

STICHTING AVANS

**BESTUURSVERSLAG EN
JAARREKENING 2017**

LEESWIJZER

Voor u ligt het derde integrale jaarverslag van de Stichting Avans. Hierin leest u over de strategie, activiteiten en prestaties van Avans Hogeschool en de 3 deelnemingen: Avans Contractactiviteiten (100%), Avans+ (100%) en Stichting Juridische Hogeschool Avans–Fontys (50%). Integraal betekent dat we door het jaarverslag heen laten zien wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die Avans als hogeronderwijsinstelling heeft. En hoe we daar maatschappelijk en voor onze verschillende stakeholders invulling aan geven. Hierdoor wordt voor iedereen inzichtelijk wat wij doen, wat onze resultaten zijn en hoe ze met elkaar in verbinding staan.

DIRECTE EN INDIRECTE RESULTATEN

Voor de structuur van het jaarverslag werken we met het raamwerk van het International Integrated Reporting Council (IIRC). Dit raamwerk is ontwikkeld voor beursgenoteerde ondernemingen. Wij zien ook voor een onderwijsinstelling de toegevoegde waarde van dit model. Uitgangspunten zijn de missie en visie van Avans zoals vastgelegd in de Onderwijsvisie en Ambitie 2020, het strategisch plan dat we sinds 2016 realiseren. Aan deze uitgangspunten koppelen wij 6 kapitalen zoals omschreven door het IIRC: financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal-netwerk en natuurlijk kapitaal. Deze kapitalen dienen als input voor de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien hoe ze directe en indirecte resultaten opleveren. Direct omdat zij de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de prestaties van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren. Daarom vinden wij het ook belangrijk om van de stakeholders te horen of de resultaten van Avans passen bij hun verwachtingen en wensen. Het contact met de stakeholders vindt plaats op verschillende momenten in het jaar en op verschillende manieren. In dit jaarverslag laten we zien hoe we dat doen.

WAARDECREATIEMODEL

Het waardecreatiemodel op pagina 8 is ontworpen door Florian Verhoef, student [Communication & Multimedia Design](#). Wij willen graag in dit jaarverslag zijn visies op de waardecreatie van Avans met u delen.

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

INHOUD

BESTUURSVERSLAG

Leeswijzer	2
Inhoud bestuursverslag	3
AVANS IN HET KORT	 5
WAARDECREATIE DOOR AVANS	 6
ORGANOGRAM	 10
VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR	 12
1 ONDERWIJS	 16
Multidisciplinariteit	18
Differentiatie	20
Docentkwaliteit	22
Onderzoek in onderwijs	23
Duurzaamheid in het onderwijs	25
Partnerschappen	26
Reflectie	28
2 ONDERZOEK	 29
Organisatie van onderzoek	31
3 AVANS EN DE SAMENLEVING	 34
Avans Ondernemerscentrum	37
4 BEDRIJFSVOERING	 39
5 MENSEN VAN AVANS	 42
College van Vertrouwenspersonen	47
Zorg voor studenten	48
6 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	 51
Planningsbrief en begroting 2018	52
Instemming en advies van de AMR	52
Leden van de Avans Medezeggenschapsraad	53
7 BESTUUR EN GOVERNANCE	 54
College van Bestuur	55
Raad van Toezicht	55
Verslag Raad van Toezicht	56
Risicomanagement	57

Helderheid	60
Compliance	60
Commerciële activiteiten	61
8 FINANCIËN	 62
Resultaat 2017	63
Voorinvesteringen	64
Intern budgetmodel	65
Financiële kengetallen	65
Financiële instrumenten	65
Treasurybeleid	65
Investeringsbeleid	66
Continuïteitsparagraaf	66
Private activiteiten	71
9 JAARREKENING	 72
Geconsolideerde balans 2017 (x 1.000)	73
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2017 (x 1.000)	74
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017 (x 1.000)	75
Algemene toelichting	76
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	78
Grondslagen voor resultaatbepaling	81
Toelichting op de geconsolideerde balans	83
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	94
Enkelvoudige balans 2017 (x 1.000)	99
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2017 (x 1.000)	101
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	102
Overige gegevens	105
WNT	106
Controleverklaring	111
BIJLAGE MODEL G	 119
Colofon	122

AVANS IN HET KORT

5.112

**AANTAL
AFGESTUDEERDEN**



STUDENTENTEVREDENHEID

4

OP EEN SCHAAL
VAN 5 (NSE)



**AVANS
KRIJGT
HET CIJFER**

8

**ALS EEN
AANTREKKELIJKE
WERKGEVER**



12

VESTIGINGEN

3

STEDEN

BREDA
'S-HERTOGENBOSCH
TILBURG

51 kilo uitstoot

per jaar per student/medewerker



WERKVELDADVIESRADEN EN COMMISSIES



483

VERTEGENWOORDIGERS VAN GEMEENTE, PROVINCIE EN BEDRIJVEN

44.908

MENSEN BEZOCHTEN AVANS

OP **2** OPEN DAGEN EN **1** OPEN AVOND



15 KILO

AFVAL PER
STUDENT/
MEDEWERKER



OPLEIDINGEN

54

VERDEELD OVER

20

ACADEMIES



29.889

STUDENTEN



ZIEKTEVERZUIM

3,2%

2.933

MEDEWERKERS



LECTORATEN

25 WAARVAN **3** ZELFSTANDIG

25 BIJ **6** EXPERTISECENTRA



**WAARDECREATIE
DOOR AVANS**

Avans Hogeschool heeft ambitie. Zowel op het gebied van onderwijs als op het vlak van praktijkgericht onderzoek. De uitwerkingen en bevindingen van dat onderzoek hebben op 2 manieren meerwaarde voor de maatschappij.

Wij implementeren de resultaten in ons onderwijs. En bedrijven en instellingen passen de resultaten toe in hun eigen praktijk. Ook als het gaat om duurzaamheid, multidisciplinariteit, talent- en persoonlijkheidsontwikkeling zijn we ambitieus. Die ambities ziet u terug in onze visie en missie.

ONS BESTAANSRECHT

Ons bestaansrecht en onze maatschappelijke waarde liggen in het verzorgen van onderwijs, het uitvoeren van onderzoek en het valoriseren van kennis. We zijn een Brabantse hogeschool, met ondernemende en kritische studenten en medewerkers die respect hebben voor de mens en zijn omgeving. We geven persoonlijke aandacht en zijn maatschappelijk betrokken. We zijn nieuwsgierig naar ons eigen talent en naar dat van anderen. En willen steeds het maximale uit onszelf en uit elkaar halen. Fouten maken mag, ervan leren door elkaar erop aan te spreken moet.

In het regionale bedrijfsleven zijn veel sectoren vertegenwoordigd. Dit vraagt om een hogeschool met een breed profiel. Bij ons aanbod van bacheloropleidingen houden we rekening met de arbeidsmarkt en de vragen uit de regio. Onze masters ontwikkelen we als het werkveld daar behoefte aan heeft en als er nog geen vergelijkbaar aanbod is. De masters koppelen we aan een expertisecentrum.

Avans houdt rekening met de arbeidsmarkt en vragen uit de regio

ONZE MISSIE EN VISIE

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



ONDERWIJSVISIE

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

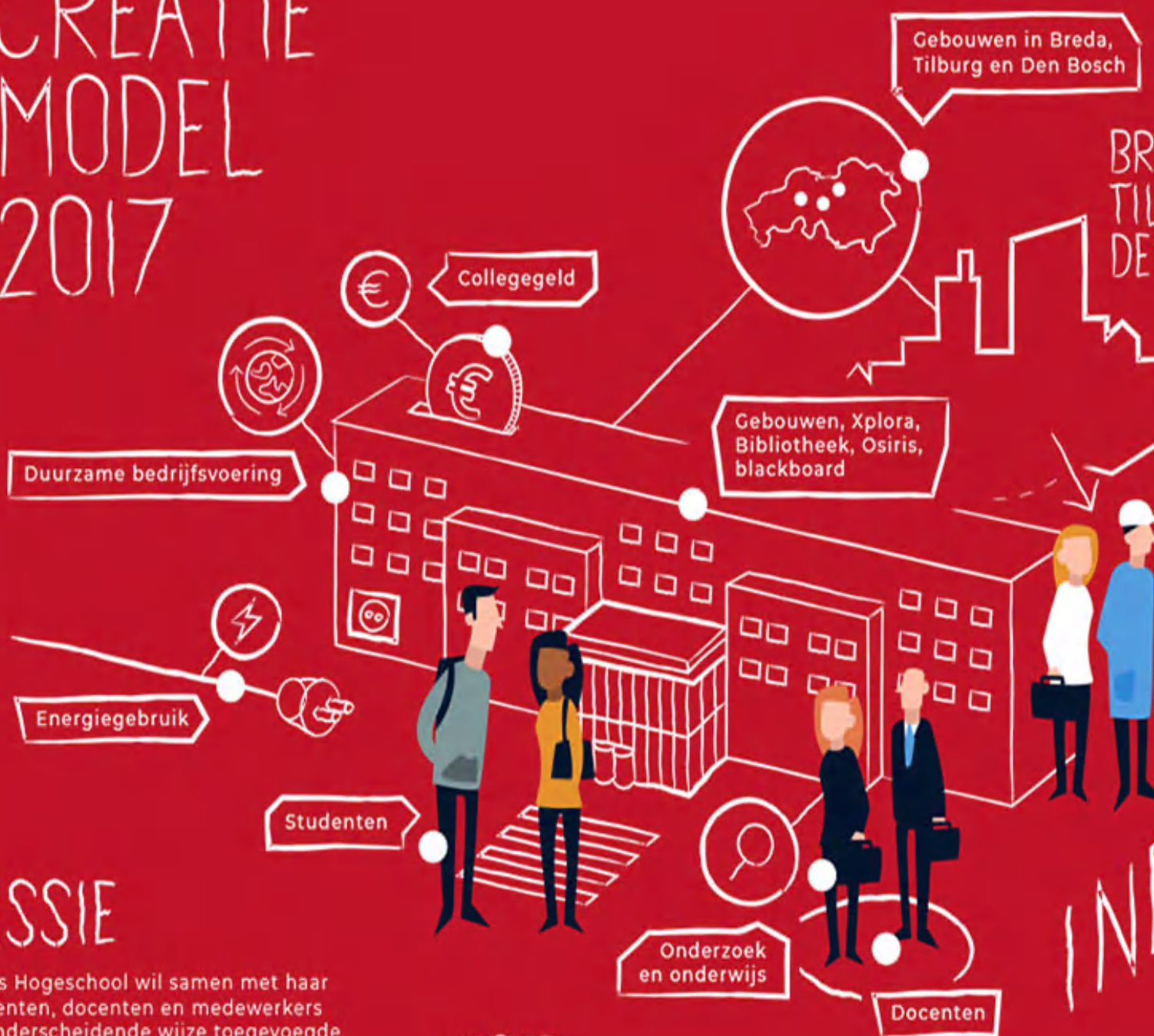
ONDERZOEKVISIE

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

VALORISATIEVISIE

Door met studenten, alumni en onze partners samen te werken aan reallifevraagstukken delen we onze kennis en stimuleren we kennisontwikkeling van zowel onze studenten en docenten als van onze partners. Onze partners kunnen met deze nieuwe kennis innovaties tot stand brengen of hun bestaande producten, processen en diensten verbeteren. Tegelijkertijd brengen wij kennis terug in het onderwijs. We investeren in de kwaliteitsverbetering van het toekomstige beroepenveld en dragen bij aan het oplossen van huidige maatschappelijke vraagstukken.

WAARDE CREATIE MODEL 2017



MISSIE

Avans Hogeschool wil samen met haar studenten, docenten en medewerkers op onderscheidende wijze toegevoegde waarde leveren aan een 'Leven Lang Leren'.

VISIE

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

avans
hogeschool

Professionalisering van docenten



Kennis

Afgestudeerden

Onderwijsprogramma's en Onderzoeksprogramma's

EDA
BURG
N BOSCH



Praktijkonderzoek

OUTPUT



Partnerschappen bedrijven, steden en andere organisaties



CO2-uitstoot

PUT

IMPACT



Bezetting openbaar vervoer



Hoger opgeleide mensen voor brabant

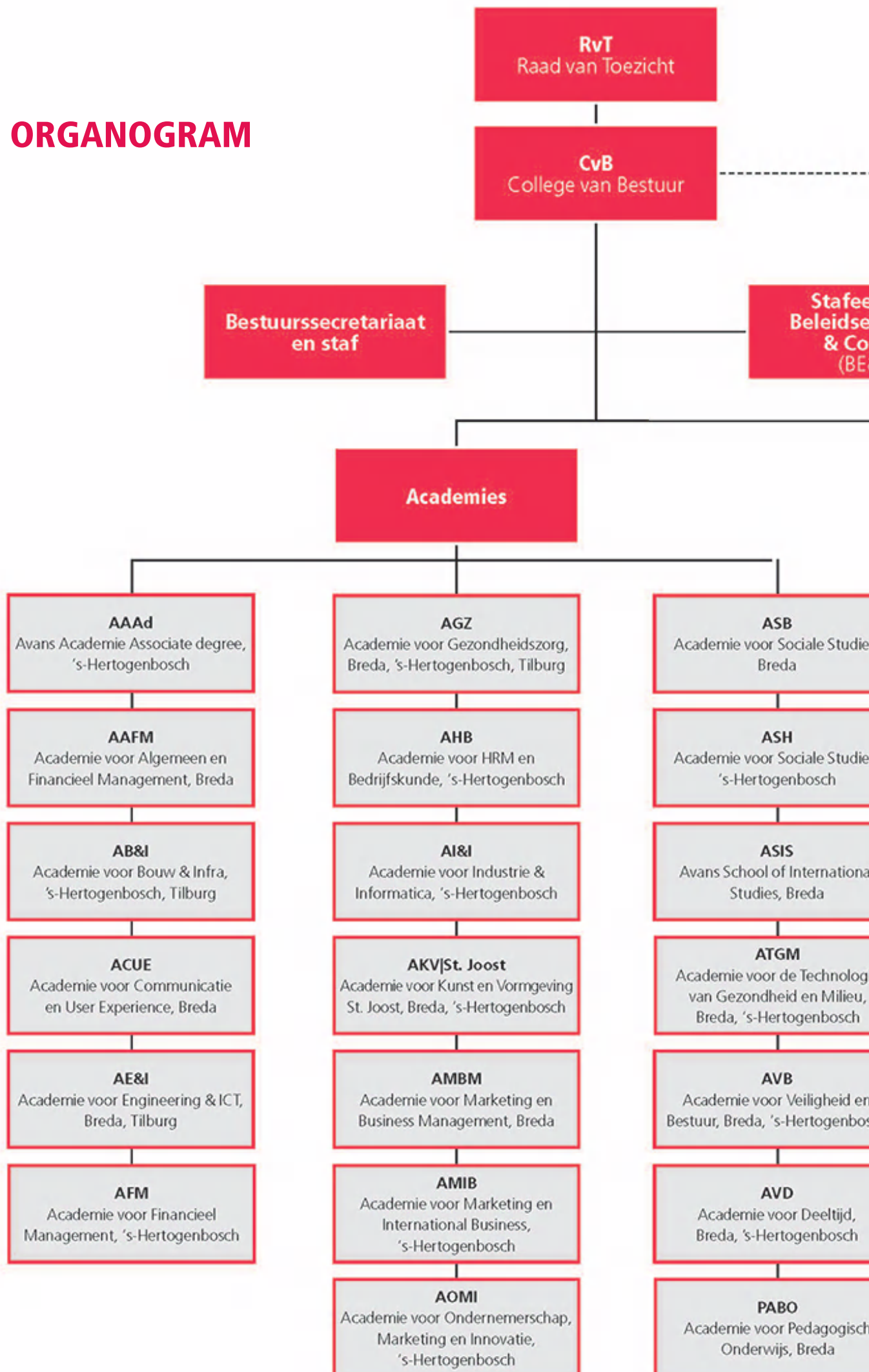


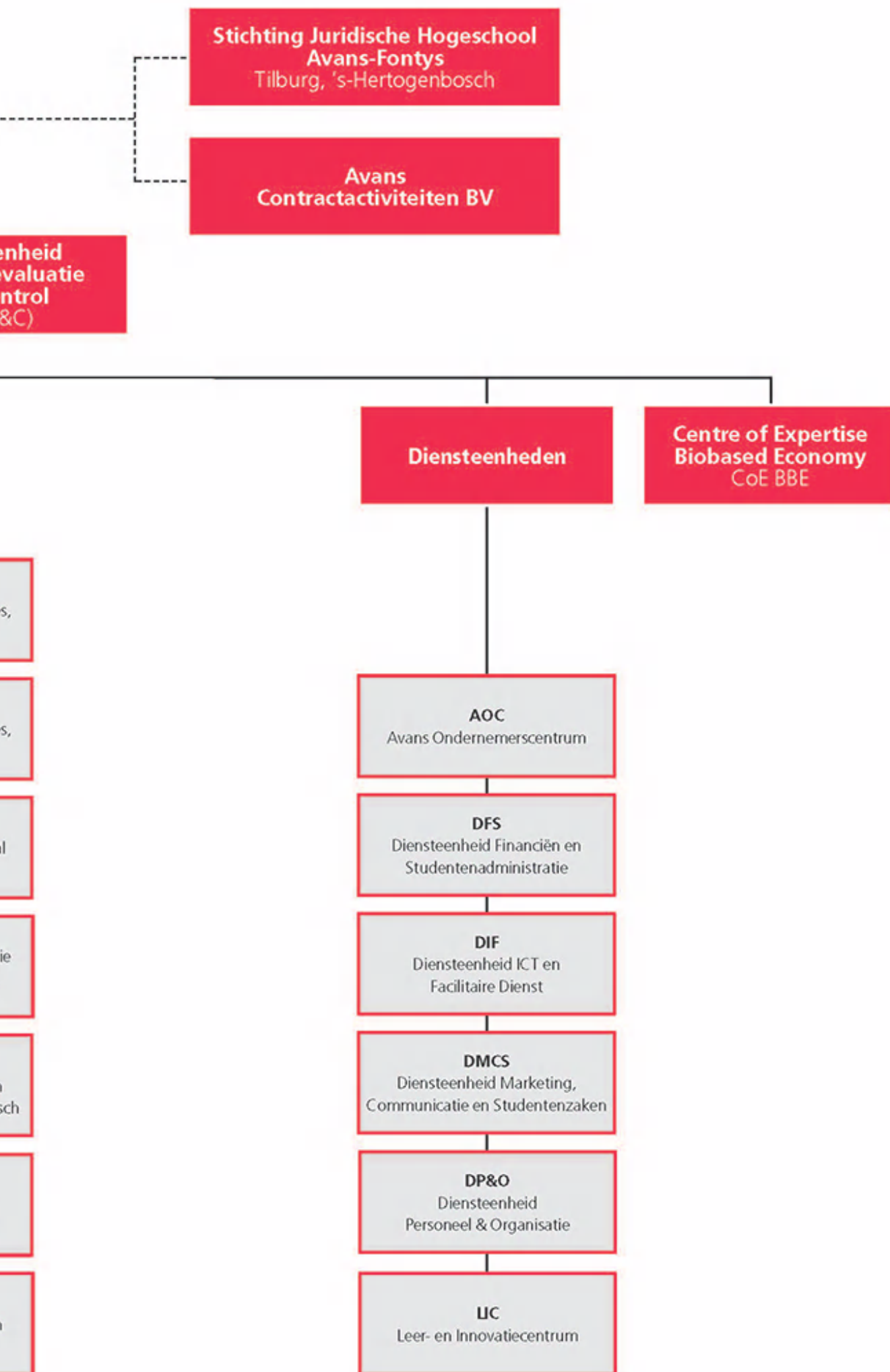
Parkeren



lf te
veren
n
p de

ORGANOGRAM





**VERSLAG
COLLEGE
VAN BESTUUR**

Avans is halverwege de periode waarin zij de Ambitie 2020 wil realiseren. Voor de verwezenlijking van de daarin beschreven ambities zijn ook in 2017 weer veel initiatieven gestart of voortgezet binnen onze kernprocessen onderwijs, onderzoek en valorisatie. Sommige op hogeschoolniveau, andere binnen academies of diensteenheden.

Tot nu toe lag de focus binnen onze projecten en initiatieven vooral op de thema's multidisciplinariteit, differentiatie en duurzaamheid. Vanaf 2018 meten we ook de realisatie van de ambities op het gebied van docentkwaliteit, onderzoek in onderwijs en partnerschappen. Daarnaast vragen ook internationalisering en verdere digitalisering van het onderwijs continu onze aandacht. Avans ligt op koers voor het behalen van de doelstellingen uit het plan. Als College vertrouwen we erop dat Avans met de uitgewerkte plannen en de gereserveerde middelen de Ambitie 2020 realiseert.

WAARDERING

Het oordeel van studenten en professionals in het beroepenveld blijft positief. Avans is de beste hogeschool met een breed studieaanbod volgens het onderzoek Beste studies 2017 van Elsevier Weekblad. Ook volgens de Keuzegids Hbo 2018 was Avans de beste grote hogeschool van Nederland. Beide onderzoeken zijn onder meer gebaseerd op de Nationale Studenten Enquête. Daarin geven studenten aan hoe tevreden ze zijn over hun opleiding, hun docenten en de faciliteiten. Een prachtig compliment voor de organisatie.

Van de professionals die in 2015 afstudeerden bij Avans is 77% tevreden of zeer tevreden over hun opleiding. 81% zou opnieuw kiezen voor een Avansopleiding. Dat blijkt uit de jaarlijkse HBO Monitor van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Avans krijgt op vrijwel alle vlakken hogere scores dan het landelijke gemiddelde. Ook is Avans de hoogst scorende hogeschool op de SustainaBul. Deze duurzaamheidsranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen wordt elk

jaar opgesteld door de organisatie Studenten voor Morgen.

ACCREDITATIE

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) beoordeelt de kwaliteit van onze opleidingen. In 2017 visitteerde de NVAO 28 Avansopleidingen voor de 6-jaarlijkse (her)accreditatie. Vanwege de lange doorlooptijd bij de NVAO is eind 2017 voor 13 opleidingen de besluitvorming afgerond. Al deze opleidingen ontvingen een positief besluit: 5 met de beoordeling voldoende en 8 met de beoordeling goed. Het lectoraat Analysetechnieken in de Life Sciences ontving in 2017 een zeer positieve beoordeling van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen.

ONTWIKKELING AANTAL STUDENTEN

Het aantal studenten groeide in 2017 met 1,4% ten opzichte van 2016 tot bijna 30.000. Per 1 oktober 2017 stonden 29.889 studenten ingeschreven. De toename ontstond door een groei in de bestaande opleidingen met 2,8% en ook door de nieuwe Associate-degree-opleidingen in 's-Hertogenbosch, die met ruim 300 studenten zijn gestart.

KWALITEIT

Avans blijft werken aan betere kwaliteit. Daarom zijn we in 2017 gestart met de herziening van ons kwaliteitszorgsysteem. We ontwikkelden daarvoor een nieuwe visie op kwaliteit die is afgestemd met diverse stakeholders. In het programma Kwaliteit in Beweging werken we de visie nu uit naar een kwaliteitszorgsysteem. Daarin stellen we het inhoudsrijke gesprek centraal om de kwaliteit te borgen. Deze gesprekken vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie aan de hand van een managementinformatiesysteem met kritische prestatie-indicatoren. In 2018 voert Avans dit systeem breed in de organisatie in.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Naast een goed geoliede organisatie is kleinschalig organiseren een belangrijke factor voor de goede resultaten van Avans. Daarvan is het College van Bestuur overtuigd. Elke student heeft een vaste locatie en wordt begeleid door een vast docententeam, dat de student echt kent. Dit principe hanteert de hogeschool ook bij het aansturen van medewerkers. De organisatie heeft slechts 2 managementlagen: het College van Bestuur en 1 directie laag die de medewerkers aanstuurt.

Dit uitgangspunt staat onder druk door de sterke groei van de hogeschool: bijna een verdubbeling van het aantal studenten en medewerkers in 10 jaar. Daarom is Avans in 2017 gestart met een organisatieontwikkeltraject, waarin zelforganisatie een leidend principe is. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, omdat volgens de stellige overtuiging van het College de professional op de werkvloer het best weet hoe per situatie de hoogste kwaliteit kan worden gerealiseerd.

Investeren in kwaliteit van leer- en werkomgeving

OPLEIDINGEN

Na een intensieve voorbereiding startte de Avans Academie Associate degrees (AAAd) in september 2017 in 's-Hertogenbosch. In deze academie biedt Avans tweejarige voltijds hbo-opleidingen aan met een niveau tussen mbo-4 en hbo-bachelor. We ontwikkelden deze opleidingen in nauwe samenwerking met het werkveld en de ROC's Koning Willem I College, De Leijgraaf, Tilburg, West-Brabant en Scalda. Zowel Avansdocenten als docenten van de ROC's verzorgen de lessen. De Ad's zijn gestart met ruim 300 studenten in 6 opleidingen, veel meer dan verwacht. Als College concluderen we dat Avans met het aanbieden van Ad-opleidingen nog beter inspeelt op de behoeften in de regio. Daarom wordt het aantal Ad-opleidingen verder uitgebreid.

Een vergelijkbare Associate-degree-academie wordt nu ontwikkeld in Roosendaal, voor de regio West-Brabant en Zeeland. Dat gebeurt samen met HZ University of Applied Sciences en de ROC's West-Brabant en Scalda. Deze academie start in september 2018.

