie van Ambitie 2025, de inrichting van de onderzoeksorganisatie, de huisvestingsplannen, de oprichting van het masterinstituut, de doorontwikkeling van de digitale transformatie, leiderschap en talent management en, helaas ook nog steeds, van corona. Deze belangrijke onderwerpen zijn dan ook onderdeel geweest van de gesprekken tussen de RvT en het CvB; waarbij dilemma's en denken vanuit verschillende scenario's regelmatig aan de orde zijn geweest.

In het najaar van 2022 namen RvT-voorzitter Ruud Vreeman en -lid Peter Struik afscheid vanwege het einde van hun benoemingstermijnen. Per 1 oktober

2022 volgden John Jorritsma en Meindert van Duijvenbode hen op.

## Samenstelling in 2022

- John Jorritsma, voorzitter, benoeming tot en met 30 september 2026 (eerste termijn)
- Josephine de Zwaan, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn)
- Femke Aarts, lid, benoeming tot en met 30 september 2024 (eerste termijn)
- Meindert van Duijvenbode, lid, benoeming tot en met 30 september 2026 (eerste termijn)
- Saskia Lavrijssen, lid, benoeming tot en met 31 december 2025 (eerste termijn)
- Ugur Pekdemir, lid, benoeming tot en met 31 december 2025 (eerste termijn)

[Bekijk het rooster van aftreden en overzicht van nevenfuncties.](#)

## Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de RvT is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode goed bestuur hogescholen. De leden van de RvT waren de afgelopen 5 jaar niet in dienst van Avans. Hetzelfde geldt voor echtgenoten, geregistreerd partners of andere levensgezellen van de leden en voor pleegkinderen of bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De leden van de RvT zijn geen bestuurslid van een organisatie waarbij een lid of leden van het CvB lid zijn van de RvT. Ze werken niet bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en hebben geen aandelen in een vennoot van Avans Hogeschool. Er waren in 2022 geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen Avans, het CvB en de RvT.

De RvT ziet toe op de verantwoordelijkheid van het CvB in:

- het onderhouden van de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool
- het ontwikkelen van hiertoe samenhangend beleid
- de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven aan de realisatie van de missie en doelstellingen van Avans Hogeschool.

Bij de totstandkoming van Ambitie 2025 heeft het CvB uitdrukkelijk de samenwerking met externe partners en collega-kennisinstellingen gezocht. Het jaar 2022 stond, naast de coronaperikelen, vooral in het teken van het operationaliseren van de ambitie.

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### Besproken punten en besluiten

De RvT vergaderde in 2022 6 keer. Bij 4 van deze vergaderingen was de RvT voltallig aanwezig. Bij 2 vergaderingen was er 1 lid digitaal aanwezig terwijl de andere leden fysiek aanwezig waren.

De RvT-leden legden in oktober een 'Tour d'Avans' af, waarbij ze de verschillende Avanslocaties bezochten en toelichting kregen op de huisvestingsportefeuille en huisvestingsprojecten. Hierbij waren 2 CvB leden aanwezig. Begin november was er een extra overleg met het CvB met een informeel diner onder leiding van de nieuwe voorzitter.

In de 6 reguliere vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod:

### Implementatie Ambitie 2025

De RvT verleende in 2022 goedkeuring aan de volgende Ambitie-onderdelen:

- *Inrichting onderzoeksorganisatie.* Avans wil een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner zijn. Om dit te bereiken zijn 4 zwaartepunten benoemd. Deze kennisprogramma's zijn ondergebracht in Centres of Expertise (CoE's) met ieder een eigen kwartiermaker/directeur. De RvT keurde de inrichting van de organisatie praktijkgericht onderzoek in februari goed.
- *Oprichting masterinstituut.* Avans wil professional masters aanbieden die tegemoetkomen aan aantoonbare vragen vanuit de arbeidsmarkt en (potentiële) studenten. Daarnaast willen we aansluiten bij de inhoudelijke profilering en positionering van Avans. De masters worden centraal gepositioneerd in een apart masterinstituut dat samenwerking, afstemming en synergie tussen de masters bevordert. De RvT keurde de oprichting van dit instituut in november goed.

### Monitoring kwaliteitsafspraken

Bij Avans Hogeschool verbinden we de monitoring van de realisatie van de kwaliteitsafspraken met de reguliere planning & control-cyclus en met ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging. Vanaf 2020 is de voortgang van de kwaliteitsafspraken een vast onderdeel geworden van de managementreview. De RvT werd in het voorjaar van 2022 geïnformeerd over de voortgang van de kwaliteitsafspraken in 2021.

### Huisvestingsbesluiten

De RvT verleende in 2022 goedkeuring aan de volgende huisvestingszaken:

- de toekenning van een aanvullend investeringsbudget van € 2 mln en de eenmalige verhoging van de investeringsbegroting (IB) van € 2,5 mln om het bouwdeel OpenX te realiseren, dat hoort bij het gebouw Hogeschoollaan in Breda.
- de vorming van een noodfonds huisvesting om onvoorzienbare prijsstijgingen in de productkosten en/of bijkomende kosten tijdens de bouw van de grote bouwprojecten in Breda en Den Bosch op te kunnen opvangen. Daarnaast zijn marges vastgesteld waarmee duidelijk is gemaakt binnen welke financiële grenzen deze projecten voorafgaand aan de bouw moeten vallen (de zogenaamde tolerantiegrenzen).

### Jaarverslag en jaarrekening 2021

In de meivergadering verleende de RvT goedkeuring aan het zevende integrale jaarverslag van Avans Hogeschool.

### Meerjarenbegroting

In de decembervergadering bespraken we de meerjarenbegroting voor 2023-2027. De RvT keurde de begroting van 2023 goed en nam kennis van het meerjarig begrotingsperspectief 2024-2027.

### Onderwerpen en dilemma's

Naast bovengenoemde onderwerpen is de RvT ook bijgepraat over het leiderschapsprogramma voor directies, het leiderschapsgroeiprogramma, internationalisering, diversiteit en inclusie, welzijn van medewerkers en studenten en experimenten in het kader van Ambitie 2025. Tijdens elke vergadering informeert het CvB de RvT over lopende zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel en organisatie, financiën, huisvesting en digitale transformatie. Dit is ook van toepassing op zaken rond de coronacrisis en de daarmee samenhangende maatregelen. In deze bijpraatmomenten is er stevast door de RvT gekeken naar de onderliggende vragen, de dilemma's en de mogelijke scenario's. De bestuurlijke dilemma's zijn in 2022 regelmatig aan de orde geweest.

De RvT overlegde in 2022 1 keer met de AMR. In mei is er samen met het CvB en de AMR gesproken over het rapport De Staat van Avans. In kleinere groepen spraken we over subthema's als Associate degree-

onderwijs en de diversiteit van Avans. Verder heeft het Dagelijks Bestuur van de AMR met RvT-lid Peter Struik gesproken over investeringen in ICT en de vastgoedportefeuille. In november sprak het Dagelijks Bestuur van de AMR tijdens een kennismakingsgesprek met ons nieuwe lid Meindert van Duijvenbode.

### **Commissies**

De RvT kent 3 commissies die adviezen voorbereiden voor besluitvorming door de RvT in hun specifieke aandachtsgebied. Deze commissies zijn:

- Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie

De commissies doen schriftelijk verslag aan de voltallige RvT tijdens de reguliere vergaderingen.

#### ***Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie (KOO)***

De commissie KOO vergaderde in 2022 4 keer. Vanuit de RvT waren hierbij Saskia Lavrijssen en Josephine de Zwaan aanwezig, samen met de portefeuillehouder Onderzoek en Onderwijs vanuit het CvB. In deze 4 overleggen spraken we over de inrichting van de onderzoeksorganisatie in het kader van Ambitie 2025, de masterportfolio, onderwijsvernieuwing en experimenten, diversiteit en inclusie, studentenwelzijn, de jaarrapportage visitaties opleidingen en expertisecentra, NSE/HBO-monitor, AI en het carrièrepadenonderzoek. Naast het bespreken van de vorderingen op de verschillende KOO onderwerpen heeft de commissie ook besluiten van de RvT met een (positief) advies voorbereid zoals die op het masterinstituut en de onderzoeksorganisatie.

#### ***Auditcommissie***

De Auditcommissie kwam in 2022 4 maal bij elkaar. Vanuit de RvT waren hier Femke Aarts en Ugur Pekdemir bij aanwezig. Meindert van Duijvenbode is per 1 oktober aangesloten bij deze commissie en hij was aanwezig bij de laatste vergadering in 2022. Verder woonden ook de portefeuillehouder Financiën van het CvB, de concerncontroller en de directeur Dienstbaarheid Financiën & Studentenadministratie deze overleggen bij. Enkele keren was de accountant aanwezig. De onderwerpen die de commissie besprak, zijn: de jaarrekening, het jaarverslag 2021 inclusief het accountantsverslag en de meerjarenbegroting 2023-2027, de verdeling van het transitiebudget,

NPO-specifieke middelen, tegemoetkoming gestegen kosten levensonderhoud, concernanalyse en een update van het budgetmodel. De auditcommissie heeft in het dossier NPO-specifieke middelen meermalen aandacht gevraagd voor de bijdrage van deze middelen aan de kwaliteit van het onderwijs, en dacht mee met de portefeuillehouder over de dilemma's rondom de huisvestingsportefeuille.

#### ***Remuneratiecommissie***

In 2022 bestond de Remuneratiecommissie uit de voorzitter (eerst Ruud Vreeman, hij werd opgevolgd door John Jorritsma) en vicevoorzitter Josephine de Zwaan. De Remuneratiecommissie voerde met elk lid van het CvB een informeel gesprek over hun welbevinden, over de samenwerking binnen het CvB, over de voortgang van de implementatie van Ambitie 2025 en meer concreet over hoe het met de studenten en docenten van Avans gaat. Het informele karakter van deze gesprekken werd ingegeven door de buitengewone situatie tijdens de coronaperiode, waarin het CvB leiding gaf aan Avans. De commissie besteedde ook aandacht aan de opzet van een andere cyclus en methodiek van het volgen en beoordelen van het functioneren van het CvB. Deze methodiek en cyclus moeten aansluiten bij het leiderschapsprogramma binnen Avans: Ambition Level Leadership. De Remuneratiecommissie heeft opdracht gegeven om deze methodiek en cyclus uit te werken.

De Remuneratiecommissie was betrokken bij de werving en selectie van de nieuwe voorzitter en het nieuwe lid van de RvT. Josephine de Zwaan werkte mee aan het opstellen van de profielen en zij sprak met werving- en selectiebureau Chasse.

De commissie gaf in 2022 ook de aanzet tot een meer gedetailleerd beleid rond nevenfuncties van collegeleden. Dit beleid wordt in 2023 verwacht.

## **Leiderschap**

De Remuneratiecommissie besteedde ook aandacht aan de opzet van een andere cyclus en methodiek van het volgen en beoordelen van het functioneren van het CvB. Deze methodiek en cyclus moeten aansluiten bij het leiderschapsprogramma binnen Avans: Ambition Level Leadership.

## COLLEGE VAN BESTUUR

De besturing van Avans is ingericht volgens de Branchecode goed bestuur hogescholen uit 2013. In dit hoofdstuk geven we inzicht in ons bestuur, ons risicomangement en onze compliance.

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

### Drs. P.F.M. (Philippe) Raets, voorzitter

#### **Beleidsvelden:**

- strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten
- externe betrekkingen (horizontale dialoog)
- duurzaamheid

#### **Bedrijfsvoering:**

- corporate communicatie
- marketing

De voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de RvT, de AMR en het overleg voorzitters deelraden.

### Dr. J. (Jacomine) Ravensbergen, vicevoorzitter

#### **Beleidsvelden:**

- onderwijs
- onderzoek en valorisatie
- integrale kwaliteitszorg
- internationalisering
- kennisveiligheid
- diversiteit en inclusie

#### **Bedrijfsvoering:**

- studentzaken

### Drs. S.Y. (Sarah) Wilton, lid

#### **Beleidsvelden:**

- digitale transformatie
- strategisch HR beleid

#### **Bedrijfsvoering:**

- financiën
- huisvesting en facilitair
- ICT
- personeel en organisatie(ontwikkeling)

Het lid CvB is het eerste aanspreekpunt voor de vakorganisaties en de vertrouwenspersonen.

## BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet normering topinkomens 2 (Wnt 2) ingevoerd. Per 1 januari 2022 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 216.000 vastgesteld.

Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht. Dat houdt in dat er 4 jaar een eerbiediging plaatsvindt, gevolgd door een 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 WNT-Verantwoording 2022 Stichting Avans. De bezoldiging van de bestuurders is conform de WNT 2.

## Tabel Bestuurskosten

(Bedragen x €1.000)

	Philippe Raets	Jacomine Ravensbergen	Sarah Wilton	CvB gezamenlijk	Totaal
Representatiekosten	32,70	459,00	90,00	3.055,85	3.637,55
Reis- en verblijfkosten binnenland	273,38	60,33	60,33	378,95	772,99
Reis- en verblijfkosten buitenland	0,00	315,56	10.684,77	0,00	11.000,33
Overige te vergoeden bestuurskosten	0,00	2.305,00	39.657,40	6.673,75	48.636,15
Subtotaal	306,08	3.139,89	50.492,50	10.108,55	64.047,02
Netto onkostenvergoeding	2.376,00	2.376,00	1.596,00	0,00	6.348,00
Totaal	<b>2.682,08</b>	<b>5.515,89</b>	<b>52.088,50</b>	<b>10.108,55</b>	<b>70.395,02</b>

## RISICOMANAGEMENT

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

In het risicomanagementbeleid ligt de focus op het tijdig signaleren van ontwikkelingen om adequaat te acteren. Door de alertheid die ontstaat, ligt de nadruk meer op het omgaan met risico's dan op het beheersen ervan. Dit stelt ons in staat om zowel de kansen te benutten als de impact van bedreigingen te beperken.