In 2017 besloot het College de bacheloropleiding Mens en Techniek per september 2018 te verplaatsen van Tilburg naar Breda. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft de aanvraag hiervoor goedgekeurd.

HUISVESTING

Avans blijft investeren in de kwaliteit van de leer- en werkomgeving. Bij al onze bouw- en

verbouwactiviteiten nemen we als uitgangspunt dat we op termijn in al onze vestigingsplaatsen een campus willen realiseren waar al onze gebouwen zijn geconcentreerd. Hierin nemen we duurzaamheidsaspecten nadrukkelijk mee.

In 's-Hertogenbosch is de verbouwing van het gebouw Onderwijsboulevard 215 in 2017 afgerond. De kunstacademie verhuisde vanuit het verouderde gebouw aan de Onderwijsboulevard 256 tijdelijk naar een huurpand aan de Parallelweg 21. Na de sloop zal op Onderwijsboulevard 256 nieuwbouw worden gerealiseerd, waarna de academies die nu gehuisvest zijn op diverse Bossche locaties kunnen terugkeren naar de Onderwijsboulevard. Omdat de nieuwe Associate-degree-opleidingen zo succesvol zijn, is de huidige locatie op het Stationsplein al te klein. Vanaf september 2018 verhuizen de Ad-opleidingen daarom naar de Statenlaan.

Met de gemeente Roosendaal is succesvol onderhandeld over een geschikt pand voor de Ad-opleidingen die in september 2018 van start gaan. Vanaf het voorjaar van 2018 wordt het oude belastingkantoor aan het Mill Hillplein geschikt gemaakt voor onderwijs.

Ook besloot het College in 2017 tot de aankoop van een nieuw pand aan de Claudius Prinsenlaan in Breda voor Avans+, de 100% dochter van de Stichting Avans voor al het onbekostigde onderwijs.

FINANCIËN

Over het boekjaar 2017 presenteert Avans voor het tweede jaar op rij een negatief resultaat. Dat wordt veroorzaakt door de voorinvesteringen die Avans doet voor de ontwikkeling en uitvoering van de Ad-opleidingen in 's-Hertogenbosch en Roosendaal. De overheidsbekostiging voor de uitvoering van het ontwikkelde onderwijs ontvangt Avans pas na 2 jaar. Daarom moeten we niet alleen investeren in de ontwikkeling, maar ook de uitvoering voorfinancieren. Omdat het College geen extra middelen wil vrijmaken ten laste van de budgetten voor het bestaande onderwijs, leidt dit tot een tijdelijk tekort.

Met deze bewuste keuze voelde het College van Bestuur in 2017 de noodzaak om de financiële beheersing van de hogeschool extra aan te scherpen. Doel is te voorkomen dat Avans in een situatie van structurele tekorten belandt. Door de in 2017 genomen maatregelen is een strakkere financiële sturing binnen de organisatie gerealiseerd.

CONCLUSIE

Het College van Bestuur kijkt met tevredenheid terug op 2017. Omdat de waardering van studenten, alumni en medewerkers van Avans onverminderd hoog is. En ook deskundigen de kwaliteit van de opleidingen en het praktijkgericht onderzoek als goed beoordelen. De organisatie werkt hard aan de

realisatie van de Ambitie 2020 en ondanks de tijdelijke financiële tekorten is er een gezonde financiële basis om kwaliteit te blijven leveren. Met deze resultaten kijkt het College met vertrouwen naar de toekomst.



1 ONDERWIJS

Avans Hogeschool wil met modern onderwijs startbekwame en toekomstbestendige professionals afleveren. In onze Ambitie 2020 en Onderwijsvisie schetsen we hoe dat onderwijs eruit zou moeten zien.

Centraal staan elementen als multidisciplinariteit en een sterkere samenwerking met bedrijven en organisaties in onze regio. Die betrekken we steeds actiever bij ons onderwijs. Ook ons praktijkgericht onderzoek integreren we sterker. En we willen beter inspelen op de talenten van onze studenten door meer differentiatie aan te bieden. Natuurlijk willen we ook stevige docenten, die het verschil maken. En die zich kunnen ontwikkelen. We verbeteren de docentenkwaliteit dan ook systematisch. Bovendien streven we ernaar dat onze afgestudeerden als professionals kunnen werken in een internationale context.

De bovenstaande elementen dragen bij aan toekomstbestendig onderwijs. Daarnaast verduurzamen we ons onderwijs en onze bedrijfsvoering continu. Duurzaamheid is dan ook

een essentieel profileringskenmerk van Avans Hogeschool.

Met deze ambitie en visie zijn onze medewerkers sinds 2015 aan de slag. In 2020 willen we onze centrale ambitie bereiken. In 2017 is voor de realisatie van al deze elementen een flinke stap gezet. Bij een aantal is duidelijk hoe de ambitie bereikt gaat worden, terwijl bij andere onderdelen in 2017 de contouren zichtbaar werden. De komende jaren gebruiken we om te verbeteren en op te schalen. In 2017 is de Ambitie 2020 zichtbaar tot leven gekomen.

Of de inspanningen worden gewaardeerd moet elk jaar weer blijken uit de Nationale Studenten Enquête (NSE). Studenten van Avans hebben ook in 2017 hun opleiding opnieuw als 'zeer goed' beoordeeld. Ze waarderen hun studie gemiddeld met een 4 op een schaal van 1 tot 5. Dat is flink hoger dan het landelijk hbo-gemiddelde van 3,88 en het is de hoogste score van alle grote hogescholen. De NSE wordt landelijk gezien als een belangrijke graadmeter voor de prestaties van hogescholen.

Avans is ook volgens de *Keuzegids HBO 2018* nog steeds de beste grote hogeschool van Nederland. Het is de zesde keer dat de hogeschool de topositie inneemt. Zie ook [Keuzegids HBO](#).



MULTIDISCIPLINARITEIT

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

Waar we in eerdere jaren multidisciplinaire projecten of pilots uitvoerden, hebben we in 2017 de eerste stappen gezet naar grootschaliger multidisciplinair onderwijs. Een goed voorbeeld is de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX). Tijdens deze week werken 50 studenten van verschillende academies in multidisciplinaire teams aan opdrachten voor verschillende opdrachtgevers. Voor AMX verwachten we in 2018 veel meer deelnemers.



Een andere aanjager van de verdere ontwikkeling van multidisciplinair onderwijs bij Avans is de verplichting voor elke student binnen het maatschappelijk domein om 3 studiepunten samen met een andere opleiding te volgen. Ook het groeiende aanbod van minors geeft een stevige impuls. Zoals Avans Innovative Studio, waarbij studenten uit 15 geheel verschillende opleidingen in korte tijd samen aan een nieuw product moeten werken. Bovendien biedt het Avans Ondernemerscentrum de minor Interdisciplinary Consultancy aan.

In de komende jaren willen we zorgen dat multidisciplinariteit in de kern van elk curriculum zit. Daarmee wordt een multidisciplinaire ervaring voor elke student een onderdeel van het programma.

O oplossingen bieden voor zorgsector

De Academie voor Gezondheidszorg van Avans Hogeschool en de zorginstelling De Riethorst Stromenland zijn in september een intensieve samenwerking begonnen. Doel is om een

oplossingen te bieden aan de uitdagingen waar de zorgsector voor staat. Daartoe hebben de academie en de zorgorganisatie een convenant ondertekend. Samen willen zij voldoende kwalitatief personeel opleiden, elkaars kennis en kunde benutten door multidisciplinair onderwijs aan te bieden en onderzoek te doen. De Riethorst Stromenland heeft 11 zorglocaties in Brabant. De zorgorganisatie biedt wijkverpleging, behandeling en begeleiding aan.

Avans Multidisciplinary Week

Van 31 oktober tot en met 4 november vond de eerste Avans Multidisciplinary Week plaats. 50 studenten van verschillende opleidingen bogen zich over 5 cases van bedrijven. En werkten binnen een week innovatieve ideeën uit voor de opdrachtgevers.

De studenten werkten in multidisciplinaire groepen van ongeveer 6 studenten. De opdrachten liepen uiteen van het ontwikkelen van een verdienmodel voor een app tot het aantrekkelijker maken van de binnenstad van Bergen op Zoom. En van onderzoek naar de levensvatbaarheid van een nieuw horecaconcept tot een nieuwe standaard voor circulair bouwen, zodat bij sloopwerkzaamheden minder afval ontstaat. Alle studenten werkten op locatie bij de opdrachtgever en werden begeleid door docenten en de opdrachtgever.

De winnaar met het beste innovatieve idee was een groep studenten die voor uitvaartconsortium Stichting Greenleave werkte. Hun opdracht luidde: hoe kunnen we deze markt verduurzamen door het hergebruik van grafmonumenten beter te organiseren en communiceren? Ze wonnen met de slogan “Wilt u ook een steentje bijdragen? Kies voor een gerecycled grafmonument.” De jury was unaniem: goede oplossing, duidelijk verhaal en presentatie, ludiek gebracht en goed samengewerkt. Een groep die werkte aan een veiligheidsapp werd uitgeroepen tot het team dat het beste multidisciplinair samenwerkte.

Aanvulling op blindenstok

In de minor Ergonomisch Ontwerpen werken studenten van verschillende opleidingen 20 weken aan een innovatieve oplossing voor bestaande (gezondheids)problemen. Zo kreeg een groep studenten de opdracht iets met sonar te doen. De studenten merkten in gesprekken met blinden dat deze weleens tegen laaghangende takken en andere obstakels op hoofdhoogte aanlopen. Een lichtgewicht rugzak met op okselhoogte sensoren die makkelijk te dragen is door blinden en

slechtzienden. Dat is de uitkomst van weken onderzoek, ontwikkeling en testen.

De rugzak is een aanvulling op de blindenstok. Blinden en slechtzienden hebben hem getest en zijn erg enthousiast. Draggers van de rugzak voelen een trilling in de hengsels als de sensor een obstakel detecteert. Dan weten ze dus dat ze even opzij moeten stappen. Derdejaarsstudent Mens en Techniek Sabine Becx en haar medestudenten willen het prototype verder uitwerken.

Robotsystemen

De minor Vision & Robotics van de Academie voor Engineering & ICT laat studenten van zoveel mogelijk verschillende opleidingen kennis en ervaring opdoen met het ontwikkelen van robotsystemen. Voor deze minor werkt de academie samen met lectoraten en andere, niet-technische opleidingen van Avans. Het streven is om met minimaal 100 studenten per jaar zeker 25 multidisciplinaire projecten draaien. Ook moeten er ten minste 6 niet-technische opleidingen vertegenwoordigd zijn en moet 25% van de studenten van buiten Avans komen. De minor ontving in 2017 de Avans Innovatieprijs.

900 studenten Avans aan de slag bij de Efteling

Ongeveer 900 eerstejaarsstudenten van Avans Hogeschool zijn bij de start van hun opleiding aan de slag gegaan met een concreet beroepsvraagstuk

vanuit de Efteling. 'Hoe ziet een attractiepark er in 2030 uit?'. Dat was de vraag waar zij zich in groepsverband over gebogen hebben. Het is een vorm van onderwijs waarin de student vanaf het begin van hun studie aan de slag gaat met opdrachten uit de praktijk.

Zo hebben eerstejaarsstudenten van de opleiding Human Resource Management (HRM) praktijkopdrachten gedaan bij de provincie Noord-Brabant en De Mandemakers Groep (DMG). Bij de provincie hebben studenten zich beziggehouden met vraagstukken over Passie en Geluk, Cultuurverandering en Krimp en Kwaliteit. Bij DMG hebben studenten een advies gegeven over hoe de bijbaanvacatures efficiënter en effectiever vervuld kunnen worden.

In de eerste periode zijn studenten van meerdere opleidingen uit het economisch domein samengevoegd. Studenten Bedrijfseconomie, Accountancy, Bedrijfskunde en HRM werken vanuit multidisciplinaire invalshoeken aan de opdracht. Dit is vergelijkbaar met de latere beroepspraktijk waarin meerdere disciplines samenkomen. De docent vervult hierbij de rol als coach en herhaalt niet de theorie uit de boeken, maar past deze samen met de groep toe op een continue stroom van actuele bedrijfsvraagstukken.



DIFFERENTIATIE

We willen studenten helpen om hun eigen talenten te ontwikkelen. Dat doen we door kleinschalig onderwijs, maar ook door rekening te houden met de verschillen tussen studenten en door passend onderwijs aan te bieden. Onderwijs dat uitdagend en op niveau is. Tegelijkertijd is het aantal studenten in 10 jaar tijd van 17.000 naar bijna 30.000 gestegen. Daarmee is de variëteit onder onze studenten ook toegenomen. Om aan deze grote groep passend onderwijs aan te bieden is differentiatie nodig.

Daarnaast geven werkgevers aan behoefte te hebben aan professionals met andere opleidingen dan alleen de bachelor. Avans wil op deze vragen en ontwikkelingen een passend antwoord hebben. Daarom hebben we in de afgelopen jaren een scala aan stappen gezet, gericht op differentiatie.

Associate degrees

De Avans Academie Associate degrees is in 2017 van start gegaan in 's-Hertogenbosch. Avans heeft de tweejarige Associate-degreeprogramma's samen met het Koning Willem I College, ROC de Leijgraaf, ROC Tilburg en het bedrijfsleven ontwikkeld. De aanmeldingen overtroffen onze verwachtingen.

Een Associate degree is een tweejarige praktijkgerichte hbo-opleiding met een wettelijk erkend hbo-diploma. Studenten behalen hiermee een diploma op het niveau dat tussen mbo-niveau 4 en hbo-bachelor zit. De Ad-opleidingen worden door het hbo, het mbo en het bedrijfsleven samen ontwikkeld. Ze sluiten daarom goed aan op zowel de praktijk als op een vervolgopleiding.

Vanaf 2018 zal Avans ook Associate degrees aanbieden in Roosendaal, samen met HZ University of Applied Sciences en het ROC West-Brabant en Scalda. Daarvoor is in 2017 een pand gevonden en wordt hard gewerkt aan de noodzakelijke voorbereidingen. De verwachtingen zijn, zeker na het succes in 's-Hertogenbosch, hooggespannen.



Om differentiatie aan te brengen voeren de academies van Avans talloze initiatieven uit op het niveau van de bachelorprogramma's. Zo wisten zij in 2017 elementen van gedifferentieerd onderwijs in te bedden in de bachelorcurricula. Een aantal academies doet dit ook extracurriculair.

Alle academies maken plannen om differentiatie een verdere impuls te geven, onder andere door de inzet van het lectoraat Brein en Leren. Een voorbeeld is het doorontwikkelen van de wiskundemodule mbo in het domein techniek. Op het vlak van door- en uitstroom zetten diverse academies in op individuele leerlijnen of meerdere uitstroomprofielen.

Een heel ander voorbeeld van differentiatie is de deelname van Avans aan het landelijke experiment Vraagfinanciering. Hierbij gaat het om deeltijdopleidingen die vooral bedoeld zijn voor mensen die al aan hun carrière zijn begonnen en verder opgeleid willen worden. Bij deze opleidingen zagen we in 2017 een toename van het aantal studenten.

Hoe leren jongeren?

Een landelijk consortium van onderzoekers krijgt in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda een half miljoen om te onderzoeken waarom de ene jongere sneller of makkelijker leert dan de andere. Die kennis kan vervolgens ook gebruikt worden om uit te zoeken hoe de leerprestaties van alle jongeren te verbeteren zijn. Peter Verkoeijen en Anita Heijltjes van het lectoraat Brein en Leren van Avans Hogeschool gaan zich binnen het consortium toeleggen op het benutten van die kennis in de praktijk. Een belangrijke vraag voor de onderzoekers is hoe jongeren met verschillende kenmerken en achtergronden reageren op sturing van hun omgeving en feedback.

Het consortium gaat daarom onderzoeken hoe jongeren met verschillende kenmerken zoals een hoog of laag IQ of met verschillende thuissituaties het beste leren. De inzichten uit dit onderzoek, toegespitst op individuele verschillen, zullen cruciaal inzicht geven in wie het meeste baat heeft bij welke leeromgeving, en hoe dit te sturen is naar optimale kansen voor alle individuen. Kort gezegd: wat werkt voor wie binnen welke onderwijscontext?

Ucademy

De [Ucademy](#) is een initiatief van studenten Eva-Lisa Janssen en Stan van de Sanden. Zij missen in het reguliere curriculum aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. In 2016



richtten zij de Ucademy op. Het onderwijs is, volgens hen, te veel gericht op theorie en kennis. Er is te weinig aandacht voor persoonlijke levensvaardigheden die studenten nodig hebben, nu en in de toekomst. In 2017 is Ucademy snel gegroeid en uitgebreid naar 2 hogescholen: Avans en NHTV. Binnen een jaar ging de organisatie van 6 naar 25 studenten die dagelijks aan Ucademy werken. Modules in 2017 waren onder andere: Creatie & Inspiratie, Digitalisering en Self-Confidence. In 2017 kreeg de Ucademy de publieksprijs als onderdeel van de Avans Innovatieprijs.

Chance

Studio Robot, Brainpower 2.0, Gamification en de psychologie van de verleiding. Deze onderwerpen werden aangeboden in het honoursprogramma van Chance 2017. Het is voor de 2e keer dat Avans met dit programma het studieaanbod heeft verrijkt. De leerervaringen komen bovenop de normale studie en zijn bedoeld voor ambitieuze studenten.

Deze keer konden studenten kiezen uit 12 verschillende uitdagingen. Docenten van verschillende economische opleidingen bedachten zelf een module en de vorm waarin de module werd gegeven.

Chance wordt georganiseerd door een sterk team van onderwijsprofessionals met verschillende

disciplines. De programmacommissie is verantwoordelijk voor de inhoud van de challenges. Aan hen de opdracht om docenten te stimuleren om met interessante challenges te komen waar studenten aan willen deelnemen.

De studenten die mee hebben gedaan aan het Chance-programma zijn enthousiast. Anne-Fleur Verlijdsdonk, student Advanced Business Creation, vertelde in het hogeschoolblad Punt dat ze veel kennis en ervaring heeft opgedaan tijdens de Sales Challenge. "We leerden in de trainingen om zo goed mogelijke verkoopgesprekken te voeren. We moesten ons verdiepen in de klant. Hierdoor leerden we om de pijnpunten en problemen van klanten op te sporen en vervolgens te vergroten. Op deze manier kon de klant niet meer om het product heen dat we wilden verkopen."

De trainingen bereidden de studenten voor op twee sales-wedstrijden, een in Nederland en een in Edinburgh. De net-afgestudeerde student Commerciële Economie Roy van Grinsven kreeg in de finale in Edinburgh drie banen aangeboden. Na de finale konden de deelnemers netwerken met verschillende bedrijven. Dat netwerken leverde hem zelfs een vierde aanbod op. Lees het hele [interview](#) in Punt.

DOCENTKWALITEIT

Goed onderwijs valt of staat met bekwame docenten. Avans investeert in de kwaliteit van docenten door het aanbieden van bij- en nascholingsmogelijkheden via het eigen opleidingsinstituut Professionaliseren@avans. Hier wordt vraag en aanbod gebundeld van, voor en door Avansmedewerkers. Medewerkers krijgen er deskundig advies, een breed aanbod van opleidingen en trainingen, maatwerktrajecten, ontwikkelprogramma's en coaching.

Het opleidings- en trainingsaanbod is afkomstig van verschillende organisatieonderdelen van Avans Hogeschool. Een belangrijke partner is het Leer & Innovatie Centrum (LIC). Het LIC is verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling en onderwijskundige expertise. Het aanbod van Professionaliseren@avans is zeer gevarieerd: van de training Feedback geven en workshops Autisme en ADHD tot trainingen voor leden van examencommissies. In 2017 hebben 750 docenten zich bijgeschoold in verschillende trainingen en workshops. Zie ook [Mensen van Avans](#).

BDB+

In 2017 is Avans doorgedaan op de ingeslagen weg, waarbij een belangrijke rol was weggelegd voor de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid Plus (BDB+). Dit is een programma dat alle docenten verplicht volgen. BDB+ bestaat uit 4 onderdelen: Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, Basiskwalificatie Examinering, Onderwijs & ICT en Brein & Leren.

De eerste 2 modules vloeien voort uit landelijk gemaakte afspraken tussen hogescholen om alle hbo-docenten bij te scholen op het gebied van didactiek en toetsing. Avans heeft de onderdelen Onderwijs & ICT en Brein & Leren toegevoegd vanwege de specifieke aandacht voor deze onderwerpen in de onderwijsvisie. In 2017 hebben 750 docenten in 60 groepen de diverse modules gevolgd. In de komende jaren doorlopen alle docenten de modules. Deze aantallen geven Avans het vertrouwen dat we zonder verdere maatregelen de doelstelling uit de Ambitie 2020 behalen.

Studenten tevreden over docenten

77% van de professionals die in 2015 afstudeerden bij Avans Hogeschool is nog steeds heel tevreden over hun oude opleiding. Met name over hun docenten zijn de oud-studenten positief. De actuele kennis van de docenten, hun betrokkenheid, inspirerend vermogen en hun inhoudsdeskundigheid

worden allemaal hoger beoordeeld dan landelijk gemiddeld. Dat bleek uit de HBO-Monitor 2017 van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

Docenten bij STRP Biënnale

Docenten van Avans-opleiding Communication & Multimedia Design (CMD) en onderzoekers van het Expertisecentrum Kunst en Vormgeving hebben bij de STRP Biënnale van 2017 laten zien dat een docent voorop moet lopen met bijzondere onderzoeken. STRP Biënnale 2017 bestond uit een expositie vol interactieve installaties, performances, concerten, een tweedaagse conferentie en workshops, in en om het Klokgebouw op Strijp 5 in Eindhoven.

De CMD-docenten doen mee aan The Entangled Body-project. Doel is installaties te creëren waarbij hersenen, ruggenmerg en zenuwen gestimuleerd worden om betekenisvolle ervaringen te ontwerpen. The Entangled Body biedt bezoekers de mogelijkheid hun zelfbewustzijn te onderzoeken. Een EEG-scan leest de emoties in het brein en zet ze om in data. Die data maken de Avans-docenten vervolgens met behulp van de meest geavanceerde mid-air haptic touch-technologie voelbaar. Met je vingertoppen en je handen voel je je emoties bewegen in de lucht voor je en kun je een dialoog aangaan met je brein.

Gouden kalf

Nienke Huitenga was een van de Avansdocenten die mee deed aan de STRP Biënnale. Ze experimenteerde daar met nieuwe vormen van communicatie. Onlangs won ze nog voor The Modular Body een Gouden Kalf voor Beste interactieve werk. Ook was ze uitgenodigd als expert bij het programma Meet the Maker bij de Conference for the Curious in samenwerking met VPRO Medialab. Daar vertelde zij hoe Hackastory professionals uit verschillende sectoren samen aan het werk zet om nieuwe verhaalvormen en technologie te creëren, onder andere gedurende hackathons en hun eigen ontwerpmethod. Door een betere samenwerking en begrip tussen bijvoorbeeld journalisten, programmeurs en ontwerpers kan er innovatie op het vlak van digitale en interactieve storytelling ontstaan.

ONDERZOEK IN ONDERWIJS

We willen een onderzoekende en kritische houding van studenten en docenten bewerkstelligen. Dit doen we door onze studenten zelf onderzoek te laten doen en door onderzoek en onderzoeksvaardigheden vanaf jaar 1 op te nemen in het curriculum. Studenten worden begeleid door docenten die zelf onderzoeksvaardig zijn en die hun onderzoekservaring bijhouden en verder uitbreiden, bijvoorbeeld door lid te zijn van de kenniskring van een lectoraat.

Resultaten van praktijkgericht onderzoek worden verwerkt in het onderwijs waardoor ook het curriculum steeds up-to-date blijft. Avans heeft ook 2 lectoraten die onderzoek doen naar onderwijs. Met hun resultaten verbeteren we het onderwijs zelf.

Via de expertisecentra en lectoraten werken de academies samen aan het onderzoek in hun onderwijs. Ook in 2017 heeft dit geleid tot een groot aantal multidisciplinaire projecten waarin studenten van uiteenlopende opleidingen samen aan opdrachten van bedrijven werkten. Daarnaast zijn flinke stappen gezet om onderzoek op te nemen in het hele curriculum en de onderzoekende houding van studenten te stimuleren. Vaak gebeurt dit in de vorm van leergemeenschappen. Zoals bij de opleidingen in het sociaal domein, die nu vanaf jaar 1 werken met leergemeenschappen van studenten, docenten en partners uit het werkveld. Of in de innovatielabs bij de Academie voor Communicatie en User Experience, waar studenten in jaar 3 aan externen en lectoren zijn gekoppeld.



Tijdens bijeenkomsten van het Avans Netwerk Onderzoek wisselen collega's uit verschillende academies ervaringen uit over onderzoek in onderwijs. Net als de lectoren tijdens hun Avansbrede lectorenbijeenkomsten.

Onderzoek begint steeds meer zichtbaar effect te krijgen in het onderwijs. En ook de komende jaren

blijft de ontwikkeling van onderzoek in onderwijs actueel.