Het risicomanagement is in de jaarlijkse P&C-cyclus verankerd. Bovendien is het risicomanagement vanaf eind 2022 opgenomen in de Concernanalyse die driemaal per jaar met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt besproken.

### Risicobereidheid

Het uitgangspunt is dat Avans geen risico's accepteert die de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Om te voldoen aan wet- en regelgeving accepteren we ook weinig risico's. Aangezien Avans een lerende organisatie is, waar verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt, is het niet wenselijk om risico's op andere vlakken

volledig te beperken. Inzicht in de risicobereidheid en -cultuur is is belangrijk om te beoordelen of (de effecten van) de beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

### Coronacrisis

De piek van de coronacrisis ligt wat betreft besmettingen en beperkende maatregelen inmiddels ruim achter ons. De effecten op het welzijn van medewerkers en studenten en de studieresultaten van studenten kunnen echter nog voortduren. Dit risico krijgt onze aandacht zo lang als dit nodig is. Ter voorbereiding op het mogelijk verloop van het virus op de middellange termijn is een landelijk sectorplan corona opgesteld door de overheid. Binnen Avans is een vertaalslag gemaakt van de landelijke richtlijnen naar de invulling van scenario's voor Avans. Daarmee zijn we in 2023 in staat om direct en gericht te reageren bij sterk oplopende besmettingen.

### Strategische risico's en kansen

Als onderdeel van het risicomanagementbeleid staan we jaarlijks stil bij strategische risico's. In december 2022 keken we met alle directies binnen Avans naar ontwikkelingen en risico's die impact kunnen hebben op Avans in de komende jaren. Op die manier kunnen we zowel bedreigingen als kansen identificeren die hieruit voortkomen. Deze risico's zijn gezamenlijk geëvalueerd op impact (op Avans als geheel, op een sector/thema of op individuele eenheden) en op tijd (korte, middellange of lange

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

termijn). Op basis van dit collectieve beeld kunnen we op een later moment bepalen of en hoe we op een risico moeten reageren en welke maatregelen hierbij passen. Een aantal risico's hebben we als belangrijkste getypeerd. Omdat ze op heel Avans impact hebben of op korte of middellange termijn impact gaan hebben, of dat we er nog onvoldoende op reageren. Dit is een verbetering die wij in 2022 hebben doorgevoerd. Het gaat om de volgende risico's:

1. Het werkveld trekt vroegtijdig aan studiekeizers en studenten met als gevolg dat minder studenten een (voltijd)studie kiezen of afronden.
2. Competenties en het certificeren ervan worden in de toekomst belangrijker dan kennisdiploma's.
3. De instroom van nieuwe studenten daalt, onder meer doordat onze voornaamste doelgroep afneemt door demografische ontwikkelingen.
4. Het aanbod aan opleidingsvarianten en de druk op voldoende instroom kunnen leiden tot interne concurrentie. Dit effect wordt vergroot door toenemende concurrentie vanuit universiteiten, het mbo en private partijen.
5. We zijn als organisatie niet altijd voldoende wendbaar en snel genoeg in het reageren op ontwikkelingen in de onderwijssector of maatschappij.
6. De kansengelijkheid in de maatschappij neemt toe en dit heeft gevolgen voor de toegang tot studeren.

In 2023 vervolgen we deze inventarisatie en evaluatie. Het doel is om te bepalen op welke ontwikkelingen en risico's we meer moeten inspelen om de kansen te benutten of de impact van bedreigingen te beperken.

### **Bestuurlijke risico's en kansen**

De hierboven genoemde risico's zijn meer strategisch van aard en liggen verder in de toekomst. Daarnaast spelen er ook verschillende bestuurlijke risico's die op korte termijn aandacht vragen. Voorbeelden van belangrijke bestuurlijke risico's:

1. De personele bezetting staat onder druk door de krappe arbeidsmarkt en het verzuim. In de loop van 2022 is meer en meer aandacht gegeven aan de werving van nieuwe medewerkers, aan strategische personeelsplanning op centraal en decentraal niveau en aan het welzijn van huidige medewerkers.
2. De realisatie van Ambitie 2025 – naast de reguliere activiteiten binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering – vraagt veel van

medewerkers en de organisatie. Het moeilijk kunnen invullen van vacatures versterkt dit. Er zijn periodieke afstemmomenten tussen de directies, het Transitieteam en het CvB om van elkaar te leren en bij te sturen op zaken als de voortgang, het absorptievermogen en eventuele belemmeringen. Onder medewerkers meten we de ervaren voortgang en het absorptievermogen via de Ambitiemonitor. In 2022 kreeg de monitoring van de voortgang van de transitie concreter vorm, startten we een leiderschapsprogramma en trainden we medewerkers in de veranderaanpak van Avans.

3. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt nog niet altijd voldoende gelegd in onze doorgroei naar kennisinstelling en kennispartner. De vorming van de 4 nieuwe Centres of Expertise geeft dit een nieuwe impuls; onderwijs en onderzoek zoeken elkaar vaker op om samen meerwaarde te creëren in het maken en uitvoeren van hun plannen.
4. Imagoschade en risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering door het optreden van cyberincidenten, waarbij de vertrouwelijkheid of integriteit van (persoons)gegevens in het geding is. Het team verantwoordelijk voor informatiebeveiliging en privacy is versterkt en er ligt een plan om de risico's stap voor stap beter te beheersen. Naast het verstevigen van deze centrale rol intensiveren we de initiatieven om de hele organisatie meer bewust te maken van het belang hiervan.

### **Situatie Oekraïne**

De oorlog in Oekraïne duurt voort, maar de impact op het primaire proces van Avans blijft nagenoeg nihil. In 2022 namen we maatregelen voor het beperkte aantal Oekraïense en Russische studenten. Die maatregelen zijn vooral gericht op financiële ondersteuning, om hen de mogelijkheid te geven om hun onderwijs te blijven volgen.

Avans bewaakt ook het risico van grote en verdere prijsstijgingen bij nieuwe investeringen. Dit risico werkt vooral door op het vlak van huisvesting, facilitaire zaken en energie. Verschillende bouwprojecten van Avans kregen te maken met flinke prijsstijgingen en vertragingen als gevolg van schaarste van materialen. Om de financiële risico's verder te beperken, is besloten de grote projecten meer na elkaar uit te voeren in plaats van tegelijkertijd. Binnen Avans stelden we een taskforce Huisvesting samen, die het CvB en de RvT adviseert

over de belangrijkste te nemen beslissingen aangaande lopende bouwinitiatieven.

## HELDERHEID

In de periode 2003-2005 publiceerde de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen de zogenaamde helderheidsnotities. Deze notities verduidelijken de toepassing van de bestaande bekostigingsregels. Daarnaast vereisen deze notities dat organisaties in hun jaarverslag verantwoording afleggen over bepaalde thema's.

De directies van de bedrijfsonderdelen van Stichting Avans doen jaarlijks een opgave richting het College van Bestuur in het kader van de helderheidsnotities. In deze paragraaf de opgaves van Stichting Avans voor de relevante thema's.

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

Zowel in studiejaar 2021/2022 als in studiejaar 2022/2023 is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisaties.

### **Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten**

De cursussen op de zaterdagacademie van St. Joost School of Art & Design worden verzorgd door Avans Hogeschool BV, een 100% deelneming van Stichting Avans. De onkosten die de St. Joost in dit kader maakt, factureert de academie aan Avans Hogeschool BV. De gemaakte onkosten bestaan uit personele lasten (€ 35.000) en materiële lasten (€ 6.000). Het Center of Expertise BBE voert voor derden praktijkgericht onderzoek uit en zorgt voor uitwerking van andere trajecten rondom biobased economy. De facturatie geschiedt tegen kostendekkend tarief. Stichting Avans betaalt een bijdrage van € 218.000 voor studentensportfaciliteiten bij Bress in Breda, het Tilburg University Sports Center in Tilburg en het Sportiom in 's-Hertogenbosch.

### **Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten**

- Avans heeft dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Hongarije, Italië en Mexico. Stichting Avans ontving 154 buitenlandse studenten en 25 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.

- Er waren ook uitwisselingen met (niet-) partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 67 buitenlandse studenten en 126 Nederlandse studenten deel.

### **Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf**

In studiejaar 2022/2023 volgen 3 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

### **Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten**

Zowel in studiejaar 2021/2022 als in studiejaar 2022/2023 is geen sprake van bekostiging van maatwerktrajecten.

## COMPLIANCE

Eind 2022 startten we een inventarisatie om een zo volledig mogelijk beeld te creëren van welke wet- en regelgeving van toepassing is voor Avans. Ook inventariseerden we of en waar binnen de organisatie de verantwoordelijkheid is belegd voor het compliant zijn op ieder item. Dit initiatief identificeert eventuele blinde vlekken. Het helpt ons om ontbrekende thema's te beleggen bij de juiste verantwoordelijken en het maakt betere monitoring op het voldoen aan relevante wet- en regelgeving mogelijk.

### **Audits**

Gedurende 2022 zijn de volgende audits afgerond of gestart:

- een onderzoek naar de betrouwbaarheid van de vastlegging van toetsresultaten
- onderzoek naar de beheersing van studievoortgang en begeleiding van studenten
- beoordeling van de bestuurskosten in 2021 en de toepassing van het declaratiereglement
- onderzoek naar de beheersing van het proces van aanmelding tot inschrijving
- onderzoek naar de voortgang van verbeteracties in het onderwijs-logistieke proces en de planning- en roosterapplicatie naar aanleiding van de audit in 2021
- onderzoek naar de voortgang van verbeteracties in de beheersing van de auteursrechtenregelgeving naar aanleiding van de audit in 2021
- tweemaal een tussentijdse beoordeling van de implementatie van het nieuwe HR-systeem
- onderzoek naar beheersing van privacy en AVG-compliance
- onderzoek naar de beheersing van de risico's in het proces diplomering.

### **Klokkenluider**

In 2022 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

### **Privacy en security**

Bij Avans vinden we de privacy en veiligheid van onze studenten en medewerkers belangrijk. Om de digitale veiligheid te waarborgen nemen we passende privacy- en securitymaatregelen.

#### **Privacy**

Ambitie 2025 heeft invloed op diverse processen van Avans. Om te borgen dat de juiste privacy- en securitymaatregelen worden toegepast op noodzakelijke processen nu en in de toekomst, breidde het Avans privacyteam in 2022 uit van 2 naar 5 fte. Ook stelden we een nieuwe versie op van het privacystatement, dat [hier](#) is te lezen. Daarnaast werkten we het proces rond de uitvoering van rechten van betrokkenen verder uit.

In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2022 in totaal 11 meldingen (2021: 10) gedaan van een datalek. De functionaris gegevensbescherming handelde als volgt:

- 4 keer was er sprake van een datalek dat we moesten melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit deed Avans volgens procedure.
- 6 keer was er sprake van een beperkt datalek, dat we niet hoefden te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit omdat er geen sprake was van een kans op ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen. Wel troffen we bij alle incidenten passende maatregelen om herhaling te voorkomen.
- 1 keer was er sprake van een incident. In eerste instantie classificeerden we het als een datalek dat we moesten melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Op basis van nieuwe informatie bleek het om een beveiligingsincident te gaan en konden we de melding intrekken.

#### **Security**

Cybersecurity is niet meer weg te denken bij Avans door de toenemende cyberdreigingen en de potentiële impact hiervan op onze studenten en medewerkers. De accountant controleert dan ook op de maatregelen die Avans neemt om cybersecurity binnen de organisatie op peil te houden. Avans heeft permanente aandacht voor cybersecurity om de organisatie weerbaar te houden tegen cybercriminaliteit. We nemen maatregelen om risico's te beperken en monitoren en evalueren deze

voortdurend. In 2022 ging het om de volgende maatregelen:

- Per 1 januari 2022 startte een chief information security officer (CISO) met onder meer de opdracht de weerbaarheid van Avans te verhogen op het gebied van cybersecurityrisico's.
- Nulmeting van de actuele staat van privacybewustzijn en informatiebeveiliging binnen Avans en het vastleggen van een programma en roadmap.
- Start van een groot, Avansbreed bewustwordingstraject in samenwerking met een externe partner.
- Samenstellen van een risicoteam dat bestaat uit de chief information security officer, de functionaris gegevensbescherming en de concerncontroller. Periodiek beoordelen en bespreken zij de gedefinieerde risico's en de laatste ontwikkelingen aan de hand van voortgangsrapportages.

Naast alle preventieve maatregelen voerden we afgelopen jaar ook zogenaamde detectieve maatregelen in. We monitoren onze ICT-infrastructuur 24 uur per dag en maken analyses van mogelijke dreigingen. In 2022 kwamen geen cybersecurity-incidenten voor met een materiële impact.

Avans wil eind 2024 volwassenheidsniveau 3 op basis van het SURF-normenkader hebben bereikt. Dit is het streefniveau dat we afspraken met de Vereniging van Hogescholen. Om dit niveau te behalen, startten we een intensief programma in samenwerking met een externe partner, dat doorloopt in 2023 en 2024.

#### **Inschrijvingen**

Studenten kunnen uitsluitend onderwijs volgen en tentamens afleggen van de opleiding en de keuzeonderdelen waarvoor ze zijn ingeschreven. Als studenten een tentamen doen controleert Avans zowel bij inschrijving als bij het tentamen zelf of studenten mogen deelnemen. Volgens de notitie Helderheid HO leggen we hierover specifiek verantwoording af in bijlage 1 van de jaarrekening.