Een 10 voor actieonderzoek door studenten

Dana van den Hof en Frederique van den Bosch, vierdejaarsstudenten Human Resource Management in Breda, hebben een 10 gekregen voor hun afstudeeronderzoek. Ze ontvingen naast hun diploma ook een bedrag van 500 euro. Ze deden onderzoek naar het collectief leervermogen bij Van Dijnsen Installatiewerken in Breda. De techniekbranche heeft te kampen met krapte op de arbeidsmarkt en de Avansstudenten hebben onderzocht wat er binnen Van Dijnsen moet gebeuren om het leervermogen van medewerkers richting te geven en te stimuleren. De afstudeerders kozen voor actieonderzoek om op die manier samen met medewerkers en management te zoeken naar de beste manieren om leren bij het bedrijf te vergroten. De scriptie getuigde van creativiteit en originaliteit. Er worden oplossingen gekozen die 'buiten de gebaande paden' zijn. De studenten hebben verschillende bronnen gebruikt die de opleidingsliteratuur sterk overstijgen en een eigen kijk ontwikkeld op de dimensies kunnen, willen en mogen, zo stond in de beoordeling.

PackageBox

Het is heel vervelend als de postbode met pakketpost aan de deur staat terwijl je niet thuis bent. Dat vonden de studenten Lars den Hollander, Sandor van den Brand en Jay de Smet ook. Om hiervoor een oplossing te bedenken gingen ze op verkenning uit. Na markt- en consumentenonderzoek kwamen ze met de PackageBox. Een kunststofbak waar 80% van de door TNT Post verwerkte pakketten in past. Bovenin is ruimte om bloemen te planten. De pakkettenbox is te verankeren aan de buitenmuur of in de grond naast de voordeur.

Onderzoek naar leegstand

Studenten van de minor Research in Sustainable Business onderzochten de houdbaarheid van Brabantse winkelcentra in opdracht van het Lectoraat New Marketing. Gewapend met een observatielijst trokken de 4 studenten Bostel, Oss, Veghel, Grave en Aalst-Waalre in. Op die observatielijst stonden alle kenmerken waaraan een succesvol winkelcentrum voldoet.

De leegstand in winkelcentra is heel sferbepalend. 85% van de ondervraagden gaf aan dat ze sfeer belangrijk vinden. Leegstand nodigt niet uit om te shoppen. In sommige steden wordt de treurigheid

tegengegaan met bijvoorbeeld pop-up stores. Andere panden worden gebruikt door kunstenaars.

Volgens de studenten is er veel potentie voor de winkelcentra. De eerste en belangrijkste stap: de centra moeten zich eerst focussen op de eigen inwoners. De bewoners van Boxtel gaan nu naar Eindhoven en Den Bosch, zij hebben geen binding met hun eigen stad.

Extra kansen liggen in het onderscheidende vermogen voor de stad. Haal geen ketens naar Boxtel, maar trek zelfstandige ondernemers naar het centrum met mode- en schoenzaken in het hogere segment, zo was de aanbeveling van de studenten. Het onderzoek van de studenten heeft de aandacht getrokken van de provincie Noord-Brabant.

Pijnbestrijding

Tijdens haar studie HBO-Verpleegkunde bij Avans Hogeschool werkte Francesca Oosterhuis bij een woonvoorziening van Stichting Prisma in Biezenmortel. Tijdens haar werk zag ze hoe lastig het is om in te schatten of verstandelijk beperkten pijn hebben. Daarom wilde ze haar afstudeeronderzoek daaraan wijden.

Francesca testte met de hulp van 11 cliënten of verschillende beoordelaars dezelfde conclusies trekken op basis van de veelgebruikte Rotterdam

Elderly Pain Observation Scale (REPOS) voor het meten van pijn. Ze filmde de cliënten in een normale situatie en in een situatie waarin te verwachten is dat de cliënten meer pijn ervaren. Bijvoorbeeld tijdens een medische behandeling. Vervolgens beoordeelden Francesca en een onafhankelijke beoordelaar de filmpjes om in te schatten of een cliënt pijn had. Ook liet ze de filmpjes beoordelen door verzorgers die de cliënt persoonlijk kennen. Op het moment dat de cliënten pijn hadden, kwamen de conclusies van de 3 beoordelaars overeen: de test liet duidelijk zien dat de cliënt pijn had. Maar in de normale situatie kwamen de 3 beoordelaars tot andere conclusies. Terwijl de een dacht dat er geen pijn was, oordeelde een ander dat er genoeg pijn was om medicatie toe te dienen. Met overmedicatie als mogelijk gevolg.

De analyse van Francesca is onderdeel van een breder onderzoek onder leiding van Anneke Boerlage, verpleegkundig onderzoeker aan het Erasmus MC-Sophia kindziekenhuis. Dat onderzoek moet uiteindelijk uitsluitsel geven of de REPOS voor het meten van pijn bij mensen met een verstandelijke beperking werkt.

Het onderzoeksverslag van Francesca werd beoordeeld met een 8,9. Na haar afstuderen deed zij een premaster Geneeskunde.



DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

Startbekwame toekomstbestendige professionals zijn ook bewuste burgers die het verschil willen en kunnen maken. Burgers met een verantwoordelijke houding die:

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

Onderwijzen is voor Avans Hogeschool meer dan alleen lesgeven. OnderWIJZEN betekent voor ons ook richting geven, en daarom is duurzaam denken en doen bij Avans geïntegreerd in het lesprogramma van alle opleidingen. Als apart vak, en als een denkwijze die studenten meekrijgen. Wij geven zelf zichtbaar het goede voorbeeld in ons handelen.

AISHE-certificering

De basis daarvoor hebben we gelegd door duurzame ontwikkeling te verweven in ons onderwijs en onderzoek. Al onze opleidingen hebben daarom bijvoorbeeld een AISHE-certificering behaald. Avans is de eerste hogeschool met een AISHE 2 sterren-duurzaamheidskenmerk voor alle opleidingen. 2 Academies hebben zelfs 3 AISHE sterren. Daar is in de afgelopen 4 jaar hard aan gewerkt. Daarnaast is duurzaamheid een speerpunt voor alle

In 2017 hebben wij onze langetermijnambities voor duurzaamheid vastgesteld. Wij maken het verschil door ons in te zetten voor verantwoord onderwijs en onderzoek en daarnaast voor een inclusieve en circulaire bedrijfsvoering. We delen onze kennis en ervaring intern en extern. Duurzaamheid is daarmee het Nieuwe Gewoon van Avans.

Het Nieuwe Gewoon van Avans

Ons inzetten voor een schone en sociale samenleving is niet langer een bijzonderheid bij Avans. Duurzaam is de nieuwe standaard. Oftewel: Het Nieuwe Gewoon. Avans roept iedereen op om duurzame initiatieven te delen met elkaar. Dat deden het afgelopen jaar de studenten Raoul en Davine, die tijdens hun studie onderzoek doen naar oplossingen die een duurzame samenleving dichterbij brengen. Raoul onderzocht nieuwe markten voor bioplastics.

Davine onderzocht de mogelijkheden van paddestoelen als bouw materiaal.





Gratis lesmeubilair

Avans Hogeschool startte in oktober 2015 met de verbouwing van de Avanslocatie aan de Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch. Die verbouwing doet Avans zo duurzaam mogelijk. Avans investeert onder andere in zonnepanelen, ledverlichting en het verwarming- en ventilatiesysteem. Ook het oude meubilair gaat niet zomaar weg. Eind 2016 deed Avans een oproep aan goede doelen of zij oud lesmeubilair van Avans konden gebruiken. Avans kan nu vijf goede doelen blij maken met gratis lesmeubilair, daaronder zijn 3 scholen.

Stichting PiKaSpon bouwt al 10 jaar scholen in Sri Lanka. Half februari 2017 arriveerden daar 385 stoelen en tafels van Avans bij een grote ambachtsschool. Bierbrouwerij La Trappe steunt met de Isid'or-campagne een arme streek in Oeganda. Dit jaar krijgen 2 scholen daar nieuw meubilair en lesmateriaal. 190 stoelen en tafels van Avans gaan naar deze scholen. Een van de broeders die daar lesgeven vertelde Avans hoe mooi het is om te zien dat een kind niet meer met een schrift op haar knieën hoeft te zitten, maar in een gewone schoolbank. Voor hem is het gebaar van Avans een symbool voor een belangeloze samenwerking "waar we allemaal rijker van worden".

Ook de stichting Nederland tegen Armoede uit 's-Hertogenbosch krijgt 60 stoelen en tafels. Zij helpen Nederlandse gezinnen die het financieel moeilijk hebben. De stoelen en tafels gaan naar de gezinnen en naar ruimtes waar cursussen worden gegeven aan kinderen. Cor Unum is een keramisch atelier in 's-Hertogenbosch waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werken. Zij krijgen 8 stoelen en tafels voor hun werkplaats. Het bouwproject Bewust Wonen Werken Boschveld krijgt 40 stoelen voor een gezamenlijke ruimte in hun nieuwe wooncomplex.

Duurzaam blog

Avans Hogeschool wil duurzaamheidsdenken opnemen in het DNA van haar studenten en medewerkers. Het Expertisecentrum Duurzame Innovatie (EDI) van Avans heeft daarom een blog gelanceerd om studenten en ook docenten aan het denken te zetten over duurzaamheid in het onderwijs en de maatschappij.

Een student, docent, lector en medewerker bloggen over hun visie op de toekomst én hoe zij hier zelf aan werken. Het doel van de blogs is om een online conversatie op te starten over het onderwerp duurzaamheid, om op deze wijze meer bekendheid aan het begrip te geven. De bewustwording van studenten en docenten speelt een grote rol. Het is belangrijk dat studenten er nu wat van meekrijgen zodat zij hun kennis toekomstgericht kunnen toepassen. Het weblog is te vinden op www.edi-avans.nl/blog

GreenOffice

GreenOffice Avans is een initiatief van studenten die hun medestudenten en medewerkers willen inspireren om Avans en haar omgeving te verduurzamen. GreenOffice bestaat uit 4 studenten: Alex Chido, Isaac Elizondo, Michele Petrillo en Giacomo Sardonini. Zij organiseren en begeleiden groene projecten en activiteiten. Leidend daarbij is dat de resultaten bijdragen aan de doelstellingen van Avans Duurzaam. Afgelopen jaar heeft Avans meegedaan aan The Funky Phone Challenge. Daarmee probeerde GreenOffice zoveel mogelijk oude mobieltjes op te halen en zo de bewustwording over elektronisch afval te vergroten. In een maand tijd zijn 80 oude mobieltjes ingeleverd. Veel bekijks trok het initiatief Sustainable Carwash. Wasim Chalhawi en Amer Aboallaban, 2 Syrische vluchtelingen, waren door Green Office uitgenodigd om reclame te maken voor hun nieuwe onderneming: een ecologisch autowasbedrijf. Op de Hogeschoollaan in Breda lieten ze hun werkwijze zien.

PARTNERSCHAPPEN

Wij leiden startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals op. Niet door onderwijs te geven dat losstaat van de omgeving, maar door ons continu met de omgeving te verbinden. In plaats van een leverancier van afgestudeerden is Avans een regionale partner die in samenwerking kennis ontwikkelt en deelt en die zelfstandige kritische professionals opleidt.

De verbindingen waar Avans naar streeft, zijn wederkerig: samen met de maatschappij leveren we goed geschoold en inzetbaar personeel, lossen we problemen op, brengen we innovaties verder. We komen niet alleen kennis brengen, we komen het ook halen en we willen het samen maken. Dat gebeurt op veel manieren: door praktijkgericht onderzoek, door stages, door praktijkopdrachten in en naast het curriculum. Wij leggen die verbindingen op veel plekken: bij het Avans Ondernemerscentrum, expertisecentra en academies. Maar ook bij ons Green Office. Dit is een door studenten geleid platform waar groepen studenten oplossingen vinden voor duurzaamheidsvraagstukken. Deze projecten zijn soms extracurriculair, maar kunnen ook een onderdeel van een opleiding vormen.

Een beperkt aantal partners van Avans zijn strategische relaties. Dit zijn duurzame relaties waarin we een gezamenlijk doel op lange termijn nastreven. Relaties waarbij het contact niet alleen de inhoud, maar ook het gezamenlijke proces bepaalt. De partners die ons een spiegel voorhouden en kritisch zijn ten aanzien van de manier waarop we ons organiseren en ons zo helpen beter te worden. En vice versa.



Avans werkt op uitvoerend en bestuurlijk niveau samen met partners in de regio, zoals de provincie Noord-Brabant, bedrijven, ziekenhuizen, werkgeversorganisaties en andere onderwijsinstellingen. Soms zijn dat bilaterale relaties, soms netwerken rond een thema. Zoals biobased economy, waarin het Centre of Expertise Biobased Economy een cruciale rol speelt. Of onderhoud, waarvoor we participeren in World Class Maintenance. In dit consortium werken kennisinstellingen en bedrijven samen aan slimme oplossingen voor steeds complexere onderhoudsvraagstukken. Ook bij de expertisecentra en de academies ontstaan veel relaties met een strategisch karakter: meer dan 100 bij de academies en 62 bij de expertisecentra.

In 2016 heeft Avans met een aantal strategische onderwijspartners een flinke stap gezet: het besluit om samen de academies voor Associate degrees te beginnen.

Internationaal

Internationaal sloten we in 2017 ons eerste strategische partnerschap. Samen met de Lahti University of Applied Sciences uit Finland werken we aan verbreding van onze samenwerking in onderwijs, verdiepen we onze kennis door onderzoek – onder meer met een gezamenlijk Living Lab – en wisselen we kennis over kwaliteitszorg uit. Avans heeft een Double Degree-contract afgesloten met de Universidad de las Américas Puebla in Mexico-Stad. Een Double Degree is een nauwe samenwerking waarbij studenten in 4 jaar 2 bachelordiploma's halen, een van de eigen studie en een van de partneruniversiteit.

In de komende jaren willen we de strategische partnerships met instellingen en bedrijven verder uitbreiden, en ook veel van deze samenwerkingsverbanden intensiveren. Daarom heeft een aantal academies in 2017 een platform opgericht om onze partnerschappen beter te beheren.

Interregproject i-4-1-Health

Sinds begin 2017 werkt Avans Hogeschool in de grensstreek Vlaanderen-Nederland samen met 9 ziekenhuizen, 7 publieke gezondheidsdiensten, 6 kennisinstellingen en 3 bedrijven aan het zogenoemde i-4-1-Health project. Het project richt zich op infectiepreventie en het bestrijden van antibioticaresistentie bij mens en dier door middel van onderzoek en innovatie. Naast 2 docenten van ACUE zijn er ook studenten van dezelfde academie betrokken bij het project. Het project loopt tot 31 december 2019 en heeft een totaal budget van € 8,5 mln. Het project is gefinancierd binnen het Interreg V programma Vlaanderen-Nederland. Dit is een grensoverschrijdend samenwerkingsprogramma met financiële steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

Gastheer van internationale Ecoweek

Avans Hogeschool organiseerde in mei de internationale Ecoweek in Tilburg. Dat was een primeur. Nog nooit werd het internationale evenement op het gebied van ecologische bouw in Nederland georganiseerd. Tijdens de Ecoweek namen studenten, docenten en experts uit zowel binnen- als buitenland de publieke ruimte in Tilburg

en omgeving onder de loep om zo tot duurzame oplossingen te komen.

Ruim 60 studenten gingen onder leiding van docenten en professionals uit binnen- en buitenland met een aantal concrete projecten aan de slag. Ook de Avanslectoraten Biobased Bouwen en Innovatie Bouwproces en Techniek droegen met hun expertise bij aan de Ecoweek. Tijdens diverse workshops konden de deelnemers innovatieve ecologische oplossingen aandragen voor de bewoners.

Digitalisering en arbeidsmarkt

Avans Hogeschool heeft onderzoek verricht naar de kansen en bedreigingen van digitalisering voor de arbeidsmarkt in de regio Noordoost-Brabant. Het rapport 'Opleiden voor het onverwachte' doet aanbevelingen om de samenwerking binnen en tussen sectoren te verbeteren, een gezamenlijke visie te creëren en daarbij ook de overheid te betrekken. Er is alle reden om in gezamenlijkheid die kansen te benutten door lopende, goede initiatieven uit te bouwen, verbeteringen in bedrijfsleven en onderwijs aan te brengen, de aansluiting onderwijs-bedrijven te optimaliseren en in samenwerking nieuwe initiatieven te starten, aldus de onderzoekers.

Digitalisering zal een groot effect hebben. Zeker op de regio Noordoost-Brabant waar onder andere de voor digitalisering gevoelige sector industrie sterker

is vertegenwoordigd dan landelijk. Banen zullen verdwijnen en er komen nieuwe banen bij. Volgens Ineke van Kruining, docentonderzoeker van Avans, is het dan ook belangrijk om de bedreigingen te onderkennen, en nog veel belangrijker om de kansen te zien en te benutten. Zo moeten partijen veel meer inspelen op de groeiende vraag naar IT-basisvaardigheden en hogere opleidings-niveaus.

Jos van Asten, programmamanager bij AgriFood Capital Werkt!, heeft aangekondigd dat zijn organisatie met het onderwijs op wil trekken. Hij zal een plan met aanbevelingen en actiepunten lanceren, gericht aan het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid .

REFLECTIE

De Ambitie van Avans is in 2017 zichtbaar tot leven gekomen in een grote verscheidenheid aan stappen. Overal in de organisatie maken we werk van het bereiken van ons gezamenlijk doel. In een aantal gevallen zijn deze ontwikkelingen voorlopig nog beperkt in omvang of vinden buiten het reguliere curriculum plaats. In de komende jaren gaan we deze vernieuwingen verder ontwikkelen en opschalen. We bereiken onze ambities door middel van initiatieven die vooral door individuele docenten en docententeams zijn ontwikkeld. En op die manier zal ons onderwijs blijvend tot de top van Nederland behoren.



2 ONDERZOEK

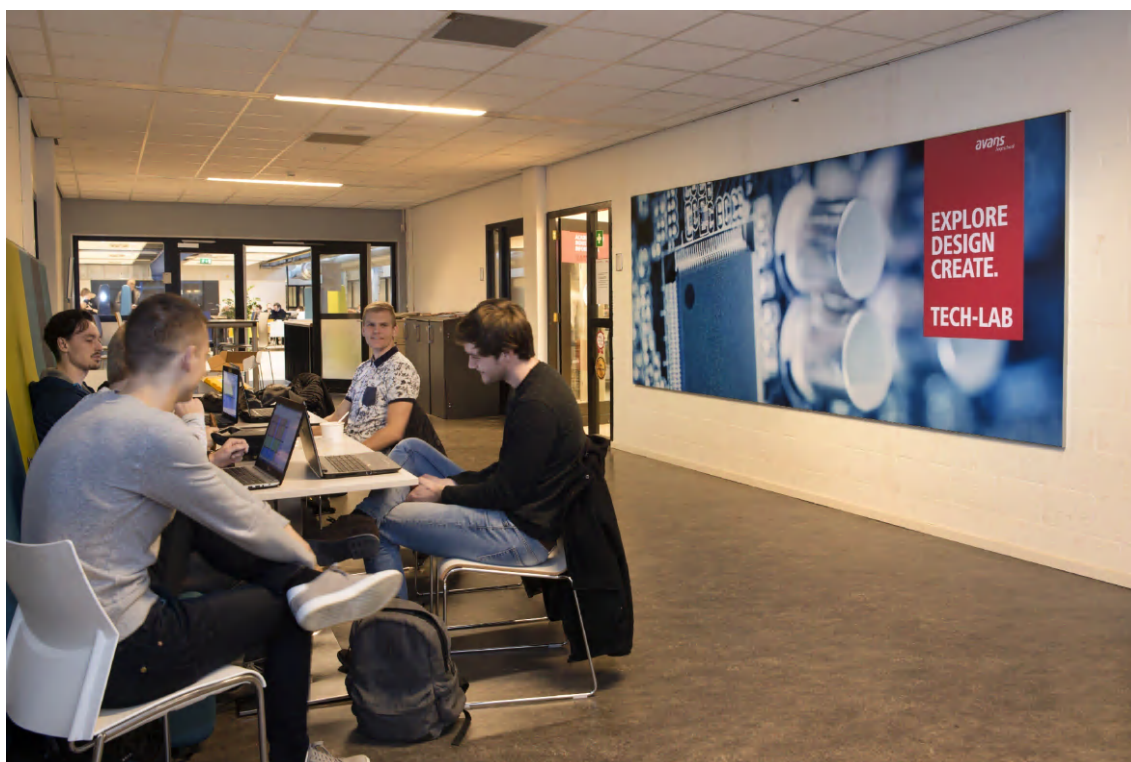
“Wij leiden onze studenten op tot onderzoekende, onderzoeksvaardige en reflectieve professionals. Onderzoek is een onderdeel van alle opleidingen. Via onderzoek dragen wij bij aan de ontwikkeling van beroepen.” Zo staat onze ambitie in onderzoek geformuleerd in de Ambitie 2020.

Avans ontwikkelt nieuwe kennis die het onderwijs en de samenleving ten goede komt. Hiervoor doen studenten, docenten en lectoren van Avans praktijkgericht onderzoek. Samen met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. De resultaten van het onderzoek implementeren we in het onderwijs. Door dit praktijkgericht onderzoek versterken we de onderzoeksvaardigheden en onderzoekende houding van onze studenten en docenten. Bovendien beantwoorden we daarmee onderzoeksvragen uit de beroepspraktijk en maatschappij. Het onderzoek naar actuele

vraagstukken toont ontwikkelingen in de maatschappij en in de beroepen van onze afgestudeerden. Met de resultaten van het onderzoek en de ontwikkelde kennis verrijken we de inhoud van ons onderwijs en houden we het up-to-date. Op deze manier spelen we ook in op de veranderende beroepen en proberen we waar mogelijk zelfs op verandering te anticiperen. Een deel van onze huidige studenten zal over een aantal jaar in nu nog niet bestaande beroepen werken.

ONDERZOEKSTHEMA'S

De onderzoeksthema's zijn afkomstig uit de beroepspraktijk waarvoor wij als hogeschool opleiden. We zijn van de laatste ontwikkelingen op de hoogte omdat we als kennisinstelling zijn aangesloten bij de agenda's van de provincie Noord-Brabant en actief deelnemen aan de Brabantse en regionale economische en triplehelix- clusters. Ook volgen we nationale en internationale programma's. Bijvoorbeeld van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, ZonMw, de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) en Horizon 2020, het kaderprogramma van de EU voor onderzoek en innovatie. Duurzaamheid is een belangrijk profileringskenmerk van Avans en vormt een leidraad bij de keuzes en afwegingen die we in ons onderzoek maken.



ORGANISATIE VAN ONDERZOEK

Avans is betrokken bij regionale initiatieven:

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

Daarnaast werken we onder de vlag van [Stichting Biobased Delta](#) aan een biobased economy, samen met ondernemers en overheden.

EXPERTISECENTRA

Het onderzoek doen we bij onze lectoraten. De meeste daarvan vormen samen met andere lectoraten een expertisecentrum. Daarnaast kent Avans een klein aantal zogenaemde stand-alone-lectoraten. Al onze opleidingen nemen deel aan een of meer expertisecentra of lectoraten. Welke opleidingen deelnemen aan de 6 expertisecentra en welke participeren in een stand-alone lectoraat is te zien in het actuele organogram op de [organisatiepagina](#) van de Avanswebsite.

Caring Society 3.0

Het expertisecentrum Caring Society 3.0 kent 4 lectoraten met elk een eigen lector:

- Active Ageing, met lector Louis Neven
- Leven Lang in Beweging, met lector John Dierx
- Jeugd, Gezin & Samenleving, met lector Christa Nieuwboer
- Zorg rond het Levenseinde, met lector Michael Echteld.

Duurzame Innovatie

Het expertisecentrum Duurzame Innovatie heeft 4 lectoraten waarvan er 2 een lector hebben:

- Emile Quanjel is lector van het lectoraat Innovatie Bouwproces en Techniek.
- Jack Doomernik is lector van het lectoraat Smart Energy.

De lectoraten Robotica & Mechatronica en Solar Productietechnologie en Equipmentontwikkeling hebben momenteel geen lector. Bij het lectoraat Robotica & Mechatronica nam lector Jos Gusing op 1 maart vorig jaar afscheid. En bij het lectoraat Solar Productietechnologie en Equipmentontwikkeling deed lector Karel Spee dat in november. Bij beide lectoraten werken kenniskringleden aan de lopende projecten.

Kunst en Vormgeving

Het expertisecentrum Kunst en Vormgeving kent 2 lectoraten en 2 lectoren:

- Sebastian Olma, lector Autonoom Maken in kunst en ontwerp
- Michel van Dartel, lector Mensgericht Creëren in kunst en ontwerp.

Sustainable Business

Het expertisecentrum Sustainable Business (ESB) heeft 6 lectoraten met elk een eigen lector:

- Sustainable Working and Organising, met lector Tonnie van der Zouwen
- International Business, met lector Frans Stel
- New Marketing, met lector Jorna Leenheer
- Improving Business, met lector Ton van Kollenburg
- Sustainable Strategy and Innovation, met lector Jan Jurriëns
- Sustainable Finance and Accounting, met lector Marleen Janssen Groesbeek.

Han van Son is associate lector Drijfveren voor duurzaam ondernemen bij het ESB. Een associate lector vervult een brugfunctie tussen onderwijs en onderzoek. Een associate lector is een docent van de hogeschool die naast het onderwijs, een eigen onderzoeksterrein heeft waarvoor hij praktijkgericht onderzoek doet.

Continu Verbeteren

Het lectoraat Improving Business organiseerde in 2017 het symposium Continu Verbeteren. 38 studenten kregen hier de kans de resultaten van hun verbeterprojecten te presenteren. Daarnaast waren er verschillende workshops en een interactieve lezing door lector Ton van Kollenburg. Bekijk ook de [video](#).