#### **Profileringsfonds**

Avans voorziet conform artikel 7.51 van de WHW via het Profileringsfonds in de financiële ondersteuning van studenten in bijzondere omstandigheden. Dit betreft studenten met:

- studievertraging als gevolg van overmacht



Aanvragen Profileringfonds 2022	aantal aanvragen	aantal toekenningen	totaal uitkeringen	gemiddelde kosten per persoon	gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	23	21	€ 100.223	€ 4.773	9
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	103	100	€ 114.705	€ 1.147	10
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>126</b>	<b>121</b>	<b>€ 214.938</b>	<b>€ 5.920</b>	<b>19</b>

- een bestuursfunctie in een studentenorganisatie
- een erkende topsportstatus.

verstrekt en stond een totaalbedrag van € 33.973 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2021 € 28.523.

Studenten die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. We hebben de voorwaarden voor ondersteuning vastgelegd in de Regeling Profileringsfonds en de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten

De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) ontving 23 aanvragen voor financiële ondersteuning vanwege studievertraging als gevolg van overmacht in 2022. Van de aanvragen zijn er 21 toegekend. Ook konden studentbestuurders van studie- en studentenverenigingen in het studiejaar 2022-2023 weer een bestuursbeurs aanvragen. De Commissie FOS kende aan 100 bestuurlijk actieve studenten een bestuursbeurs toe. In totaal is in 2022 een bedrag van € 114.705 toegekend aan bestuurlijk actieve studenten. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het Profileringsfonds.

### Noodfonds

Avans heeft een noodfonds ingericht met als doel om haar studenten in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening van maximaal € 2.500. De voorwaarden voor deze ondersteuning hebben we vastgelegd in de Regeling Noodfonds voor Studenten. De Commissie FOS beoordeelt de aanvragen. In 2022 werden 7 nieuwe leningen

### COMMERCIELE ACTIVITEITEN

Niet publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Hogeschool BV (h.o.d.n. Avans+). De activiteiten van deze BV vallen binnen de Avansambitie van een leven lang leren. Het CvB heeft via de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders zeggenschap over voornoemde BV en zorgt er daarmee voor dat de niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van Avans en bijdragen aan de realisatie van haar maatschappelijke opdracht. Leidraad is de branchecode. Over de activiteiten wordt separaat gerapporteerd.

# 10 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De medezeggenschap bij Avans is ingericht in lijn met de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Dit betekent dat de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op centraal niveau opereert.



Op decentraal niveau bestaan de deelraden: de academierraden bij academies en de dienststraden bij diensten. Tot slot heeft elke opleiding of groep van opleidingen een opleidingscommissie.

### AMBITIE 2025

Sinds de start van Ambitie 2025 begonnen we verschillende projecten om te zorgen dat de Avans-medezeggenschap blijft aansluiten bij de organisatie, en een plek blijft voor studenten en medewerkers om mee te praten over de ontwikkelingen. Ook in 2022 zetten we daarvoor verschillende stappen, zoals de herindeling van de academierraden en het voorbereiden van de oprichting van medezeggenschap voor praktijkgericht onderzoek.

Onder de titel Medezeggenschap in Beweging startte het Centrum voor Medezeggenschap een langjarig project dat de medezeggenschap binnen Avans zelf onder de loep neemt. Op basis van onderzoek onder zeggenschap en medezeggenschap werden in 2022 de 4 thema's in kaart gebracht die het waardevolst zijn om te onderzoeken:

- gezamenlijke normen en waarden
- kennis en vaardigheden
- medezeggenschapsstructuur
- rollen/taken en verantwoordelijkheden

Op 10 november vormde de Dag van de Medezeggenschap de feestelijke aftrap van dit project. Medezeggenschappers uit alle lagen binnen Avans kwamen samen om elkaar te ontmoeten, voor scholing en om samen vooruit te kijken in dit traject.

In 2023 krijgt Medezeggenschap in Beweging verder vorm.

### VERSNELDE DIGITALISERING

Corona had ook in 2022 nog invloed op de manier van werken in de AMR. De raad startte haar vergadercyclus online, maar verschoof gedurende het jaar naar hybride werken. Tijdens de coronaperiode is de AMR gegroeid in haar vaardigheden als het gaat om digitaal vergaderen, discussiëren en tot standpunten en besluiten komen. Het hybride vergaderen levert de medezeggenschap kansen op, bijvoorbeeld omdat het makkelijker is om gasten of toehoorders te verwelkomen. Op deze manier plukt de AMR blijvend de vruchten van deze versnelde digitalisering.

Bijzonder was ook de nominatie voor de 3D Driehoek-trofee 2022. Dit is een landelijke award voor de organisatie met het beste overleg in de driehoek medezeggenschap, toezicht en bestuur. Onder andere de Sociaal-Economische Raad en FNV zijn uitreikers van deze prijs. Avans Hogeschool moest uiteindelijk alleen Eneco N.V. voor laten gaan, en is bovendien de eerste hogeronderwijsinstelling met een nominatie. De jury prijst Avans om de cultuur van gezamenlijkheid, aandacht voor duurzaamheid en gelijkwaardige vertegenwoordiging van studenten en medewerkers.



Op 30 juni en 1 juli vonden tussentijdse verkiezingen voor de studentgeleding plaats. De AMR verwelkomde vanaf september daarom 4 nieuwe studenten en bestaat nu uit een mix van nieuwkomers en ervaren leden.

### **IMPLEMENTATIE AMBITIE 2025**

Ambitie 2025 kent 5 inhoudelijke hoofdpijlers: Onderwijs, Organisatie, Onderzoek, Technologie & Data en Co-creatie. Op al deze onderwerpen vinden ontwikkelingen plaats die aan de AMR worden voorgelegd, al dan niet met een verzoek tot advies of instemming.

Belangrijke besluiten waarop de AMR instemming verleende waren onder andere:

- inrichting praktijkgericht onderzoek
- visie op dataherinrichting functie
- huisthuiswerkregeling en vergoeding woon-werkverkeer
- oprichting Professional Masters

Parallel aan deze verzoeken voert de AMR de komende jaren iedere 3 maanden een inhoudsrijk gesprek met het CvB over de voortgang. In 2022 gingen deze gesprekken onder meer over praktijkgericht onderzoek en de blauwdrukontwikkeling. De AMR blijft in al haar gesprekken met het CvB over de Ambitie 2025 aandacht vragen voor het absorptievermogen van de organisatie, het beheersbaar houden van de werkdruk en het op peil houden van de hoge studenttevredenheid.

De AMR maakte in 2022 verschillende keren gebruik van haar initiatiefrecht. De raad deed daarbij voorstellen die door het CvB werden omarmd. Dit gold bijvoorbeeld voor het bevriezen van het bedrag per studievereniging voor bestuursbeurzen, zodat het beursbedrag niet steeds lager wordt naarmate meer verenigingen een aanvraag doen. Ook ging het CvB akkoord met een pilot voor het beschikbaar stellen van menstruatieproducten op de toiletten bij Avans. De oproep aan het CvB om post-corona een gebaar te maken naar studenten, leidde tot het evenement Avans Live.

Naast vele inhoudelijke besprekingen en besluiten heeft de AMR ook een rol vertolkt in de procedures rond het aanstellen van een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht en van een lid Raad van Toezicht dat door de medezeggenschap moet worden voorgedragen. De AMR gaf daarbij advies op de

profielchetsen en de waarnemend voorzitter nam gemandateerd deel aan de gesprekken.

### **DEELRADEN EN OPLEIDINGSCOMMISSIES**

Op decentraal niveau oefenden de academierraden, dienstraden en opleidingscommissies binnen de eigen academie, dienst of opleiding de medezeggenschapsrechten uit. 2022 was daarvoor een bijzonder jaar. De herclustering van voltijdopleidingen leidde namelijk tot nieuw samengestelde academies. Deze organisatiewijziging maakte het noodzakelijk om ook de oude academierraden op te heffen en nieuwe in te richten. Dit maakte 2022 tot een intensief jaar voor deze raden. In afwachting van de definitieve inrichting van de nieuwe academie werkten zij in een clusterraad: een tijdelijk verband waarin steeds alle academies vertegenwoordigd waren die opgingen in de nieuwe academie. Dit maakte het mogelijk om toch de medezeggenschapsrechten uit te oefenen en mee te praten over de kwartiermakersopdracht van de nieuwe academie. Nadat alle academies in 2022 officieel van start waren gegaan, hield Avans verkiezingen. In het najaar werden daarmee nieuwe definitieve academierraden geïnstalleerd.

Ook heeft Avans voorbereidingen getroffen voor het oprichten van een nieuwe deelraad: de CoE-raad. Deze raad zal de decentrale medezeggenschap vormen voor de 4 Centres of Expertises, die zelfstandige organisatieonderdelen worden binnen de hogeschool. In 2023 houdt Avans verkiezingen voor deze CoE-raad.

Voor de opleidingscommissies zijn door het Centrum voor Medezeggenschap opnieuw trainingen, kennis- en netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Het doel hiervan is deze commissies te helpen om blijvend een waardevolle gesprekspartner te zijn over het onderwerp onderwijskwaliteit. Juist nu het onderwijs bij Avans in beweging is.

### **VOORUITBLIK**

Ook in 2023 staat de implementatie van Ambitie 2025 centraal voor de medezeggenschap. Enerzijds zijn de studenten en medewerkers die samen de medezeggenschap vormen gesprekspartner voor het CvB en de directies. Anderzijds nemen we ook de medezeggenschap zelf verder onder de loep via Medezeggenschap in Beweging. Tenslotte vinden in 2023 praktische veranderingen in de medezeggenschap plaats: met de oprichting van de CoE-raad verwelkomt Avans een nieuw type deelraad binnen de medezeggenschap.

## **SAMENSTELLING OP 31 DECEMBER 2022:**

### **Studentleden:**

Vincent Plompen – voorzitter studentgeleding, vicevoorzitter AMR, lid Dagelijks Bestuur (AMBF - Bedrijfskunde)

Luc Goos – lid Dagelijks Bestuur (ACI – Communicatie)

Frederique Veenstra (AWEG - Mens en Techniek)

Babette Leenhouts (ALST – Chemie)

Fatima Mussarat Razzak (AMBF - Integrale Veiligheidskunde)

Melissa Boom (AWO - Commerciële Economie)

Vincent van Valen (AMF – Bedrijfskunde)

Didi Sewüster (AWEG - Mens en Techniek)

Assala Driouichi (ALST – Chemie)

German Bosch (ACI – Communication & Multimedia Design)

Luke Govers (ATlx – Technische Bedrijfskunde)

Pleun van Trier (AMBF – Bestuurskunde / Overheidsmanagement)

### **Medewerkersleden:**

Maud Müskens – - voorzitter en lid Dagelijks Bestuur (LIC)

Edwin Zeelenberg – lid Dagelijks Bestuur (AVD)

Annelies van der Thiel (AMBF)

Frank Philippart (AWEG)

Stefan van Dockum (ATD)

Lidwien Jacobs (AWO)

Loïc van Eyk (AWG)

Mustapha Aoulad Hadj (AWG)

William Aarts (AWO)

Eric van Oevelen (LIC)

Jeroen Nobel (AMBF)



# 11 BESTUURSAKKOORD

Met het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap werken de hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW aan de versterking van het hoger onderwijs en de wetenschap.



Hoofddoelen van het akkoord zijn:

1. Versterken van het fundament van het stelsel van hoger onderwijs en wetenschap
2. Ruimte geven aan divers talent
3. Vergroten maatschappelijke impact.

In het jaarverslag leggen de onderwijsinstellingen verantwoording af over hoe ze de middelen uit het bestuursakkoord hebben ingezet. Voor de hogescholen gaat dit over het versterken van praktijkgericht onderzoek, het verbeteren van de onderwijskwaliteit, het vergroten van sociale veiligheid, het vergroten van de impact van onderzoek en een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

### **PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK**

Voor de verantwoording over het vergroten van de impact en het versterken van het praktijkgericht onderzoek volgen we de structuur en de definities van de [Vereniging Hogescholen](#) (VH). Het is niet mogelijk om de resultaten van de extra middelen uit het bestuursakkoord te scheiden van de al bestaande eerste geldstroom. Daarom monitort de VH alle onderzoeksmiddelen.

#### **Huidige situatie praktijkgericht onderzoek**

Onze strategie en visie op praktijkgericht onderzoek en de reflectie op de uitvoering van de strategie in 2022 is opgenomen in het [hoofdstuk Onderzoek](#). Het verstevigen van de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek sluit aan bij deze visie die we in 2021 ontwikkelden, met bijbehorende strategie en beleid op onderzoek en doorwerking.

Avans draagt structureel bij aan kennisontwikkeling op onderzoeksthema's uit de strategische onderzoeksagenda van de VH, beschreven in tabel 1. Een overzicht en beschrijving van de Centres of Expertise en lectoraten is online beschikbaar en staat in beknopte vorm in het [hoofdstuk Onderzoek](#).