Hoger op de ladder

Het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation voert het onderzoek Hoger op de ladder uit. Doel is hergebruik van staal en duurzamer produceren van staal stimuleren. Een deel van het onderzoek werd begin 2017 gedaan door 3 studenten. Ze onderzochten het hergebruik van staal in de staalbouwsector.

Iedere student afzonderlijk richtte zich op een [eigen deelonderzoek](#). Een van hen onderzocht waar het staal heen gaat en waar is behoefte aan is. De tweede onderzocht de aanbodkant: waar komt het staal vandaan dat geschikt is voor hergebruik? En de derde onderzocht hoe vraag en aanbod bij elkaar

komen: wie is de schakel in dit proces? De 3 studenten hebben hun onderzoek gepresenteerd op een internationale conferentie over nieuwe business modellen in Graz, Oostenrijk.

Veiligheid

Het expertisecentrum Veiligheid heeft 6 lectoraten en 5 lectoren:

- Bart Claes is lector Balanceren tussen dwang, drang en veiligheid.
- Janine Janssen is lector Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties.
- Sjaak Khonraad is lector Integrale Veiligheid
- Ben Kokkeler is lector Digitalisering en Veiligheid.
- Emile Kolthoff is lector Ondernijning.

Het lectoraat Veiligheid, Openbare orde en Recht heeft momenteel geen lector.

Nieuwe lector

Emile Kolthoff is sinds juni 2017 lector van het nieuwe lectoraat Ondernijning. Samen met professionals uit de praktijk verricht hij onderzoek om de weerbaarheid te vergroten bij beroepsgroepen die dagelijks worden geconfronteerd met ondermijnende criminaliteit. Bijvoorbeeld burgemeesters, wethouders, agenten, huismeesters van woningbouwcorporaties, particuliere beveiligingsmedewerkers, notarissen,

makelaars, aannemers, bankmedewerkers en vergunningverleners. Het onderzoek moet deze professionals helpen beter om te gaan met bedreiging, misleiding en beïnvloeding door criminelen.

Centre of Expertise Biobased Economy

Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences zijn eigenaren van het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE). CoE BBE kent 3 lectoraten en 3 lectoren:

- Willem Böttger is lector Biobased Bouwen.
- Dorien Derksen is lector Biobased Products.
- Johan Raap is lector Biobased Energy.

Lectorenplatform Biobased Economy

14 hogescholen, waaronder 4 Centers of Expertise, zijn in maart 2017 officieel van start gegaan met het lectorenplatform Biobased Economy. Voorzitter is Douwe-Frits Broens, de onderzoeksmanager van CoE BBE. Het platform, ondersteund door SIA, streeft naar meer onderlinge samenwerking, financiering, herkenbaarheid en internationalisering op het gebied van praktijkgericht BBE-onderzoek. Daarmee willen de deelnemers zowel de energietransitie versnellen, als praktijkgericht BBE-onderzoek stimuleren. Dit type onderzoek is namelijk onmisbaar voor de realisatie van biobased toepassingen. De hoofdthema's van het platform zijn



duurzame energie, de winning van hoogwaardige inhoudsstoffen, het omzetten van biomaterialen in producten en maatschappelijke innovaties rondom de toepassingen van BBE.

Biobased brug Tilburg

Het project met de biobased brug, waaraan het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) deelneemt, was afgelopen jaar een van de genomineerden voor de Enlightenment Award. De prijs is in het leven geroepen om de aandacht te richten op producten en processen die de groene industriële revolutie ondersteunen.

De biobased brug is het resultaat van een partnerschap tussen een groot aantal kennisinstellingen en bedrijven, waaronder dus het CoE BBE, een samenwerking tussen Avans en HZ University of Applied Sciences. Studenten van Avans Hogeschool werkten mee aan de bouw van de brug.

De 14 meter lange voetgangersbrug ligt op het terrein van de TU/e Eindhoven over rivier de Dommel en blijft voor een periode van een jaar liggen. Met deze brug willen de initiatiefnemers de potentie aantonen van biocomposiet als een duurzaam alternatief voor bestaande milieubelastende constructiematerialen om zo de afhankelijkheid van eindige fossiele grondstoffen te verminderen.



STAND-ALONE-LECTORATEN

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

- Peter Verkoeijen is lector van het lectoraat Brein en Leren.
- Anita Heijltjes is associate lector van het lectoraat Brein en Leren.
- Theo Noij is lector van het lectoraat Analysetechnieken in de Life Sciences.

- Miranda Timmermans is lector van het lectoraat Leerkracht.
- Theo Pullens is associate lector van het lectoraat Leerkracht.

Wie leert sneller?

Een landelijk consortium gaat onderzoeken waarom de ene jongere sneller of makkelijker leert dan de andere. In het kader van de Nationale Wetenschapsagenda krijgen de onderzoekers hiervoor een half miljoen euro. De opgedane kennis kan gebruikt worden om uit te zoeken hoe de leerprestaties van alle jongeren te verbeteren zijn. Peter Verkoeijen en Anita Heijltjes van het lectoraat Brein en Leren leggen zich binnen het consortium toe op het toepassen van die kennis in de praktijk.

LECTORALE REDES

In 2017 hielden 2 lectoren hun lectorale rede: Jack Doomernik op 19 mei en Michael Echteld op 22 september. De redes richtten zich op 2 zeer verschillende maar maatschappelijk gezien even urgente kwesties.

Doomernik hield met '[Empowerment, regie over je eigen energie](#)' een pleidooi voor het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen energievoorziening. Een duurzame samenleving begint bij jezelf, aldus de lector. Met het lectoraat wil hij de samenleving helpen bij de transitie naar duurzame energie. De ontwikkeling en toepassing van de benodigde technologie zijn volgens Doomernik geen doel op zich, maar wel een belangrijke randvoorwaarde.

Echteld gaf zijn rede de titel '[Goede levenseinzorg als kenmerk van een solidaire, inclusieve en beschaafde samenleving](#)'. Hij ging in op de verschillende onderzoekslijnen die daarbij horen. Zo wil hij zich richten op het herkennen van de fases van levenseinzorg voor mensen met een verstandelijke beperking.

Daarnaast wil hij de belemmerende factoren rond gedeelde besluitvorming bij kwetsbare mensen in verpleeghuizen onderzoeken. Ten slotte zal hij zich richten op onderzoek naar doodswensen bij mensen met autisme.

Beide lectoren zorgden ervoor dat een groot publiek ook kennis kon nemen van de inhoud van hun lectorale redes. Zij hielden beide een Open College.

3 AVANS EN DE SAMENLEVING

Steeds meer worden welvaart en welzijn in ons land bepaald door het vermogen in te spelen op toekomstige ontwikkelingen en oplossingen te bedenken voor maatschappelijke uitdagingen. Door met studenten, alumni en partners samen te werken aan

praktijkvraagstukken delen we kennis .

Daarnaast stimuleren we kennisontwikkeling van studenten, docenten en partners. Onze partners zijn bedrijven, gemeentes, semi-overheidsorganisaties en maatschappelijke partijen. Zij kunnen met nieuwe kennis innovaties tot stand brengen of hun bestaande producten, processen en diensten verbeteren. Tegelijkertijd brengen wij kennis terug in het onderwijs. We investeren in de kwaliteitsverbetering van het toekomstige beroepenveld en dragen bij aan het innovatieve vermogen van de samenleving. Dit proces van waardecreatie noemen we valorisatie van kennis. Valorisatie draagt bij aan de creatie van sociaal kapitaal door betekenis te geven aan elkaars kennis, belangen en waarden, waaruit nieuwe maatschappelijke of economische waarden kunnen ontstaan.

Het onderzoek bij verschillende expertisecentra van Avans laat zien dat de grenzen tussen wat non-profit en profit sectoren genoemd worden vervagen. Op winstgerichte ondernemingen willen steeds vaker hun maatschappelijk impact meten en tonen. Maatschappelijke organisaties hebben onderzoeksvragen over een efficiëntere bedrijfsvoering.

IMPACT VAN AVANS

In het najaar van 2017 deed Martijn Adriaanse, een student van de Academie Financieel Management, in opdracht van het lectoraat Sustainable Finance and Accounting onderzoek naar wat de belangrijkste kerncijfers zijn waarover Avans zou moeten rapporteren. Doel van het onderzoek was om de impact van Avans beter te kunnen laten zien. Uit zijn onderzoek bleek dat Avans, naast de gebruikelijke cijfers over aantallen medewerkers en studenten en cijfers over energiegebruik en CO₂, meer zou mogen publiceren over diversiteit, afval en verbouwingen.

Daarnaast willen studenten meer weten over het percentage studenten dat slaagt.

Er wordt veel geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs, in het bijzonder in de professionalisering van docenten. Behalve dat we kunnen zien dat docenten hun bewijs van vakbekwaamheid halen, is het moeilijk te meten of ze er wat aan gehad hebben. Het meetbaar maken van de persoonlijke groei van mensen en de impact van trainingen en cursussen moet verder onderzocht worden, zo is het advies van Martijn.

Sustainable Development Goals

In 2015 hebben de landen aangesloten bij de Verenigde Naties beloofd te investeren in het behalen van 17 duurzame werelddoelen, de zogenoemde Sustainable Development Goals (SDGs). De doelen streven ernaar de kwaliteit van leven op alle continenten te verbeteren. Het bedrijfsleven heeft de werelddoelen omarmd. Ze zijn een praktische invulling voor doelstellingen voor duurzaam ondernemen.



Martijn heeft in zijn onderzoek ook gekeken hoe Avans zou kunnen bijdragen aan het bereiken van de SDGs. Hij heeft een aantal doelen geïdentificeerd die bij Avans passen.

- SDG4 Kwaliteit van Onderwijs
- SDG5 Gender gelijkheid
- SDG7 Betaalbare en schone energie
- SDG8 Redelijk werk en economische groei
- SDG9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur
- SDG11 Duurzame steden en gemeenschappen
- SDG12 Verantwoorde consumptie en productie

- SDG17 Partnerschappen

In 2018 zal in samenwerking met de Dutch Sustainable Growth Coalition en de SDG Charter

onderzocht worden hoe de werelddoelen een plaats kunnen krijgen in het curriculum van de opleidingen.

STAKEHOLDERS

Avans heeft verschillende soorten stakeholders, met ieder zijn eigen relatie tot de hogeschool. De stakeholders worden op diverse manieren en via een waaier aan initiatieven betrokken bij het onderwijs en onderzoek. Daarnaast zorgen de dienstheden voor goede contacten met hun stakeholders, intern en extern.

Werkveldadviesraden

Elke academie geeft haar eigen invulling aan het contact met het werkveld: bedrijven, gemeenten en andere organisaties. Sommige hebben voor hun opleidingen zogenoemde werkveldadviesraden of hebben een raad van advies voor curriculumvernieuwing. Op die manier zijn er zo'n 500 mensen van buiten Avans betrokken bij verschillende aspecten van het onderwijs en onderzoek en de maatschappelijke relevantie daarvan.

Andere academies organiseren openbare lezingen of speciale bijeenkomsten om in dialoog te gaan met deze groep van stakeholders. Zo organiseerde AMBM een Future Fields-bijeenkomst met de sjamaan Angaangaq Angakkorsuaq uit Groenland over duurzaamheid en leiderschap. Hij vertelde wat de impact is van de huidige (klimaat)veranderingen in de wereld en hoe dit zijn huidige leefomgeving heeft veranderd.

Voedselbank Breda

Geen armoede meer is werelddoel 1. Maar ook in Nederland komt armoede voor. Mensen die arm zijn in ons land gaan naar de Voedselbank waar ze gratis levensmiddelen en verzorgingsproducten kunnen krijgen. Vorig jaar vond ook bij alle Avanslocaties een inzamelingsactie plaats. Die leverde 17 kratten aan levensmiddelen op.



Academielesing

Sinds 2011 organiseert Avans Hogeschool maandelijks de Academielesing. De lezing is een initiatief van Dick Bosch, docent Integrale Veiligheidskunde. Zijn doel was het leggen van een duurzame verbinding tussen de hogeschool en de mensen uit de omgeving. Er komen gemiddeld 60 mensen naar een Academielesing. Ook worden er steeds meer studenten betrokken bij de organisatie. Zij introduceren de spreker en sluiten de avond af.

De sprekers zijn allemaal afkomstig van Avans Hogeschool: studenten, docenten en lectoren vertellen over bijzondere onderwerpen in hun onderwijs en onderzoek. Zo kunnen mensen van buiten Avans ook het onderwijs beleven. Voor en na de lezing krijgen de aanwezigen een drankje en de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten en na te praten. Tijdens de lezing wordt er niet gedebatteerd, er mogen vragen gesteld worden. De meest bijzondere Academielesing ging over radicalisering. Hier kwamen 350 mensen op af. CvB-voorzitter Paul Rüpp nam het openingswoord voor zijn rekening. In 2017 sprongen de volgende lezingen er uit:

1. Sabine van de Korput en Eva Zandkuijl, 2 studenten van AKV/St. Joost, lezing over het project "Twintig Minuten Bos" van kunststudenten.
2. De lezing van lector Michael Echteld over palliatieve zorg.
3. De docenten van de sociale academies, Pabo en Academie Integrale Veiligheid en Bestuur die de programma's van de politieke partijen voor de Tweedekamerverkiezingen tegen het licht hielden vanuit hun eigen expertise.

Zie ook [Facebook](#) voor data en onderwerpen van de verschillende Academielesingen.

College Tour met Dijsselbloem

In 2017 is minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem 2 keer op bezoek geweest bij Avans. Eerst in Breda en later in 's-Hertogenbosch. De eerste bijeenkomst in Breda stond in het teken van de lessen die geleerd zijn van de kredietcrisis, de afgewende Grexit en de aankomende Brexit. Voor het bezoek aan 's-Hertogenbosch waren de 2e Kamerverkiezingen de aanleiding en werd er met de studenten gediscussieerd over de Nederlandse economie. Beide bijeenkomsten hadden de vorm van het tv-programma Colleetour. Het waren dus vooral studenten die vragen mochten stellen. De lector Sustainable Finance and Accounting was gespreksleider.

AVANS ONDERNEMERSCENTRUM

Ook in 2017 speelde het Avans Ondernemerscentrum (AOC) een belangrijke rol in het verbinden van onderwijs en bedrijfsleven in de regio. Het afgelopen jaar kwamen bij het AOC circa 1.800 opdrachten van bedrijven en instellingen binnen. Het merendeel hiervan werd onder de aandacht gebracht van de opleidingen en expertisecentra van Avans. Wanneer organisaties vraagstukken hebben waarvoor meerdere disciplines gewenst zijn en ze zelf geen kennis of capaciteit in huis hebben, voert het AOC zelf de opdrachten uit. Het centrum heeft hiervoor diverse programma's, zoals de minor Interdisciplinary Consultancy, Student in Bedrijf en de masterclass Business Modelling. In deze programma's werken studenten in multidisciplinaire teams aan actuele innovatievraagstukken. Dit type onderwijs draagt bij aan de ambitie van Avans om al haar afgestudeerden minimaal 1 keer ervaring op te laten doen met multidisciplinair werken tijdens hun opleiding.

Bierveiltje won de Bavaria Challenge

Oplossingen voor restbier

Een groep studenten van de masterclass Business Modelling kreeg de taak om antwoord te vinden op de vraag: hoe kan Bavaria met overschotten, derving, petflessen en producten met verlopen houdbaarheidsdatum omgaan? Bavaria heeft soms restbier dat nog prima van kwaliteit is, maar vanwege de beperkte houdbaarheid niet meer interessant is voor supermarkten om in te kopen. Een jury bestaande uit een aantal kopstukken van Bavaria boog zich over de aangedragen oplossingen. De challenge werd gewonnen door Bierveiltje: een online platform waarop Bavaria het bier veilt en studentenverenigingen kunnen bieden. Een deel van de opbrengst gaat naar een goed doel. Het idee is inmiddels uitgegroeid tot de start-up bierveiltje.nl.

Pressure Cooker bij Sligro Food Group

Samen met de Sligro Food Group organiseerde het AOC de Pressure Cooker: een tweedaags event op het hoofdkantoor van de groothandelaar in Veghel. 25 Avansstudenten en Sligromedewerkers werkten 48 uur lang samen aan het vraagstuk 'Hoe kan Sligro op een eigentijdse manier het werk makkelijker en aantrekkelijker maken voor haar medewerkers?'

Fort Isabella

In 2017 startte ook het project Fort Isabella. Hierin helpen 35 Avansstudenten van verschillende opleidingen met het realiseren van een unieke, kleinschalige samenleving midden in de natuur bij Vught. De ontwikkeling van Fort Isabella tot deze samenleving waar wonen, werken, recreatie en educatie op een logische manier samenkomen, is in volle gang. Er is plaats voor bedrijven, woningen, toerisme, een kleinschalig hotel, horeca en appartementen voor licht verstandelijk beperkten en studenten.

Avans Innovative Studio

Avans Innovative Studio is een uniek onderwijsconcept waarin bedrijven geholpen worden met hun innovatievraagstukken of -ideeën. In 2 tot 3 weken werken deelnemende studenten van verschillende opleidingen met zowel mbo- als hbo-niveau aan een vraagstuk. Samen ontwikkelen ze een prototype als antwoord op de onderzoeksvraag.

Avans Innovative Studio ging in 2017 een nauwe samenwerking aan met de Grow Campus in Den Bosch. Dit partnership biedt onze studenten de kans om bij te dragen aan praktijkgerichte oplossingen voor maatschappelijk relevante vraagstukken op het gebied van agrifood, health en technologie. Zo bedachten studenten Commerciële Economie samen met studenten van HAS Hogeschool een oplossing voor een biologische tuinder uit Uden. Hij zocht een markt voor zijn derdeklas appels. Het resultaat is een appelpoeder, dat restaurants kunnen gebruiken als topping voor een dessert. Inmiddels heeft de boer contact met verschillende restaurants.

In opdracht van Coca-Cola European Partners gingen meerdere teams aan de slag met hun opdracht 'Ontwerp het winkelschap van de toekomst'. Het beste idee kwam van 4 studenten die een winkelkar ontwierpen waarmee je feilloos alle producten kunt vinden.

VALORISATIE

In 2017 hebben bedrijven en studenten weer samen nieuwe kennis ontwikkeld waarmee wij ook ons onderwijs kunnen verbeteren. Zo leiden we professionals op die de meest up-to-date kennis hebben. Het samenwerken met studenten van Avans is voor bedrijven ook een manier om in een maatschappelijke context kennis te delen. Daarnaast zien we dat het inschakelen van studentonderzoekers voor bedrijven een manier is om toekomstige medewerkers te werven. Alle

vraagstukken waar studenten van Avans een oplossing voor proberen te vinden, zijn afkomstig van professionals uit de praktijk. Zo brengen we kennis tot maatschappelijke waarde: valorisatie.

Partnership met Royal Cosun

Een van de langdurige samenwerkingsverbanden die Avans in 2017 aanging, is met Royal Cosun. Dit agro-industriële bedrijf heeft een grote ontwikkelafdeling, maar betreft vanuit maatschappelijke betrokkenheid onze studenten bij zijn onderzoek. De fabriek is voor onze studenten Chemische Technologie een mooie leerschool. Een dergelijke setting kunnen we binnen onze eigen onderwijscontext niet bieden. In dit partnership snijdt het mes aan 2 kanten: Het bedrijf benut de innovatieve denkkracht van onze studenten, terwijl onze studenten ervaring opdoen met praktijkgericht onderzoek, wat essentieel is voor hun beroepsvorming. Royal Cosun kan daarnaast gebruikmaken van de kennis en ervaring van onze onderzoekers bij het CBBE.

AOC ALS KENNISCENTRUM

Het AOC werd in 2017 binnen Avans ook het kenniscentrum voor ondernemerschap. Een logisch gevolg van het beëindigen van het programma Stichting Starterslift in de regio Breda en Tilburg, eind 2017. Deze stichting begeleidde de afgelopen jaren

honderden start-ups, waaronder studentondernemers. Sinds 2011 participeert Avans in het Valorisatieplan West- & Midden-Brabant (VPWMB). Een van de taken die het AOC heeft overgenomen van het beëindigde Starterslift is de begeleiding van studenten die stage lopen of afstuderen binnen hun eigen onderneming.

Student Topondernemersregeling van start

Het zelfstandig voortzetten van ondernemerschapsonderwijs is in december 2017 extra bekrachtigd met het ingaan van de Student Topondernemersregeling. Met deze regeling willen we de combinatie van studeren en ondernemen mogelijk maken. En daarmee gepassioneerde, startende student-topondernemers ondersteunen bij het realiseren van hun ondernemersdromen. Het Avans Ondernemerscentrum faciliteert deze regeling en is centraal aanspreekpunt voor studenten en betrokken medewerkers. Het AOC biedt ze ondersteuning en advies, onder andere via coaching en begeleiding bij het afstuderen in eigen bedrijf. Daarnaast organiseert het AOC workshops: Ondernemen met je talent, waarin studenten inzicht krijgen in hun talenten en ondernemerskwaliteiten, en Lean Startup Series, waarin studenten aan de slag gaan met hun businessidee.



4 **BEDRIJFS- VOERING**

Avans streeft naar een volledig circulaire bedrijfsvoering in 2030. We willen dat onze bedrijfsvoering dan alleen nog wordt gevoed met duurzame energie en dat ons afval weer grondstof is voor de materialen die we gebruiken.

Het bereiken van dit doel vraagt om aanpassingen in onze manier van werken, ons energie- en materiaalverbruik en ons inkoopbeleid. Voor onze aanpak gebruiken we de kennis en informatie die gedeeld wordt via Nederland circulair!, een initiatief van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. We richten ons op 8 aandachtsgebieden waarvoor kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen zijn vastgesteld:

- vervoer
- terreinen en gebouwen
- hardware en apparatuur
- kantoorinrichting
- energie
- catering
- afval
- kantoorartikelen

VERVOER

Via het project Duurzaam vervoer wil Avans eind 2020 4000 ton CO₂ bespaard hebben. Dat doel bereiken we onder andere door elektrische deelauto's te gebruiken. Daarnaast heeft Avans in 2017 de mobiliteitskaart geïntroduceerd. Avansmedewerkers die met het openbaar vervoer reizen, krijgen door gebruik van deze kaart hun reiskosten vergoed. In 2017 heeft Avans ruim 573 ton CO₂-uitstoot bespaard door de inzet van de mobiliteitskaart. Ook heeft Avans een fietsregeling, waarmee medewerkers met belastingvoordeel een fiets kunnen aanschaffen.

TERREINEN EN GEBOUWEN

Avans investeert in nieuwe gebouwen en in bestaande gebouwen. Het streven is om de nieuwe en bestaande bouw steeds duurzamer te maken. Door de renovatie van het gebouw aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch is niet alleen de voetafdruk van Avans kleiner geworden,

ook het plezier om daar te studeren en te werken is toegenomen.

Onderwijsboulevard 215

Eind 2017 is de renovatie van het gebouw aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch afgerond. Het doel van de renovatie was tweeledig. Enerzijds wilden we het gebouw energiezuinig en duurzaam maken en anderzijds een optimale werk- en leeromgeving creëren. Tijdens de verbouwing ging het onderwijs gewoon door. Ondanks de enorme omvang van de renovatie waren er weinig klachten. Avans heeft bijna € 3 miljoen geïnvesteerd in duurzame oplossingen. Dat is ongeveer 10% van de totale renovatiekosten. Zo liggen er zonnepanelen op de daken, waardoor we 4% van de energie die we verbruiken, zelf opwekken. En we benutten het gebouw maximaal. Bijvoorbeeld door technische apparatuur te plaatsen in ruimtes waarin niet gewerkt mag worden omdat er geen daglicht binnenkomt.

KANTOORINRICHTING

Avans Hogeschool koopt al jaren duurzaam meubilair in. Vooraf kijken we of we overbodig meubilair op andere plaatsen bij Avans weer kunnen hergebruiken. Dat bespaart niet alleen geld, maar is ook beter voor het milieu. We inventariseren hoeveel meubilair er is bij Avans, in welke staat het verkeert en of we meubilair kunnen ombouwen of opnieuw kunnen stofferen.

Recyclen duurzaam meubilair

Onze leverancier Ahrend maakt de meubels vervolgens geschikt voor hergebruik. Zij kunnen meubels ook functioneel en esthetisch aanpassen. Denk aan een blauwe stoel die we rood willen maken, of een bureau dat we willen veranderen in een zit-sta-werkplek.

Avans werkt bewust samen met Ahrend. Van alle leveranciers levert deze projectinrichter de duurzaamste producten. Ahrend streeft daarnaast naar oneindig hergebruik: een hoogwaardige vorm van recycling waarbij ieder product de basis vormt voor een ander product.

Avans zet zich maximaal in voor een gezonde en duurzame werk- en studieomgeving binnen haar gebouwen. Door de lange levensduur van onze meubels verminderen we het grondstofverbruik, de afvalberg en de CO₂-uitstoot. Daarmee dragen we bij aan de doelstelling van Avans om in 2030 een volledig circulaire bedrijfsvoering te hebben.

ENERGIE

Avans neemt deel aan 3 convenanten waarin afspraken zijn gemaakt om het energiegebruik terug te dringen. In de afgelopen jaren heeft Avans de doelstellingen daarvan ruim gehaald. Met het verlagen van het energieverbruik en het overschakelen op hernieuwbare energie wil Avans bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelstellingen. Niet alleen die uit het Parijse klimaatakkoord, maar ook van de Nederlandse Rijksoverheid en lokale overheden, zoals Breda, 's-Hertogenbosch en Tilburg.

Door in 2016 over te schakelen op elektriciteit die volledig met hernieuwbare bronnen is opgewekt, slaagde Avans erin haar CO₂-voetafdruk flink terug te dringen. In 2017 is die voetafdruk per student/medewerker weer iets gestegen door een hoger gasverbruik.

AFVAL

Koffiedik als biobrandstof

Afvalverwerker SUEZ en cateraar Eurest begonnen in 2017 met het apart inzamelen van het koffiedik van de 3 grootste Avanslocaties. Dit koffiedik verwerken ze tot biobrandstof. Dit is milieuvriendelijker dan koffiedik als afval verwerken. Een kilo koffiedik verwerken tot biobrandstof geeft 775 gram minder CO₂-uitstoot dan die kilo koffiedik verwerken als

restafval. Dat is wat een personenauto uitstoot als je er 7 kilometer mee rijdt.

SUEZ en Koffie Recycling Nederland zijn verantwoordelijk voor de verwerking van het koffiedik. Zij halen eerst het vocht uit het materiaal en persen het dan samen met houtvezels. Het resultaat is een energierijke biopellet die je in een pelletkachel of pellet-cv-ketel verbrandt. Biopellets zijn bij verbranding CO₂-neutraal. En daarmee schoner dan fossiele brandstoffen en de nu gebruikelijke houtpellets. Het hout voor pellets komt bovendien vaak uit het buitenland, terwijl de bestanddelen voor biopellets van koffiedik uit Nederland komen. Er is dus minder transport nodig en ook dat zorgt voor een lagere CO₂-uitstoot.

Van eind mei tot en met oktober 2017 zamelde Avans 6.000 kilo koffiedik in. Daarmee hebben we al 4.650 kilo CO₂ bespaard. Deze hoeveelheid uitstoot staat gelijk aan 42.000 autokilometers.

De Bijster als proeftuin

Avans-medewerkers werkzaam op De Bijster zijn opnieuw recyclebare koffiebekers aan het testen. Na de pilot van 2016 waarin het aantal gebruikte koffiebekers daalde van 3,7 naar 2,7 per dag, is Douwe Egberts met een 100% recyclebare variant gekomen en ook die wordt getest op de Bijster.



5 MENSEN VAN AVANS

Bij Avans Hogeschool wordt elke dag hard gewerkt om studenten goed onderwijs te geven, praktijkgericht onderzoek te doen en kennis te valoriseren. Daarvoor zijn de beste medewerkers nodig.

Het is onze ambitie om studenten het maximale uit zichzelf te laten halen. Om hen te ontwikkelen naar lerende, onderzoekende, ondernemende en toekomstbestendige professionals. Daarom vragen we onze docenten om, net als de studenten, ook te blijven leren, ondernemen en onderzoeken. Om zo duurzaam inzetbaar te blijven. Het human resource management (HRM) van Avans wil dat mogelijk maken.

Het medewerkeraantal en de fte-omvang van Avans zijn in 2017 zo goed als gelijk gebleven. Dit is een trendbreuk met afgelopen jaren, waarin Avans steeds fors groeide. Ook in de verhouding tussen onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel is geen grote verschuiving zichtbaar.

Tabel 1: Aantal medewerkers en fte

Jaar	aantal	fte	groei in aantal	groei in fte
2014	2.532	1.967,40	2,30%	4,00%
2015	2.754	2.097,50	8,80%	6,60%
2016	2.926	2.317,22	6,25%	10,47%
2017	2.933	2.306,52	0,24%	-0,46%

DUURZAME INZETBAARHEID

Avans biedt medewerkers de mogelijkheid om hun talent te ontwikkelen en te werken aan duurzame inzetbaarheid. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn gezond, doen hun werk goed en met plezier en bereiden zich voor op de toekomst. Studenten en het werkveld dagen medewerkers uit om nieuwe inzichten op te doen en op nieuwe behoeften in te spelen. Daarnaast vinden we het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van mogelijkheden om in de toekomst buiten Avans aan de slag te gaan.

Talenten

Voor duurzame inzetbaarheid is van belang dat medewerkers en leidinggevenden goed zicht

hebben op talenten en voor het inzetten en ontwikkelen van die talenten bewuste keuzes maken. Steeds meer academies en diensteenheden gebruiken strategische personeelsplanning om talent in kaart te brengen en te kijken hoe dat talent verder ontwikkeld en benut kan worden. Medewerkers hebben de mogelijkheid om hun talent te verkennen in een POP-café of individueel gesprek. Dit helpt hen om voor zichzelf concrete acties te formuleren en meer uit hun functioneringsgesprek te halen. Medewerkers die zich verder willen oriënteren op hun ontwikkeling en loopbaan kunnen terecht bij een loopbaanadviseur voor een traject op maat. In 2017 hebben 80 medewerkers een individueel loopbaantraject gevolgd. Daarnaast zijn 86 medewerkers begeleid naar een andere baan binnen of buiten Avans.

Tabel 2: Verdeling naar leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie (5jr)	fte	aantal medewerkers	% van aantal
15-19	15,56	21	0,72%
20-24	73,33	107	3,65%
25-29	121,41	148	5,05%
30-34	260,93	315	10,74%
35-39	322,14	409	13,94%
40-44	259,86	335	11,42%
45-49	357,02	459	15,65%
50-54	336,43	418	14,25%
55-59	300,14	376	12,82%
60 tot AOW-leeftijd ¹	256,38	334	11,39%
vanaf AOW-leeftijd ¹	3,32	11	0,38%
Totaal Avans	2.306,52	2.933	

¹ AOW-leeftijd 31-12-2017: 66 jaar

Ontwikkeling

In teamontwikkelplannen en in het jaarlijkse functioneringsgesprek wordt concreet gemaakt hoe medewerkers aan hun ontwikkeling gaan werken. Bij de een krijgt bijvoorbeeld het ontwikkelen van ICT-vaardigheden prioriteit, de ander richt zich op didactiek of op de concepten van Brein en Leren. Andere onderwerpen die veel aandacht krijgen zijn teamontwikkeling, samenwerken, persoonlijk leiderschap en eigenschappen die Avans belangrijk vindt, zoals proactiviteit, deskundigheid en een ondernemende en (zelf-)kritische houding. Medewerkers ontwikkelen zich verder in de context van hun dagelijkse werk. Daarnaast nemen zij

bijvoorbeeld deel aan een teamontwikkeltraject, een traject ter versterking van hun persoonlijke ontwikkeling of werken zij aan hun professionalisering. Avans kent een uitgebreid ontwikkelaanbod voor medewerkers. In 2017 zijn via de interne academie Professionaliseren@avans 281 trainingen gevolgd. Dit komt neer op 2.852 deelnames.

Tabel 3: Verdeling naar functiecategorie

Functiecategorie	2017	
	medewerkers	fte
Onderwijsondersteunend personeel	963	759,90
Management	102	98,20
Onderwijzend personeel ¹	1.805	1.388,62
Stagiairs	63	59,80
Totaal Avans	2.933	2.306,52

¹ Docenten, lectoren, werkplaatsassistenten en medewerkers in andere onderwijzende functies.



Didactiek

Docenten houden hun vereiste kennisniveau op peil met vakinhoudelijke en didactische opleidingen en trainingen. In 2017 zette Avans opnieuw sterk in op docentprofessionalisering met de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid+ (BDB+). BDB+ bestaat uit 2 landelijk verplichte modules gericht op didactiek en toetsing. Avans vult deze met 2 modules aan: Onderwijs & ICT en Brein & Lereren. Deze helpen docenten de laatste ontwikkelingen en inzichten op deze gebieden te benutten en de studenten nog beter te begrijpen en begeleiden. Zowel zittende als nieuwe docenten volgen BDB+. Avans is bezig met een inhaalslag bij zittende docenten. Van de 884 docenten die aan de criteria voldoen hebben 485 de verplichte onderdelen van de BDB behaald. Ook 204 van de 432 startende docenten behaalden de verplichte onderdelen. Tot 2020 werkt Avans verder aan deze inhaalslag.

Met BDB+ doet Avans een forse investering in de ontwikkeling van docenten. Desondanks zijn de totale out-of-pocketkosten die Avans in 2017 maakte voor ontwikkeling van medewerkers gedaald naar 2,93% van de totale loonsom van Avans. Dit is minder dan de cao-afspraken van 3%. Op 1 januari 2018 heeft 76% van onze docenten een wo- of hbo-opleiding op masterniveau afgerond. Dit is gelijk aan het percentage eind 2016.

Tabel 4: Scholingsgelden Avans totaal incl. BDB+

Scholingskosten (x € 1.000)	in % van totale loonsom	
	3.902 ¹	2,93%

¹ incl. €580k aan Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid+ (BDB+)

VERZUIM

Het verzuim bij Avans is gedaald van 3,8% in 2016 naar 3,2% in 2017. Hiermee steekt Avans gunstig af bij het landelijk gemiddelde in het onderwijs (4,9%) en het gemiddeld verzuim binnen het hbo (4%). Daar zijn we trots op en we zetten erop in deze situatie gunstig te houden.

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een belangrijke factor voor een laag ziekteverzuim. Om medewerkers gezond aan het werk te houden besteden we veel aandacht aan preventie. In totaal zijn in 2017 238 preventieve gesprekken met een expert van Avans Health Services gevoerd: 105 met bedrijfsartsen, 54 met de psycholoog en 79 met de arboverpleegkundige. Bij 1 diensteneid en 6 academies werden health checks aangeboden. 260 medewerkers hebben een check gedaan en meer dan 70% vond dit onderzoek zeer zinvol. Ook werden in 2017 4 risico-inventarisaties & evaluaties en 52 werkplekonderzoeken uitgevoerd. Daarnaast besteedden we aandacht aan de Week van de werkstress met workshops over bewegen, voeding en gezonde slaap. Avans wil met deze activiteiten de vitaliteit van medewerkers bevorderen.

OP WEG NAAR ZELFORGANISATIE

Avans heeft de intentie uitgesproken om te kiezen voor zelforganisatie als organisatie-model. We zullen de student nog centraler moeten stellen om onze positie als kwaliteitsschool te handhaven. Daar richt onze ambitie zich op. Meer professionele autonomie voor medewerkers in een professionele organisatie hoort daarbij. Het besturingsprincipe dat hier het meeste recht aan doet is zelf organiseren. Dat

betekent voor Avans: verantwoordelijkheden diep in de organisatie leggen en 'lokaal' regelen wat lokaal te regelen valt. Wat centraal moet, blijft centraal.

Avans wil een stap verder zetten in haar groei en professionalisering. Op basis van de Ambitie 2020 ontwikkelen we de organisatie om onze onderwijskwaliteit continu te verbeteren. Hierin staat de student centraal. En heeft de docent veel professionele ruimte. De docent mag in de dialoog met de student de meerwaarde van Avans bewijzen. Uiteindelijk draait het om de meerwaarde van onze afgestudeerden. Zij moeten zich volwaardig kunnen ontplooiën op de arbeidsmarkt met de competenties die centraal zijn gesteld in onze Ambitie 2020. In dat toekomstbeeld functioneert de docent in zelforganiserende teams, die hem in staat stellen nog meer dan nu 'aan de knoppen van zijn eigen werk te zitten'. Een zelforganiserend team is dan in eerste instantie verantwoordelijk voor:

- de voorbereiding, uitvoering, evaluatie en doorontwikkeling van de aan het team toebedeelde onderwijsprogramma's.
- de organisatorische taken die horen bij deze programma's.
- het optimale leerproces van de studenten.

In 2018 en 2019 nemen we de tijd om deze ontwikkeling door te maken. Elke academie, elke opleiding en elk team bevindt zich op een ander niveau en in de ogen van Avans leent zelforganisatie zich niet voor een gestandaardiseerde aanpak. Het proces krijgt in 2018 verder vorm. Daarbij willen we veel ruimte geven voor het 'hoe' in de ontwikkeling naar zelforganisatie, maar wel enkele kaders op het 'wat' stellen.



Leiderschapsontwikkeling

De directeuren en adjunct-directeuren zijn eigenaar van hun eigen management-developmentprogramma. Zij organiseren deze programma's in cocreatie met DP&O en een extern

bureau. In de programma's is in 2017 wederom aandacht besteed aan actuele uitdagingen op het gebied van leiderschap. Onder andere zelforganisatie was een belangrijk thema. Daarbij horen vragen als: hoe kun je tegelijkertijd sturen en vertrouwen geven? Hoe kun je tegelijkertijd goede resultaten behalen voor je eigen academie en werken aan gezamenlijke resultaten? Avans investeert daarnaast in managementpotentials. In 2017 is wederom een management-potentialprogramma afgerond en zijn 4 potentials doorgestroomd naar een directiefunctie.

PARTICIPATIE

Na 2 experimenteerjaren besloot het College van Bestuur begin 2017 om academies en diensteenheden zelf aan de slag te laten gaan met het participatiebeleid. Ons doel is een duurzame invulling van functies en vacatures en het vrijmaken van formatieruimte hiervoor. Een communicatieplan heeft bijgedragen aan het creëren van commitment bij de organisatieonderdelen hiervoor. Daarnaast heeft Avans verschillende inspanningen verricht om nieuwe participanten aan te trekken. Voorbeelden hiervan zijn het opnemen van een 'voorrangstekst' in vacatureteksten, het delen van vacatures met UWV en gemeentewerkbedrijven en het werven van alumni die deel uitmaken van de doelgroep. Desondanks heeft Avans geen nieuwe participatiebanen kunnen creëren. Eind 2017 liggen we met 3 participanten achter op het afgesproken quotum. Avans streeft ernaar deze tegenvallende ontwikkeling te keren en in 2018 nieuwe ruimte te creëren voor participanten binnen onze organisatie.

Tabel 5: Instroom per functiecategorie

Functie categorie	2016		2017	
	mede-werkers	fte	mede-werkers	fte
Onderwijsondersteunend personeel	342	146,47	160	80,24
Management	13	12,70	9	8,80
Onderwijzend personeel ¹	398	246,60	230	126,84
Totaal Avans	753	405,77	399	215,88

¹ Docenten, lectoren, werkplaatsassistenten en medewerkers in andere onderwijzende functies.

ARBEIDSMARKTMANAGEMENT

Avans is een grote onderwijsorganisatie met opleidingen in vrijwel alle sectoren. Om die reden hebben we te maken met de arbeidsmarktontwikkelingen in de volle breedte zoals die op dit

moment in Nederland spelen. Al jaren levert de krapte in de sectoren techniek en ICT ons uitdagingen op. Deze krapte lijkt zich langzaam naar andere sectoren uit te breiden. Om hierop te anticiperen zetten we in 2018 steviger in op actieve werving. Gaan we veel meer gebruikmaken van interne mobiliteit om beweging te creëren. En zijn we kritisch hoe we flexibiliteit vormgeven.

Tabel 6: Soort aanstellingen

Soort aanstelling	2016		2017	
	aantal	fte	aantal	fte
D2 ¹	2.024	1.621,62	2.209	1.775,61
D3 ²	3	3,00		
D4 ³	835	592,05	717	495,39

¹ Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd

² Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op vast

³ Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd

UITSTROOMMANAGEMENT

In 2017 stroomde 9% van de medewerkers uit. Ongeveer de helft daarvan vanwege de beëindiging van het contract en iets minder dan de helft op eigen initiatief. 33 medewerkers gingen met pensioen.

Voor ex-medewerkers van Avans die in de WW komen neemt Avans zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. We zetten intensief in op van-werk-naar-werkbegeleiding voor (ex-)medewerkers. Deze begeleiding wordt zeer gewaardeerd. In 2017 zijn 86 (ex-)medewerkers begeleid naar ander werk. Gemiddeld duurt dit 6,8 maanden. Eind 2017 hadden 73 ex-medewerkers van Avans nog een WW-uitkering.

Tabel 7: Uitstroom per reden

Reden	aantal medewerkers	fte
Einde van contract	167	94,91
Vrijwillige beëindiging	116	84,35
Gepensioneerd	33	24,67
Anders	3	1,90
Totaal Avans	319	205,83

ARBEIDSVORWAARDEN

Op het gebied van arbeidsvoorwaardenbeleid was 2017 een stabiel jaar:

- Per 1 april 2017 ging een cao met een looptijd tot april 2018 in, met een salarisstijging in de vorm van een eenmalige uitkering voor medewerkers en enkele wijzigingen op het gebied van de bovenwettelijke uitkeringsrechten.
- Op het vlak van duurzaam vervoer hebben we vooral gestuurd op gebruik van duurzame vervoersmiddelen. Zo hebben we meer mobiliteitskaarten uitgegeven. Eind 2017 waren dit er 536, een toename van 14%. In 2017 heeft Avans ruim 573 ton CO₂-uitstoot bespaard door de inzet van de mobiliteitskaart. Daarnaast hebben we een pilot gedaan met de fietsapp B-riders. Medewerkers die de fiets gebruiken voor woon-werkverkeer konden met deze app fietsen voor een extra financiële vergoeding. Zij hebben samen in 6 maanden in totaal 23.605 kilometer gefietst.
- In 2018 wil Avans duurzaam vervoer verder stimuleren, onder andere door elektrische auto's op de locaties in Breda en Tilburg beschikbaar te stellen voor dienstreizen. Het verduurzamen van vervoer vraagt mogelijk om een wijziging van de bestaande vervoersregelingen.
- Eind 2017 bereikte Avans met de vakorganisaties overeenstemming over een vernieuwd Sociaal Statuut.



COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Avans Hogeschool accepteert geen ongewenste of onprofessionele omgangsvormen. Helaas kunnen we niet voorkomen dat bij Avans, met bijna 30.000 studenten en ruim 2.900 medewerkers, weleens sprake is van ongewenste omgangsvormen. We kunnen er wel adequaat op reageren. Bij Avans spreken we elke medewerker en student die zich schuldig maakt aan ongewenst gedrag hierop aan. Bijvoorbeeld wanneer een gedraging als respectloos wordt ervaren.

Het College van Vertrouwenspersonen (CvV) ondersteunt medewerkers en studenten hierbij. Lees hoe Avans Hogeschool streeft naar een goede en veilige werkplek.

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen van Avans zijn er voor studenten en medewerkers van alle academies en diensteenheden die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon steunt de melder onvoorwaardelijk. Door een luisterend oor te bieden of door mee te denken over mogelijke oplossingen. Een medewerker of student die een melding heeft gedaan bij de vertrouwenspersoon, kan besluiten om de melding openbaar te maken. De vertrouwenspersoon helpt hier desgewenst bij.

De vertrouwenspersoon onderzoekt niet of de melding waar is. Kan de kwestie niet eenvoudig worden opgelost, of is er onduidelijkheid over de exacte situatie, dan kan de directie van de dienst of academie of het College van Bestuur (CvB) vragen om een onafhankelijk onderzoek. Lees hoe de vertrouwenspersonen te werk gaan en hoe zij gecertificeerd blijven.

Samenstelling

Het CvV bestaat voor het tweede jaar uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen: Ton Hermans, Maria Kennis, Gerda Klompers en Janet van Zoest.

Het jaar 2017 en doelen 2018

In totaal waren er 8 meldingen meer dan in 2016. Een vergelijking per soort melding is niet mogelijk, omdat we de rubrieken voor meldingen en gesprekken dit jaar anders hebben ingedeeld. Eerder was er te vaak sprake van overlap tussen de categorieën. De nieuwe indeling geeft op hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen die hebben plaatsgevonden.

Personen die een beroep op het CvV deden:

<i>Ongewenste omgangsvorm</i>	<i>Aantal</i>
Seksuele intimidatie¹	5
Agressie, verbaal geweld² en/of pesten³	48
Discriminatie⁴	9
Overige⁵	11
Totaal	73

- 1 zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding
- 2 zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen
- 3 zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten
- 4 in verband met bijvoorbeeld etniciteit, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, geaardheid, arbeidsduur, burgerlijke staat of leeftijd
- 5 zoals arbeidsconflict met onheuse bejegening of integriteitsvraagstukken

Het overzicht van meldingen per academie of dienst verstrekken we alleen aan het CvB. Dit is in goed overleg besloten omdat zorgvuldigheid en anonimiteit dan het best gewaarborgd zijn. Directies kunnen de exacte gegevens van hun dienst of academie opvragen bij het CvV.



Potentiële melders kunnen zelf kiezen met welke vertrouwenspersoon ze contact opnemen. Ze kiezen vaker een vertrouwenspersoon die buiten de eigen stad en locatie werkt.

In 2017 zijn we begonnen met meer aandacht besteden aan preventie en voorlichting. Het CvV wil dit in 2018 verder uitbouwen. De signaleringsfunctie is in 2017 vaker benut in diverse organisatieonderdelen.

Meer medewerkers meldden dat ze tijdens een ziekteproces en tijdens de re-integratie ongewenste omgangsvormen ervaren. Daarnaast meldden enkele medewerkers dat de functionerings- en beoordelingscyclus niet correct ingezet werd.

Avans vraagt een optimale inzet van haar medewerkers. Om betere prestaties mogelijk te maken, vinden er soms organisatieveranderingen plaats. Bij die veranderingen luistert de communicatie vanuit directies, coördinatoren of andere leidinggevenden nauw. Als het management op die momenten niet goed communiceert, kan dat grote gevolgen hebben voor het welbevinden van medewerkers. Juist bij grote veranderingsprocessen is persoonlijke aandacht voor de medewerkers daarom heel belangrijk.



Een van de meest actuele thema's afgelopen jaar is de #MeToo-beweging. De beweging is ontstaan doordat de Amerikaanse actrice Alyssa Milano op Twitter vrouwenvroeg om met de hashtag #MeToo hun ervaringen met seksueel overschrijdend gedrag te delen. Haar oproep leverde een stortvloed van berichten op, niet alleen op Twitter, maar ook andere sociale media. # is een hashtag en die wordt gebruikt om berichten over hetzelfde onderwerp te kunnen markeren. Ze zijn zo ook gemakkelijker te vinden.

De vertrouwenspersonen van Avans hebben in de loop van 2017 nog geen effect van #MeToo gezien op het aantal meldingen. Toch vindt het CvV het

belangrijk dat er aandacht blijft voor seksueel grensoverschrijdend gedrag en dat hier melding van wordt gedaan. Machtsverschillen maken dat soms lastig. Dat geldt ook voor alle andere ongewenste omgangsvormen.

ZORG VOOR STUDENTEN

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat doen we allemaal: onze medewerkers en onze studenten. Wij dagen onze studenten uit. Helpen hen om het maximale uit zichzelf te halen. Zich te ontwikkelen tot personen die een duurzame bijdrage leveren aan de complexe samenleving waarin zij leven en gaan werken. Als ze bij hun studeren obstakels ondervinden dan zijn er het decanaat en commissies waartoe zij zich kunnen richten.

Rechtsbescherming studenten in 2017

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

Geschillenadviescommissie

Van de 57 bezwaarschriften zijn er 11 ter zitting gekomen, waarvan 10 hebben geleid tot een advies aan het CvB tot ongegrondverklaring en 1 tot een grondverklaring. Het CvB heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de examens

Van de 201 beroepschriften waren er 32 gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing. Van het totaal aantal beroepschriften kwamen er 30 ter zitting. Van deze zaken werden er 2 gegrond en 28 ongegrond verklaard.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Alle studenten hebben de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag hoger beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak op bezwaar bij de GAC of beroep bij het COBEX van hun eigen onderwijsinstelling. In 2017 hebben 2 studenten van deze mogelijkheid gebruikgemaakt. Beide beroepen zijn ongegrond verklaard.

Het aantal bezwaren is gedaald ten opzichte van 2016. In dat jaar was er een groot aantal bezwaren met betrekking tot herinschrijving. Door aanpassing van de herinschrijvingsprocedure is dit in 2017



voorkomen. Het aantal beroepen is gelijk gebleven, wat gezien de studentenaantallen zeker redelijk te noemen is. De kwaliteit van de beslissingen en de verwerken van de examencommissies zijn dan ook aanmerkelijk verbeterd in vergelijking met voorgaande jaren.

Net als in 2016 is het opmerkelijk dat de zaken die ter zitting komen steeds complexer worden. Dit komt door een groeiende juridisering en een daarmee samenhangende inzet van advocaten en rechtsbijstandsverzekeraars.

Doorverwijzingen naar het studentendecanaat

In 2017 werden bij Avans zo'n 10.600 intakegesprekken met nieuwe studenten gevoerd. Ruim 2.300 studenten werden in hun gesprek naar het studentendecanaat doorverwezen. Ongeveer 1.000 studenten vanwege dyslexie en 508 vanwege een chronische ziekte of functiebeperking. Het decanaat signaleert een opvallende groei in het aantal doorwijzingen in verband met topsport: 83 ten opzichte van 52 vorig jaar. Wanneer studenten tijdens de intake aangeven topsporter te zijn, moet Avans hun topsportstatus vaststellen.

stuDENT

Depressie is wereldwijd de hoofdoorzaak van ziekte en handicap bij jongeren tussen 10 en 19 jaar (WHO). In Nederland heeft 15% van alle jongeren voor hun

18e een depressieve episode meegemaakt. Het decanaat ziet ook bij Avans een toenemend aantal studenten met depressieve klachten. Daarom zijn we 1 van de 5 hogescholen die sinds 2017 deelnemen aan stuDENT: een pilot van het landelijke Handicap + Studie Expertisecentrum met een zelfhulpgroep voor en door studenten met depressieve klachten.