**Tabel 1 Bijdrage aan onderzoeksthema's strategische agenda VH**

<b>Thema</b>	<b>Wijze van bijdrage</b>
Gezondheid en Welzijn	CoE Gezondheid, Zorg en Welzijn
Onderwijs- en talentontwikkeling	Expertisecentrum Future-Proof Education
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	CoE Veilige Veerkrachtige Stad en Omgeving
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	CoE Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	CoE Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie
Duurzaam transport en intelligente logistiek	CoE Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	CoE Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie; CoE Gezondheid, Zorg en Welzijn
Energietransitie en duurzaamheid	CoE Technologische Innovatie in Energie- en Materiaaltransitie; Expertisecentrum Art, Design & Technologie
Kunst en de creatieve industrie	Expertisecentrum Art, Design & Technologie
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	CoE Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap
Veiligheid	CoE Veilige Veerkrachtige Stad en Omgeving
Toerisme en gastvrijheid	nvt
Anders, namelijk	nvt

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek in 2022 zijn opgenomen in tabel 2.

**Tabel 2 Gerealiseerde inkomsten onderzoek**

<b>Aard gerealiseerde inkomsten onderzoek</b>	<b>Gerealiseerde inkomsten (x € 1.000)</b>
Inkomsten onderzoek 1 <sup>e</sup> geldstroom	9.395
Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom	3.650
Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom	380
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	3
<b>Totaal budget praktijkgericht onderzoek</b>	<b>13.428</b>



**Tabel 3 Indicatoren integratie praktijkgericht onderzoek in het kennissysteem**

Indicator	Omschrijving en/of vindplaats	
<b>Basisindicatoren</b>		
Centres of Expertise waarbij hogeschool betrokken is	Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek.	
Invulling verbinding met de regio: samenwerking met de regio versterking van de samenwerking 3 sprekende voorbeelden	Informatie over de samenwerking en voorbeelden zijn opgenomen in hoofdstuk Onderzoek.	
<b>Keuze-indicatoren</b>		
Aantal lectorale redes	3	
<b>Deelname aan aanvragen</b>	<b>Gehonoreerd, Avans hoofd-aanvrager</b>	<b>Gehonoreerd, Avans mede-aanvrager</b>
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	2	2
Nationale WetenschapsAgenda		5
Groiefonds		2
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	1	4
Andere aanvragen met kennispartners	15	10
<b>Ontwikkeling bestedingsdoelen</b>	onderzoeksgroepen en de kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming van het onderzoek. Conform de structuur van de VH rapporteren we over alle basisindicatoren en de relevante keuze-indicatoren voor Avans in 2022.	
De bestedingsdoelen praktijkgericht onderzoek uit het bestuursakkoord zijn: de integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennissysteem, de kwantitatieve uitbreiding en verduurzaming van de		

**Tabel 4 Indicatoren kwantitatieve uitbreiding en verduurzaming - personele inzet**

Categorie	Aantal	FTE
Lectoren	27	15,9
Onderzoekers en docent-onderzoekers	230	69,4
Promovendi	18	9,3
Postdocs	17	5,7
Onderzoeksondersteuning	47	25,9
<b>Totaal</b>	<b>339</b>	<b>126,2</b>
	<b>Vast</b>	<b>Tijdelijk</b>
Aanstelling lectoren	22%	78%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan Avans (in fte)		0,6
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut		14

**Tabel 5 Indicatoren kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming**

<b>Indicator</b>	<b>Omschrijving en/of vindplaats</b>
<b>Basisindicatoren</b>	
Kwaliteitszorg – gevisiteerde onderzoekseenheden	0
Voorbeelden van bijdragen aan verbinding arbeidsmarkt en onderwijs	Voorbeelden zijn online beschikbaar en zijn opgenomen in hoofdstuk Onderzoek.
Functiehuis	Het functiehuis van Avans is in 2022 volledig herzien, inclusief het aanscherpen van de functie omschrijvingen onderzoek. Zie hoofdstuk Mensen van Avans.
Diversiteit en inclusie binnen onderzoek	Het Avans-beleid rond diversiteit en inclusie geldt ook voor het praktijkgericht onderzoek. Zie hoofdstuk Mensen van Avans.
<b>Keuze-indicatoren</b>	
Professionaliseringsactiviteiten personeel	Start leergemeenschap onderzoekend vermogen docenten. Uitvoering leertraject Succes met je onderzoeksvoorstel.
Open Science activiteiten	9 Open Access publicaties. Aanschaf en gebruik DataverseNL voor publicatie datasets en onderzoeksoutput. Processen rond privacy, ethiek en datamanagement zijn aangescherpt met Fair data, open science en open acces. Pilot Publinova is landelijk nog niet gestart.
Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem	Nee. In 2022 is de basis gelegd voor het ontwikkelen van Avans Research Platform inclusief functie van een onderzoeksinformatiesysteem in 2023.
Aanwezigheid datamanagementsystemen	Ja. Research Drive van SURF voor opslaan en en verwerken onderzoeksdata en DataverseNL van DANS voor publicatie data.
Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming	Voorbereidingen voor oprichten aparte CoE-deelraad en verkiezingen hiervoor in 2023.

## ONDERWIJSKWALITEIT

Vanaf 2025 worden de middelen voor de Kwaliteitsafspraken structureel en worden ze door het ministerie van OCW toegevoegd aan de lumpsum. De verantwoording over de Kwaliteitsafspraken is opgenomen in het [hoofdstuk Kwaliteitsafspraken](#).

## SOCIALE VEILIGHEID EN INCLUSIE

Onze ambitie is dat studenten en medewerkers zich altijd veilig kunnen voelen in hun studie en op hun werkplek. In 2022 stelden we gedragsregels op en in 2023 wordt een Diversity and Inclusion Officer aangesteld. Informatie over de uitgevoerde activiteiten in 2022 is opgenomen in het [hoofdstuk Mensen van Avans-Medewerkers](#) en het [hoofdstuk Mensen van Avans-Studenten](#).

## AANSLUITING ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

Hogescholen spelen een belangrijke rol in het opleiden van professionals in de sectoren waar een

tekort is aan medewerkers: gezondheidszorg, techniek en onderwijs. Hogescholen die opleiden voor deze 3 sectoren krijgen met het bestuursakkoord een financiële impuls. Doelen zijn: groeiende instroom, lagere uitval en studieswitch, meer gediplomeerden, meer duale opleidingen.

Avans heeft de ontvangen aanvullende rijksbijdrage voor de tekortsectoren 1-op-1 verdeeld over de academies waar de betreffende opleidingen worden aangeboden. Op deze wijze zijn de middelen direct in te zetten in het primaire proces van deze opleidingen.

## VITALISERING VAN OPLEIDINGEN KRIMPREGIO'S

In 2022 heeft Avans geen aparte activiteiten verricht op dit onderwerp. De VH stelt een plan op voor de vitalisering van de krimpregio's.



# 12 FINANCIËN

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2022 € 10,8 mln. positief. Dat is € 3,5 mln beter dan begroot (€ 7,4 mln). Deze afwijking is voornamelijk het gevolg van 4 factoren.



1. Mede als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt worden vacatures niet of later ingevuld. Dit leidt ertoe dat minder kosten gemaakt zijn dan begroot in zowel onze reguliere werkzaamheden als in de implementatie van Ambitie 2025. Dit effect hadden wij in de begroting 2023 gedeeltelijk al voorzien, per saldo is sprake van een aanvullende onderbesteding ten opzichte van de begroting (€ 10,9 mln).
2. Daarnaast ervaren wij aan onze kostenkant de eerste effecten van de inflatieontwikkeling. Het gaat dan met name om toenemende huisvestingskosten, de niet volledig via de rijksbijdrage gedekte stijging van de cao-hbo en de toegenomen kosten van onze private activiteiten ondergebracht binnen Avans+. Het gaat totaal om aanvullende kosten (-/- € 3,2 mln).
3. De dotaties aan onze personele voorzieningen zijn hoger dan begroot mede door de niet begrote krapte op de arbeidsmarkt en de toename van het aantal zieke medewerkers (-/- € 2,6 mln).
4. Ten slotte is de begrote boekwinst op de verkoop van één van onze kavels nog niet in 2022 gerealiseerd, aangezien de overdracht is vertraagd (-/-€ 1,5 mln).

## RESULTAAT 2022

**Geconsolideerde resultaatanalyse 2022**  
(x € 1.000)

	werkelijk begroot werkelijk		
	2022	2022	2021
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	10.824	7.363	26.879

In vergelijking met 2021 is het resultaat voor 2022 € 16,1 mln minder positief. In de loop 2021 is € 14,0 mln Rijksbijdrage NPO lumpsum ontvangen, het is

niet gelukt om dit bedrag volledig in te zetten in 2021. In 2022 speelde dergelijke niet-begrote aanvullende middelen in veel mindere mate, waardoor wij veel meer planmatig, conform onze begroting, de middelen hebben kunnen inzetten in 2022.

## INTERN BUDGETMODEL

In ons interne budgetmodel staan de uitgangspunten voor de verdeling van middelen die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans.

De Rijksbijdrage vormt onze belangrijkste inkomstenbron. Daarom gebruiken we voor het interne budgetmodel van onze reguliere academiebudgetten de sturingsprincipes van de Rijksbekostiging. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld voor de bekostiging van onderzoek en ondersteunende diensteenheden.

In lijn met de Rijksbekostiging heeft ook de interne budgettering een lumpsum karakter. De reguliere budgetten zijn bedoeld voor de structurele activiteiten. Bedrijfsonderdelen kunnen op grond van een aanvraag ook budget krijgen voor specifieke doeleinden, zogenaamde additionele budgetten, bijvoorbeeld voor innovatie.

In het kader van onze Ambitie 2025 is het interne budgetmodel aan verandering onderhevig. Voor zowel de voltijdacademies als de onderzoeksactiviteiten is een nieuw budgetmodel vastgesteld.

## FINANCIËLE KENGETALLEN

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

- liquiditeit ('current ratio'): vlottende activa / schulden op korte termijn
- solvabiliteit: eigen vermogen / totale vermogen
- omvang van de liquide middelen: de absolute omvang in m€

Er bestaan geen harde 'normratio's', wel worden door de Inspectie van het Onderwijs bandbreedtes gehanteerd.

**De ratio's voor Stichting Avans inclusief signaleringsgrenzen:**

	Stichting Avans		Signaleringsgrenzen
	2022	2021	
Liquiditeit	1,74	1,72	Minder dan 0,75
Solvabiliteit	66%	70%	Minder dan 30%
Absolute omvang liquide middelen (in € mln)	168	124	Minder dan € 2 mln.

De liquiditeit van Avans is hoger dan de signaleringsgrens door het hoge liquide middelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De kasstroom over 2022 bedroeg € 44 mln positief en wordt met name verklaard door het positieve resultaat en de toename van de kortlopende schulden mede als gevolg van het vervallen van de korting op de collegegelden uit het NPO.

De solvabiliteit is eveneens hoger dan de signaleringsgrens, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Daardoor hebben we eind 2022, met uitzondering van de afgesloten hypotheek voor Avans+, geen externe bancaire financiering.

De omvang van de liquide middelen is hoger dan de signaleringsgrens, aangezien de kasstroom uit operationele activiteiten groter is dan de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

De beoogde (huisvestings)investeringen in de komende jaren, in combinatie met de implementatieactiviteiten rondom Ambitie 2025, leiden naar verwachting tot een daling van onze liquiditeit en solvabiliteit in de komende jaren. Zie ook de [continuïteitsparagraaf](#).

### FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Avans kent eind 2022, met uitzondering van de hypotheek voor Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de afgesloten hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

### TREASURYBELEID

Avans voert de treasuryactiviteiten uit volgens het Treasurystatuut, gebaseerd op de [Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016](#). Avans heeft in het Treasurystatuut bewust gekozen om geen derivaten af te sluiten en heeft zich aangemerkt als niet-professionele belegger. De centrale treasuryfunctie binnen de stichting beheert de liquiditeitsstroom.

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren). Sinds medio 2017 is schatkistbankieren niet meer verplicht, aangezien wij de lening bij het ministerie volledig hebben afgelost. Met het oog op risicominimalisatie heeft Avans er toch voor gekozen om haar overtollige liquide middelen onder te blijven brengen bij het ministerie van Financiën.

De verstrekte leningen zijn verstrekt vanuit het privaat eigen vermogen, en passen daarmee binnen het Treasurystatuut.

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

Zoals uit de continuïteitsparagraaf blijkt, heeft Avans naar verwachting externe financiering nodig om haar (huisvestings)investeringen te kunnen bekostigen. Avans zal een externe adviseur inschakelen om haar hierover te adviseren en bij te ondersteunen.

## INVESTERINGSBELEID

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

## CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2027. Voor de periode 2023 tot en met 2027 zijn de cijfers rechtstreeks ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2023-2027.

### kengetallen per ultimo

	werkelijk 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	33.445	33.319	33.083	32.974	32.938	32.913
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	84	84	84	84	84	84
Personeel primair proces (OP)	1.681	1.752	1.735	1.737	1.547	1.537
Ondersteunend personeel (OOP)	1.047	1.059	1.058	1.058	1.016	1.013
<i>Deelnemingen</i>	224	251	265	288	306	325
<b>Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires</b>	3.036	3.147	3.142	3.167	2.953	2.960
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP-ratio	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4
Aantal studenten per fte personeel	11,9	11,5	11,5	11,5	12,4	12,5
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	19,9	19,0	19,1	19,0	21,3	21,4
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	95,2	100,1	100,2	100,3	100,7	100,7

### Toelichting

Per 1 oktober 2022 zijn er 33.445 studenten die hun collegegeld aan Avans betalen (2021: 34.907; -/4,2%). Onderliggend is wel sprake van een aantal beelden: de instroom ligt redelijk in lijn met voorgaand jaar, terwijl de doorstroom fors lager is dan de afgelopen jaren. Deze dip in de doorstroom lijkt te duiden op een na-ijleffect van de coronamaatregelen (bijv. het uitstellen van het bindend studieadvies). Op de langere termijn zal

deze ontwikkeling naar verwachting leiden tot een daling van het bij Avans ingeschreven aantal studenten met ca. 500 studenten. Het gaat om een totale daling van 2% over een periode van 5 jaar (1-10-2027 vs. 1-10-2022).