De zelfhulpgroep heeft 4 functies:

- het delen van ervaringen: herkennen en erkennen
- het delen en gezamenlijk opdoen van kennis: informeren
- het leren omgaan met de depressie: steunen en leunen
- het bieden van structuur en contacten: activeren

De gespreksbegeleiders zijn ervaringsdeskundige studenten die worden getraind door en supervisie krijgen van het expertisecentrum. Het Avans-studentendecanaat werft deze studenten en verzorgt de interne communicatie rondom de gespreksgroep. Ook hebben decanen na iedere bijeenkomst contact met de gespreksbegeleiders. Daardoor weten begeleiders wanneer ze naar het decanaat moeten doorverwijzen en hoe ze moeten handelen in geval van crisis.

Beleid handicap en studie naar studentendecanaat

In 2017 besloot Avans de verantwoordelijkheid voor het handicap-en-studiebeleid over te dragen op het studentendecanaat. Eerder was dit belegd bij team Studentenvoorzieningen. Deze wijziging helpt Avans om een kortere lijn te realiseren tussen studenten, hun opleiding en het studentendecanaat.

Project studeren zonder financiële zorgen

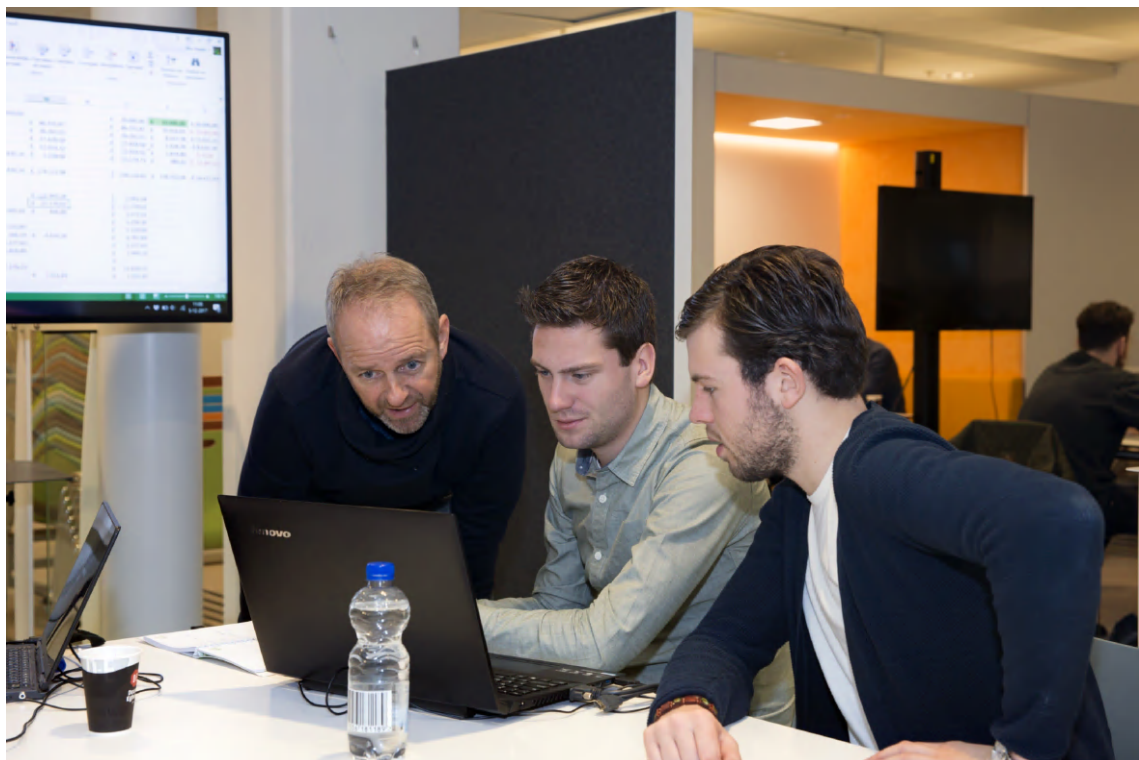
Het Avans-studentendecanaat neemt deel aan het overleg van Studeren zonder financiële zorgen. Het doel van dit project is het vroegtijdig signaleren en aanpakken van financiële problemen bij studenten. Driekwart van de 450.000 hbo-studenten ontvangt studiefinanciering. Een deel hiervan heeft financiële zorgen. Bovendien lopen studenten die te maken krijgen met studievertraging en studie-uitval financiële risico's. Het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht voert dit project uit in samenwerking met andere hogescholen. Door nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen wil het lectoraat onder andere decanen, studieloopbaanbegeleiders en docenten beter faciliteren. Studeren zonder financiële zorgen loopt van juni 2017 tot juni 2019.

Pilot aanpak langstudeerders

Het studentendecanaat wil studiesucces bevorderen en bijdragen aan het terugdringen van onnodige uitval. Recente cijfers laten 2 categorieën studenten met opvallend hoge uitval zien: langstudeerders (studenten die na 5 jaar nog geen diploma hebben behaald) en instromers vanuit het mbo, specifiek mannelijke niet-westerse allochtone studenten. Het studentendecanaat gaat zich komende jaren sterker op deze studenten richten. We sluiten daarmee aan bij voorgenomen aandacht en beleid van onder andere het ministerie van Onderwijs. Het decanaat en de Academie voor Marketing en International Business zijn daarom samen een experiment met betrekking tot langstudeerders gestart.

Landelijke Organisatie voor Studentendecanen

Na 10 jaar heeft Avansdecaan Peer Trepels het vicevoorzitterschap neergelegd van het bestuur van de Landelijke Organisatie voor Studentendecanen in het hbo. Sinds november 2016 is Avansdecaan Janette van der Aa secretaris in dit bestuur.



6 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

In 2017 is de medezeggenschapsstructuur substantieel veranderd. Voorheen bestond deze altijd uit 2 lagen, de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op centraal en de dienst- en academieraden op decentraal niveau. Op grond van de Wet Versterking Bestuurskracht is in 2017 een derde laag toegevoegd: opleidingscommissies. Hierdoor is de medezeggenschap bij Avans aanzienlijk versterkt.

VERKIEZINGEN AMR

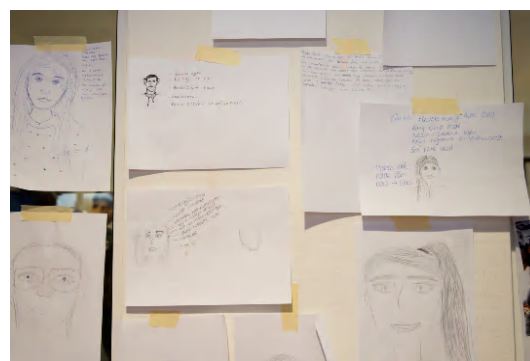
De verkiezingen om deze nieuwe laag te realiseren vonden plaats op 27, 28 en 29 november 2017 en resulteerden in bijna 30 opleidingscommissies. Deze opleidingscommissies hebben instemmings- en adviesrecht op de Onderwijs- en Examenregeling en houden zich nadrukkelijk bezig met de kwaliteit van de opleidingen.

Behalve deze mooie ontwikkeling voor de medezeggenschap in het najaar waren er ook algemene verkiezingen voor de AMR op 29, 30 en 31 mei 2017. De zittende AMR-leden traden af en alle medewerkers en studenten van Avans konden zich kandidaat stellen. Voor de 12 medewerkerszetels stelden zich 18 medewerkers kandidaat en voor de 12 studentzetels waren er 14 studentkandidaten. 66% van de Avansmedewerkers bracht een stem uit en ook 5% van de studenten. Het percentage medewerkersstemmers was een verdubbeling ten opzichte van de vorige algemene AMR-verkiezingen. Hierover is de AMR tevreden. Ook het percentage studentenstemmers is meer dan verdubbeld, maar is natuurlijk nog veel te laag. De nieuwe AMR trad op 1 september 2017 officieel aan.

PLANNINGSBRIEF EN BEGROTING 2018

Belangrijke onderwerpen voor de AMR in 2017 waren de planningsbrief en de begroting 2018 van Avans. Deze zijn zeer intensief en nauwkeurig behandeld. Enerzijds omdat Avans per 2018 start met een andere financieringssysteem, gebaseerd

op lumpsum-financiering, anderzijds omdat de financiële positie van Avans in 2017 aanzienlijk veranderd is. De AMR stemde in met de planningsbrief 2018 en de begroting 2018, maar gaf wel belangrijke adviezen aan het College van Bestuur. Onder meer over de besluitvorming rondom zelforganisatie en de dienstverlening door de diensteenheden van Avans.



INSTEMMING EN ADVIES VAN DE AMR

De AMR stemde in 2017 ook in met deze voorgenomen besluiten:

- Kwaliteit in Beweging
- Kader-OER
- Protocol Ouderschapsverlof
- Vernieuwd medezeggenschapsreglement
- Verplichte vrije dagen 2018
- Collegegelden 2018-2019
- Jaarrooster 2018-2019.

De AMR stemde niet in met de Richtlijnen Stage- en Werkervaringsplaatsen. Dit omdat hierin de vergoeding voor onderzoeksstages bij onder andere lectoraten werd afgeschaft en de stagevergoeding bijna werd gehalveerd.

De studentengeleding van de AMR adviseerde voor 4 opleidingen over de numerus fixus 2018-2019. Hun advies was positief voor de opleidingen Fysiotherapie, HBO-Verpleegkunde en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek. Voor de opleiding Advanced Business Creation (ABC) adviseerden ze negatief, omdat het aantal aanmeldingen vorig studiejaar ver beneden de numerus-fixusgrens lag. Het College van Bestuur had daarnaast de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap schriftelijk gevraagd om de noodprocedure toe te staan voor ABC. Deze procedure maakt het mogelijk aanmelders toe te laten na de deadline, om zo de continuïteit van de opleiding te waarborgen.

LEDEN VAN DE AVANS MEDEZEGGENSCHAPSRAAD



Medewerkers

1. Jacques Pijnappels (voorzitter AMR)
2. Mustapha Aoulad Hadj
3. Astrid Damen
4. Rick Dijns
5. Machteld Harmsen
6. Heidi Havermans
7. Frans Janssen
8. Peter Lavaerts
9. Maud Müskens
10. Eric van Oevelen
11. Joost Overeem
12. Fredo Siwaletti

Studenten

1. Martin Memelink (voorzitter studentgeleding en vicevoorzitter AMR)
2. Hasan Aitbabaali
3. Gijs van de Geijn
4. Jelle van der Grind
5. Ramin Karimi
6. Nayrone Penturij
7. Jake Owen Raats
8. Robin Ruijter
9. Mati Stanekzai
10. Richard Verwoert
11. Rick Zagers

7 BESTUUR EN GOVERNANCE

De besturing van Avans Hogeschool is ingericht volgens de Branchecode goed bestuur hogescholen, vastgesteld door de Vereniging Hogescholen op 3 oktober 2013. De code bevat bepalingen over College van Bestuur, Raad van Toezicht, financieel beheer en maatschappelijke verbindingen. In dit hoofdstuk geven we inzicht in ons bestuur, ons risicomanagement en ons handelen volgens wet- en regelgeving, ook wel compliance genoemd.

COLLEGE VAN BESTUUR

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

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

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

Tabel bestuurskosten en declaraties

	P. Rüpp	D. Zijderveld	M. Kamsma	J. Ravensbergen	CvB gezaamenlijk	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Reiskosten binnenland	368			21		389
Reiskosten buitenland	2.091	66	-74	2.395		4.478
Representatie	130			1.538	8.126	9.793
Overige kosten	195				10.861	11.056
Totaal	2.784	66	-74	3.953	18.987	25.716

RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) controleert en adviseert het beleid van het College van Bestuur en houdt

- Bedrijfsvoering: corporate communicatie, marketing, organisatieontwikkeling.

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

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

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

Dr. J. (Jacomine) Ravensbergen, lid

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

BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Vanaf die dag ligt voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 178.000. Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht, zodat eerbiediging plaatsvindt gedurende 4 jaar en vervolgens afbouw in 3 jaar. Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

toezicht. Ook op de algemene gang van zaken binnen Avans Hogeschool.

Samenstelling in 2017

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

De RvT handelt volgens de criteria voor onafhankelijkheid in bepaling III.4.2 van de Branchecode. De leden van de Raad kunnen onafhankelijk en kritisch opereren ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook.

Maatschappelijke verbindingen

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur:

- de externe belanghebbenden van de hogeschool betreft bij beleidsontwikkelingen en met hen communiceert over de uitvoering daarvan
- de strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties bevordert en bewaakt, teneinde de missie en de doelstellingen van de hogeschool te realiseren.

De Raad bespreekt daarom alle ontwikkelingen met het CvB. En voor de ontwikkeling van nieuw strategisch beleid of nieuwe samenwerkingen vraagt het CvB expliciet goedkeuring aan de Raad.

BEZOLDIGING

De bezoldiging van de toezichhouders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013 en de WNT. Bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht.

Avans voldoet aan de meldingsplicht volgens de WNT. De bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Ter voorbereiding op de besluitvorming stelde de Raad 4 commissies in:

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

Commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek

De commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek (KOO), bestaande uit de heren Mouwen en Muller, vergaderde 3 keer, in aanwezigheid van de portefeuillehouder van het CvB. In de commissie is de herziening van het kwaliteitszorgsysteem (Kwaliteit in Beweging) besproken. De commissie is positief over het nieuwe systeem. De commissie heeft kennisgenomen van de voorbereiding van de hogeschool op de Instellingstoets Kwaliteitszorg, die in 2019 voor de tweede keer plaatsvindt. Voor de in 2017 gestarte en nog te starten Ad-opleidingen in de Ad-academies is een aangepaste versie van de onderwijsvisie opgesteld. De commissie heeft geconstateerd dat de eerste versie te complex was en heeft aangedrongen op een verduidelijking. Op de vervolgens aangepaste versie heeft de commissie een positief oordeel gegeven. Ook heeft de commissie kennisgenomen van de evaluatie van het onderzoeksbeleid,

Auditcommissie

De auditcommissie, bestaande uit de heren Langenbach en Van der Meeren, vergaderde 3 keer. Hierbij waren ook de portefeuillehouder van het CvB, de directeur van DFS en de concerncontroller aanwezig. Bij 2 vergaderingen was de externe accountant aanwezig. In 2017 heeft de commissie een goede discussie gevoerd met het College van Bestuur over de financiële uitgangspunten van de hogeschool. Aanleiding hiervoor was het negatieve resultaat in 2016. Dit heeft geleid tot heldere afspraken over de meerjarenbegroting. Het jaarverslag en de jaarrekening 2016 en de controleverklaring van de accountant zijn besproken en geaccordeerd. In 2017 heeft de commissie geparticipeerd in de selectie en de benoeming van de nieuwe externe accountant, EY. De commissie heeft een positief oordeel gegeven over de herziene meerjarenbegroting 2018-2022 en de duiding en beheersmaatregelen met betrekking tot de financiële risico's. Ook heeft de commissie kennisgenomen van de interim-managementletter en nulmeting van de nieuwe accountant en de uitkomsten ervan besproken met de portefeuillehouder.

Bouwcommissie

De bouwcommissie, bestaande uit de heren Struik en Van der Meeren, vergaderde 3 keer met de portefeuillehouder van het CvB. Avans Hogeschool investeert in de kwaliteit van de gebouwen. In 2017 is een bijgestelde visie op huisvesting opgesteld, die is voorgelegd aan de bouwcommissie. De commissie

is akkoord met de uitgangspunten die in de visie zijn opgenomen. Vanwege de groei van de hogeschool en de start van nieuwe Ad-opleidingen is er op het gebied van huisvesting veel te doen. De bouwcommissie monitort de ontwikkelingen en toetst of die passen bij het uitgangspunten van het beleid, ook met betrekking tot financiën. In 2017 betrof dit de afronding van de verbouwing van het gebouw Onderwijsboulevard 215, de verhuizing van de kunstacademie in 's-Hertogenbosch naar een tijdelijk gehuurd pand aan de Parallelweg 21, de huur van een pand aan de Statenlaan in 's-Hertogenbosch voor de Ad-academie en de aankoop op termijn van een geschikt pand voor de Ad-opleidingen in Roosendaal. Het voorstel voor de aankoop van een nieuw pand aan de Claudius Prinsenlaan in Breda door Avans+ is ook voorgelegd aan de commissie. Die heeft daar positief over geadviseerd.



Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit de heren Vreeman en Muller. Vanwege de start in december 2016 van mevrouw Jacomine Ravensbergen als nieuwe bestuurder heeft de commissie besloten om de jaargesprekken met de leden van het CvB een extern bureau opdracht te geven om een 360-gradenfeedback uit te voeren met betrekking tot het functioneren van het College. Het bureau heeft de opdracht uitgevoerd in de periode december 2017 – januari 2018. De jaargesprekken vinden aansluitend plaats.

Raad van Toezicht

In 2017 kwam de RvT 6 keer bijeen. Bij deze vergaderingen was het CvB geheel of gedeeltelijk aanwezig. Leden van de RvT waren ook aanwezig bij de opening van het hogeschooljaar, de jaarlijkse Onderwijsdag en de lectorale redes. Om de binding met de hogeschool te versterken 'adopteerde' elke toezichthouder in 2017 enkele academies. Aan de hand van een door het CvB opgesteld stand-van-zaken-overzicht nam de Raad van Toezicht kennis

van de ontwikkelingen binnen de hogeschool. Vaste besprekpunten zijn algemene ontwikkelingen, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiën en studentenadministratie, huisvesting en ICT. De onderwerpen die in de commissies zijn besproken, worden, eventueel voorzien van een advies, voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Bijzondere aandacht heeft de Raad besteed aan de financiële ontwikkelingen. Mede aan de hand van de adviezen en aanbevelingen van de auditcommissie voerde de Raad een stevig gesprek met het College.

De RvT besloot en gaf goedkeuring aan:

- de voorgenomen besluiten die het CvB voorlegde
- het jaarverslag en de jaarrekening 2016 en verleende decharge aan het CvB over 2016
- de benoeming van EY als nieuwe externe accountant van de Stichting Avans
- de gemeenschappelijke regeling van Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences om Ad-opleidingen in Roosendaal te ontwikkelen
- de herbenoeming van de RvT-leden Muller en Van der Meeren voor een tweede periode van 4 jaar
- de indeling van Avans in bezoldigingsklasse G van de Wet Normering Topinkomens (WNT) voor 2017.

RISICOMANAGEMENT

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

In 2017 is risicomanagement opnieuw op de kaart gezet. De focus ligt nu op het tijdig signaleren van veranderingen en daarop adequaat te acteren. Door de proactieve alertheid die ontstaat ligt de nadruk meer op het omgaan met risico's dan op het beheersen ervan. Kansbenutting en risicobeperking zijn hierbij sleutelwoorden. Het geactualiseerde risicomana-gementbeleid, volgens de internationale norm NEN-ISO 31000, wordt begin 2018 vastgesteld.

Risicobereidheid

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

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

Strategische risico's

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

1. De combinatie van elementen uit de onderwijsambitie – onder andere multidisciplinariteit, differentiatie en duurzaamheid – en de groei van het aantal studenten in met name technische opleidingen kan ertoe leiden dat de huisvesting niet meer voldoet aan de eisen.
2. Zowel de digitalisering van het onderwijs als de toename van ICT in de bedrijfsvoering biedt kansen op een effectiever en efficiënter primair proces maar kan ook een bedreiging vormen voor de informatieveiligheid.
3. Ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie vergroten de kans dat het bestaande kwaliteitssysteem niet meer op niveau is.
4. Veranderende maatschappelijke behoeften kunnen leiden tot afname van het studentenaantal, wanneer ons aanbod niet meer aansluit bij de doelgroep.
5. Door ontwikkelingen binnen het onderwijs bestaat de kans dat zittend personeel onvoldoende is toegerust op de huidige en/of toekomstige taken.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in huisvesting die aansluit bij onze ambitie en blijven dat ook de komende jaren doen. Om de huisvesting structureel aan te laten sluiten bij de ambitie en betaalbaar te houden hebben we in 2017 een geactualiseerde visie op huisvesting vastgesteld.

2. Door slim gebruik te maken van de kansen die ICT biedt, creëren we de ideale onderwijssituatie voor iedereen. We volgen de ontwikkelingen, maken Avans futureproof en houden de focus op onze corebusiness: het opleiden van toekomstbestendige beroepsprofessionals. Dit hebben we samengevat in het programma Digitale Onderwijssteun.
3. Met de nieuwe visie op kwaliteit houden we onze kwaliteitszorg op een hoog niveau.
4. Door in 2017 te starten met de Avans Academie Associate degrees in 's-Hertogenbosch en in 2018 met het Ad-college in Roosendaal, samen met HZ University of Applied Sciences, kunnen we onze doelgroepen blijven bedienen.
5. We vervolgen de implementatie van de strategische personeelsplanning (SPP) met aandacht voor in-, door- en uitstroom en seniorenbeleid.

Operationele risico's

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



1. Ontoereikende managementinformatie kan leiden tot niet tijdig bijsturen van de ambitierealisatie.
2. Onvoldoende aansluiting met het werkveld in sectoren die momenteel snel veranderen.
3. Door onvoldoende inzicht in te veel ambitieuze projecten kan een onverantwoord groot exploitatietekort op de begroting ontstaan.
4. Beperkte wederkerigheid, interne kennisdeling en samenwerking tussen lectoraten, CoE BBE en het onderwijs kan leiden tot onvoldoende leereffect en achterblijvende innovatie.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. In 2017 is de informatiebehoefte opnieuw gedefinieerd. Medio maart 2018 wordt het nieuwe managementinformatiesysteem uitgerold.
2. We vormen en versterken strategische partnerschappen, waardoor het onderwijs aangesloten blijft op de praktijk en vice versa.
3. De financiële beheersing is verbeterd door wijziging van het financiële systeem, de processen en de begrotingssystematiek. Daarnaast is Projectportfoliomanagement (PPM) ingericht om overzicht te houden, de samenhang te zien en keuzes te kunnen maken.
4. In het najaar van 2017 is het onderzoeksbeleid geëvalueerd. De bevindingen worden met het CvB in 2018 verder uitgewerkt en opgepakt.

Risico's financiële positie

Algemene financiële risico's zijn:

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

4. Onzekerheid over de bekostiging van het hbo-deeltijdonderwijs. Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet gemiddeld in en de impact laag (minder dan € 1 mln).

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

In algemene zin is de vermogens- en liquiditeitspositie van Avans voldoende om deze risico's te kunnen opvangen. Ook met de bestemde reserve financiële risico's kunnen we deze financiële risico's opvangen, zonder dat dit directe consequenties heeft voor het primaire proces. Toch neemt Avans beheersmaatregelen met een goede strategische personeelsplanning, het borgen van de toegang tot langdurig kapitaal, flexibele inrichting van de huisvesting, tijdige evaluatie van de Associate-degree-academies en het doorontwikkelen van de Academie voor Deeltijd.

Risico's financiële verslaggeving

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

Compliancerisico's

Compliancerisico's zijn risico's die te maken hebben met in- en externe wet- en regelgeving en die directe invloed hebben op de organisatie. Op dit moment zijn er geen specifieke compliancerisico's bekend. Wel krijgt de implementatie van de Europese privacyregelgeving (AVG) extra aandacht. Het volgen van actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving is een continu proces. Waar nodig treft Avans maatregelen.



HELDERHEID

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

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

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 2016/2017 als in studiejaar 2017/2018 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 worden verzorgd door Avans Hogeschool B.V., een 100%-deelneming van Stichting Avans. De onkosten die de Akademie voor Kunst en Vormgeving St.Joost in dit kader maakt, factureert de academie aan Avans Hogeschool BV. De gemaakte onkosten bestaan uit personele lasten (k€ 46) en materiële lasten (k€ 5). Stichting Avans betaalt een bijdrage van k€ 220 voor studentensportfaciliteiten bij de Bress, het Tilburg University Sports Center en het Sportiom.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

- Avans heeft dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Engeland, Hongarije, Italië en de Verenigde Staten. Stichting Avans ontving 229 buitenlandse studenten en 72 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.
- Er waren ook uitwisselingen met partnerinstellingen binnen Europa. Hieraan namen 48 buitenlandse studenten en 102 Nederlandse studenten deel.
- Daarnaast vonden er uitwisselingen plaats met partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 37 buitenlandse studenten en 82 Nederlandse studenten deel.
- Aan het EPS-project namen 7 Avansstudenten en 15 buitenlandse studenten deel.
- In 2017 studeerden 5 AMBM-studenten tijdens de minorperiode aan niet-partnerscholen. Zij betaalden zelf het collegegeld.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

- In studiejaar 2017/2018 volgen 6 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

- Zowel in studiejaar 2016/2017 als in studiejaar 2017/2018 is geen sprake van bekostiging van maatwerktrajecten.

COMPLIANCE

governance code

Beleidsbeoordeling en audit

In 2017 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- een audit naar het juridisch adviesproces.
- een vervolgonderzoek op de evaluatie van het onderzoeksbeleid.
- een evaluatie bij de academies naar de kwaliteit van de dienstverlening door het Leer- en Innovatiecentrum.
- een onderzoek naar de rechtmatige invulling van extracurriculaire ruimte in het onderwijs.