Daarentegen zien wij dat de Ambitie 2025 in de komende 3 jaren nog een forse inspanning vraagt, waarvoor extra onderwijzende personele capaciteit benodigd is. Dit maakt dat ondanks de verwachte

krimp in onze studentenaantallen onze begrote personele bezetting tot en met 2025 zal toenemen. Vanaf 2026 is een kentering zichtbaar in de ontwikkeling van onze fte's; deze wordt veroorzaakt doordat wij in de meerjarenbegroting er bewust voor hebben gekozen om niet vooruitlopend op de ambitie voor de nieuwe planperiode structureel middelen vast te zetten.

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2022 naar 2023 vanwege de cao-hbo en de ontwikkeling van de sociale lasten en pensioenpremies. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het prijspeil 2023, waardoor de GPL redelijk stabiel is vanaf 2023.

Deze ontwikkelingen leiden er toe dat de OP-OOP ratio tot en met 2025 stabiel blijft, en vervolgens daalt. Een vergelijkbaar beeld blijkt uit de begrote student/personeelsratio's.

#### Staat van baten en lasten (x 1000)

	werkelijk 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027
	€	€	€	€	€	€
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage	303.081	299.090	280.268	279.627	280.348	282.323
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.911	546	546	546	546	546
Collegegelden	42.138	62.221	66.150	70.810	70.628	70.558
Baten in opdracht van derden	29.986	31.302	36.158	43.726	47.474	50.582
Overige baten	6.777	4.221	3.801	4.026	4.507	4.923
<b>Totaal baten</b>	<b>386.893</b>	<b>397.381</b>	<b>386.924</b>	<b>398.734</b>	<b>403.503</b>	<b>408.931</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	288.969	315.101	314.960	317.628	297.342	298.162
Afschrijvingen	23.164	22.992	26.281	34.517	36.201	38.810
Huisvestingslasten	17.870	18.766	20.032	17.745	16.577	17.066
Overige lasten	46.360	47.832	47.787	48.822	47.910	49.313
<b>Totaal lasten</b>	<b>376.363</b>	<b>404.690</b>	<b>409.060</b>	<b>418.712</b>	<b>398.030</b>	<b>403.350</b>
<b>Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering</b>						
	10.530	-7.309	-22.137	-19.977	5.473	5.581
Saldo financiële bedrijfsvoering	294	-191	-1.864	-4.523	-5.473	-5.581
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal resultaat</b>	<b>10.824</b>	<b>-7.500</b>	<b>-24.000</b>	<b>-24.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>





### **Toelichting op de kernpunten in de staat van baten en lasten**

- De gedaalde studentenaantallen per 1 oktober 2022 leiden tot een daling van de rijksbijdrage vanaf 2024; daarna is sprake van een relatief stabiel beeld.
  - In 2022 was nog een deel van het jaar sprake van een korting op de collegegelden als gevolg van het NPO, vanaf 2023 is dit niet meer van toepassing. Inmiddels is ook duidelijk dat de korting voor de eerstejaarsstudenten met ingang van 2024/2025 zal vervallen, daardoor is sprake van een oplopende opbrengst uit collegegelden ondanks een begrote krimp in het aantal studenten.
  - De stijging van de baten werk in opdracht van derden weerspiegelt de begrote stijging in het activiteitsniveau van Avans+ in de komende jaren.
  - De personeelslasten stijgen met name door de benodigde personele capaciteit om onze Ambitie 2025 te realiseren en de beoogde stijging in activiteiten van Avans+. Vanaf 2026 is sprake van een daling omdat wij in de meerjarenbegroting er bewust voor hebben gekozen om niet vooruitlopend op de ambitie voor de nieuwe planperiode structureel middelen vast te zetten.
  - De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2024 door aanzienlijke investeringen in gebouwen. Zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans.
- In het saldo van de financiële bedrijfsvoering zijn de rentekosten zichtbaar van de aangetrokken externe financiering van de begrote investeringen.

**Balans per ultimo (x 1000)**

	werkelijk 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	232	232	232	232	232	232
Materiële vaste activa	174.633	264.575	357.695	398.347	403.140	401.351
Financiële vaste activa	1.144	419	383	347	311	275
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>176.009</b>	<b>265.226</b>	<b>358.310</b>	<b>398.926</b>	<b>403.683</b>	<b>401.858</b>
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	38	50	50	50	50	50
Vorderingen	19.982	20.771	20.771	20.771	20.771	20.771
Liquide middelen	168.331	64.349	67.694	70.668	73.502	75.916
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>188.351</b>	<b>85.170</b>	<b>88.515</b>	<b>91.489</b>	<b>94.323</b>	<b>96.737</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>364.360</b>	<b>350.396</b>	<b>446.825</b>	<b>490.415</b>	<b>498.005</b>	<b>498.595</b>
<i>Eigen vermogen</i>						
Wettelijke reserve	232	232	232	232	232	232
Algemene reserve publiek	100.996	98.317	73.333	46.849	44.865	42.881
Algemene reserve privaat	13.842	14.326	15.310	17.294	19.278	21.262
Bestemmingsreserves publiek	123.960	123.960	123.960	123.960	123.960	123.960
Bestemmingsfonds privaat	123	123	123	123	123	123
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>239.153</b>	<b>236.958</b>	<b>212.958</b>	<b>188.458</b>	<b>188.458</b>	<b>188.458</b>
Voorzieningen	15.610	15.416	16.146	16.736	17.326	17.916
Langlopende schulden	1.200	2.800	119.400	187.000	194.000	194.500
Kortlopende schulden	108.397	95.221	98.321	98.221	98.221	97.721
<b>Totaal passiva</b>	<b>364.360</b>	<b>350.395</b>	<b>446.825</b>	<b>490.415</b>	<b>498.005</b>	<b>498.595</b>

### Toelichting op de kernpunten in de balans

- De materiële vaste activa nemen toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs. Veel van deze bouwprojecten worden naar verwachting in 2025 in gebruik genomen. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2023-2027 bedragen € 314 mln. Ondanks de verwachte krimp van de studentenaantallen verwachten we geen leegstand van panden, mede omdat wij onze huurpanden afstoten.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2023 in omvang afnemen. Het beeld is dat Stichting Avans eind 2023 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Met name de algemene reserve publiek laat een aanzienlijke daling zien in de komende jaren. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans+. De bestemmingsreserves publiek omvatten enerzijds een reserve voor financiële risico's, anderzijds financiële ruimte ter dekking van toekomstige innovaties. Ultimo 2022 bedraagt het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde) € 253 mln; het publiek eigen vermogen bedraagt € 225 mln; hetgeen maakt dat Avans geen bovenmatig publiek eigen vermogen kent. Met de begrote tekorten is eveneens niet de verwachting dat in de komende jaren wel sprake zal zijn van bovenmatig publiek eigen vermogen.

### Overige rapportages

1. Rapportage en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Een beschrijving van de wijze waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert, staat in [Risicomanagement](#) in hoofdstuk 9.
2. Ook de beschrijving van de risico's en onzekerheden inclusief eventuele maatregelen staan vermeld in [dezelfde paragraaf](#) in hoofdstuk 9.
3. Het verslag van het [toezichthoudend orgaan](#) staat eveneens in genoemde paragraaf in hoofdstuk 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 brengen we tegen een kostendekkend tarief in rekening aan derden.

### Avans+

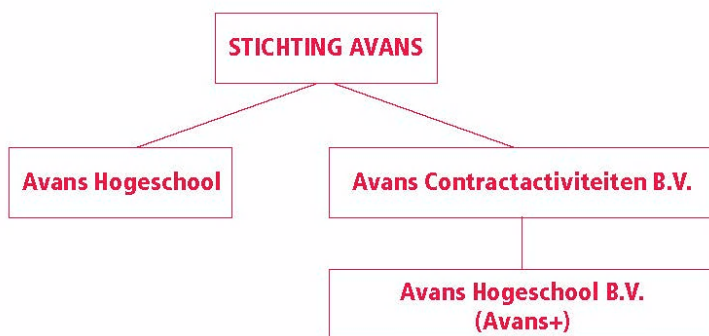
Binnen de Stichting Avans opereert naast Avans Hogeschool B.V., een 100% deelneming bekend onder de naam Avans+. Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden.

De omzet van Avans+ ligt in 2022 op hetzelfde niveau als de omzet in 2021. De ambities van Avans+ voor 2022 waren hoog. De omzet moest groeien op weg naar een verdubbeling van de omzet in 2025. De kansen lagen in de zorg, ICT, internationalisering en doorstroomtrajecten van MBO naar HBO, de omstandigheden bleken echter moeilijker dan verwacht. Ook de interne projecten in informatievoorzieningen verliepen moeizamer dan verwacht. De directie heeft met de verschillende teams een haalbare begroting voor 2023 opgesteld

en afgestemd met de aandeelhouders. De focus op klanten, sales en marge is bij die plannen het belangrijkste aandachtspunt geweest. De begrote omzet in de komende jaren is bijgesteld voor dit actuele beeld; waarbij wij verwachten dat meer focus op klanten, sales en kosten zullen leiden tot een hogere marge dan gerealiseerd in 2022.

De deelneming heeft eigen medewerkers in dienst en huurt daarnaast externe docenten in voor hun specifieke kennis. Als medewerkers van Avans Hogeschool worden ingezet, gebeurt dit op basis van detachering en op beperkte schaal. Andersom kunnen medewerkers van Avans+ op contract- of tijdelijke basis werkzaamheden bij Avans Hogeschool verrichten. In elke situatie vindt facturering plaats van de werkelijke kosten, zonder winsttoegmerk.

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



## ANBI

Avans Hogeschool voldoet aan de status van algemeen nut beogende instelling. Deze ANBI-status verkrijgt een organisatie wanneer ze zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen nut. Deze status geeft een organisatie fiscale en financiële voordelen. Voor meer informatie zie de [website](#).

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

## GECONSOLIDEERDE BALANS 2022 (X 1.000)<sup>7</sup>

### ACTIVA

		31-12-2022	31-12-2021
		€	€
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	232	232
Materiële vaste activa	2	174.633	181.781
Financiële vaste activa	3	1.144	1.185
<b>Totaal vaste activa</b>		176.009	183.198
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	38	49
Vorderingen	5	19.982	20.382
Liquide middelen	6	168.331	123.986
<b>Totaal vlottende activa</b>		188.351	144.417
<b>Totaal activa</b>		364.360	327.615

### PASSIVA

		31-12-2022	31-12-2021
		€	€
Eigen vermogen	7	239.153	228.329
Voorzieningen	8	15.610	13.881
Langlopende schulden	9	1.200	1.600
Kortlopende schulden	10	108.397	83.805
<b>Totaal passiva</b>		364.360	327.615

<sup>7</sup> Na verwerking resultaatbestemming

## GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2022 (X 1.000)

		Werkelijk 2022	Begroting 2022	Werkelijk 2021
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	307.992	305.274	281.804
Collegegelden	12	42.138	42.776	50.872
Baten in opdracht van derden	13	29.986	31.194	29.103
Overige baten	14	6.777	3.477	4.427
<b>Totaal baten</b>		<b>386.893</b>	<b>382.721</b>	<b>366.206</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	15	288.969	294.155	261.951
Afschrijvingen	16	23.164	22.850	23.229
Huisvestingslasten	17	17.870	16.423	16.145
Overige instellingslasten	18	46.360	41.525	37.634
<b>Totaal lasten</b>		<b>376.363</b>	<b>374.953</b>	<b>338.959</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>10.530</b>	<b>7.768</b>	<b>27.247</b>
Saldo financiële baten en lasten	19	303	66	45
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>10.833</b>	<b>7.834</b>	<b>27.292</b>
Vennootschapsbelasting	20	9	471	413
<b>Resultaat</b>		<b>10.824</b>	<b>7.363</b>	<b>26.879</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2022 (X 1.000)

	2022		2021	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		10.824		26.879
Afschrijvingen	16	23.164		23.229
Mutaties voorzieningen	8	1.729		158
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	4	11		5
Vorderingen	5	400		-5.073
Kortlopende schulden	10	24.592		-3.462
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			60.720	41.736
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings immateriële vaste activa	1	-		-
Investerings materiële vaste activa	2	-16.076		-18.715
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	60		110
Investerings financiële vaste activa	3	-6		-209
Desinvesteringen financiële vaste activa	3	47		36
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-15.975	-18.778
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	9	-		-
Aflossing en vrijval langlopende schulden	9	-400		-400
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-400	-400
<b>Mutatie liquide middelen</b>			44.345	22.558
Beginstand liquide middelen		123.986		101.428
Mutaties liquide middelen		44.345		22.558
<b>Eindstand liquide middelen</b>			168.331	123.986



## ALGEMENE TOELICHTING

### Activiteiten

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

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

### Continuïteit

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

### Groepsverhoudingen

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

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

### Consolidatie

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

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

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

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

### Verbonden partijen

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

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

#### **Toelichting op het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

#### **Schattingen**

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

## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

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

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

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

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

### Vergelijking met voorgaand jaar

In vergelijking met voorgaand jaar is het uitgangspunt voor de inschatting van de voorziening werktijdvermindering senioren en de voorziening langdurig zieken gewijzigd. De verwachte toekomstige jaarlijkse instroom voor de werktijdvermindering senioren is verhoogd, gebaseerd op de gerealiseerde instroom in de afgelopen jaren. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2022 € 626.000 hoger. De kans dat een medewerker 2 jaar ziek blijft is verhoogd, gebaseerd op de historische ontwikkeling. Door deze schattingswijziging is de voorziening langdurig zieken in 2022 € 585.000 hoger.

De impact van deze schattingswijzigingen is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorzieningen.

### Immateriële vaste activa

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

### Materiële vaste activa inclusief vastgoedbelegging

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

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

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

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

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

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

## **Financiële vaste activa**

### **Deelnemingen**

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Stichting Avans in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellig voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

### **Vorderingen**

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

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 3% (2021: 1%).

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

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

die zou zijn bepaald als geen sprake was geweest van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### **Vorraden**

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

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie.

Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden.

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves, bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, die door het College van Bestuur is aangebracht. Het bestemmingsfonds is een fonds dat door derden voor een bepaald doel is bestemd.

#### **Voorzeningen**

Voorzeningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

#### **Schulden**

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

#### **Operationele leasing**

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

## GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

### Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden. De verschillen tussen de begroting en de werkelijke cijfers worden in het jaarverslag verklaard.

### Verantwoording baten

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

### Rijksbijdragen

De normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. De niet-normatieve rijksbijdrage (NPO specifieke tijdelijke middelen) wordt als bate verantwoord in het jaar dat de middelen worden ingezet om prestaties te leveren.

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

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

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

## PERSONEELSBELONINGEN

### Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

### Pensioenen

Stichting Avans heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden verplichte of contractuele basispremies betaald door Stichting Avans. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2022 is 110,9%.

De verschuldigde premies over het lopende boekjaar worden als last verantwoord in de staat van baten en lasten. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Voor zover de verschuldigde premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

### Financiële baten en lasten

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

## **Belastingen**

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is 0,1% (2021: 1,5%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	<b>Totaal</b>
	€
Aanschafwaarde 01-01-2022	232
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-
<b>Boekwaarde 01-01-2022</b>	<b>232</b>
Investerings in ontwikkelkosten website	
Aanschafwaarde desinvesteringen	-
Afschrijvingen 2022	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-</b>
Aanschafwaarde 31-12-2022	232
Cum. afschrijvingen t/m 2022	-
<b>Boekwaarde 31-12-2022</b>	<b>232</b>

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

### 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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



	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€		€
Aanschafwaarde 01-01-2022	21.236	4.645	302.118	70.617	4.771	403.387
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-2.743	-	-174.208	-44.110	-391	-221.452
Egalisatierekening subsidies	-	-	-154	-	-	-154
<b>Boekwaarde 01-01-2022</b>	18.493	4.645	127.756	26.507	4.380	181.781
Mutaties 2022 (ingebruikname)	543	-	2.606	-	-3.149	-
Investeringsen	-	4.408	2.962	8.706	-	16.076
Aanschafwaarde desinvesteringen <sup>1</sup>	-	-	-	-9.122	-	-9.122
Afschrijvingen 2022 <sup>2</sup>	-322	-	-14.235	-8.875	192	-23.240
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	9.062	-	9.062
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	76	-	-	76
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	221	4.408	-8.591	-229	-2.957	-7.148
Aanschafwaarde 31-12-2022	21.779	9.053	307.686	70.201	1.622	410.341
Cum. afschrijvingen t/m 2022	-3.065	-	-188.443	-43.923	-199	-235.630
Egalisatierekening subsidies	-	-	-78	-	-	-78
<b>Boekwaarde 31-12-2022</b>	18.714	9.053	119.165	26.278	1.423	174.633

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

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

### Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is per 31 december 2022 een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 opgenomen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 128 te Breda; de betreffende huurovereenkomsten lopen af in de komende jaren, waarna Avans het gehele pand in gebruik heeft. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbeleggingen is gelijk aan de reële waarde van de beleggingen.

### Afschrijvingspercentages:

Terreinen	0,00%
Terreinvoorzieningen	6,67%
Gebouwen	3,33%
Verbouwingen aan huurpanden	variabel <sup>1</sup>
Installaties	6,67%
Verbouwingen	20,00%
Meubilair	10,00%
Xplora-meubilair	14,29%
Onderwijsapparatuur	20,00%
Smartboards en een deel van netwerkapparatuur	20,00%
Laptops en desktops	25,00%
Overige ICT	33,33%
Overige inventaris	20,00%

<sup>1</sup> De afschrijving op verbouwingen aan huurpanden is afhankelijk van de huurtermijn.

### OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	71.679	1-1-2021
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	33.749	1-1-2021
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	12.883	1-1-2021
<b>Totaal OZB-waardes</b>	<b>118.311</b>	
<b>Verzekerde waarde gebouwen</b>	<b>269.632</b>	

### 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

#### Financiële vaste activa

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

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Niet geconsolideerde deelnemingen	-	5
Hypothecaire lening aan Bress	312	348
Overige borgstellingen	137	138
Bankgaranties	695	694
<b>Totaal overige financiële vaste activa</b>	<b>1.144</b>	<b>1.185</b>

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

### Niet geconsolideerde deelneming

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

	Boekwaarde Investerings		Overige mutaties	Resultaat	Boekwaarde
	01-01-2022	2022	2022	2022	31-12-2022
	€	€	€	€	€
Starterslift Investments B.V.	5	-	-5	-	-
<b>Totaal niet geconsolideerde deelneming</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Hypothecaire lening

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

	Bedrag lening	Uitgeleend	Aflossingen	Rente-	Resterende
	31-12-2022	2022	2023	percentage	looptijd
	€	€	€	%	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	312	-	36	2,5%	10
<b>Totaal leningen u/g</b>	<b>312</b>	<b>-</b>	<b>36</b>		

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

### Borgstellingen

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

	Stand	Betaald	Ontvangen	Stand
	01-01-2022	2022	2022	31-12-2022
	€	€	€	€
Overige borgstellingen	138	5	6	137
<b>Totaal borgstellingen</b>	<b>138</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>137</b>

### Overige borgstellingen

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

#### 4 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Gebruiksgoederen	38	49
<b>Totaal voorraad</b>	<b>38</b>	<b>49</b>

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

#### 5 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Debiteuren	5.418	9.748
Studenten	581	115
Belastingen en premies sociale verzekeringen	424	105
Overige vorderingen	383	504
Overlopende activa	13.176	9.910
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>19.982</b>	<b>20.382</b>

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 205.000 (2021: € 202.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 44.000 (2021: € 114.000).

De overlopende activa bestaan voor m€ 8,8 uit vooruitbetaalde kosten, voor m€ 2,1 uit nog te ontvangen subsidies en voor m€ 2,2 uit nog te factureren bedragen.

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

#### 6 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Termijndeposito's	143.829	100.830
Bankrekeningen	24.501	23.156
Kassen	1	-
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>168.331</b>	<b>123.986</b>

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 7 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2022	Bestemming resultaat 2022	Stand 31-12-2022
	€	€	€
Wettelijke reserve	232	-	232
Algemene reserve (publiek)	69.231	31.765	100.996
Algemene reserve (privaat)	13.849	-7	13.842
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	53.552	7.157	60.709
Innovatiebudget	91.465	-28.214	63.251
Bestemmingsfonds (privaat):			
Studiefonds HTO	-	123	123
<b>Totaal vermogen</b>	<b>228.329</b>	<b>10.824</b>	<b>239.153</b>

	Stand 01-01-2021	Bestemming resultaat 2021	Stand 31-12-2021
	€	€	€
Wettelijke reserve	232	-	232
Algemene reserve (publiek)	62.353	6.878	69.231
Algemene reserve (privaat)	12.734	1.115	13.849
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	59.394	-5842	53.552
Innovatiebudget	63.928	27537	91.465
Ontwerp & Ontwikkeling	2.809	-2809	-
<b>Totaal vermogen</b>	<b>201.450</b>	<b>26.879</b>	<b>228.329</b>

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

## 8 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2022	Dotaties 2022	Onttrekkingen 2022	Vrijval 2022	Stand 31-12-2022
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	594	684	846	90	342
Bovenwettelijk wachtgeld	743	428	411	401	359
Ambtsjubilea	1.299	539	166	165	1.507
Langdurig zieken	1.990	2.653	1.602	45	2.996
Duurzame inzetbaarheid	969	-	477	38	454
Werktijdvermindering senioren	6.345	2.787	1.300	134	7.698
Eigenrisicodrager WGA	978	599	250	41	1.286
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	391	194	134	50	401
Overige voorzieningen	572	2	6	1	567
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.881</b>	<b>7.886</b>	<b>5.192</b>	<b>965</b>	<b>15.610</b>

### Looptijd voorzieningen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2022		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	307	35	-
Bovenwettelijk wachtgeld	204	155	-
Ambtsjubilea	65	306	1.136
Langdurig zieken	1.590	1.406	-
Duurzame inzetbaarheid	454	-	-
Werktijdvermindering senioren	1.772	4.981	945
Eigenrisicodrager WGA	333	709	244
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	355	43	3
Overige voorzieningen	2	565	-
<b>Totaal</b>	<b>5.082</b>	<b>8.200</b>	<b>2.328</b>

### Voorziening wettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeld. De totale wettelijke werkloosheidslasten van de medewerkers die na 2007 werkloos zijn geworden, worden op basis van de gegevens in de beslissbrief UWV voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. In geval van instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening bovenwettelijk wachtgeld**

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening ambtsjubilea**

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van ambtsjubilea gedurende het dienstverband van de medewerkers. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met een aantal schattingselementen: jaarlijkse salarisverhoging van 2%, sterftkans, 32,5% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 100% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening langdurig zieken**

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor deze inschatting gewijzigd. Door deze schattingswijziging is de voorziening langdurig zieken in 2022 € 585.000 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening duurzame inzetbaarheid**

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van gespaarde duurzame-inzetbaarheidsuren. De duurzame-inzetbaarheidsregeling geeft medewerkers het recht om een aantal uren per studiejaar in te zetten voor duurzame inzetbaarheid. Deze uren kunnen onder bepaalde voorwaarden gespaard worden. De gespaarde uren zonder economisch nut worden voorzien. Het gespaarde aantal uren is gebaseerd op een registratie van gedane spaaraanvragen door medewerkers. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening werktijdvermindering senioren**

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van de regeling Werktijdvermindering Senioren. Deze regeling geeft medewerkers de mogelijkheid om vanaf een bepaalde leeftijd tegen voor de medewerker gunstige financiële voorwaarden minder te werken. De voorziening omvat een reservering voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende 5 jaar. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor deze inschatting gewijzigd. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2022 € 626.000 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening eigenrisicodragerschap WGA**

Met ingang van 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Dat betekent dat Avans de uitkeringsverplichtingen voor de WGA-uitkeringslasten dient te voldoen voor medewerkers die vanaf 1 januari 2017 ziek worden en na 2 jaar nog ziek zijn. De voorziening is gevormd voor de toekomstige WGA-verplichtingen van medewerkers waarvoor per balansdatum een WGA-verplichting geldt én voor medewerkers die naar verwachting in het komende jaar zullen instromen in de WGA. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten**

Sinds 1 januari 2020 hebben medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract recht op een transitievergoeding. Daartoe wordt vanaf de eerste werkdag een voorziening voor de mogelijk te betalen transitievergoedingen gevormd. De voorziening wordt berekend door de verschuldigde transitievergoeding per balansdatum te vermenigvuldigen met de kans dat het tijdelijke arbeidscontract niet omgezet wordt in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2021: 1%).

### **Overige voorzieningen**

De overige voorzieningen zijn gevormd voor de mogelijke financiële gevolgen van claims van derden.

## 9 LANGLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

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

	Stand 01-01-2022	Opgenomen 2022	Vrijval 2022	Aflossingen 2023	Stand 31-12-2022
	€	€	€	€	€
Hypotheek	1.600	-	-	400	1.200
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>1.600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400</b>	<b>1.200</b>

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

## 10 KORTLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Crediteuren	9.771	7.087
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	13.194	10.749
Omzetbelasting	118	372
Schulden terzake pensioenen	3.773	3.563
Schulden aan ministerie OCW	8.541	3.641
Aflossingsverplichting	400	400
Overige kortlopende schulden	2.549	3.135
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	8.447	7.517
Vakantiedagen	2.132	2.051
Vooruitontvangen collegegelden	27.367	14.927
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	17.706	16.861
Overig	14.399	13.502
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>108.397</b>	<b>83.805</b>

Onder de schulden aan ministerie OCW zijn doelsubsidies opgenomen. Een specificatie daarvan staat in [Model G](#). Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

De toename van de schulden aan het ministerie OCW wordt veroorzaakt doordat een deel van de in 2022 ontvangen specifieke tijdelijke middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) pas in 2023 en 2024 ingezet zullen worden.



De toename van de vooruitontvangen collegegelden wordt veroorzaakt doordat de korting op de collegegelden vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voor het collegejaar 2023/2024 niet meer van toepassing is.