Publiek/privaat

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

Integriteitscode/waarden en normen

In 2017 ontvingen we geen meldingen.

Klokkenluider

In 2017 ontvingen we 1 melding in het kader van de klokkenluidersregeling. De melding was voor Avans aanleiding om een externe commissie in te stellen voor nader onderzoek. De commissie heeft geen misstanden in de zin van de Klokkenluidersregeling en de Wet Huis voor klokkenluiders vastgesteld.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In mei 2018 wordt de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. In 2017 zijn daarom deelprojecten geformuleerd en gestart. Begin 2018 wordt het privacybeleid hierop aangepast, uitgaande van het 10-stappenplan van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

In het kader van de meldplicht datalekken zijn in 2017 9 meldingen gedaan van een mogelijk datalek. De functionaris gegevensbescherming oordeelde dat:

- 3 datalekken moesten worden gemeld bij de AP. Dat is conform procedure gebeurd.
- in 5 gevallen een melding bij de AP niet nodig was, omdat er geen kans was op ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen. Wel zijn bij alle incidenten maatregelen getroffen en zijn in 1 geval de betrokkenen geïnformeerd.
- bij 1 melding geen sprake was van een datalek.

Inschrijving

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

Profileringfonds

Het profileringsfonds is bedoeld voor de financiële ondersteuning van studenten (FOS) op basis van artikel 7.51 WHW. De commissie FOS ontving in 2017 25 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun en 1 aanvrager kreeg op grond van eerder verleende aanspraken een (vervolg)uitkering in 2017. In totaal werd in 2017 € 43.505 uitgekeerd uit het profileringsfonds. Het geormerkte budget voor 2017 was € 21.500. In 2016 werd € 43.162

uitgekeerd. Ook was het in het studiejaar 2017/2018 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aan te vragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. Voor de uitbetaling van de bestuursbeurzen is een aparte kostenplaats ingericht. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de commissie FOS. In totaal is in 2017 een bedrag van € 115.920 uitgekeerd aan bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De uitvoering hiervan ligt echter bij DP&O en valt niet onder de begroting van het profileringsfonds.

Noodfonds

Tevens is er binnen Avans Hogeschool een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen (tot max. € 2.500) aan studenten. De aanvragen worden beoordeeld door de commissie FOS. In 2017 werden 3 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 6.985 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2016: € 7.052.

COMMERCIELE ACTIVITEITEN

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

8 FINANCIËN

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2017 € 7,3 mln negatief. Dat is € 2,8 mln beter dan begroot. Onderstaande analyse geeft inzicht in de

kwaliteit van het behaalde geconsolideerde jaarresultaat. In deze analyse vergelijken we dit jaarresultaat met de begroting en het voorgaande jaar.

RESULTAAT 2017

Resultaatanalyse 2017 (x 1.000)	werkelijk	begroot	werkelijk
	2017	2017	2016
	€	€	€
Enkelvoudig resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-8.214	-10.924	-5.905
<i>Resultaat deelnemingen:</i>			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	22	-111	-74
Avans Contractactiviteiten B.V.	936	935	749
	958	824	675
Geconsolideerd resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-7.256	-10.100	-5.230
<i>Hierin inbegrepen:</i>			
Voorfinanciering Ad-colleges	-5.581	-7.000	-959
Enkelvoudig resultaat excl. voorfinanciering AD-colleges	-1.675	-3.100	-4.271

Het enkelvoudige resultaat 2017 ad +/- m€ 8,2 bestaat uit de voorfinanciering van de Ad-colleges (-/- m€ 5,6) en een tekort op de reguliere bedrijfsvoering (-/- m€ 2,6). De voorfinanciering van de Ad-colleges wordt enerzijds veroorzaakt door de implementatiekosten van de Ad-colleges, anderzijds door het feit dat we de rijksbijdrage voor de studenten van 2017/2018 van de Avans Academie Associate degrees (AAAd), de zogenoemde t-2 financiering, pas vanaf 2019 ontvangen. Het tekort op de reguliere bedrijfsvoering wordt mede veroorzaakt doordat Avans zogenaamde voorinvesteringen heeft gedaan. Daarbij lopen we vooruit op een hogere rijksbijdrage, die voortkomt uit terugvloeiende middelen als gevolg van de Wet op het Studievoorschot.

In vergelijking met de begroting 2017 zijn zowel de voorfinanciering van de Ad-colleges (m€ 1,4) als het tekort op de reguliere bedrijfsvoering (m€ 1,3) lager.

De lagere voorfinanciering wordt vooral verklaard door minder personele inzet voor de ontwikkeling (m€ 0,6) en de niet-begrote bijdrage van HZ University of Applied Sciences in de ontwikkeling (m€ 0,5). Het tekort op de reguliere bedrijfsvoering is lager doordat de bijstelling van de rijksbijdrage voor de referentieraming en loon-/prijscompensatie groter was dan begroot.

In vergelijking met het enkelvoudige resultaat 2016 is de voorfinanciering van de Ad-colleges toegenomen (-/- m€ 4,6) en is het tekort op de reguliere bedrijfsvoering lager (m€ 2,3). De grotere voorfinanciering wordt veroorzaakt doordat er in 2017 meer ontwikkelactiviteiten plaatsvonden dan in 2016. Tevens is per 2017/2018 het onderwijs bij AAAd gestart. Het lagere tekort op de reguliere bedrijfsvoering komt vooral doordat de rijksbijdrage meer steeg dan de lasten. De minder grote stijging

van de lasten is mede het resultaat van een doorgevoerde versobering van het financiële beleid.

VOORINVESTERINGEN

Per september 2015 is de basisbeurs voor ho-studenten vervangen door een leenmogelijkheid: het studievoorschot. Een van de doelstellingen was om, met de vrijvallende middelen, extra geld te investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Maar studenten worden al vanaf 2015 geraakt door de afschaffing van de basisbeurs, terwijl de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk vrijvallen richting de ho-instellingen. Daarom heeft de minister aan deze instellingen gevraagd om in de jaren 2015 tot en met 2017 in totaal m€ 600 voor te investeren in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Aangezien er geen hogere rijksbijdrage is die deze voorinvesteringen dekt, leiden deze voorinvesteringen tot lagere exploitatieresultaten.

Ook Avans heeft gehoor gegeven aan de oproep van de minister om in de jaren 2015 tot en met 2017 een voorinvestering te doen. In onderstaande tabel zijn onze voorinvesteringen weergegeven, zoals deze verantwoord zijn aan de Vereniging Hogescholen in oktober 2017. Aangezien het jaar 2017 nog niet was afgerond, betrof de opgave 2017 destijds nog een prognose. De verantwoorde bedragen zijn veelal bepaald door de wijzigingen in het intern budgetmodel, bijvoorbeeld een verruiming van alle academiebudgetten (€ 100 per budgetstudent) om de academies in staat te stellen om het onderwijs te intensiveren. In de meerjarenbegrotingen opgesteld in de jaren 2015 tot en met 2017 is jaarlijks inzicht gegeven in de voorgenomen voorinvesteringen.

Gerapporteerde voorinvesteringen Avans (x.1000.000)

	2015	2016	2017	Totaal
	€	€	€	€
Intensivering onderwijs	2,7	2,7	2,7	8,0
Verhoging van labbudgetten	1,1	1,1	1,1	3,3
Coördinatiemechanisme	1,5	1,5	1,5	4,6
Middelen professionalisering	4,1	3,6	3,3	11,0
Ontwikkeling deeltijd	0,5	0,8	0,7	1,9
Meerjarenbeleidsplan - focusgroepen	0,6			0,6
Verhoogde onderzoeksambitie	1,5	3,2	3,7	8,4
Afschrijvingskosten a.g.v. verbouwingen	1,0	1,9	2,4	5,3
Overige vernieuwingen bedrijfsprocessen	1,7	1,6		3,3
Duurzaamheid	1,0			1,0
Ambitieplannen		5,1	1,9	7,0
Curriculum-onderhoud		1,1	1,1	2,2
Internationalisatie		0,8	1,0	1,8
Studentnabijheid		3,0	5,4	8,3
Oprichting Ad-colleges		1,0	5,6	6,5
Onbekostigde studenten		1,0		1,0
Totaal	15,7	28,3	30,5	74,4

De voorinvesteringen in de voorgaande tabel zijn bepaald volgens de definitie van de Vereniging Hogescholen. In 2017 heeft de Algemene Rekenkamer een landelijk onderzoek gedaan naar de voorinvesteringen in het hoger onderwijs. De conclusie van het onderzoek is dat het niet waarschijnlijk is dat de ho-instellingen de toegezegde m€ 600 aan voorinvesteringen volledig

hebben gerealiseerd. Deze conclusie is echter gebaseerd op een andere definitie van voorinvesteringen, niet volgens de definitie die de koepelorganisaties VSNU en VH hebben opgesteld. In haar rapportage benadrukt de Algemene Rekenkamer dat als zij constateert dat een besteding geen voorinvestering is, dit niet betekent dat de verantwoorde middelen niet zinnig zijn besteed of

dat ze niet ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs. Wij zijn van mening dat de door ons verantwoorde bedragen in alle gevallen hebben bijgedragen aan de kwaliteit van het door ons aangeboden onderwijs.

INTERN BUDGETMODEL

In ons interne budgetmodel staan de uitgangspunten voor de interne verdeling van middelen die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans. De rijksbijdrage vormt de belangrijkste inkomstenbron. Daarom houden we ons voor het interne budgetmodel van de reguliere academiebudgetten aan de sturingsprincipes van de rijksbekostiging. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld over de bekostiging van laboratoria, onderzoek en ondersteunende diensteenheden. Tevens kunnen bedrijfsonderdelen budget krijgen voor specifieke doeleinden, zogenaamde additionele budgetten, bijvoorbeeld voor innovatie.

In 2017 is het interne budgetmodel herijkt. In lijn met de rijksbekostiging heeft de interne budgettering een meer lumpsum karakter gekregen. Daarom hebben we de reguliere academiebudgetten verhoogd en de additionele budgetten verlaagd. De reguliere academiebudgetten zijn bedoeld voor de structurele activiteiten van academies. De directies mogen deze budgetten besteden aan hun reguliere activiteiten. Avans verwacht dat de academiectie de reguliere academiebudgetten mede gebruikt om het curriculum blijvend up-to-date te houden en voor effectieve en efficiënte onderwijssteuning te zorgen.

FINANCIËLE KENGETALLEN

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

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

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

Financiële ratio's	Stichting Avans		Gemiddeld hbo
	2017	2016	2016
Liquiditeit	1,36	1,42	1,03
Solvabiliteit	69%	71%	49%
Rentabiliteit	-2,7%	-2,0%	-2,2%

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquidemiddelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De negatieve kasstroom over 2017 van -/- m€ 4,4 ontstond doordat de investeringen in vaste activa (m€ 21,6) groter waren dan het exploitatieresultaat minus de afschrijvingen (m€ 14,6).

De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Daardoor hebben we eind 2017 geen externe bancaire financiering.

De rentabiliteit 2017 is lager dan gemiddeld in het hbo. Dit komt vooral door de voorfinanciering van de Ad-academies (2017: -/- m€ 5,6). In paragraaf 8.1 staat een analyse van het resultaat over 2017.

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 2017 enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

TREASURYBELEID

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

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën, het zogenaamde 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 financiële baten en lasten brengen naar verwachting geen grote risico's met zich mee. De rente op tegoeden is laag ingeschat. We hebben geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

INVESTERINGSBELEID

Avans maakt voor haar investeringsbeleid onderscheid in reguliere vervangingsinvesteringen

en beleidsrijke investeringen. Voor de vervangingsinvesteringen krijgen alle bedrijfsonderdelen jaarlijks een budget. Voor beleidsrijke investeringen reserveren we gelden, die we toekennen aan de hand van businesscases.

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2022, en omvatten daarmee de zogenaamde continuïteitsparagraaf. Voor de periode 2018 tot en met 2022 zijn de cijfers ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2018-2022. De cijfers betreffen geconsolideerde cijfers, tenzij uitdrukkelijk anders aangeduid.

Kengetallen per ultimo	werkelijk 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	29.889	29.533	29.621	29.748	29.805	29.823
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	99	99	99	99	99	99
Personeel primair proces (OP)	1.446	1.471	1.464	1.438	1.485	1.485
Ondersteunend personeel (OOP)	711	723	704	692	692	692
<i>Deelnemingen</i>	165	183	197	238	270	270
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.421	2.476	2.464	2.466	2.545	2.547
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP ratio	1,79	1,79	1,82	1,82	1,88	1,88
Aantal studenten per fte personeel	13,3	12,9	13,1	13,3	13,1	13,1
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	20,7	20,1	20,2	20,7	20,1	20,1
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in k€)	86,7	88,3	88,2	89,8	90,5	91,4

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2018-2022 zijn we uitgegaan van een stijgend studentenaantal in de komende jaren. We

verwachten dat het aantal eerstejaarsinschrijvingen hetzelfde is als het aantal eerstejaarsinschrijvingen voor 2017/2018. Het aantal studenten dat

doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd op een gemiddelde over de afgelopen jaren. Uitzondering hierop zijn de oplopende studentenaantallen van AAAAd, die zijn gebaseerd op de studentprognose als onderdeel van de businesscase.

Daarnaast zijn we in de meerjarenbegroting uitgegaan van stijgende studentenaantallen van de Associate degrees Academie (AdA). AdA wordt een aparte stichting en deelneming van Avans Hogeschool. Daarom zijn deze studentenaantallen niet inbegrepen in de gepresenteerde studentenaantallen van Avans Hogeschool.

De geconsolideerde personele bezetting neemt naar verwachting toe in de komende jaren, omdat de studentenaantallen oplopen. De grote groei van de personele bezetting van onze deelnemingen wordt vooral veroorzaakt door AdA.

De ratio tussen onderwijzend personeel en ondersteunend personeel (OP-OOP-ratio)

laat een stijgend verloop zien in de meerjarenbegroting. Dit komt doordat de toenemende studentenaantallen slechts beperkt leiden tot een stijging van de OOP-formatie. Tot en met 2020 blijft het aantal studenten per fte gelijk aan 2017. De personele formatie kan door het financiële perspectief voor 2019 en 2020 maar beperkt meestijgen met de studentontwikkeling.

De gemiddelde personele last (GPL) vertoont een stijgende lijn in de komende jaren. De grootste oorzaak daarvan zijn prijseffecten die voortkomen uit de cao-hbo. De GPL over 2018 wijkt af van deze trend. Dat komt door de grote inhuur van extern personeel voor de ontwikkeling van de Ad-opleidingen in 2018. De bijbehorende kosten zijn namelijk onderdeel van de personele lasten, maar de betreffende medewerkers zijn geen onderdeel van de fte's van Avans Hogeschool. Dit vervuult de trendcijfers van de GPL.



Staat van baten en lasten (x.1000)	werkelijk 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdrage	187.356	195.052	197.420	205.807	218.374	226.015
Overige overheidsbijdragen en subsidies	474	474	474	474	474	474
Collegegelden	54.086	56.446	59.580	62.223	64.436	65.997
Opbrengst werk voor derden	18.308	18.330	19.194	20.101	21.054	21.054
Overige baten	9.094	6.384	6.591	6.490	6.224	5.857
Totaal baten	269.318	276.686	283.259	295.095	310.562	319.397
Lasten						
Personeelslasten	209.893	218.656	217.277	221.413	230.254	232.725
Afschrijvingen	21.824	21.745	23.912	26.126	28.223	28.965
Huisvestingslasten	11.987	12.900	13.601	13.704	13.338	12.361
Overige lasten	32.747	33.085	33.078	32.807	34.211	34.353
Totaal lasten	276.451	286.386	287.868	294.050	306.026	308.404
Saldo baten en lasten	-7.133	-9.700	-4.609	1.045	4.536	10.993
Saldo financiële bedrijfsvoering	-123	100	-391	-1.045	-1.219	-779
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	-7.256	-9.600	-5.000	-	3.317	10.214
<i>Enmalige posten in resultaat</i>	<i>-5.581</i>	<i>-7.600</i>	<i>-8.106</i>	<i>-5.938</i>	<i>-3.170</i>	<i>-69</i>

De meerjarenbegroting is gebaseerd op bewuste keuzes. Het is het resultaat van een duurzaam (financieel) beleid. De kwaliteit van het onderwijs staat voorop. We investeren in onze ambities en daarmee in onze studenten en medewerkers. Daarbij gaan de kosten voor de baat. De voorinvesteringen, die het ministerie van OCW van instellingen vraagt, betekent dat in 2018 en 2019 nog sprake is van begrote exploitatietekorten. De zeer goede financiële positie stelt Avans in staat om deze exploitatietekorten op te vangen. Een benchmark van het eigen vermogen in vergelijking met andere hbo-instellingen, uitgevoerd in opdracht van de Raad van Toezicht, ondersteunt dit beeld. Na 2020 kent de

meerjarenbegroting van Avans, bij ongewijzigd beleid, wederom positieve exploitatiesaldi.

In de meerjarenbegroting 2018-2022 is hierdoor een kentering in het financiële perspectief zichtbaar. In 2018 is nog sprake van een begrotingstekort ad -/m€ 9,6, terwijl in 2022 - uitgaande van ongewijzigd beleid - sprake is van een begrotingsoverschot van m€ 10,2. Deze kentering wordt veroorzaakt door 2 elementen. Enerzijds is sprake van een afnemende voorfinanciering van de Associate degrees (van -/m€ 7,6 in 2018 naar -/m€ 0,1 in 2022). Anderzijds is sprake van een oplopende rijksbijdrage als gevolg van de oplopende studievoorschotmiddelen (van m€ 8,8 in 2018 naar m€ 20,2 in 2022).

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

- De jaarlijkse schommelingen in de rijksbijdrage worden veroorzaakt door een verwachte stijging in het aantal bekostigde inschrijvingen en graden, mede als gevolg van de oplopende studentenaantallen van de Ad-colleges. Daarnaast zijn wij in de begroting uitgegaan van een verwachte stijging van de rijksbijdrage vanaf 2018. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat het studievoorschot wordt afgeschaft. Hierdoor vloeien financiële middelen terug naar het hoger onderwijs. We gaan ervan uit dat de verhouding tussen het aantal bekostigde en niet-bekostigde studenten hetzelfde is als de situatie per 1 oktober 2017.
- De stijging van de collegegelden wordt verklaard door de toenemende studentenaantallen, onder andere door de Ad-colleges, en de jaarlijkse stijging van het wettelijke collegegeldtarief.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de verwachte stijging in het activiteitsniveau van Avans Hogeschool B.V. in de komende jaren.
- De overige baten dalen vanaf 2018, aangezien in de meerjarenbegroting 2018-2022 alleen goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen. Hierdoor zijn bijvoorbeeld de subsidiebaten laag ingeschat.
- De personeelslasten stijgen vanaf 2018 door een uitbreiding van de personele formatie OP, vanwege de toenemende studentenaantallen. Bekijk voor meer informatie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.
- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2019 door aanzienlijke investeringen in gebouwen. Er zijn nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en we willen de bestaande onderwijspanden verbouwen om ze geschikt te maken voor de realisatie van de Ambitie 2020.



Balans per ultimo (x. 1000)	werkelijk 2017	begroot 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	175.911	179.566	198.710	221.707	231.607	218.265
Financiële vaste activa	737	744	688	632	576	520
Totaal vaste activa	176.648	180.310	199.398	222.339	232.183	218.785
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	41	117	117	117	117	117
Vorderingen	12.876	10.230	10.230	10.230	10.230	10.230
Effecten	0					
Liquide middelen	80.653	61.210	54.775	55.891	57.537	59.802
Totaal vlottende activa	93.570	71.557	65.122	66.238	67.884	70.149
Totaal activa	270.218	251.867	264.520	288.577	300.067	288.934
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	53.838	51.346	59.541	70.553	80.885	92.612
Algemene reserve privaat	9.928	9.688	10.293	11.481	12.767	14.053
Bestemmingsreserves publiek	123.485	113.800	100.000	87.800	79.500	76.700
Totaal eigen vermogen	187.251	174.834	169.834	169.834	173.152	183.365
Voorzieningen	14.026	13.978	13.893	14.169	14.764	14.943
Langlopende schulden	-	-	17.000	40.000	47.000	25.000
Kortlopende schulden	68.941	63.055	63.793	64.574	65.151	65.626
Totaal passiva	270.218	251.867	264.520	288.577	300.067	288.934

Toelichting op de kernpunten in de balans:

- De materiële vaste activa nemen vanaf 2018 toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande

onderwijs panden geschikt te maken om de Ambitie 2020 te realiseren. De totale begrote huisvestingsinvesteringen voor de jaren 2018-2022 bedragen m€ 106.

- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa afnemen. Het huidige beeld is dat we vanaf 2019 externe financiering nodig hebben

om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.

Het eigen vermogen daalt door de begrote negatieve resultaten. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans Hogeschool B.V. De bestemmingsreserve publiek daalt jaarlijks. Dat komt vooral doordat de gevormde bestemmingsreserve afneemt, omdat we daarmee de voorfinanciering van de Ad-colleges van 2017 tot en met 2022 dekken.



Overige rapportages

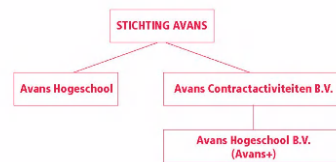
1. Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Voor een beschrijving van de wijze waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert verwijzen wij naar de paragraaf in hoofdstuk 7.
2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden. Voor een beschrijving van de risico's en onzekerheden inclusief eventuele maatregelen verwijzen wij naar de paragraaf in hoofdstuk 7.
3. Rapportage toezichthoudend orgaan. Voor een verslag van het toezichthoudende orgaan verwijzen wij naar de paragraaf in hoofdstuk 7.

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



In 2017 is de markt voor bedrijfsopleidingen gestabiliseerd. De omzet van Avans+ ligt in lijn van vorig jaar. De marge op projecten is toegenomen door een betere bezettingsgraad en gedaalde lasten.

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

Avans+ 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').

9 JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS 2017 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA

	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
Vaste activa				
Materiële vaste activa	1	175.911	176.116	
Financiële vaste activa	2	<u>737</u>	<u>796</u>	
Totaal vaste activa		176.648	176.912	
Vlottende activa				
Vorraden	3	41	45	
Vorderingen	4	12.876	11.550	
Liquide middelen	5	<u>80.653</u>	<u>85.005</u>	
Totaal vlottende activa		<u>93.570</u>	<u>96.600</u>	
Totaal activa		<u>270.218</u>	<u>273.512</u>	

PASSIVA

	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	6	187.251	194.507	
Voorzieningen	7	14.026	11.126	
Kortlopende schulden	8	<u>68.941</u>	<u>67.879</u>	
Totaal passiva		<u>270.218</u>	<u>273.512</u>	

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2017 (X 1.000)

		Werkelijk 2017	Begroting 2017	Werkelijk 2016
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen ministerie OCW	9	187.830	184.431	180.380
Collegegelden	10	54.086	53.852	52.216
Baten werk in opdracht derden	11	18.308	19.502	18.462
Overige baten	12	9.094	7.086	9.130
Totaal baten		269.318	264.871	260.188
Lasten				
Personele lasten	13	209.893	206.273	199.056
Afschrijvingen	14	21.824	22.828	19.122
Huisvestingslasten	15	11.987	12.343	11.682
Overige lasten	16	32.747	33.435	35.543
Totaal lasten		276.451	274.879	265.403
Saldo baten en lasten		-7.133	-10.008	-5.215
Saldo financiële baten en lasten	17	174	218	225
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		-6.959	-9.790	-4.990
Vennootschapsbelasting	18	297	310	240
Resultaat		-7.256	-10.100	-5.230

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2017 (X 1.000)

	2017		2016	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat		-7.256		-5.230
Afschrijvingen	14	21.824		19.122
Mutaties voorzieningen	7	2.900		1.124
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	3	4		-3
Vorderingen	4	-1.326		405
Kortlopende schulden	8	1.062		2.346
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		17.208		17.764
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	1	-21.627		-43.593
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	8		-
Investerings financiële vaste activa	2	-		225
Desinvesteringen financiële vaste activa	2	59		56
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-21.560		-43.312
Mutatie liquide middelen		-4.352		-25.548
Beginstand liquide middelen		85.005		110.553
Mutaties liquide middelen		-4.352		-25.548
Eindstand liquide middelen		80.653		85.005

ALGEMENE TOELICHTING

Activiteiten

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

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

Continuïteit

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

Groepsverhoudingen

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

Consolidatie

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

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

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

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

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.

Schattingswijzigingen

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de afschrijvingstermijnen van de smartboards en netwerkkapparatuur in lijn gebracht met de actuele economische levensduur. Door deze schattingswijziging zijn de afschrijvingslasten in 2017 en de komende jaren circa k€ 1.428 lager. Ook de disconteringsvoet van de voorzieningen is bijgesteld naar 1%. De impact van deze schattingswijziging is opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

Materiële vaste activa

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.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Stichting Avans in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellig

voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Vorderingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 1% (2016: 2%).

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 incurantheid.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie.

Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden.

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

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

Schulden

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

Operationele leasing

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

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden. De verschillen tussen de begroting en de werkelijke cijfers worden in het jaarverslag verklaard.

Verantwoording baten

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

Rijksbijdragen

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

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

Overige baten

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

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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 2017 is 104,4%.