## MODEL G

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum	
Lerarenbeurs 2021/2022	1165200-1 / 1177170-1	21-9-2021	ja
Lerarenbeurs 2022/2023	1278652-1	22-8-2022	nee

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Voor verbouwingen is Stichting Avans de volgende meerjarige financiële verplichting aangegaan:

	aangegane verplichting	ontvangen facturen	resterende verplichting
	k€	k€	k€
Renovatie Hogeschoollaan, Breda	2.440	2.268	172
Nieuwbouw OWB256, 's-Hertogenbosch	4.678	3.885	794
Verbouwing Parallelweg, 's-Hertogenbosch (EKP-pand)	1.949	1.939	10
HR-gebouw, Breda	7.346	6.455	891
Renovatie OWB215, 's-Hertogenbosch	60	60	-
Renovatie CHL, Tilburg	105	105	-
<b>Totaal financiële verplichting</b>	<b>16.578</b>	<b>14.712</b>	<b>1.867</b>

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. De overeenkomst is met ingang van 1 oktober 2021 voor vijf jaar verlengd. Na het verstrijken van deze termijn wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van vijf jaar, derhalve tot en met 30 september 2031. Deze overeenkomst wordt vervolgens voortgezet voor aansluitende perioden van telkens vijf jaar. De huurprijs bedraagt vanaf 1 oktober 2021 € 1.070.000. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract afgesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 april 2020. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 april 2030 tot 1 april 2035 tenzij Stichting Avans vóór 1 april 2029 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurovereenkomst wordt vervolgens stilzwijgend verlengd per 1 april 2035 tot 1 april 2040 tenzij de huurder vóór 1 april 2034 schriftelijk te kennen heeft gegeven de huurovereenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt € 174.000 per jaar. Over de huur is geen btw verschuldigd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor het gebouw aan de Bijster 7-21 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 juli 2013. De huurprijs bedraagt in 2023 nog € 150.000. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt € 200.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot 1 augustus 2023. De huurprijs inclusief btw bedraagt € 155.000 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot 1 augustus 2023. De verschuldigde huur bedraagt € 209.000.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan de Stationsplein 50 in 's-

Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 574.000. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar en 6 maanden voor het EKP-gebouw aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 januari 2017. Het huurcontract is voortgezet tot en met 30 september 2023. De aanvangshuurprijs bedraagt € 455.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 5% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 577.000. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 4 jaar voor het gebouw aan de Hugo de Grootlaan 35, 37 en 39 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 augustus 2019. Per 1 mei 2021 wordt de huur uitgebreid met de huur van Hugo de Grootlaan 29. De huurprijs bedraagt vanaf 1 mei 2021 € 328.000. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 2 maal 2 jaar. Per 1 augustus 2027 wordt de overeenkomst, als deze niet wordt opgezegd, voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaren. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2023. De huurprijs bedraagt € 0 per jaar. Na afloop van de huurovereenkomst wordt het pand door Stichting Avans in juridische eigendom overgenomen van de gemeente uiterlijk op de

datum van het einde van de huurovereenkomst. Indien partijen huur of voortgezet gebruik voor 1 september 2023 overeenkomen hoeft Stichting Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van € 625.000, exclusief btw per jaar.

Looptijd huurverplichtingen:	Onderverdeling saldo 31-12-2022		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
	3.645	8.007	412

Stichting Avans heeft op 21 juli 2021 een pand gekocht aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch (EKP pand). De levering van het pand geschiedt zodra aan de ontbindende voorwaarde "verkrijgen omgevingsvergunning van de gemeente 's-Hertogenbosch" is voldaan.

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

	2023	2024	2025
	k€	k€	k€
CSU B.V.	3.025	3.025	3.025
Gartner Nederland	127	127	127
Caci	398	-	-
Mendix Technologie	292	219	-
Eco smart	685	685	-
<b>Totaal</b>	<b>4.527</b>	<b>4.056</b>	<b>3.152</b>

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De afgegeven bankgarantie aan Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt € 267.000
- De afgegeven bankgarantie aan Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt € 88.000
- De afgegeven bankgarantie aan PostNL Real Estate B.V. te 's-Gravenhage bedraagt € 116.000
- De afgegeven bankgarantie aan Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt € 222.000

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

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

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

#### **Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen**

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

Er lopen diverse geschillen/claims jegens en door Stichting Avans. Hoewel het niet mogelijk is de uitkomst van deze geschillen/claims te voorspellen,

is het College van Bestuur van mening dat het onwaarschijnlijk is dat de uitkomsten hiervan materieel nadelige gevolgen zullen hebben voor de financiële positie van Stichting Avans. Het College baseert zich daarbij op de nu beschikbare informatie en raadpleging van de interne jurist.

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

## **NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN**

### **Huuropbrengsten Stichting Avans**

Stichting Avans heeft in 2019 een pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 in Breda gekocht. Dit pand is nog gedeeltelijk verhuurd aan derden. De huurprijs (inclusief servicekosten) en de looptijd van de verhuurovereenkomsten zijn in onderstaand overzicht opgenomen:

	<b>2023</b>	<b>2024 tm 2025</b>
	k€	k€
Groenewout B.V.	78	88
Lawwise B.V.	77	26
<b>Totaal</b>	<b>155</b>	<b>114</b>

### **Huuropbrengsten Avans Hogeschool B.V.**

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

	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	k€	k€
UPL Benelux B.V.	120	110
T-Mobile Netherlands B.V.	13	5
<b>Totaal</b>	<b>133</b>	<b>115</b>

## GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

---

Er hebben zich na het opmaken van de jaarrekening geen gebeurtenissen van betekenis voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

## OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

### Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

### Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam, juridische vorm en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2022	Resultaat 2022	Totale baten 2022	Art 2:403 BW	Deel name	Consolidatie
		€	€	€			
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda	4	13.528	-7	83	nee	100%	ja
Avans Hogeschool B.V., Breda	1 en 2	12.046	6	22.072	nee	100%	ja
Avans Hogeschool PRL B.V., Breda	1 en 2	136	9	1.546	nee	100%	ja
Avans Hogeschool MB B.V., Breda	1 en 2	1.224	121	3.138	nee	100%	ja
Instituut Scire B.V., Breda	1 en 2	1.150	167	1.322	nee	100%	ja

### Joint venture (x 1.000)

Naam, juridische vorm en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2022	Resultaat 2022	Totale baten 2022	Art 2:403 BW	Deel name	Consolidatie
		€	€	€			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg	4	468	605	11.259	nee	50%	ja
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ, Roosendaal	4	754	210	6.895	nee	80%	ja

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### 11 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	303.081	304.904	278.306
Overige subsidies ministerie OCW	4.911	370	3.498
<b>Totaal rijksbijdrage ministerie OCW</b>	<b>307.992</b>	<b>305.274</b>	<b>281.804</b>

De toename van de rijksbijdrage Ministerie van OCW in vergelijking met 2021 wordt met name veroorzaakt door een aantal effecten: de toename in het aantal bekostigde inschrijvingen (m€ 12,4) en graden en de hogere compensatie (m€ 11,8) voor de korting op de collegegelden a.g.v. het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

### 12 COLLEGEGELDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	44.982	45.504	55.465
Gerestitueerde collegegelden	-2.844	-2.728	-4.593
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>42.138</b>	<b>42.776</b>	<b>50.872</b>

De afname van de collegegelden in vergelijking met 2021 wordt met name veroorzaakt door een aantal effecten: de hogere korting op de collegegelden (- m€ 11,8) a.g.v. het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en de afname van de uitbetaalde restituties a.g.v. de coronamaatregelen (m€ 1,7).

### 13 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Werkelijk 2021</b>
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	3.520	5.360	4.505
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	18.934	20.036	17.443
Cursusgelden Juridische Hogeschool	6	14	-
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.337	1.191	1.417
<b>Totaal contractonderwijs</b>	<b>23.797</b>	<b>26.601</b>	<b>23.365</b>
Internationale organisaties	2.194	1.816	1.656
Nationale overheden	1.241	613	1.481
NWO	1.439	1.845	745
KNAW	-	-	-
Overige non-profitorganisaties	1.182	162	1.777
Bedrijven	133	157	79
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>6.189</b>	<b>4.593</b>	<b>5.738</b>
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>	<b>29.986</b>	<b>31.194</b>	<b>29.103</b>

### 14 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Werkelijk 2021</b>
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	491	504	494
Detachering personeel	591	661	441
Studentenvoorzieningen	995	823	225
Restauratieve voorzieningen	2	-	3
Overige	4.698	1.489	3.264
<b>Totaal overige baten</b>	<b>6.777</b>	<b>3.477</b>	<b>4.427</b>



## 15 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Lonen en salarissen	199.484	209.604	180.422
Sociale lasten	26.146	27.472	23.745
Pensioenpremies	32.147	33.778	30.036
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	594	715	493
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	27	336	197
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	374	79	196
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	2.608	150	1.428
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	-38	-485	-39
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	2.653	-89	1.373
Vrijval/dotatie reorganisatievoorziening	-	30	-66
Vrijval/dotatie transitievergoedingen tijdelijke contracten	144	50	102
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	558	228	272
Vrijval/dotatie overige voorzieningen	1	-	2
<i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>	<i>6.921</i>	<i>1.014</i>	<i>3.958</i>
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	20.839	16.046	21.283
Uitkering sociale verzekeringen	-1.732	-235	-1.136
Overige	5.164	6.476	3.643
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>288.969</b>	<b>294.155</b>	<b>261.951</b>

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

### Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2022	2021
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.681	1.606
Personeel management	84	78
Personeel bedrijfsvoering	1.047	933
Stagiairs en werkervaringsplaatskandidaat	78	74
Personeel gelieerde ondernemingen	224	206
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>3.114</b>	<b>2.897</b>

#### 16 AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	14.365	14.086	14.249
Inventaris	8.875	8.839	9.055
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-76	-75	-75
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>23.164</b>	<b>22.850</b>	<b>23.229</b>

#### 17 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Huur	4.509	3.992	4.345
Onderhoudslasten	3.226	3.068	2.643
Energie en water	3.361	3.255	2.816
Wettelijke lasten	761	803	726
Schoonmaakkosten	4.922	4.805	4.539
Overige huisvestingskosten	1.091	499	1.076
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>17.870</b>	<b>16.423</b>	<b>16.145</b>

## 18 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.857	1.063	1.140
Administratie- en beheerskosten	27.708	23.966	24.227
Reis- en verblijfkosten	2.874	2.845	1.298
Onderwijskosten	10.215	9.207	7.717
Dotaties overige voorzieningen	-	-	568
Overige beheerskosten	3.706	4.445	2.684
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>46.360</b>	<b>41.525</b>	<b>37.634</b>

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

	EY Nederland	Overig EY	Totaal EY	Andere accountant	Totaal
				€	€
Controle van de jaarrekeningen	171	-	171	-	171
Andere controlewerkzaamheden	78	-	78	-	78
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	-	-	-	144	144
Andere niet-controlediensten	-	-	-	15	15
<b>Totaal accountantshonoraria</b>	<b>249</b>	<b>-</b>	<b>249</b>	<b>159</b>	<b>407</b>

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

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

## 19 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Rentebaten	368	127	114
Rentelasten	-65	-61	-69
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>303</b>	<b>66</b>	<b>45</b>

## 20 VENNOOTSCHAPSBELASTING

---

Het in 2022 gehanteerde nominale tarief is 15-25% en het effectieve tarief is 0,1%. Het effectieve tarief wijkt af van het nominale tarief omdat de vennootschapsbelastingplicht alleen betrekking heeft op de deelneming Avans Contractactiviteiten B.V. en haar dochtermaatschappij. Het geconsolideerde resultaat na belastingen van Avans Contractactiviteiten B.V. bedraagt € 7.000 negatief.

## ENKELVOUDIGE BALANS 2022 (X 1.000)<sup>8</sup>

### ACTIVA

	31-12-2022		31-12-2021	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	21	160.834	167.156	
Financiële vaste activa	22	15.508	15.085	
<b>Totaal vaste activa</b>		176.342	182.241	
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	4	38	49	
Vorderingen	23	10.105	8.303	
Liquide middelen	24	152.624	111.811	
<b>Totaal vlottende activa</b>		162.767	120.163	
<b>Totaal activa</b>		339.109	302.404	

### PASSIVA

	31-12-2022		31-12-2021	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	25	239.153	228.329	
Voorzieningen	26	15.219	13.346	
Kortlopende schulden	27	84.737	60.729	
<b>Totaal passiva</b>		339.109	302.404	

<sup>8</sup> Na verwerking resultaatbestemming

## ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2022 (X 1.000)

		Werkelijk 2022	Begroting 2022	Werkelijk 2021
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	307.992	305.274	281.804
Collegegelden	12	42.138	42.776	50.872
Baten in opdracht van derden	28	7.072	5.770	6.374
Overige baten	29	8.073	6.521	7.078
<b>Totaal baten</b>		<b>365.275</b>	<b>360.341</b>	<b>346.128</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	30	265.010	269.832	239.546
Afschrijvingen	31	22.193	21.929	22.279
Huisvestingslasten	32	17.143	15.988	15.818
Overige instellingslasten	33	50.867	46.840	42.421
<b>Totaal lasten</b>		<b>355.213</b>	<b>354.589</b>	<b>320.064</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>10.062</b>	<b>5.752</b>	<b>26.064</b>
Saldo financiële baten en lasten	34	298	18	21
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>10.360</b>	<b>5.770</b>	<b>26.085</b>
Resultaat deelnemingen	22	464	1.593	794
<b>Resultaat</b>		<b>10.824</b>	<b>7.363</b>	<b>26.879</b>

## **GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING**

### **Algemeen**

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.



## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 21 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2022	19.738	4.645	289.206	68.084	4.771	386.444
Cum. afschrijvingen t/m 2022	-2.744	-	-172.731	-43.270	-391	-219.136
Egalisatierekening subsidies	-	-	-152	-	-	-152
<b>Boekwaarde 01-01-2022</b>	<b>16.994</b>	<b>4.645</b>	<b>116.323</b>	<b>24.814</b>	<b>4.380</b>	<b>167.156</b>
Mutaties 2022	543	-	2.606	-	-3.149	-
Investeringsen	-	4.408	2.963	8.560	-	15.931
Aanschafwaarde desinvesteringen <sup>1</sup>	-	-	-	-9.122	-	-9.122
Afschrijvingen 2022 <sup>2</sup>	-322	-	-13.620	-8.519	192	-22.269
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	9.062	-	9.062
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	76	-	-	76
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>221</b>	<b>4.408</b>	<b>-7.975</b>	<b>-19</b>	<b>-2.957</b>	<b>-6.322</b>
Aanschafwaarde 31-12-2022	20.281	9.053	294.699	67.522	1.622	393.177
Cum. afschrijvingen t/m 2022	-3.066	-	-186.275	-42.727	-199	-232.267
Egalisatierekening subsidies	-	-	-76	-	-	-76
<b>Boekwaarde 31-12-2022</b>	<b>17.215</b>	<b>9.053</b>	<b>108.348</b>	<b>24.795</b>	<b>1.423</b>	<b>160.834</b>

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

<sup>2</sup> De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen en parkeerterreinen.

In het overzicht op de vorige pagina met materiële vaste activa is een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 inbegrepen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 128 te Breda; de betreffende huurovereenkomsten lopen af in de komende jaren, waarna Avans het gehele pand in gebruik heeft. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbelegging is gelijk aan de reële waarde van de belegging.

## 22 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

### Financiële vaste activa

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

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Deelnemingen	14.365	13906
Hypothecaire lening aan Bress	312	348
Overige borgstellingen	136	137
Bankgaranties	695	694
<b>Totaal overige financiële vaste activa</b>	<b>15.508</b>	<b>15.085</b>

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

### Deelnemingen

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

	Boekwaarde 01-01-2022	Investering 2022	Overige mutaties 2022	Resultaat 2022	Boekwaarde 31-12-2022
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	13.535	-	-	-7	13.528
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	-69	-	-	303	234
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (80%), in Roosendaal	435	-	-	168	603
Starterslift Investment B.V.	5	-	-5	-	-
<b>Totaal deelnemingen</b>	<b>13.906</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>	<b>464</b>	<b>14.365</b>

## 23 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Debiteuren	372	292
Studenten	581	115
Te vorderen verbonden partijen	335	527
Overige vorderingen	38	33
Overlopende activa	8.779	7.336
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>10.105</b>	<b>8.303</b>

In 2021 is de post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 2.000. In 2022 zijn er geen dubieuze debiteuren. Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 44.000 (2021: €114.000).

De overlopende activa bestaan voor m€ 5,2 uit vooruitbetaalde kosten, voor m€ 2,1 uit nog te ontvangen subsidies en voor m€ 1,4 uit nog te factureren bedragen. Geen van de kortlopende vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

## 24 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Termijndeposito's	143.000	100.000
Bankrekeningen	9.624	11.811
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>152.624</b>	<b>111.811</b>

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 25 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand 01-01-2022	Bestemming resultaat 2022	Stand 31-12-2022
	€		€
Algemene reserve (publiek)	69.231	31.765	100.996
Algemene reserve (privaat)	14.081	-7	14.074
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	53.552	7.157	60.709
Innovatiebudget	91.465	-28.214	63.251
Bestemmingsfonds (privaat):			
Studiefonds HTO	-	123	123
<b>Totaal vermogen</b>	<b>228.329</b>	<b>10.824</b>	<b>239.153</b>

	Stand 01-01-2021	Bestemming resultaat 2021	Stand 31-12-2021
	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	62.353	6.878	69.231
Algemene reserve (privaat)	12.966	1.115	14.081
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	59.394	-5.842	53.552
Innovatiebudget	63.928	27.537	91.465
Ontwerp & Ontwikkeling	2.809	-2.809	-
<b>Totaal vermogen</b>	<b>201.450</b>	<b>26.879</b>	<b>228.329</b>

### Toelichting op de bestemmingsreserves

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

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

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

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

#### Toelichting op het bestemmingsfonds

Stichting Avans heeft in 2022 een schenking ontvangen van stichting studiefonds HTO. Voor het bedrag van de schenking is een bestemmingsfonds gevormd. Stichting Avans moet het fonds aanwenden voor activiteiten en projecten die ten goede komen aan studenten van technische opleidingen in 's-Hertogenbosch.

## 26 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2022	Dotaties 2022	Onttrekkingen 2022	Vrijval 2022	Stand 31-12-2022
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	550	684	832	76	326
Bovenwettelijk wachtgeld	743	428	411	401	359
Ambtsjubilea	1.273	539	166	151	1.495
Langdurig zieken	1.945	2.606	1.602	-	2.949
Duurzame inzetbaarheid	888	-	476	-	412
Werktijdvermindering senioren	6.185	2.771	1.297	90	7.569
Eigenrisicodrager WGA	806	561	224	-	1.143
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	391	194	134	50	401
Overige voorzieningen	565	-	-	-	565
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.346</b>	<b>7.783</b>	<b>5.142</b>	<b>768</b>	<b>15.219</b>

#### Looptijd voorzieningen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2022		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	294	32	-
Bovenwettelijk wachtgeld	204	155	-
Ambtsjubilea	65	304	1.126
Langdurig zieken	1.542	1.407	-
Duurzame inzetbaarheid	412	-	-
Werktijdvermindering senioren	1.756	4.868	945
Eigenrisicodrager WGA	298	616	229
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	355	43	3
Overige voorzieningen	-	565	-
<b>Totaal</b>	<b>4.926</b>	<b>7.990</b>	<b>2.303</b>

Voor een toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde voorzieningen.

## 27 KORTLOPENDE SCHULDEN (X 1.000)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
Crediteuren	8.306	6.008
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12.338	10.009
Omzetbelasting	20	152
Schulden terzake pensioenen	3.579	3.376
Schulden verbonden partijen	58	70
Schulden aan ministerie OCW	8.541	3.641
Overige kortlopende schulden	362	494
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	7.985	7.093
Vakantiedagen	1.985	1.910
Vooruitontvangen collegegelden	27.367	14.927
Overig	14.196	13.049
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>84.737</b>	<b>60.729</b>

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

De toename van de schulden aan het ministerie OCW wordt veroorzaakt doordat een deel van de in 2022 ontvangen specifieke tijdelijke middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) pas in 2023 en 2024 ingezet zullen worden.

De toename van de vooruitontvangen collegegelden wordt veroorzaakt doordat de korting op de collegegelden vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voor het collegejaar 2023/2024 niet meer van toepassing is.

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

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

## 28 BATEN IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.337	1.191	1.417
Totaal contractonderwijs	1.337	1.191	1.417
Internationale organisaties	2.194	1.816	1.656
Nationale overheden	787	599	700
NWO	1.439	1.845	745
KNAW			-
Overige non-profitorganisaties	1.182	162	1.777
Bedrijven	133	157	79
Totaal contractonderzoek	5.735	4.579	4.957
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>	<b>7.072</b>	<b>5.770</b>	<b>6.374</b>

## 29 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	370	364	388
Detachering personeel	2.740	451	2.676
Studentenvoorzieningen	992	816	223
Restauratieve voorzieningen	2	-	2
Overige	3.969	4.890	3.789
<b>Totaal overige baten</b>	<b>8.073</b>	<b>6.521</b>	<b>7.078</b>

### 30 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Werkelijk 2021</b>
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	241.730	251.451	219.875
Overige personele lasten	23.280	18.381	19.671
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>265.010</b>	<b>269.832</b>	<b>239.546</b>

### Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.681	1.606
Personeel management	84	78
Personeel bedrijfsvoering	1.047	933
Stagiairs	78	74
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>2.890</b>	<b>2.691</b>

### 31 AFSCHRIJVINGSLASTEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2022</b>	<b>Begroot 2022</b>	<b>Werkelijk 2021</b>
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	13.750	13.466	13.557
Inventaris	8.519	8.538	8.722
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-76	-75	0
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>22.193</b>	<b>21.929</b>	<b>22.279</b>



### 32 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Huur	4.507	3.972	4.379
Onderhoudslasten	2.983	2.968	2.540
Energie en water	3.105	3.125	2.699
Wettelijke lasten	715	778	724
Schoonmaakkosten	4.770	4.645	4.401
Overige huisvestingskosten	1.063	499	1.075
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>17.143</b>	<b>15.988</b>	<b>15.818</b>

### 33 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.766	1.049	1.002
Administratie- en beheerskosten	25.041	23.393	21.863
Reis- en verblijfkosten	2.717	2.834	1.169
Onderwijskosten	9.780	8.557	7.124
Dotaties overige voorzieningen	-	-	565
Overige beheerskosten	11.563	11.008	10.698
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>50.867</b>	<b>46.840</b>	<b>42.421</b>

### 34 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2022	Begroot 2022	Werkelijk 2021
	€	€	€
Rentebaten	298	18	21
Rentelasten	-	-	-
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>298</b>	<b>18</b>	<b>21</b>

## WNT-VERANTWOORDING 2022 STICHTING AVANS

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

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Avans. Het voor Stichting Avans toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

*1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

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

#### Gegevens 2022

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.F.M. Raets</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>
<b>Funcatiegegevens</b>	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.879	191.484	178.511
Beloningen betaalbaar op termijn	23.830	24.173	23.409
<i>Subtotaal</i>	215.709	215.656	201.919
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
-/-onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>215.709</b>	<b>215.656</b>	<b>201.919</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

## Gegevens 2021

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>P.F.M. Raets</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter CvB	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-8/9	1/9-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.373	61.943	185.376	167.012
Beloningen betaalbaar op termijn	16.214	7.755	23.552	22.940
<i>Subtotaal</i>	<i>148.587</i>	<i>69.698</i>	<i>208.928</i>	<i>189.952</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	143.723	69.858	209.000	209.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>148.587</b>	<b>69.698</b>	<b>208.928</b>	<b>189.952</b>
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	Het betreft een toegestane, zogeheten 'optische overschrijding', bestaande uit een uitbetaling van een vakantieuitkering die toerekenbaar is aan eerdere jaren (€ 4.897,52). Dit heeft betrekking op eerdere jaren en is toegestaan binnen de bezoldigingsmaxima van die jaren.			

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

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

### **1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking' in de periode kalendermaand 1 t/m 12**

Tabel 1b is niet van toepassing voor Stichting Avans

**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen**  
**Gegevens 2022**

<i>bedragen x € 1</i>	<b>R.L. Vreeman</b>	<b>P. Struik</b>	<b>F. Aarts</b>	<b>J.G.M.J. de Zwaan</b>	<b>S.A.C.M. Lav rijssen</b>	<b>U. Pek demir</b>	<b>M. van Duijven bode</b>	<b>J.A. Jorritsma</b>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	Voorzitter RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-30/9	1/1-30-9	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/10-31/12	1/10-31/12
<b>Bezoldiging</b>								
Bezoldiging	16.200	12.150	16.200	16.200	16.200	16.200	4.050	5.400
Individueel toepasselijke bezoldigingmaximum	24.233	16.156	21.600	21.600	21.600	21.600	5.444	8.167
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>16.200</b>	<b>12.150</b>	<b>16.200</b>	<b>16.200</b>	<b>16.200</b>	<b>16.200</b>	<b>4.050</b>	<b>5.400</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**Gegevens 2021**

<i>bedragen x € 1</i>	<b>R.L. Vreeman</b>	<b>E.R. Muller</b>	<b>W.A. van der Meeren</b>	<b>P. Struik</b>	<b>F. Aarts</b>	<b>J.G.M.J. de Zwaan</b>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	20.100	15.675	15.675	15.675	15.675	15.675
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900

**1d Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder**

*Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder*

Tabel 1d is niet van toepassing voor Stichting Avans

**1e Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800**

*De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen)*

Tabel 1e is niet van toepassing voor Stichting Avans



# OVERIGE GEGEVENS

### Bestemming van het resultaat van Stichting Avans

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad € 10.824 als volgt te bestemmen:

	k€
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	31.765
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	-7
Ten laste van de bestemmingsreserve financiële risico's	7.157
Ten gunste van de bestemmingsreserve innovatiebudget	-28.214
Ten laste van bestemmingsfonds	123
<b>Totaal resultaat</b>	<b>10.824</b>

### Totstandkoming resultaatbestemming

De statuten van Stichting Avans kennen geen statutaire winstbestemming. Net als voorgaande jaren betreft de toevoeging aan de algemene reserve privaat het resultaat van de 100%-deelneming in Avans Contractactiviteiten B.V. Het resterende deel van het resultaat wordt ten gunste gebracht van de algemene reserve publiek.

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2022.

Stichting Avans ([www.avans.nl](http://www.avans.nl))  
Prof. Cobbenhagenlaan 13  
5037 DA Tilburg



# CONTROLEVERKLARING

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Avans

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 "Referentiekader" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 vallen.

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

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

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

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol 2022.

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

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

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's
  - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- ▶ het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Eindhoven, 26 mei 2023

Ernst & Young Accountants LLP

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

# COLOFON

Het jaarverslag 2022 is samengesteld en gemaakt door:

Marjo Stevens  
Marleen Janssen Groesbeek  
Femke Maas-Ponsioen  
Tahis Marti  
Lara van Meer  
Yvonne Purnot-de Vries

De redactie was in handen van Rob Gommans en Astrid Mikkers.  
De eindredactie is verricht door Leonore Hendriks.

De infografieken zijn ontworpen door Janca Huysmans van Graphicjam.

Foto's: Adri Verhoosel, Angeliine Swinkels, Beeldmakers Avans, Elodie Burrillon, Ilse Wolf, Loet Koreman.

## **Contact**

Avans wil graag weten wat u vindt van het nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar [jaarverslag@avans.nl](mailto:jaarverslag@avans.nl). Ook als u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van ons jaarverslag, kunt u dat e-mailadres gebruiken.

Stichting Avans (www.avans.nl)  
Prof. Cobbenhagenlaan 13  
5037 DA Tilburg

Stichting Avans heeft een Anbi-status.  
RSIN 7829450