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

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

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

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

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is -/4,3% (2016: -/4,8%). 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 Avans Hogeschool geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Totaal
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2017	17.155	9.604	237.382	62.748	326.889
Cum. afschrijvingen t/m 2016	-1.165	-	-113.943	-35.136	-150.244
Egalisatierekening subsidies	-	-	-529	-	-529
Boekwaarde 01-01-2017	15.990	9.604	122.910	27.612	176.116
Mutaties 2017 (ingebruikname)	1.720	-22.768	21.048	-	-
Investerings	151	13.628	1.055	6.793	21.627
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-	-4.714	-4.714
Afschrijvingen 2017 ²	-292	-	-13.057	-8.550	-21.899
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	4.706	4.706
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	1.579	-9.140	9.121	-1.765	-205
Aanschafwaarde 31-12-2017	19.026	464	259.485	64.827	343.802
Cum. afschrijvingen t/m 2017	-1.457	-	-127.000	-38.980	-167.437
Egalisatierekening subsidies	-	-	-454	-	-454
Boekwaarde 31-12-2017	17.569	464	132.031	25.847	175.911

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.

Afschrijvingspercentages:

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

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

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	84.739	1-1-2017
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	35.785	1-1-2017
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	14.870	1-1-2016
Totaal OZB-waardes	135.394	
Verzekerde waarde gebouwen	224.439	

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Lening aan Bress	-	20
Hypothecaire lening aan Bress	492	528
Borgstelling ministerie OCW	186	186
Overige borgstellingen	59	62
Totaal financiële vaste activa	737	796

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

Mutaties in de verstrekte leningen zijn in het volgende schema samengevat.

	Bedrag lening	Uitgeleend	Aflossingen	Rente-	Resterende
	31-12-2017	2017	2017	percentage	looptijd
	€	€	€	%	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	492	-	36	2,5%	14
Totaal leningen u/g	492	-	36		

De hypothecaire lening aan Stichting Bredase Studenten Sportvereniging (Bress) is een lening met een hoofdsom van k€ 720, 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.

Borgstelling ministerie OCW

Als onderdeel van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO hebben alle hbo-instellingen een borgstelling afgegeven aan het ministerie van OCW. Het aandeel van Avans in de borgstelling bedraagt k€ 186. Deze borgstelling zal naar verwachting over maximaal 6 jaar worden terugbetaald en kent geen rentevergoeding.

Overige borgstellingen

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

3 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Gebruiksgoederen	41	45
Totaal voorraad	41	45

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

4 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Debiteuren	6.633	6.535
Studenten	287	467
Belastingen en premies sociale verzekeringen	281	34
Overige vorderingen	18	70
Overlopende activa	5.657	4.444
Totaal vorderingen	12.876	11.550

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde k€ 285 (2016: k€ 255). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van k€ 202 (2016: k€ 359).

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

5 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Termijndeposito's	50.832	59.502
Bankrekeningen	29.818	25.498
Kassen	3	5
Totaal liquide middelen	80.653	85.005

Onder de post bankrekeningen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van k€ 661 (2016: k€ 544). Over de overige tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

6 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

Toelichting op het eigen vermogen

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.

7 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2017	Dotaties 2017	Onttrekkingen 2017	Vrijval 2017	Stand 31-12-2017
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	4.837	3.772	1.685	1.727	5.197
Bovenwettelijk wachtgeld	2.890	1.592	622	365	3.495
Collectief wachtgeld	37	1	24	-	14
Ambtsjubilea	1.244	484	138	609	981
Langdurig zieken	839	971	954	-	856
Duurzame inzetbaarheid	179	1.226	25	12	1.368
Werktijdvermindering senioren	994	1.252	83	66	2.097
Latente belastingen	3	17	2	-	18
Overige	103	-	-	103	-
Totaal voorzieningen	11.126	9.315	3.533	2.882	14.026

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2017		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	4.154	1.043	-
Bovenwettelijk wachtgeld	867	2.135	493
Collectief wachtgeld	10	4	-
Ambtsjubilea	436	441	104
Langdurig zieken	358	498	-
Duurzame inzetbaarheid	313	1.055	-
Werktijdvermindering senioren	253	934	910
Latente belastingen	3	15	-
Totaal	6.394	6.125	1.507

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. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 2%). Deze schattingswijziging leidt tot een dotatie van k€ 21.

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeld. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 2%). Deze schattingswijziging leidt tot een dotatie van k€ 99.

Voorziening collectief wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van collectieve wachtgeld. Het collectief wachtgeld bestaat uit wachtgeld bestemd voor uitkeringsgerechtigden van voor 1996. De uitkeringslasten van deze groep uitkeringsgerechtigden worden collectief gedragen door alle hbo-instellingen. De uitkeringslasten per hogeschool worden berekend conform een verdeelsleutel. De verdeelsleutel wordt bepaald op basis van de verhouding tussen het aantal studenten per hbo-instelling en het landelijke totaal aantal studenten. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 2%). Deze schattingswijziging leidt tot een dotatie van k€ 0.

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, 25% 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 1% (2016: 2%). Deze schattingswijziging leidt tot een dotatie van k€ 122.

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 2%). Deze schattingswijziging leidt tot een dotatie van k€ 5.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van gespaarde duurzame-inzetbaarheidsuren. De duurzame-inzetbaarheidsregeling geeft medewerkers het recht om een aantal uren per studiejaar in te zetten voor duurzame inzetbaarheid. Deze uren kunnen onder bepaalde voorwaarden gespaard worden. De gespaarde uren zonder economisch nut worden voorzien. Het gespaarde aantal uren is gebaseerd op een registratie van gedane spaaraanvragen door medewerkers. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 0%). Deze schattingswijziging leidt tot een vrijval van k€ 13.

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. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2016: 0%). Deze schattingswijziging leidt tot een vrijval van k€ 16.

Voorziening latente belastingen

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

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen zijn gevormd voor de mogelijke financiële gevolgen van claims van derden.

8 KORTLOPENDE SCHULDEN (X 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Crediteuren	3.476	6.436
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	8.574	8.506
Omzetbelasting	340	968
Schulden terzake pensioenen	2.303	1.978
Schulden aan ministerie OCW	403	442
Overige kortlopende schulden	2.367	2.924
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	5.901	5.777
Vakantiedagen	1.393	1.496
Vooruitontvangen collegegelden	21.283	20.349
Overig	22.901	19.003
Totaal kortlopende schulden	68.941	67.879

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

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Voor verbouwingen is Stichting Avans de volgende meerjarige financiële verplichting aangegaan:

	aangegane verplichting	ontvangen facturen	resterende verplichting
	k€	k€	k€
Verbouwing OWB215 in 's-Hertogenbosch	26.837	26.352	485
Verbouwing Parallelweg in 's Hertogenbosch (EKP-pand)	3.468	3.423	45
Verbouwing Stationsplein in 's-Hertogenbosch	6.526	6.486	41
Verbouwing Mill Hillplein in Roosendaal	426	107	319
Renovatie Hogeschoollaan	258	202	56
Totaal financiële verplichting	37.516	36.570	946

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Avans Hogeschool BV heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Heerbaan 14-40 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar is aangegaan per 1 juli 2010. De huurprijs inclusief btw bedraagt k€ 54 per maand.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. In het contract zijn 2 mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging opgenomen. Het contract kan na 5 jaar en 2 maanden en na 8 jaar en 2 maanden opgezegd worden met inachtneming van een opzegtermijn van 9 maanden. De huurprijs bedraagt k€ 899 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Het betreft een huurcontract met recht tot koop.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 september 2012. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2022 tot 1 september 2027 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2021 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2027 tot 1 september 2032 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2026 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt k€ 174 per jaar en geldt voor de huurperiode van 10 jaar. De huurprijs is inclusief 6% btw.
- 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 k€ 305 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt k€ 200 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot en met 1 augustus 2020. De huurprijs inclusief btw bedraagt k€ 151 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot en met 1 augustus 2020. De verschuldigde huur bedraagt k€ 204 per jaar.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar voor het PAT-gebouw aan de Sportweg 15 in Tilburg ingaande per 1 september 2015. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 126 per jaar. Over

de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan het Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 574 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar en 6 maanden voor het EKP-gebouw aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 januari 2017. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van 6 maanden. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 443 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 5% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 577 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2021 en gaat in zodra het pand is aangekocht door de gemeente Roosendaal. De huurprijs bedraagt k€ 0 per jaar. Na afloop van de huurovereenkomst heeft Stichting Avans de mogelijkheid om het juridisch eigendom van de gemeente over te nemen. Indien partijen huur of voortgezet gebruik voor 1 september 2021 overeenkomen hoeft Stichting Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van k€ 625, exclusief btw per jaar.

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

	k€
- CSU	2.500
- Surf Market	736
- KPN	586
- Spie	487
- Surfnet	455
	4.764

Bovenstaande verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De afgegeven bankgarantie aan Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt k€ 234
- De afgegeven bankgarantie aan Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt k€ 88
- De afgegeven bankgarantie aan PostNL Real Estate B.V. te 's-Gravenhage bedraagt k€ 116
- De afgegeven bankgarantie aan Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt k€ 222
- Avans Hogeschool B.V. heeft ten gunste van Stichting Heerborgh en Heerborgh Vastgoed C.V. een garantie van k€ 150 afgegeven.

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

- Stichting Avans
- Avans Contractactiviteiten B.V.
- Avans Hogeschool B.V.

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

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

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

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

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN

Btw

In februari 2018 deed de Hoge Raad uitspraak over de hogere btw-aftrek op gemengde kosten voor (hoger) onderwijsinstellingen. Door deze uitspraak heeft Stichting Avans nog recht op een aanvullende btw-teruggave over de jaren 2009-2017 van ongeveer m€ 0,3. Omdat de precieze impact nog niet bekend is, en mogelijk een aanvullende belastingcontrole noodzakelijk is, is deze bate nog niet opgenomen in de jaarrekening 2017.

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie- saldo	Omzet
		31-12-2017	2017	2017
		€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%)	4	9.382	936	17.550
Totaal		<u>9.382</u>	<u>936</u>	<u>17.550</u>

Doelstelling:

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

Bestuurders/directieleden:

- Dr. D.C. Zijderveld MPA

Joint venture (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie- saldo	Omzet
		31-12-2017	2017	2017
		€	€	€
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (deze cijfers worden voor 50% in de consolidatie betrokken)	4	216	43	7.785
Totaal		216	43	7.785

Doelstelling:

Het exploiteren en verzorgen van de bacheloropleiding HBO-rechten.

Bestuurders/directieleden:

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

Adres Fontys Hogescholen:
Rachelsmolen 15611
MA Eindhoven

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

9 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW initieel	182.903	179.492	174.973
Rijksbijdrage Ontwerp & Ontwikkeling	4.453	4.453	4.457
Overige subsidies ministerie OCW	474	486	950
Totaal rijksbijdragen ministerie OCW	187.830	184.431	180.380

10 COLLEGEGELDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	58.580	58.281	56.139
Gerestitueerde collegegelden	-4.494	-4.429	-3.923
Totaal collegegelden	54.086	53.852	52.216

11 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	3.308	3.078	2.882
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	13.805	15.324	14.497
Contractonderwijs Avans Hogeschool	-	30	3
Cursusgelden Avans Hogeschool	1.195	1.070	1.080
Eliminatie intercompany-opbrengsten			0
Totaal contractonderwijs	18.308	19.502	18.462
Totaal opbrengst werk voor derden	18.308	19.502	18.462

12 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	31	14	239
Detachering personeel	412	210	855
Subsidies van derden, schenking en sponsoring	3.221	3.451	3.223
Overige:			
Studentenvoorzieningen	1.561	1.586	1.648
Restauratieve voorzieningen	40	30	32
Uitkeringen sociale verzekeringen	1.233	886	1.019
Overige	2.596	909	2.114
Totaal overige baten	9.094	7.086	9.130

13 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Lonen en salarissen	144.534	143.882	140.204
Sociale lasten	17.510	17.684	16.872
Pensioenpremies	20.371	19.085	16.570
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	2.045	1.522	2.363
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	1.227	40	1.021
Vrijval/dotatie voorziening collectief wachtgeld	1	-	2
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	-125	125	391
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	971	30	535
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	1.214	-	47
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	1.186	-	56
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	15.630	17.096	15.430
Overige	5.329	6.808	5.565
Totaal personele lasten	209.893	206.273	199.056

Op het moment dat we de meerjarenbegroting 2017-2021 opstelden, was nog niet duidelijk hoe de duurzame-inzetbaarheidsuren en de regeling Werktijdvermindering Senioren financieel verwerkt zouden moeten worden. Daarom zijn deze posten niet begroot.

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

Het gemiddeld aantal fte's (allen werkzaam in Nederland) in dienst bij Stichting Avans in 2017, laat de volgende ontwikkeling zien:

	2017	2016
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.446	1.373
Personeel management	99	91
Personeel bedrijfsvoering	711	708
Stagiairs	50	48
Personeel gelieerde ondernemingen	165	176
Totaal aantal fte's	2.471	2.396

14 AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	13.349	12.562	10.588
Inventaris	8.550	10.342	8.609
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-76	-75
Totaal afschrijvingskosten	21.824	22.828	19.122

De afschrijvingstermijnen van smartboards en netwerkapparatuur zijn in lijn gebracht met de actuele economische levensduur. Door deze schattingswijziging zijn de afschrijvingslasten inventaris k€ 1.428 lager.

15 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Huur	3.622	3.809	3.129
Onderhoudslasten	1.700	1.844	2.012
Energie en water	1.993	2.016	2.013
Wettelijke lasten	716	695	649
Schoonmaakkosten	3.565	3.710	3.409
Overige huisvestingskosten	391	269	470
Totaal huisvestingslasten	11.987	12.343	11.682

16 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.901	2.064	2.454
Administratie- en beheerskosten	12.202	13.291	15.301
Reis- en verblijfkosten	3.437	2.498	3.055
Onderwijskosten	11.512	12.211	11.015
Studentenvoorzieningen	2.587	2.611	2.773
Overige beheerskosten	1.108	760	945
Totaal overige instellingslasten	32.747	33.435	35.543

Onder 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	122		122		122
Andere controlewerkzaamheden	71		71		71
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	3		3	144	147
Andere niet-controlediensten	24		24		24
Totaal accountantshonoraria	220	-	220	144	364

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 2017, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

17 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Rentebaten	174	218	248
Rentelasten	-	-	-23
Totaal financiële lasten	174	218	225

18 VENNOOTSCHAPSBELASTING

Het in 2017 gehanteerde nominale tarief is 20-25% en het effectieve tarief is -4,3%. 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 k€ 936.

ENKELVOUDIGE BALANS 2017 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA

		31-12-2017		31-12-2016	
		€	€	€	€
Vaste activa					
Terreinen en terreinvoorzieningen		17.569		15.990	
Nieuwbouw in aanbouw		464		9.604	
Gebouwen		132.031		122.910	
Inventaris		25.404		27.085	
Totaal materiële vaste activa	1		175.468		175.589
Deelnemingen	19	9.490		8.532	
Verstreckte leningen	2	492		548	
Borgstellingen	2	245		248	
Totaal financiële vaste activa			10.227		9.328
Totaal vaste activa			185.695		184.917
Vlottende activa					
Vorraden	3		41		45
Debiteuren		1.266		1.328	
Vorderingen op verbonden partijen		163		339	
Vorderingen op studenten		287		467	
Overige vorderingen		17		22	
Overlopende activa		5.123		3.856	
Totaal vorderingen	4		6.856		6.012
Liquide middelen	5		59.730		65.707
Totaal vlottende activa			66.627		71.764
Totaal activa			252.322		256.681

PASSIVA

		31-12-2017	31-12-2016
		€	€
Algemene reserve		63.766	59.399
Bestemmingsreserve		123.485	135.108
Totaal eigen vermogen	20	187.251	194.507
Wettelijk wachtgelden		5.157	4.680
Bovenwettelijk wachtgelden		3.495	2.890
Collectief wachtgeld		14	37
Ambtsjubilea		964	1.229
Langdurig zieken		856	839
Duurzame inzetbaarheid		1.268	112
Werktijdvermindering senioren		2.046	969
Totaal voorzieningen	7	13.800	10.756
Crediteuren		3.232	6.202
Schuld aan Avans Hogeschool B.V.		30	163
Schuld aan Avans Hogeschool MB B.V.		53	38
Schuld aan Juridische Hogeschool Avans-Fontys		11	24
Schulden aan ministerie OCW		341	450
Loonheffing en premies sociale verzekeringen		8.006	7.928
Omzetbelasting		247	884
Schulden terzake pensioenen		2.190	1.869
Overige kortlopende schulden		533	608
Overlopende passiva		36.628	33.252
Totaal kortlopende schulden	8	51.271	51.418
Totaal passiva		252.322	256.681

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2017 (X 1.000)

		Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016	
		€	€	€	
Baten					
	Rijksbijdragen ministerie OCW	9	187.830	184.431	180.380
	Collegegelden	10	54.086	53.852	52.216
	Baten werk in opdracht van derden	11	1.195	1.100	1.084
	Overige baten	12	8.167	7.403	8.202
	Totaal baten		251.278	246.786	241.882
Lasten					
	Personele lasten	21	194.563	190.560	183.530
	Afschrijvingen	14	21.698	22.578	18.985
	Huisvestingslasten	15	11.252	13.620	10.950
	Overige instellingslasten	16	32.002	30.970	34.340
	Totaal lasten		259.515	257.728	247.805
	Saldo baten en lasten		-8.237	-10.942	-5.923
	Saldo financiële baten en lasten	17	23	18	18
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		-8.214	-10.924	-5.905
	Resultaat deelnemingen		958	824	675
	Resultaat		-7.256	-10.100	-5.230

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

19 DEELNEMINGEN

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

	Boekwaarde Investerings		Overige mutaties	Resultaat	Boekwaarde
	01-01-2017	2017	2017	2017	31-12-2017
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	8.446	-	-	936	9.382
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	86	-	-	22	108
Totaal deelnemingen	8.532	-	-	958	9.490

20 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand	Overige mutaties	Bestemming resultaat	Stand
	01-01-2017	2017	2017	31-12-2017
	€	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	50.407	11.623	-8.192	53.838
Algemene reserve (privaat)	8.992	-	936	9.928
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	80.460	-7.678	-	72.782
Innovatiebudget	41.888	-1.888	-	40.000
Ontwerp & Ontwikkeling	12.760	-2.057	-	10.703
Totaal vermogen	194.507	-	-7.256	187.251

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 m€ 1,0
- 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).

Bestemming van het resultaat van Stichting Avans

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad k€ -7.256 als volgt te bestemmen.

	k€
Ten laste van de algemene reserve (publiek)	-8.192
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	936
Totaal resultaat	-7.256

Totstandkoming resultaatbestemming

Net als voorgaande jaren betreft de toevoeging aan de algemene reserve privaat het resultaat van de 100%-deelneming in Avans Contractactiviteiten B.V. Het resterende deel van het resultaat wordt ten laste gebracht van de algemene reserve publiek.

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2017.

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.

21 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Werkelijk 2016
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	171.832	170.935	162.885
Overige personele lasten	22.731	19.625	20.645
Totaal personele lasten	194.563	190.560	183.530

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2017	2016
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.446	1.373
Personeel management	99	91
Personeel bedrijfsvoering	711	708
Stagiairs	50	48
Totaal aantal fte's	2.306	2.220

OVERIGE GEGEVENS

Stichting Avans (www.avans.nl)
Prof. Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg

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 2017 € 181.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen
1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met

dienstbetrekking³ en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2017

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld^{J.}</i>	<i>Ravensbergen</i>	<i>F.J.M. van Kalmthout</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB	directeur Strategische staf
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/05
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	echte	echte	echte	echte
Individueel WNT-maximum	181.000	181.000	163.428	74.879
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen ¹	181.053	168.495	143.986	75.508
Beloningen betaalbaar op termijn	18.604	17.793	17.767	7.568
<i>Subtotaal</i>	<i>199.657</i>	<i>186.288</i>	<i>161.753</i>	<i>83.076</i>
-/onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	199.657	186.288	161.753	83.076
Verplichte motivering indien overschrijding	Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken zoals vastgelegd in AOV d.d. 1-12-2013 op grond waarvan het overgangsrecht van toepassing is. Het overgangsrecht is ingegaan op 1-1-2015.	Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken zoals vastgelegd in AOV d.d. 1-6-2013 op grond waarvan het overgangsrecht van toepassing is. Het overgangsrecht is ingegaan op 1-1-2015. M.i.v. 1-7-2017 vervalt overgangsrecht i.v.m. nieuwe AOV 1-7-2017.	n.v.t.	n.v.t.

¹ Het verschil in belastbare onkostenvergoedingen ten opzichte van de overige CvB- leden wordt geheel verklaard door de fiscale bijtelling van de beschikbaar gestelde leaseauto.

Gegevens 2016

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>M.M.J. Kamsma</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>F.J.M. van Kalmthout</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1-10/10	1/1 - 31/12	1/12-31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	ja ¹
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	183.519	172.628	177.774	13.565	164.096 ²
Beloningen betaalbaar op termijn	16.251	12.586	15.993	1.350	15.700
Totaal bezoldiging 2016	199.770	185.214	193.767	14.915	179.796
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	179.000	14.917	179.000

¹ De heer Van Kalmthout is per 1 juni 2013 een gewezen topfunctionaris.

² Het verschil in belastbare onkostenvergoedingen ten opzichte van de overige CvB-leden wordt geheel verklaard door de fiscale bijtelling van de beschikbaar gestelde leaseauto.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking¹ in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Tabel 1b is niet van toepassing voor Stichting Avans.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2017

<i>bedragen x € 1</i>	<i>R.L. Vreeman</i>	<i>E.R. Muller</i>	<i>C.A.M. Mouwen</i>	<i>P.M. Langenbach</i>	<i>W.A. van der Meeren</i>	<i>P. Struik</i>
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Individueel WNT-maximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>17.800</i>	<i>13.350</i>	<i>13.350</i>	<i>13.350</i>	<i>13.350</i>	<i>13.350</i>
-/onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2016

<i>bedragen x € 1</i>	R.L. Vreeman	E.R. Muller	C.A.M. Mouwen	P.M. Langenbach	W.A. van der Meeren	P. Struik
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/11	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Avans

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Avans te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017 en
- ▶ 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 2017 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 5.380.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 7.800.000; deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. In deze paragraaf van het accountantsprotocol is tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2017. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 269.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Avans staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Avans.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen van Stichting Avans (enkelvoudig) en Avans Hogeschool B.V. (geconsolideerd) Deze onderdelen zijn significant op basis van de omvang van de activiteiten en de hieruit voortvloeiende financiële transacties. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Avans.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving kernpunt	Onze controleaanpak
<p>Waardering materiële vaste activa (op pagina 78, 83 en 84 van de jaarrekening van Stichting Avans)</p> <p>De post materiële vaste activa is met € 175,9 miljoen, ofwel 65,2% van het balanstotaal ultimo 2017 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen historische kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen.</p> <p>Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en door het gebruik van schattingen bij een impairment test vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.</p>	<p>Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen.</p> <p>Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen. Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>

Omschrijving kernpunt	Onze controleaanpak
Door Stichting Avans wordt jaarlijks beoordeeld of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzakelijk zijn tot het uitvoeren van een impairment test.	<p>Bij Stichting Avans zijn geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd.</p> <p>Wij achten de belangrijkste aannames van het bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de materiële vaste activa aanvaardbaar.</p> <p>Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de materiële vaste activa voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>
Toereikendheid van de voorzieningen (op pagina 80, 86, 87 en 88 van de jaarrekening van Stichting Avans)	
De voorzieningen bedragen gezamenlijk € 14,0 miljoen, ofwel 5,2% van het balanstotaal ultimo 2017 en zijn daarmee materiële posten in de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur van Stichting Avans zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen belangrijke aandachtspunten in onze controle.	<p>Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen, waaronder de onderbouwing van de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief gehanteerde disconteringsvoet en aansluiting van brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden.</p> <p>Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de voorzieningen.</p> <p>Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de voorzieningen voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 16 februari 2017 benoemd als accountant van Stichting Avans vanaf de controle van het boekjaar 2017 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 1 juni 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

BIJLAGE MODEL G

G1-B Subsidie zonder verrekeningsclausule, uitgebreid gespecificeerd

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum								
			k€	k€	k€	k€	k€	k€	k€	
Lerarenbeurs	643958-1	20-8-2014	350	331	325	6	-6	-	-	ja
Lerarenbeurs	775676-1	20-9-2016	464	464	155	309	4	313	-	ja
Lerarenbeurs	852274-1	20-9-2017	502	-	-	-	502	161	341	nee
			<u>1.316</u>	<u>795</u>	<u>480</u>	<u>315</u>	<u>500</u>	<u>474</u>	<u>341</u>	

G2-B Subsidie met verrekeningsclausule, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum								
			k€	k€	k€	k€	k€	k€	k€	
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875862	4-2-2016	2.674	646	519	127	790	855	62	nee

COLOFON

Het jaarverslag is samengesteld en gemaakt door:

Rien Brouwers
Marleen Janssen Groesbeek
Femke Maas-Ponsioen
Manon Remeijsen
Anja Stokkermans

De eindredactie was in handen van:

Machteld Harmsen
Ankie van der Dussen

De foto's zijn gemaakt door de fotografen:

Loet Koreman
van Assendelft fotografie

CONTACT

Avans wil graag weten wat u vindt van ons nieuwe jaarverslag. Stuur uw reactie naar jaarverslag@avans.nl. Ook als u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van ons jaarverslag, kunt u dat e-mailadres gebruiken.

Stichting Avans (www.avans.nl)
Prof. Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg