

STICHTING AVANS

JAARVERSLAG 2020

VOORWOORD

Voor u ligt het 6e integrale jaarverslag van [Stichting Avans](#). De foto op de voorpagina is een van onze oplossingen voor de uitreiking van de diploma's in juni 2020. In het jaarverslag zult u meer voorbeelden zien van onze creatieve oplossingen om binnen de wettelijke beperkingen toch een gebeurtenis te creëren waar de studenten met plezier aan terug kunnen denken.

CORONA-CRISIS

Corona had in 2020 een grote impact op alle studenten en medewerkers. Dat begon begin maart 2020, toen de signalen over de ontwikkeling van corona dusdanig serieus werden, dat Avans een corona crisisteam opstartte. Dit was conform de inrichting van het Veiligheidsbeleid. Het crisisteam bestond uit vertegenwoordigers van de diverse diensten en academies. Het CvB mandateerde de voorzitter om besluiten te kunnen nemen namens het CvB. In dit jaarverslag kunt u in verschillende hoofdstukken de impact van de corona-pandemie lezen. We hebben er ook een apart [hoofdstuk](#) aan gewijd.

DIRECTE EN INDIRECTE RESULTATEN

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

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

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

CONTACT

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

juni 2021

INHOUD JAARVERSLAG

Voorwoord	2
Inhoud Jaarverslag	3
Avans 2020 in het kort	5
ORGANOGRAM	 6
INTERVIEW COLLEGE VAN BESTUUR	 9
Kennismaken met Sarah Wilton	12
Impact van Corona	14
CORONA IN HET KORT	 17
1 ONDERWIJS	 18
Multidisciplinariteit	21
Differentiatie	22
Docentkwaliteit	23
Onderzoek in onderwijs	24
Duurzaamheid in het onderwijs	25
Partnerschappen	26
Reflectie	27
2 ONDERZOEK	 29
Overzicht expertisecentra en lectoraten	36
3 VALORISATIE	 38
5 KWALITEITSAFSPRAKEN	 47
6 MENSEN VAN AVANS	 52
Werken bij Avans	53
Medewerkers en organisatie	53
Samen Leren en ontwikkelen	54
Leiderschap	56
Organisatieontwikkeling	57
Impactvol HRM	58
Zorg voor studenten	64
7 BEDRIJFSVOERING	 66
8 BESTUUR EN GOVERNANCE	 70
Raad van Toezicht	71
Verslag Raad van Toezicht	72
College van Bestuur	74
Risicomanagement	76

Helderheid	78
Compliance	79
Commerciële activiteiten	80
9 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	 81
10 FINANCIËN	 85
Resultaat 2020	86
Intern budgetmodel	86
Financiële kengetallen	86
Financiële instrumenten	87
Treasurybeleid	87
Investeringsbeleid	87
Continuïteitsparagraaf	88
Private activiteiten	94
JAARREKENING	 95
Geconsolideerde balans 2020 (x 1.000) ¹	96
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020 (x 1.000)	97
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020 (x 1.000)	98
Algemene toelichting	99
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	101
Grondslagen voor resultaatbepaling	104
Toelichting op de geconsolideerde balans	106
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	123
Enkelvoudige balans 2020 (x 1.000) ²	130
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 (x 1.000)	132
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	133
WNT-verantwoording 2020 Stichting Avans	137
Bijlage Model G	141
Overige gegevens	143
Controleverklaring	145
Colofon	150

¹ Na verwerking resultaatbestemming

² Na verwerking resultaatbestemming

AVANS IN HET KORT



34.859

studenten

3.308

medewerkers



STUDENTEN

niet-Nederlandse nationaliteit

741

niet-Nederlandse vooropleiding

800



**OUDERSCHAPS-
VERLOF**

betaald **186**

onbetaald **91**

33%
AFVAL

hergebruikt
als grondstof



DEELAUTO'S

9



699 deelnemers

94.200 km's

**WATERGEBRUIK
AFGENOMEN MET**

20%



DIPLOMA'S

masters	45
AD	818
bachelor	4.930
propedeuse	5.231



13 VESTIGINGEN

IN **4** STEDEN

9.500

SNACKS PER WEEK
voor aanwezigen bij Avans



**LAGER
ENERGIE-
VERBRUIK**

- 22% elektriciteit
- 30% gas
- 14% stadsverwarming



ZIEKTEVERZUIM

3,2%



ORGANOGRAM

RAAD VAN TOEZICHT



COLLEGE VAN BESTUUR

Bestuurssecretariaat en staf

Academies

Dienstenheden

Expertisecentra

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

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

Avans Contractactiviteiten BV

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

**Centre of Expertise Biobased
Economy CoE BBE**

**INTERVIEW
COLLEGE VAN
BESTUUR**

2020 is het jaar dat gedomineerd werd door de coronapandemie. In deze nieuwe realiteit heeft Avans Hogeschool zich wendbaarder en veerkrachtiger laten zien dan ooit. Het College van Bestuur blikt terug op het afgelopen jaar, waarin er bijzondere ontwikkelingen hebben plaats gevonden.

“En ineens overkomt ons dit”, zegt Jacomine Ravensbergen, lid van het College van Bestuur. “Het was voor mij helder dat dit niet meteen overwaaide en dat we als bestuurders juist in deze tijden iets moeten doen.”

Sarah Wilton begint in september als lid van het College van Bestuur: “Het was vooral spannend om midden in de pandemie te starten in een nieuwe rol en in een nieuwe organisatie.”

Voorzitter van het College van Bestuur Paul Rupp: “In het begin was het boeiend en nieuw, maar als je beseft dat het na een paar weken niet over is en je geen perspectief kunt bieden dan is dat deprimerend.”

THUIS

In 2020 werken en studeren we massaal vanuit huis. Thuis vergadert Rupp in een kamer vol voetbalshirts, Wilton in haar *walk-in closet* en Ravensbergen in de keuken naast het espressoapparaat. De digitalisering binnen Avans komt in een stroomversnelling. Voor de 2,5 jaar die de hogeschool had uitgetrokken om bewust te worden wat digitalisering inhoudt, gebeurt dat in 2,5 maand. “Ik was zeer onder de indruk hoe snel de organisatie reageerde om lessen en vergaderingen online te krijgen”, zegt Rupp. “Dat gaf energie ondanks alle ellende om ons heen”, vertelt Wilton.

En deze ervaring leert dat onlinebijeenkomsten ook na 2020 belangrijk blijven. “De opmars van het digitaal vergaderen en online onderwijs gaat door, maar wel in balans met fysieke ontmoetingen want die blijven meer dan noodzakelijk”, bevestigt Rupp. “In het verleden was fysiek vergaderen met zestig verschillende bedrijven bijna onmogelijk, in het bijzonder in een internationale context, door het

online te regelen gaat dat een stuk gemakkelijker”, voegt Ravensbergen toe.

WELZIJNSMONITOR

In 2020 verschijnt de Welzijnsmonitor onder studenten. In juni en december polst Avans door enquêtes hoe het met de studenten gaat. Tweederde blijkt weinig tot geen last te hebben van de pandemie. “Ik kijk met bewondering naar de veerkracht en doorzettingsvermogen van onze studenten”, zegt Ravensbergen.

Maar er zijn ook grote zorgen. “Ik heb zorgen over de 15 procent die aangeeft dat het niet goed met ze gaat”, vervolgt ze. “Studeren is voor studenten al een uitdagende tijd; de hormonen gieren door het lijf, ze gaan soms uit huis en ontdekken de wereld. Maar nu er ook geen perspectief is kan dat deuken geven.” Zo heeft Avans in 2020 het studentenwelzijnsbeleid ingesteld, gericht op het verbeteren van het welzijn van alle studenten om wendbaarheid en weerbaarheid te stimuleren. Zie ook [zorg voor studenten](#).

THUISWERKEN

500
bureaustoelen
verstrekt



GROTE STAPPEN

Organisatorisch zijn er in 2020 genoeg uitdagingen. Terwijl het crisisteam bezig is met het roosteren en plannen van praktijklessen en tentamens worden achter de schermen stappen gezet op het gebied van de Ambitie 2025. Er wordt door de AMR ingestemd met de beleidsstukken over studentenwelzijn, de



visie op onderwijs en leren, het onderwijsmodel en ook met de uitgangspunten voor de herclustering van de opleidingen. Daarnaast staat het behalen van de klimaatdoelstellingen nog altijd hoog op de agenda.

Het College van Bestuur zit regelmatig in spagaat. Aan de ene kant is er behoefte om elkaar te zien, aan de andere kant blijft de angst voor besmettingen. Rupp: "Daar hebben we het afgelopen jaar constant over na moeten denken, hoe doen we dat? Het houdt het College van Bestuur nog altijd bezig."

FEESTJES VIERN

Toch lukt het om in 2020 feestjes te vieren. "De traktaties die elke dag werden aangeboden op de locaties zijn een succes", vertelt Wilton.

Een van de hoogtepunten van Rupp is de opening van het studiejaar in het Willem II stadion in Tilburg in september. "We kropen even achter het scherm vandaan en lieten op deze manier zien dat Avans in kansen denkt." Maar ook de *drive-through* rondom de diploma-uitreikingen voegt Ravensbergen toe. "Bij Avans gingen die uitreikingen wel door en hoe. Deze persoonlijke benadering lukte goed. Meer scholen namen deze vorm over."

SAAMHORIGHEID

Bij het College van Bestuur valt op dat de saamhorigheid binnen Avans sterker is dan ooit. "Avans heeft een sterk en flexibel organisatiegevoel", concludeert Wilton. Als voorbeeld geeft ze het gebruik van externe locaties. "De snelheid en de professionaliteit waarmee op een dag duidelijk werd of en welke externe locaties we konden gebruiken voor onderwijs is bewonderingswaardig", voegt ze toe.

Het college van Bestuur kijkt met trots terug op een bewogen jaar. "Uit cijfers van 2020 blijkt dat Avans dit jaar weinig uitval heeft, dat er minder achterstand is en dat we nog altijd op schema lopen", somt Rupp op. "En dat kun je alleen bereiken door mensen met veerkracht en die mensen hebben we gezien het afgelopen jaar."

Diploma-uitreiking

Bij Avans gingen de diploma-uitreikingen wel fysiek door. Bijvoorbeeld via een *drive-through*. Deze persoonlijke benadering lukte goed. Meer scholen namen deze vorm over.

KENNISMAKEN MET SARAH WILTON

Op 8 september 2020 startte Sarah Wilton als nieuw lid van het College van Bestuur. Middenin de lockdown. "Dat was vrij surrealistisch. Op 4 september was ik nog bij de opening van het studiejaar en daarna moest alles vanuit huis. Dat maakt het lastiger om de organisatie te leren kennen, maar het heeft niet zoveel zin er lang bij stil te staan. Daarin ben ik vrij pragmatisch."

Van profit naar non-profit

Voor Sarah de overstap naar het onderwijs maakte, werkte ze voor verschillende banken. Het grootste verschil tussen profit en non-profit vindt ze de besluitvorming. "Binnen het hoger onderwijs wordt over veel besluiten goed en grondig nagedacht. De Avans Medezeggenschapsraad (AMR) denkt en besluit ook mee. Dat is goed en nuttig. Toch moet ik er na 5 jaar in het hoger onderwijs nog steeds aan wennen. Komende vanuit de profitsector wil ik soms meer snelheid maken." Ze is absoluut blij met de AMR, maar soms kriebelt het en wil ze versnellen. Sarah voegt eraan toe: "Tijdens de coronacrisis namen we trouwens wel snel besluiten. Hierin kregen we veel ruimte en vertrouwen van de AMR." Belangrijker dan snelheid vindt ze dat Avans altijd het doel van goed onderwijs en onderzoek blijft uitdragen in de besluiten. "De student staat centraal. Bij ieder besluit moeten we ons afvragen: wat draagt dit bij voor onze student? En aan onze strategie en ambitie?" Scherp blijven op dat doel, dat is echt iets wat Sarah meeneemt uit de profitsector.

De student centraal

De student centraal, dat is ook haar focus bij haar portefeuilles huisvesting, ICT, facilitair en financiën. "Alles wat ik doe staat ten dienste van ons primaire proces en Ambitie 2025. Voor de financiële portefeuille betekent dat op dit moment dat we vooral kijken hoe we het flexibele onderwijs moeten bekostigen. Studenten kunnen straks 25% van hun studie bij een andere opleiding volgen. Hoe gaan we dit financieren? Volgt het geld de student? Maken we nacalculaties? Past ons budgetteringsmodel daar nog bij?"

Ook voor haar portefeuille ICT, of digitale transformatie zoals Sarah het liever noemt, werkt ze vanuit de Ambitie 2025 en de uiteindelijke opbrengst voor de student. "De digitale transformatie die eraan komt, is een hele kluif," vertelt ze. "We willen naar een onderwijscatalogus met modules van verschillende opleidingen. Dat vraagt om harmonisatie en standaardisatie aan de achterkant. Dat is nu nog niet zo goed geregeld binnen Avans, we hebben veel

verschillen in processen binnen de academies." Autonomie moet zeker blijven, vindt ze, maar vooral in de invulling van het onderwijs. "Daar kunnen opleidingen zelfs nog in groeien. Maar kernsystemen als Osiris en Brightspace moeten we niet voor iedere opleiding anders inrichten." Om dit soort kernsystemen en -processen te standaardiseren gaat Sarah uit van de student journey. "Welke systemen en processen kom je tegen in de reis van studiekeuze tot afstuderen? Daar moeten we mee aan de slag. Daarmee gunnen we ook docenten maximale tijd in het primaire proces: onderwijs en onderzoek."

Blijven aanpassen

Om flexibel onderwijs te kunnen aanbieden, gaat Avans opleidingen clusteren. Ook dat vraagt wat van de organisatie. "In het hoger onderwijs ervaren medewerkers zo'n verandering als heel ingrijpend. Dat neem ik bloedserieus. Maar mensen mogen zich meer gaan realiseren dat veranderingen elkaar blijven opvolgen. Het is na de Ambitie 2025 niet klaar. Je moet je altijd blijven aanpassen. Als wij zeggen dat we wendbaar en flexibel willen zijn, dan wéét je al dat deze Ambitie niet de eindplaat gaat zijn." Elke verandering doet pijn, dat weet ze, maar het levert ook altijd iets op. "We doen het met een doel voor ogen. En dan is de dialoog over wat het oplevert veel interessanter dan de dialoog over wat je niet langer kunt vasthouden."

Beetje verlegen

Avans voelt voor Sarah als een warm bad. "Ik word soms gewoon een beetje verlegen van hoe aardig iedereen is, hoe welkom ik ben en hoe graag iedereen wil helpen. En mensen hebben ook zo veel geduld met me, ze nemen alle tijd om dingen uit te leggen." Ze volgt nu iedere maand een college bij een van de opleidingen die binnen haar portefeuille vallen. "Na afloop heb ik even contact met de docent. Ik hoor zoveel mooie verhalen dan. Over hun achtergrond, hun ervaring en hoe ze het vinden bij Avans, hun uitdagingen en worstelingen met het online onderwijs. Ook daar hoor ik vaak hoe fijn mensen het hier hebben."

Starten in lockdown

"Op 4 september was ik nog bij de opening van het studiejaar en daarna moest alles vanuit huis. Dat maakt het lastiger om de organisatie te leren kennen."



Zelf komt ze uit een grote Brabantse familie, dus die warmte is haar niet vreemd. Inmiddels woont ze in Rotterdam en daar pakken ze dingen anders aan. "Hier zeggen we: 'Zonder wrijving geen glans.' Toen ik bij de Erasmus Universiteit Rotterdam werkte, werd ik veel meer tegengesproken. Hier krijg ik minder tegenspraak. Maar ik houd juist van tegenspraak! Ik merk dat we dat hier veel meer moeten organiseren, bij Avans zijn mensen niet zo geneigd om zichzelf uit te spreken."

Ambitie en lef

"Wat ik verder heel mooi vind aan de cultuur van Avans, is dat we nu al jaren op nummer 1 staan en dat we tóch blijven ontwikkelen. We voelen collectief dat we dat aan onze stand verplicht zijn. Er zit zo veel ambitie en lef binnen Avans! Die sprong naar flexibel onderwijs die we nu nemen, dat vind ik echt lef hebben. Daar was ik echt wel van onder de indruk toen ik dat voor het eerst hoorde."

Ze is ook onder de indruk van het ondernemerschap en de snelheid waarmee Avans de coronacrisis aanvloog.

"Toen we besloten om externe locaties te huren voor onderwijs hadden we binnen een dag contact met 60 locaties! Mensen zijn hier heel actiegericht. En er is ruimte voor ideeën. Het idee om Pabostudenten in te zetten als oppas om medewerkers en studenten

met kinderen te ondersteunen bijvoorbeeld. Binnen no-time heeft DP&O geregeld dat we het echt kunnen gaan doen. Ja, ik vind dat geweldig."

Aan de andere kant vindt ze dat we goede ideeën en best practices veel meer mogen delen met elkaar. "We vinden nu op verschillende plekken dezelfde dingen uit. Dat vind ik echt zonde. Daarin spelen wij als College van Bestuur een rol. Maar ook de clustering van de opleidingen en standaardiseren gaan ons daarbij helpen."

Wat Sarah betreft mogen we veel meer uit de bescheidenheid van de academie of dienst komen. "Ik zou graag showcases zien van goed gelukte initiatieven op het gebied van blended onderwijs. Dat zou ik echt leuk vinden."

Blijf lachen

Sarahs boodschap voor alle medewerkers is: "Blijf lachen. Het is namelijk geen gemakkelijke tijd, maar het is ook een bijzondere tijd. Het heeft niet zo veel zin om te focussen op hoe moeilijk het is. Je werkt bij een organisatie die lef heeft en waar je veel kansen krijgt. En het onderwijs is echt een mooie tak van sport. Koester dat."

IMPACT VAN CORONA

Corona had in 2020 een grote impact op alle studenten en medewerkers. Dat begon in maart, toen de signalen over de ontwikkeling van corona dusdanig serieus werden, dat Avans een corona crisisteam opstartte. Dit was conform de inrichting van het Veiligheidsbeleid.

Het crisisteam bestond uit vertegenwoordigers van de diverse diensten en academies. Het CvB mandateerde de voorzitter om besluiten te kunnen nemen namens het CvB. Het crisisteam was in de eerste maanden fulltime operationeel en had dagelijks een vergadering. Al snel richtte het centrale crisisteam 2 werkgroepen op. Een ervan richtte zich op het onderwijs. De andere werkgroep focuste op de bedrijfsvoering. In de onderwijswerkgroep participeerden academiecties, voorzitters van examencommissies en adviseurs ten aanzien van juridische zaken en onderwijs.

VEEL GEORGANISEERD

Nadat op 16 maart het onderwijs de deuren moest sluiten heeft Avans in korte tijd veel uiteenlopende zaken georganiseerd, met als doel het onderwijs zo goed mogelijk te continueren. We hebben analyses gemaakt van onderwijsmethoden met bijbehorende toetsing die snel in te zetten waren. Er kwamen nieuwe lesroosters, waarbij we met de wisselende maatregelen rekening hielden. En we organiseerden de veilige terugkomst van onze studenten uit het buitenland.

Een belangrijk hulpinstrument was een beslisboom voor toetsvormen, die onze onderwijskundigen ontwikkelden, zodat opleidingen een goede keuze konden maken over de in te zetten toets. Ook organiseerden we de uitgifte van middelen om thuis te werken, zoals bureaus, stoelen en beeldschermen. En maakten we diverse ICT-tools beschikbaar om kwalitatief goede online lessen te verzorgen.

Ook namen we besluiten over de vergoedingen voor reiskosten en thuiswerken. Bovendien pasten we tussentijds facilitaire contracten aan, regelden we een geheel nieuwe bewegwijzering in de gebouwen en namen we diverse hygiënemaatregelen.



Bovendien huurden we externe locaties om onderwijs en vooral toetsing fysiek te kunnen organiseren.

COMMUNICATIETOOLS

Om alle medewerkers en studenten zo goed mogelijk op de hoogte te houden zijn meerdere communicatietools ingezet. Zo waren er dagelijkse updates via de mail, informatie op de website, een talkshow met de mogelijkheid vragen te stellen aan het corona regieteam, webinars en digitale vergaderingen.

Kort na aanvang van de crisis hebben we een corona-e-mailloket geopend waar medewerkers en studenten vragen konden stellen, die het crisisteam snel behandelde. De voorzitter van het CvB, Paul Rüpp, informeerde de medewerkers en studenten via videoboodschappen en stak hen zo ook een hart onder de riem.

Daarnaast hebben wij initiatieven ontwikkeld om medewerkers betrokken te houden bij Avans. Zo zijn bij alle medewerkers bossen bloemen bezorgd met een bedankkaartje namens het CvB. Tevens kregen medewerkers en studenten die wel op locatie konden komen, kregen dagelijks twee traktaties. Onze kantines waren immers dicht of beperkt

beschikbaar en we wilden bewegingen in onze gebouwen minimaliseren.

Omdat we welzijn zeer belangrijk vinden, hebben we onze studenten en medewerkers enkele keren middels een anonieme enquête bevroegd, om te achterhalen hoe het welzijn veranderde, hoe het met de veerkracht was gesteld, hoe het online onderwijs beviel en vooral waar zij behoefte aan hadden. Daar hebben we vervolgens zoveel mogelijk naar gehandeld.

Bijzonder in deze tijd was dat we het Avansmedewerkers mogelijk maakten om zich maatschappelijk in te zetten.

REGIETEAM

Na de zomervakantie zijn de 2 werkgroepen gestopt. Het werk van het crisisteam werd overgenomen door een corona regieteam, waarin het CvB, juridische zaken, personeelszaken, communicatie, veiligheidszaken, academiecties en de facilitaire dienst vertegenwoordigd zijn. Deze groep blijft wekelijks bij elkaar komen zolang de coronasituatie daarom vraagt.

ONDERWIJS

Begin van het jaar werden we gedwongen het grootste deel van ons onderwijs op afstand te verzorgen. Het was een plotselinge ingreep die groot effect had op het leren en werken van studenten en



7002 liter
desinfectiegel

Daphne Kant, student Social Work

"Ik liep stage bij een Bredase zorginstelling. Ik zou de activiteiten begeleiden voor de 140 ouderen en mensen met niet-aangeboren hersenletsel die hier wonen, maar alle activiteiten zijn afgelast. En er gold lange tijd een bezoekverbod. Aan mij de taak om creatieve oplossingen te bedenken en de hele situatie voor hen wat te verlichten. We hebben een babbelbox ingericht. Dankzij een glazen wand en microfoons kunnen bewoners hun naasten toch zien én spreken zonder dat er kans is op besmetting."

medewerkers. Bijna direct kwamen toen ook allerlei vragen op, zoals: lopen studenten nu geen vertraging op? Kan je zo wel studeren? En hoe gaat het met medewerkers en studenten? Worden we niet heel eenzaam, of zijn we veerkrachtig? Om de vragen te beantwoorden hebben we in mei en november onderzoek gedaan naar de ervaringen van studenten met afstandsonderwijs in tijden van corona. Deze Quicksan Studievoortgang is gedaan door Jessica Nooij van Avans Institutional Research, Hans Onkenhout en Lieke Vorage van RuigrokNetPanel.

In grote lijnen gaat het helemaal niet zo slecht met de studenten. De studievertragingen zijn te overzien, de cijfers die gehaald worden zijn goed. Maar het sociale welbevinden, de uitzichtloosheid en ook de moedeloosheid die er is, zien we ook steeds meer terug.

In het begin van het jaar waren docenten en studenten volop aan het overleven. De meesten voelden zich fysiek en mentaal gezond. Ook de veerkracht bleek hoog. Wel zorgde de situatie bij veel studenten en medewerkers voor stress. Het onderwijs op afstand werd in die beginperiode niet echt als plezierig ervaren en naast hun studie hebben studenten niet altijd de mogelijkheid om voldoende uit te rusten. De stress door mantelzorg of zorg voor kinderen is in de loop van het jaar toegenomen. Daar hebben we actie op ondernomen zoals het aanbieden en organiseren van kinderopvang door onze Pabostudenten voor medewerkers en studenten.

Verbetering

Het onderwijs wordt tegen het eind van het studiejaar beter beoordeeld dan in het begin. Dit is een groot compliment voor onze docenten. Studenten voelen zich meer uitgedaagd en het is duidelijk wat van hen wordt verwacht. Het onderwijs stimuleert studenten nu beter om contact te hebben met docenten en medestudenten dan in het voorjaar. Wel gaat het online onderwijs studenten steeds meer tegenstaan.

De impact van corona op het leergedrag van studenten is wisselend. Sommige studenten zijn meer tijd aan hun studie gaan besteden, anderen minder. Opvallend is dat studenten regelmatig denken dat hun studieprestaties nu minder goed zijn dan vóór de coronacrisis, terwijl de huidige cohorten juist hogere cijfers halen dan de eerdere. Studenten vinden het studeren nu moeilijker en zwaarder. Het kost hun meer energie. Dat scheidt de verwachting dat ze onder 'normale' omstandigheden waarschijnlijk beter hadden gepresteerd, terwijl ze juist gemiddeld betere scores behalen. Het volledig studeren op afstand lijkt de mening over de studieresultaten dus negatief te beïnvloeden.

Moelijk stages vinden

Het vinden van een stageplek is voor sommige studenten lastig. Van de studenten die het afgelopen

jaar op zoek waren naar een stageplek is de ruime meerderheid erin geslaagd om een plek te vinden zonder hierbij studievertraging op te lopen. Internationale studenten hebben meer moeite met het vinden van een stageplek. Slechts 3 op de 10 internationale studenten vonden op tijd een stageplek. Ook eerstejaarsstudenten ondervinden hier grotere problemen. Opleidingen met een internationale context zijn bezorgd over de moeilijkheden bij het opdoen van relevante praktijkervaring van hun studenten.

KONING BEZOEKT AVANS HOGESCHOOL BRED

Toen Zijne Majesteit de Koning op 26 juni een werkbezoek bracht aan Avans in Breda sprak hij met studenten en medewerkers over de impact van de corona-uitbraak op het (praktijk)onderwijs. Hij bezocht een werkplaats van de opleiding Mechatronica en een laboratorium.

Koning Willem-Alexander sprak ook met diverse betrokkenen van binnen en buiten Avans over de inrichting van het online onderwijs en het praktijkonderwijs, de introductie van eerstejaarsstudenten in het nieuwe studiejaar, de beschikbaarheid van stages en andere bestuurlijke dilemma's.



CORONA IN HET KORT

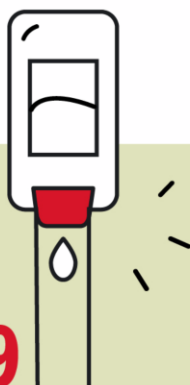
BESCHERMING



115.000
mondkapjes
34.750
nitril-handschoenen



7002 liter
desinfectiegel



149
desinfectiepalen

408.750
desinfectiedoekjes



THUISWERKEN Verstrekt:

500
bureaustoelen



650
beeldschermen
400
toetsenborden



1 ONDERWIJS

Avans wil wendbare professionals met veerkracht opleiden. Professionals die in staat zijn het verschil te maken in én voor een duurzame samenleving. De coronamaatregelen vroegen van ons dit jaar nog meer wendbaarheid, niet alleen in het onderwijs.

Onze ambities zijn vastgelegd in Ambitie 2020 'het verschil maken' en in de nieuwe Ambitie 2025 'wendbaar & veerkrachtig'. De coronamaatregelen vroegen om wendbaarheid in het onderwijs, vooral van onze studenten en docenten. Veel kon gelukkig 'gewoon' doorgaan, ondanks corona. Het verschil maken deden we ook dit jaar met onderwijs op afstand en de versnelling met blended onderwijs.

In 2020 stonden 34.859 studenten ingeschreven aan Avans Hogeschool. In 2019 waren dat er 32.531. Het beter inspelen op de talenten van onze studenten staat bij ons centraal. We doen dat door meer differentiatie aan te bieden.

Daarnaast zetten we in op duurzaamheid en multidisciplinariteit. De samenwerking met bedrijven en organisaties in onze regio versterken we verder, waarbij wij onze externe partners nog actiever bij het onderwijs betrekken. Op die manier slagen we erin het praktijkgericht onderzoek verder integreren in het onderwijs.

DIPLOMA-UITREIING 2020

In 2020 mochten we in totaal 11.024 diploma's uitreiken. Daarvan waren 45 Masterdiploma's, 818 Associate degree diploma's, 4930 Bachelor- en 5231 Propedeusediploma's.

Drive through's, drive to's en meer

Geen atrium vol met studiegenoten, docenten en familie vanwege de maatregelen tegen het coronavirus. Maar wel na 2 of 4 jaar, of langer, hard werken op een bijzondere manier je hbo-diploma in ontvangst nemen. Alle Avansacademies zorgen er op hun eigen manier voor dat afstudeerders de aandacht kregen die ze verdienen.

In Breepark in Breda en de Maaspoort Hallen en het Provinciehuis in Den Bosch werd een drive through ingericht. Afstudeerders kwamen met hun familie in

DIPLOMA'S

masters	45
AD	818
bachelor	4.930
propedeuse	5.231



de auto naar de evenementenhallen en werden daar verrast met lasershows, dj's, video's, rode lopers, borrelboxen en natuurlijk docenten die hen de diploma's uitreikten. De studenten waren verrast en zeer positief over het spektakel. "Ik vind deze uitreiking een stuk hipper dan de 'normale'", laat Mirte weten. "Maar het is wel gek dat ik de uitreiking niet met medestudenten kan vieren", aldus Anne-Claire. Ook in de Grote Kerk in Breda en in congrescentrum 1931 in Den Bosch werden diploma's uitgereikt.

Verschillende academies stuurden juist de docenten op pad om de diploma's hoogstpersoonlijk bij de afstudeerders thuis af te leveren. Zo toerden Social Work docenten Martijn Verhagen, Bart Paaimans en Wencke van Ruitenbeek in een oude brandweervagen langs verschillende adressen. En ze zongen alle afstudeerders toe. Zie ook de filmpjes op [YouTube](#).



INTERNATIONAL BUSINESS WEEK

Succes-ondernemers te gast op studeerkamer

Ruim 40 inspirerende sprekers uit het bedrijfsleven waren te gast tijdens de online International Business Week. Wat begon als een alternatief voor een Valencia-reis, bleek een succesvol 'blijvertje'.

Docent Tanja Jungen is trots op wat zij en de andere organisatoren in korte tijd voor elkaar hebben gekregen. "Tijdens de studiereis zouden we ook bedrijven bezoeken. Door corona kon het niet doorgaan, dus wilden we iets anders doen. Toen kwamen we op het idee om de bedrijven dan maar naar ons toe te halen. Online natuurlijk." Dat opende deuren, zo bleek. Want ineens was het geen probleem om sprekers van over de hele wereld binnen te halen: Brazilië, Zuid-Afrika, Zwitserland, om er een paar te noemen.

Voor International Business-studenten Elizabet Meskin en Giel Absil was het even bijkomen in het weekend: ze woonden maar liefst 25 sessies bij tijdens de International Business Week (IBW). Giel: "Ik zag de lijst van sprekers en ik vond het lastig kiezen. Dus heb ik me maar heel vaak ingeschreven."

Giel stuurde naderhand nog een enthousiast bericht naar zijn docenten: "Ik vind dat we dit zeker vaker moeten doen. Tijdens de opleiding hebben we anders contact met bedrijven, dan gaat het vooral over de opdrachten die we voor ze uitvoeren. Nu horen we het bredere verhaal."

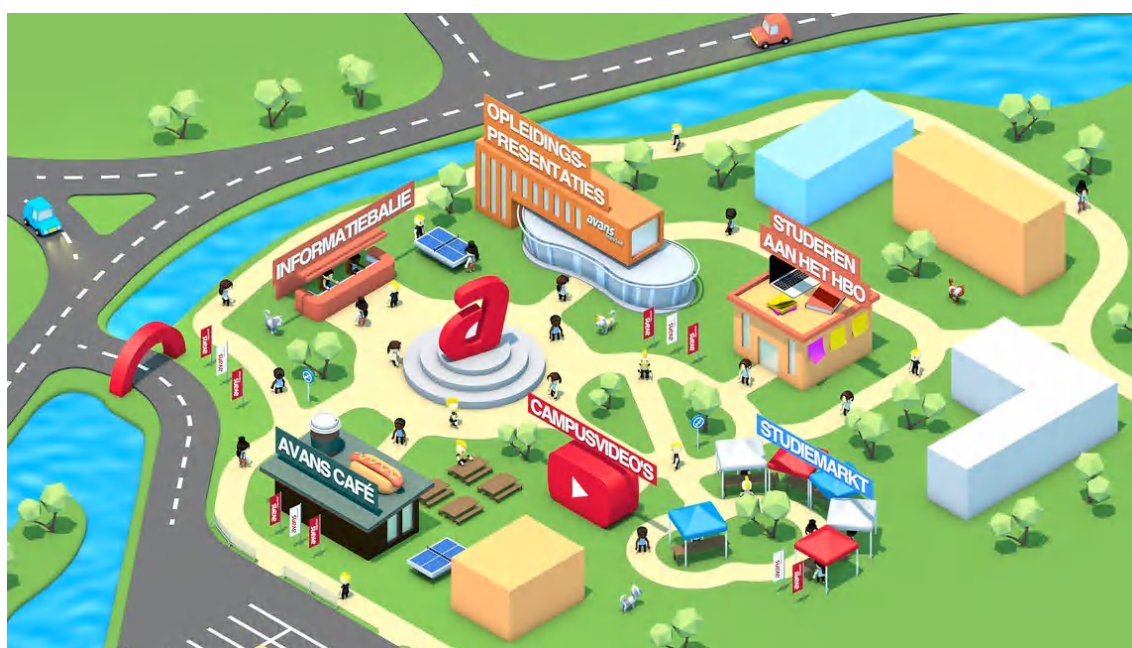
ONLINE STUDIEKEUZEACTIVITEITEN

Razendsnel zette Avans in maart de fysieke open dagen om naar een online alternatief. Via MS Teams gaven docenten en studenten voorlichting aan duizenden studiekeizers.

In november tuigde Avans een online 3D-campus op waar studiekeizers en ouders opleidingspresentaties volgden, video's van alle gebouwen konden bekijken en in het Avans Café met studenten van verschillende opleidingen informeel konden kletsen. Op het 2D-plaatje op deze pagina is te zien hoe die 3D-campus eruit zag.

Bestuurskundedocent Joost Frencken is enthousiast over de online open avonden: "Natuurlijk is het online anders. Ik verzorgde samen met een student de presentatie, terwijl een andere docent de vragen in de chat beantwoordde. Dat was handig. Wanneer de student aan het woord was, had ik even tijd om de chat te lezen en er een leuke vraag uit te halen om met iedereen te bespreken. Technisch gezien ging alles prima."

Gelukkig waren ook de studiekeizers positief. Enkele reacties van de potentiële nieuwe studenten: "Ik vond het fijn dat je én kon luisteren én tegelijkertijd vragen kon stellen, terwijl de presentatie verder ging." En: "Het is natuurlijk jammer dat je nu niet de sfeer op de school kunt proeven, maar dat is niet anders. Het heeft mij zeker geholpen en een beeld gegeven over de opleiding bij Avans."



MULTIDISCIPLINARITEIT

'Iedere afgestudeerde van Avans heeft in 2020 minstens 1 multidisciplinaire ervaring opgedaan in het onderwijs'. Dat is een van de doelen uit onze Ambitie 2020. We willen studenten voorbereiden op een toekomst waarin zij in multidisciplinaire teams samenwerken. Want zulke kruisbestuivingen tussen meerdere vakgebieden leiden vaak tot innovaties.

In 2020 bouwden we voort op de multidisciplinaire projecten en pilots die in voorgaande jaren zijn opgezet. Mooie voorbeelden zijn de multi- en interdisciplinaire minoren, de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX), Avans Innovative Studio (AIS) en de verplichting voor studenten in het maatschappelijk domein om 3 studiepunten samen met of bij een andere opleiding te volgen.

De veelbelovende pilots hebben we verankerd in het reguliere onderwijs. Met Ambitie 2025 zetten we de komende jaren weer een stap richting ons doel: 'In 2025 heeft iedere student voor minimaal 25% van zijn studie multi- of interdisciplinaire ervaringen opgedaan'.

Digitale Werkplaats ondersteunt mkb met data

Toepassing van data kan het mkb veel voordelen opleveren, zoals nieuwe inzichten in de verbetering van klantervaring, dienstverlening en producten en toekomstscenario's. Het mkb kan sinds dit jaar terecht bij de *Digitale Werkplaats* van Avans en partners in Den Bosch voor inzicht in de meerwaarde van data voor hun onderneming. De werkplaats organiseert kennissessies en workshops en helpt mkb-ondernemers uit de regio met data- en digitaliseringsvraagstukken.

Een voorbeeld is een project voor Care Culinair. Dit bedrijf helpt organisaties om voedselverspilling en ondervoeding van cliënten in de zorg tegen te gaan door kennis te delen over voedselverspilling. Avansstudenten ontwikkelden samen met de ondernemer en een team van experts een systeem waarin de data deze inzichten geautomatiseerd kunnen genereren. Deze inzichten helpen Care Culinair om voedselverspilling en ondervoeding tegen te gaan en kosten te besparen.

Toekomst Breda in het Urban Living Lab

Ondanks de coronacrisis ging het Urban Living Lab Breda (online) door. In dit Living Lab draait alles om het stimuleren van innovaties op het gebied van duurzaamheid en vitaliteit in de stad. Honderden Avansstudenten van verschillende opleidingen hielden zich al bezig met projecten als Wijkgerichte



STUDENTEN

niet-Nederlandse nationaliteit

741

niet-Nederlandse vooropleiding

800

Aanpak Energietransitie, de verduurzaming van basisscholen, herbestemming van leegstaande panden in de binnenstad en schuldpreventie voor jongeren.

Studenten Commerciële Economie deden voor de gemeente Breda bijvoorbeeld onderzoek naar een OV-pas voor mensen met een indicatie voor de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De gemeente Breda geeft 365 oudere en hulpbehoevende stadsbewoners een gratis OV-pas voor 1 jaar. De studenten bogen zich over de vraag hoe de gemeente deze pas kan introduceren en promoten. Ze vroegen Wmo-gerechtigden naar redenen om de pas te gebruiken en waar ze naartoe zouden reizen. Het leverde bruikbare uitgangspunten op voor de gemeente, die onder meer zijn verwerkt in een brochure.

Urban Living Lab

Honderden Avansstudenten van verschillende opleidingen dragen bij aan het stimuleren van innovaties op het gebied van duurzaamheid en vitaliteit in Breda. Van wijkgerichte Aanpak Energietransitie tot schuldpreventie voor jongeren.

DIFFERENTIATIE

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

Tegelijkertijd is het aantal studenten in ruim 10 jaar tijd verdubbeld, van 17.000 naar ruim 34.000. Daarmee is ook de variëteit onder onze studenten toegenomen. Om aan deze grote en diverse 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 een passend antwoord hebben en heeft geïnvesteerd in meer differentiatie.

Met Ambitie 2025 krijgt het streven naar differentiatie nog meer aandacht. Het doel is om studenten een gepersonaliseerde studie te laten volgen. Voor dit maatwerk moet ons onderwijs flexibel en modulair zijn.

Maar om de studenten de goede keuzen te laten maken, krijgen zij gerichte begeleiding, met oog voor hun welzijn. Met een breed aanbod van waar mogelijk modulaire voltijd- en deeltijdopleidingen dragen we bij aan een leven lang leren en ontwikkelen. In welke fase van hun leven de studenten ook zijn.

Associate degrees

Differentiatie vindt plaats op vorm, inhoud en doorstroom. Daarnaast willen we met ons onderwijs

ook differentiëren naar doelgroep. Een voorbeeld hiervan is de start van de Avans Academie Associate degrees in 's-Hertogenbosch in 2017 en de Ad-academie in Roosendaal in 2018.

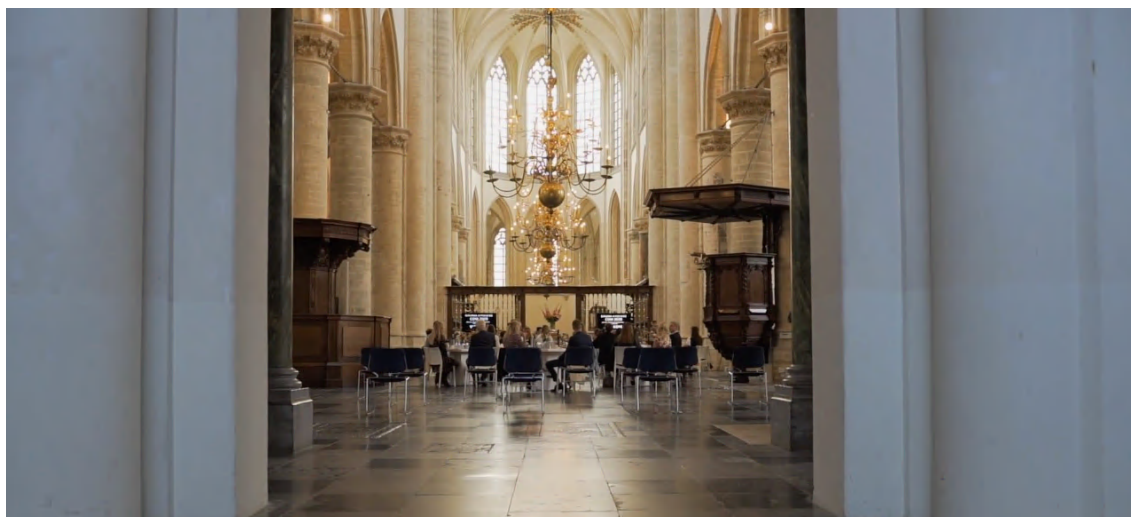
De tweejarige Associate degree-programma's zijn samenwerkingen tussen hbo, mbo en bedrijfsleven. Daarom sluiten de Ad-programma's goed aan op de praktijk en een vervolgopleiding.

In 's-Hertogenbosch ontwikkelen we de programma's samen met het ROC de Leijgraaf, ROC Tilburg, het Koning Willem I College en het bedrijfsleven. De Ad-academie in Roosendaal is een gezamenlijk initiatief van Avans Hogeschool, de HZ University of Applied Sciences, het regionale mbo en bedrijfsleven. In 2020 studeerden 818 studenten af met een Ad-diploma.

Voorzitter van het CvB Paul Rüpp heeft de trots van Avans over het succes van de Associate degrees bij de diploma-uitreiking in 2020 nog eens benadrukt: "Het is mooi om de zelfstandigheid te zien van de Ad's als opleidingen op niveau 5. Ik ben er trots op dat we een aparte academie hebben opgericht enkel en alleen voor dit onderwijsniveau. En dat die academie vervolgens zo goed groeit. Dit hebben jullie met zijn allen voor elkaar gekregen: studenten, maar ook de docenten en medewerkers."

Diploma 1e lichting Ad-studenten Roosendaal

Avans kende een aantal bijzonder momenten in september. Zo ontvingen de eerste 101 studenten aan de Associate degrees Academie in Roosendaal in de Sint-Janskerk na 2 jaar studeren hun diploma. Hoe dat er uit zag, is te zien op onderstaande foto.



Vraagfinanciering

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

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

Conform het formele besluit experiment Vraagfinanciering hoger onderwijs worden in tabel de gevraagde gegevens over 2020 gepubliceerd.

Tabel 1 Vraagfinanciering

a. De instroom van studenten met collegegeldverlaging in toegelaten opleidingen	4 studenten
b. De gemiddelde verblijfsduur van studenten met collegegeldverlaging in de toegelaten opleidingen	3,3 jaar
c. De hoogte van het gevraagde collegegeld en andere eigen bijdragen ten behoeve van het aanbieden van modules bij de toegelaten opleidingen	€2.500 per collegejaar
d. De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld voor studenten die aan de toegelaten opleidingen studeren zonder collegegeldverlaging	€5.000 per collegejaar
e. Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen	20
f. De tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen een beroep hebben gedaan op de collegegeldverlaging	voor aanvang van de modules
g. Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat de toegelaten opleiding met diploma heeft afgesloten	5 studenten
h. Het aantal studenten met collegegeldverlaging dat het totale aantal studiepunten behorend bij de vouchers heeft behaald	5 studenten

DOCENTKWALITEIT

De Avansdocent is een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling van studenten. Aantrekkelijk, actueel, effectief en efficiënt onderwijs heeft voor Avans prioriteit. Het programma Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid Plus (BDB+) geeft docentprofessionalisering vorm. Dit programma bestaat uit een basis van didactiek (BDB-A) en toetsing (BDB-B, ook wel basiskwalificatie examinering, BKE, genoemd), conform landelijke afspraken.

Als aanvulling biedt Avans Hogeschool een verdiepende module op het terrein van onderwijs & ICT (BDB-C) en brein & leren (BDB-D). Vandaar de

naam BDB+. We realiseren hiermee een kwaliteitsslag gericht op een passende inzet van ICT-middelen in het onderwijs, meer vormen van blended learning en het toepassen van breinprincipes in het onderwijs.

Bij Avans vinden we blended learning belangrijk, niet alleen voor onze studenten. Daarom zijn ook de modules voor BDB+ ontwikkeld in een blended vorm. Alle modules zijn beschikbaar in het Engels.

In onderstaande grafiek staat het percentage gecertificeerde docenten in verhouding tot het totale aantal te certificeren docenten. Dat aantal stond op

Tabel 1 Docenten met een BDB+ certificering

Certificering	BDB (A+B)	BDB-A	BDB-B	BDB-C	BDB-D
Aantal docenten (>0,4 FTE)	1090	1326	1206	789	692
In % van in totaal 1622 docenten	67	82	74	49	43

1622 bij de afsluiting van 2020. Zie ook [Mensen van Avans](#).

Duurzaamste docent van 2020

Eefje Hendriks, Bouwkundedocent bij de Academie voor Bouw & Infra, is uitgeroepen tot duurzaamste docent van het hbo. Ze reist jaarlijks met studenten van de minor Disruptive Events af naar vluchtelingenkampen in Europa om daar vrijwilligerswerk te doen.

In de minor buigen studenten zich over gebeurtenissen die een ontwrichtend effect hebben op de samenleving, zoals overstromingen, orkanen, aardbevingen of pandemieën. De reizen maken een grote indruk op de studenten en Hendriks. "Met de studiereizen naar de vluchtelingenkampen, wil ik studenten bewust maken van de wereld om hen heen. Dat is het belangrijkste wat ik kan doen als docent: bewustzijn meegeven. Je leert mensen kennen die gestrand zijn. Dat zorgt ervoor dat studenten een genuanceerde mening vormen over de vluchtelingensituatie." Uiteindelijk komen de studenten volgens Hendriks als professional tot betere oplossingen.



ONDERZOEK IN ONDERWIJS

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

Studenten krijgen begeleiding van docenten die zelf vaardig zijn in het doen van onderzoek en die hun onderzoekservaring bijhouden en verder uitbreiden. Dit doen ze bijvoorbeeld door lid te zijn van een kenniskring van een lectoraat. Voor docent-

onderzoekers is in 2020 het eigen leertraject 'Succes met je onderzoeksvoorstel' ontwikkeld.

Ook doen we mee aan de landelijke leergang 'Bouwstenen praktijkgericht onderzoek'. Deze leergang helpt senior-onderzoekers van hogescholen, dat zijn bij Avans de docenten die verbonden zijn aan een expertisecentrum of stand-alone lectoraat, verder te professionaliseren.

In de leergang komen de thema's acquireren, voorbereiden en uitvoeren van onderzoeksprojecten aan bod. De leergang richt zich op het ontwikkelen van vaardigheden in het hele proces rondom het doen van onderzoek.

Onderzoekende studenten

Via de expertisecentra en lectoraten lopen er honderden projecten – samen met de opleidingen – in de vorm van stages en afstudeeronderzoeken.

Resultaten van het onderzoek verwerken we in het onderwijs waardoor ook het curriculum steeds up-to-date blijft. Avans heeft ook drie lectoren die onderzoek doen binnen het onderwijs: gericht op het lerende adolescent brein en sinds december 2020 ook op digitale didactiek.

Promotiebeurzen docenten

Avans-docenten Angela Verhagen-Braspenninx en Gabri Heinrichs ontvangen een prestigieuze beurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) voor promotieonderzoek. De NWO kent deze beurzen toe aan een selecte groep docenten, die met hun onderzoek de kwaliteit van het onderwijs verbeteren én de aansluiting tussen universiteiten en scholen versterken.

Angela Verhagen-Braspenninx is docent-onderzoeker Social Work. Zij onderzoekt bij het lectoraat Transmuraal Herstelgericht Werken welke factoren de relatie tussen een gedetineerde vader en zijn kind(eren) beïnvloeden.

Gabri Heinrichs is docent Communication & Multimedia Design 's-Hertogenbosch en verricht onderzoekswerk voor het lectoraat Sustainable Working and Organising. Hij voert onderzoek uit

naar de werkwijze van accreditatiepanels, die de kwaliteit van opleidingen in het hoger onderwijs beoordelen.



Biobased kerstballen

Kerst is voor velen een feest van overdaad: veel eten en drinken, mooie cadeaus en uitbundige kerstversiering. En het liefst ieder jaar iets nieuws voor in de boom. Dat kan duurzamer, dachten ze bij het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE). Ze ontwikkelden een biobased kerstbal van biopolymeren waarin naalden van oude kerstbomen verwerkt zijn. De ontwikkelaars betrokken studenten erbij om de kerstbal te vermarkten.

Studenten van de minor Biobased Technology and Business Development onderzochten hoe die aan de man gebracht kon worden. Uit de enquêtes onder consumenten bleek in ieder geval dat consumenten bereid zijn wat meer te betalen voor hun

kerstversiering. "Dat is positief voor ons, want milieuvriendelijke alternatieven zijn vaak duurder", aldus student Ruben Hooijmaijers. "Van z'n 'looks' moet de kerstbal het niet hebben", denkt Tessa Schraven. "Het is het verhaal erachter dat de consument moet overhalen een setje aan te schaffen. De ballen kunnen zijn gemaakt van de boom die vorig jaar nog in je huiskamer stond."

DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

Startbekwame, toekomstbestendige professionals zijn bewuste burgers die het verschil willen en kunnen maken. Dat is wat we met ons onderwijs willen bereiken. Bewuste burgers met een verantwoordelijke houding. Duurzaam denken en doen is bij Avans geïntegreerd in het onderwijs van alle opleidingen, als vak en als een denkwijze die studenten meekrijgen. Zelf geven we actief het goede voorbeeld in onze eigen bedrijfsvoering en ons HR-beleid.

Avans was de eerste hogeschool in Nederland met een AISHE 2 sterren duurzaamheidskenmerk voor alle opleidingen. In 2020 hebben alle opleidingen twee sterren behaald en hebben de opleidingen van AMBM, AOMI, AVB en AB&I inmiddels drie sterren.

Om duurzaamheid systematisch en op de lange termijn te integreren en verankeren in het onderwijs, heeft Avans besloten om duurzaamheid als bijzonder





kenmerk, duurzaam hoger onderwijs (dho), op te nemen als eerste onderwijs instelling in Nederland in de reguliere accreditaties van alle voltijdopleidingen.

SDG-Atelier

De wereld moet in 2030 een betere plek zijn om te leven. Om dat te bereiken, stelden de Verenigde Naties in 2015 de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) vast. In samenwerking met de SDG HBO coalitie en het Netherlands Quality Agency is een handreiking ontwikkeld die de opleidingen van Avans in staat stelt om bewijs te leveren over hun duurzame ontwikkeling. Hierin zijn ook de Sustainable Development Goals opgenomen. Opleidingen van AFM en AAFM hebben dit bijzondere kenmerk inmiddels gehaald. Zie voor meer informatie de [SDG HBO Coalitie](#).

Ook in ons nieuwe ambitieplan Ambitie 2025 blijft duurzaam denken en doen centraal staan. De SDG's vormen een rode draad in onderwijs, onderzoek en co-creatie.

Zeven academies zijn begonnen met het ontwerpen van een SDG-Atelier: een studio waarin studenten zich verdiepen in de SDG's en via onderzoek en innovatie oplossingen voor grote maatschappelijke opgaven ontwikkelen. Het SDG-Atelier wordt een fysieke plek waar studenten praktijkonderzoek doen naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Een werkplaats waar ze in een interdisciplinaire groep onderzoek doen, samen met docenten, overheidsinstellingen, bedrijven en burgerorganisaties.

PARTNERSCHAPPEN

Avans leidt beroepsprofessionals op. Door onderwijs te geven en onderzoek te doen verbinden wij ons continu met onze omgeving. Als regionale partner is Avans meer dan een leverancier van afgestudeerden. We ontwikkelen en delen kennis met de regio en leiden zelfstandige en kritische professionals op.

Door onze spreiding over de provincie Noord-Brabant, met locaties in Breda, Den Bosch, Roosendaal en Tilburg, kunnen wij in ons onderwijs en onderzoek rekening houden met sub-regionale verschillen. Opleidingen en expertisecentra sluiten aan bij sub-regionale en lokale vraagstukken.

Avans neemt bijvoorbeeld deel aan de City Deal Kennis Maken Breda en Den Bosch. Zo kunnen beide steden zich ontwikkelen tot een verrijkte leeromgeving voor studenten, met meer samenhang en meerwaarde voor de betrokken partijen en voor de stad. In Breda ligt het accent op 'vitaliteit' en in Den Bosch op 'positieve gezondheid in de Bossche regio'.

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

13 VESTIGINGEN
EN **4** STEDEN

Breda, 's-Hertogenbosch
Tilburg, Roosendaal



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

De verbindingen die Avans legt zijn wederkerig, we werken samen, met elkaar. Door praktijkgericht onderzoek, door stages en opdrachten uit de praktijk, binnen en naast het curriculum. En wij doen dat vanuit meerdere plekken: het Avans Ondernemerscentrum, expertisecentra en opleidingen en academies. Meer informatie over onze externe samenwerking staat in het hoofdstuk [Valorisatie](#).



Samenwerking Avans en Rijksvastgoedbedrijf

De energievoorziening van de belangrijkste (semi)-overheidsgebouwen moet volledig verduurzamen en uiterlijk in 2040 klimaatneutraal zijn. Avans en het Rijksvastgoedbedrijf zijn een samenwerking gestart om best practices te verzamelen en opgedane kennis breder toegankelijk te maken en tot een werkwijze te komen die elders kan worden toegepast. Het onderzoek is ondergebracht bij het lectoraat Gebouwde Omgeving, onderdeel van [ETI](#).

Staatssecretaris Raymond Knops van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: “Deze samenwerking is van waarde bij het ontwikkelen van duurzaamheidsinnovaties die toegepast kunnen worden op bestaand vastgoed. Belangrijk om opgedane kennis te verankeren voor de toekomst in onderwijsprogramma’s.”

Paul Rüpp: “De samenwerking slaagt als wij kennis en ervaring opdoen die terugvloeit naar ons onderwijs en als onze opdrachtgever meerwaarde ziet in onze inspanningen. Dat wij bijdragen aan verduurzaming van de vastgoedportefeuille van het Rijk op manieren waar zij zelf nooit opgekomen waren.”

REFLECTIE

Ambitie 2020 hebben we afgesloten. We hebben gewerkt aan multidisciplinariteit, differentiatie, docentkwaliteit, onderzoek in onderwijs, duurzaamheid in onderwijs en partnerschappen. Digitalisering en de inzet van *blended learning* is in 2020 flink versneld, mede dankzij het feit dat we door de pandemie snel moesten omschakelen naar online onderwijs. Onze doelstellingen hebben we grotendeels gerealiseerd. De feedback van de instellingstoets kwaliteitszorg in 2019 heeft dit eerder bevestigd.

Kwaliteitssysteem

Ons kwaliteitssysteem is op orde. Er is een basis van vertrouwen en samenwerking en de betrokkenheid van medewerkers en studenten is groot. Dit jaar hebben we dat nog extra duidelijk ervaren. De regionale verankering van de opleidingen en expertisecentra is sterk. Hierop bouwen we voort met ons nieuwe ambitieplan: Avans Ambitie 2025, wendbaar & veerkrachtig

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

Interdisciplinair

Avans Hogeschool wil adaptieve professionals opleiden die in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. Om dat te realiseren is de inzet in ons nieuwe ambitieplan: flexibel onderwijs, meer keuzevrijheid voor studenten en ruimte om interdisciplinair samen te werken aan uitdagende (duurzaamheids)vraagstukken. Dit vereist intensieve samenwerking over opleidingsgrenzen heen. Extern, in co-creatie met het werkveld, zodat we samen zorgen voor onderwijs, onderzoek en relevante kennisontwikkeling.



Onderwijscatalogus

In 2020 hebben we achter de schermen gewerkt aan de onderwijscatalogus met grotere eenheden in een passend modulair onderwijsmodel, met extra aandacht voor studentenwelzijn en nog meer focus en massa voor onderzoek, co-creatie, SDG's in onderwijs en onderzoek, leven lang ontwikkelen en digitalisering.

Wendbaar en veerkracht

Dat we ons in de eerste helft van 2021 nog steeds moeten aanpassen aan een (gedeeltelijke) lockdown en nog steeds heel veel thuis moeten werken, is voor iedereen natuurlijk een tegenvaller. We hebben het afgelopen jaar ook heel veel geleerd, bijvoorbeeld hoe we beter online les kunnen geven en de studenten blended of online hun stages kunnen laten doen.

Daarnaast luisteren we goed naar de wensen van de studenten om hen zo veel mogelijk te ondersteunen en goed te laten studeren. Het is een uitdaging en we zijn allemaal (soms) een beetje corona-moe. Wat voor jaar 2021 ook wordt voor ons allemaal, we gaan hoe dan ook door met Ambitie 2025 en houden ons vast aan de kernwaarden daarvan: wendbaar en veerkrachtig.

Afstuderen 2020

In 2020 ontvingen de afstudeerders van Avans op een bijzondere manier hun diploma. Van drive through's in Breda en Den Bosch tot zingende docenten die diploma's bij afstudeerders thuis afleverden. Onderstaande foto van een drive through met laser show is een van de manieren waarop de studenten in 2020 hun diploma kregen uitgereikt.



2 ONDERZOEK

We ontwikkelen de talenten van onze studenten en medewerkers, en versterken ons werkveld. Dat doen we door onderzoek te doen met organisaties en bedrijven. En opgebouwde kennis door te ontwikkelen.

Uitgangspunt is dat ons onderwijs en onderzoek bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. Dat vraagt om strategische partnerschappen. Daarnaast heeft praktijkgericht onderzoek de afgelopen ambitieperiode een stevigere en meer herkenbare plek verworven binnen Avans. Met de expertisecentra kunnen we een volwaardig kennispartner zijn voor het werkveld. Deze centra dragen ook bij aan de focus en samenhang in ons onderzoek. De samenwerking en verbinding met het onderwijs kon worden geïntensiveerd met hulp van stuurgroepen met academiecties.

Dat gebeurde door verdere professionalisering van docenten, door onderzoek steviger te verankeren in nieuw ontwikkelde curricula en door de actievere

bijdrage van studenten aan lectoraatsonderzoek. De visitatiecommissies Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) bevestigen dat het onderzoek bij Avans voldoet aan de standaarden in het vakgebied, dat het ambitieus en uitdagend is en goed verbonden met de beroepspraktijk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de toename van het aantal onderzoeksopdrachten en samenwerkingspartners en uit de funding vanuit de 2e en 3e geldstroom. De 2e geldstroom bedroeg in 2020 €2,48 mln en de 3e €347.000.

KENNISPARTNER

In de periode 2021-2025 ontwikkelt Avans zich verder als een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner, in de regio en daarbuiten. We gaan, nog meer dan we nu al doen, op een herkenbare manier bijdragen aan duurzame innovatie van de beroepspraktijk, de samenleving en ons onderwijs. Daarvoor verrichten we kwalitatief hoogstaand onderzoek met inhoudelijke focus en impact en werken we samen met strategische partners uit de onderzoekspraktijk, het onderwijs, de beroepspraktijk en onze samenleving.

In dit hoofdstuk laten we van bijna alle lectoraten voorbeelden zien. We sluiten af met overzichten van de expertisecentra en hun lectoraten en de standalone lectoraten in 2020.



ONDERZOEK IN 2020

In 2020 hebben de expertisecentra en de lectoren hun onderzoeken voortgezet en zijn zij een aantal nieuwe gestart. Hieronder een selectie van de vele onderzoeksprojecten die bij Avans plaatsvinden.

Lectorale rede

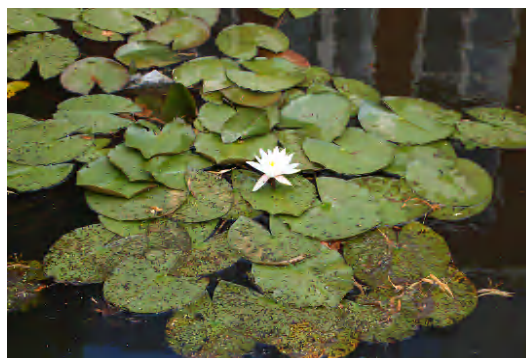
Het lectoraat Data Science & ICT is onderdeel van het Expertisecentrum Technische Innovatie. Ander de Keijzer, lector van dit lectoraat, kon op 7 februari 2020 in de kapel van St.Joost School Art & Design nog net voor de uitbraak van de coronacrisis zijn lectorale rede houden. De insteek van zijn rede was dat data op zich niet zo interessant zijn. Data leveren alleen iets op als de beoogde gebruiker de informatie ervan goed begrijpt. Kortom, de gegevens moeten wel bruikbaar zijn. Lees [hier](#) zijn rede.

Colette Cuijpers Lector van het Jaar 2020

Colette Cuijpers, lector Recht & Digitale Technologie aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys is gekozen tot Lector van het Jaar 2020.

Cuijpers verdient de titel volgens de jury omdat zij via het onderwijs het juridisch domein weet te vernieuwen. "Met haar lectoraat Recht & Digitale Technologie heeft ze binnen enkele jaren het digitaal recht geïntroduceerd in het curriculum van de rechtenopleiding. Allereerst door haar collega-docenten en onderzoekers te trainen, en vervolgens door hun enthousiasme over te laten slaan op studenten."

Ook zei de jury: "Waar juristen technologie eerst vaak 'eng' vinden, leren rechtenstudenten dankzij Cuijpers en haar lectoraat nu om te communiceren met ICT'ers. Zo leren ze welke digitale tools nuttig kunnen zijn in hun vakgebied, maar leren ze ook de juridische kant van privacy op internet en cybercrime. Dat zijn competenties die de afgelopen tijd belangrijker zijn gebleken dan ooit."



CENTRE OF EXPERTISE BIOBASED ECONOMY (COEBE)

Het CoEBE onderzocht in 2020 hoe een nieuw lectoraat, gericht op de ontwikkeling van circulaire en biobased business eruit moet gaan zien. Dit nieuwe lectoraat start in 2021 en gaat zich richten op de behoeften van de consument en de markt.

Bouwen met schimmels

Het project Building on Mycelium onderzoekt de mogelijkheden om van mycelium en substraat, dat bestaat uit verschillende biobased reststromen, een biocomposiet te maken. Mycelium is het 'wortelnetwerk' van paddenstoelen, dat fungeert als een natuurlijke lijm om biomassa te binden. Verschillende organische reststromen, zoals stro, zaagsel of ander landbouwfal, kunnen als voedingsbodem fungeren. Van dit materiaal, dat een foam-achtig uiterlijk heeft, zijn verschillende vormen te maken.

In het project ligt de nadruk op onderzoek naar materialen die gebruikt worden in de bouw- en interieursector. Doel is om mycelium daadwerkelijk te gaan toepassen in de bouw.

Bioplastic uit rioolwater

Rioolwater bevat waardevolle stoffen die gebruikt kunnen worden als grondstof voor biobased producten. PHA bijvoorbeeld, is een volledig afbreekbare bioplastic die uit rioolwater kan worden gehaald en een goed alternatief kan zijn voor op olie gebaseerde plastics.

Binnen het Interreg North-West Europe-project WOW! kijkt het lectoraat Biobased Resources & Energy samen met Duitse, Belgische en Franse partners naar de optimalisatie van dit proces. En ook naar de kwaliteit en toepasbaarheid van het geproduceerde PHA en het wettelijk kader voor de toepassing van PHA uit rioolwater.

CARING SOCIETY (ECS)

Het expertisecentrum Carings Society doet onderzoek naar het verbeteren van kwaliteit van leven van mensen in hun eigen omgeving.

Sociale professionals en interculturaliteit

De lectoraten Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties en Jeugd, Gezin en Samenleving, beiden onderdeel van het Expertisecentrum Caring Society, publiceerden in 2020 samen het digitale intercultureel vakmanschap. Veel sociale professionals ervaren het als een uitdaging om met meerdere etnische groepen te werken. De vraag is wat sociale professionals minimaal nodig hebben om in de praktijk intercultureel vakmanschap te demonstreren. Het [digitale tijdschrift](#) van docent-onderzoeker Youssef Azghari geeft handvatten om te kunnen omgaan met culturele diversiteit.

Ons vitaal Brabant

Het lectoraat Active Ageing doet onderzoek naar 'Blauwe Zones'. In het kader van dit thema is het lectoraat, op verzoek van de Katholieke Bond voor Ouderen (KBO), het project Ons Vitaal Brabant gestart. Eén op de zes vijftigplussers in Noord-Brabant is lid van KBO. Ze zijn een van de grootste landelijke seniorenverenigingen.

Senioren konden gedurende een bepaalde periode op een toegankelijke locatie in eigen wijk of dorp vrijwillig meedoen aan een vitaliteitscheck. Naast het meten van concrete waarden zoals cholesterol,

bloeddruk, evenwicht, knijpkracht, gewicht, spieren- en botmassa, vond er ook een goed gesprek plaats. Hoe staat het met uw nachtrust, voeding, eetlust, beweging, sociale netwerk? Studenten van de minor Gezond Samen en KBO-vrijwilligers met een (para)medische achtergrond namen de testen af. Het onderzoek draagt bij aan intergenerationele samenwerking: startende professionals die samen met oudere professionals advies geven aan ouderen over leefstijl.

ART, DESIGN AND TECHNOLOGY (CARADT)

Het expertisecentrum Art, Design and Technology richt zich op 3 speerpunten: culturele en creatieve industrie, 'situated design' en biobased art en design.

Het Material Incubator Laboratorium

Biobased art en design is een van de speerpunten van Caradt (Centre of Applied Research for Art, Design and Technology). Wetenschappers, ontwerpers, leraren en studenten werken samen om kennis, onderzoek en onderwijs over biobased materialen aan te moedigen. Dat doen zij in de Material Incubator, een creatief onderzoeks-laboratorium waar verschillende disciplines samenkomen. Er worden innovatieve materialen ontwikkeld en hoogopgeleide professionals dragen bij aan de overgang naar een biobased society. Vooral de lectoraten Biobased Bouwen en Biobased Art & Design zijn actief in het lab.





An Invitation to DANCE

Bovenstaande foto is een momentopname uit de media en performance workshops door en voor studenten. De workshops zijn onderdeel van een onderzoek van Caradt naar de filmische beleving van dans.

SUSTAINABLE BUSINESS (ESB)

Het expertisecentrum Sustainable Business wil dat zijn praktijkgerichte onderzoek van toegevoegde waarde is: voor het onderwijs, de maatschappij en het kennisdomein. De verspreiding van de gecreëerde kennis verloopt via uiteenlopende kanalen om zo een zo groot mogelijk publiek te bereiken. Zo is lector Godelieve Spaas te beluisteren via haar podcastserie de Tussenruimte. Luisteren kan [hier](#).

Onderzoek naar CO₂-boekhouding

In 2020 werkten 12 studenten van de Academie voor Financieel Management uit Den Bosch mee aan het afstudeeratelier Carbon Accounting. Zij onderzochten de manier waarop organisaties hun CO₂-boekhouding en verantwoording hebben georganiseerd en hoe ze dat kunnen verbeteren. Uit het onderzoek onder 5 agrofood-bedrijven (Albron, Dalco, Hutten, Sligro en Swinkels) en Avans zelf bleek dat hun CO₂-boekhouding niet goed gestructureerd is, niet compleet is of dat er onjuiste data in staan over de uitstoot van emissies. Sommige bedrijven moeten zelfs nog met verslaglegging beginnen. Op de [website van P+](#) staat een uitgebreid verslag over de resultaten.

Circulair katoen

In het onderzoeksproject Opschalen circulaire initiatieven - Meervoudige waardecreatie organische katoenen T-shirts (KIEM HBO) is onderzocht hoe de afzet van duurzame T-shirts in de festivalbranche op te schalen is. Senioronderzoekster Karen Janssen werkte voor dit project samen met MVO NL, Dutchrebels BV, Grameena Vikas Kendram (GVK) en Mesh-Works. Door toepassing van de Business Modelling Innovation Toolkit bleek dat kleding voor crewmembers op een festival zich goed leent voor circulariteit, zowel qua productieproces als logistiek. Maar dat een hogere prijs een ontmoedigende factor is. Om deze prijs naar een acceptabel niveau te brengen, zouden de shirts minimaal 3 keer hergebruikt moeten worden.

TECHNISCHE INNOVATIE (ETI)

Het expertisecentrum Technische Innovatie richt zich op het realiseren van technische innovaties voor een duurzame wereld. Het overkoepelend thema is een leefbare, weerbare en duurzame stedelijke omgeving.

Datawasmachine

De Datawasmachine is software die 'vervuilde' data opschooft, zodat er geen privacygevoelige en bedrijfskritische informatie wordt blootgelegd. Daarmee zijn deze data daarna 'privacyvriendelijk' te analyseren en kan het bedrijf deze met anderen delen. Zo zorgt het lectoraat Data Science & ICT ervoor dat organisaties studenten beter én verantwoord bij dataprojecten kan betrekken.

Circular Bio-based Construction Industry

Hoe kun je grondstoffen in de bouw efficiënter gebruiken, zodat je hiermee CO₂-uitstoot vermindert tijdens de gehele levenscyclus van een gebouw? Binnen het EU-Interreg-project Circular Bio-based Construction Industry (CBCI) werkt Avans samen met nationale en internationale partners vanuit een integrale aanpak aan oplossingen om circulair en bio-based te bouwen.

Solar@Sea

Zonnepanelen (PV-systemen) op zee bieden kansen om duurzaam in energiebehoefte voor de toekomst te voorzien. Het lectoraat Nieuwe Materialen en hun Toepassingen onderzoekt binnen het project Solar@Sea of dit concept haalbaar en grootschalig toepasbaar is. In een consortium met onder andere TNO, ECN en het bedrijfsleven ontwerpt, maakt en test men deze innovatieve PV-modules.

VEILIGHEID (EV)

Het expertisecentrum Veiligheid houdt zich bezig met onderzoek naar maatschappelijke veiligheid en zoekt antwoorden op complexe veiligheidsvraagstukken.

Geweld tegen sekswerkers

In het najaar van 2020 startte het lectoraat Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties met een onderzoek naar geweld tegen sekswerkers. Samen met opvangorganisatie Sterk Huis, in opdracht van de gemeente Tilburg. Doel is het aanreiken van ontwikkelrichtingen voor het beleid voor de gemeente en haar partners in de veiligheidszorg bij de aanpak van geweld tegen sekswerkers. Afronding van het onderzoek, inclusief beleidsaanbevelingen aan de gemeente Tilburg wordt in het voorjaar van 2021 verwacht.

Impact van sensing op sociale veiligheid

Op welke manier kan sensing bijdragen aan de bescherming en het veilig voelen van bewoners in wijk of buurt? Met deze vraag van de partners in het Fieldlab Inbraakvrije Rotterdam ging het lectoraat Digitalisering & Veiligheid eind 2019 aan de slag. De voorlopige conclusie is dat het effect van interventies - zoals intelligente lantaarnpalen en voorlichting - op de beleefde veiligheid gering is. Ook loopt de beleving van bewoners uiteen: wie denkt dat camera's en sensoren inbraken voorkomen, zijn vaak positief. Als mensen zich echter realiseren dat camera's 24/7 het openbare leven op straat scannen, zijn er vele vragen rond privacy.

STAND-ALONE-LECTORATEN

Avans heeft ook enkele lectoraten die niet aan een expertisecentrum verbonden zijn. De lectoren doen onderzoek op een specifiek terrein. Hieronder staan enkele voorbeelden van onderzoeksprojecten.

Brein en leren

Op 13 november 2020 is Eva Janssen, onderzoeker bij het lectoraat Brein en Leren gepromoveerd aan de Universiteit van Utrecht. Haar onderzoek richtte zich op welke kennis en vaardigheden docenten nodig hebben om een essentieel aspect van kritisch denken, het vermogen om bias in het redeneren te vermijden, over te brengen aan studenten. Dat is belangrijk omdat een belangrijke doelstelling van het hoger onderwijs is het kritisch denken van de studenten te bevorderen.

Nieuwe lector Digitale Didactiek

Sinds 1 december 2020 is Esther van der Stappen begonnen als lector Digitale Didactiek. Ze is verbonden aan het Leer- en Innovatiecentrum (LIC). Zij heeft een speciale interesse in het ontwerpen van toekomstbestendig onderwijs en hoe de optimale mix van fysiek onderwijs, online onderwijs en leren op de werkplek gecreëerd kan worden.

Leerkracht

Professionaliseren via verhalen

Het lectoraat Leerkracht doet samen met de University of Hertfordshire onderzoek naar de professionalisering van lerarenopleiders in scholen en lerarenopleidingen. De focus ligt op het in kaart brengen van de dilemma's die lerarenopleiders tegenkomen in hun dagelijkse praktijk. Zij delen hun ervaringen in verhalen die zij aan elkaar en aan de onderzoekers vertellen. Deze verhalen vormen de basis voor een tool om reflectie en discussie over de praktijk te stimuleren. Zie ook de [webpagina](#) van het lectoraat.

Lees over andere onderzoeken van het lectoraat in dit [digitale magazine](#).



MULTIDISCIPLINAIR ONDERZOEK

De verschillende expertisecentra van Avans werken ook samen in Nederlandse en Europese onderzoeksprojecten. Hieronder geven we een aantal voorbeelden.

Werkplaatsen Sociaal Domein

We leven in een digisociale werkelijkheid: in de eigen buurt en ook op het internet. Technologie is overal en wordt steeds breder toegepast, ook in zorg en welzijn. Dat biedt kansen, maar ook zijn er dilemma's en ethische vragen. Je kunt de mogelijkheden van technologie in zorg en welzijn goed leren kennen door te experimenteren in de praktijk. Daarom legt de Werkplaats Sociaal Domein Noord-Brabant Avans samen met partners in de regio Noord-Brabant de focus op sociale technologie. Het project is begin 2020 gestart en duurt 3 jaar.

De activiteiten van de Werkplaats Sociaal Domein worden uitgevoerd door 5 Avanslectoraten: Digitalisering en Veiligheid, Integrale Veiligheid, Active Ageing, Jeugd, Gezin & Samenleving en Moeilijk Bereikbare Groepen. Lees er meer over in het [digizine](#).

Paro de zorgrobot

Paro is een van de succesvolste zorgrobots. Maar door het intensieve gebruik in onder andere

zorgcentra raakt de knuffelzeehonderd erg verontreinigd. Sinds februari 2020 doen de lectoraten Active Ageing en Analysetechnieken in de Life Sciences onderzoek naar het gebruik en de hygiëne van Paro. En hoe dat laatste dan kan verbeteren ondanks het intensieve gebruik. Ze werken daarbij samen met partners uit de zorgtechnologie (Focal Meditech) en de schoonmaakindustrie (Alpheios).

Smart Light Concepts

In het Europese INTERREG 2 Zeeën project Smart Light Concepts (SLIC) doen het lectoraat Sustainable Finance and Accounting en het lectoraat Smart Energy samen onderzoek naar oplossingen die het energieverbruik van openbare verlichting verminderen om zo CO₂-uitstoot te reduceren. Zij werken samen met Nederlandse én buitenlandse overheden en bedrijven, waarbij het onderzoek zich richt op 7 Europese steden (Amiens, Brugge, Etten-Leur, Mechelen, Roeselare en Veurne) die stuk voor stuk een goede en betaalbare oplossing willen voor slimmere openbare verlichting. Voor meer informatie zie de [SLIC-website](#).



OVERZICHT EXPERTISECENTRA EN LECTORATEN

Avans doet onderzoek op het gebied van 9 grote thema's met 6 expertisecentra en 3 zogenoemde stand-alone lectoraten. Hieronder is een uitsplitsing gemaakt van de expertisecentra en de lectoraten en de benoemde lectoren.

Biobased Economy (CoE BBE)

Het Centre of Expertise of Biobased Economy is een onderdeel van Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences (HZ).

Lectoraat	Lector
Biobased Bouwen	Willem Böttger
Biobased Building Blocks & Products	Han van Kasteren
Biobased Resources & Energy	Jappe de Best
Marine Biobased Specialties (HZ)	Dorien Derksen

Art, Design & Technology (Caradt)

Lectoraat	Lector
Cultural and Creative Industries	Sebastian Olma
Situated Design	Michel van Dartel
Biobased Art and Design	Elvin Karana

Caring Society (ECS)

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



Sustainable Business (ESB)

Lectoraat	Lector
Improving Business	Ton van Kollenburg
International Business	Anna Sabidussi
New Marketing	Kaj Morel
Sustainable Finance and Accounting	Marleen Janssen Groesbeek
Sustainable Strategy and Innovation	Godelieve Spaas
Sustainable Working and Organising	Tonnie van der Zouwen

Technische Innovatie (ETI)

Lectoraat	Lector
Gebouwde Omgeving	Perica Savanović
Smart Energy	Jack Doornik
Data Science & ICT	Ander de Keijzer
Nieuwe Materialen en hun Toepassingen	Amarante Böttger
Robotisering en Sensoring	Daniël Telgen

Veiligheid (EV)

Lectoraat	Lector
Digitalisering en Veiligheid	Ben Kokkeler
Moeilijk bereikbare Groepen en Veiligheidsbeleid	Henk Spies
Ondermijning	Emile Kolthoff
Recht en Veiligheid	Julien van Ostaaijen
Transmuraal Herstelgericht Werken	Bart Claes
Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties	Janine Janssen

STAND-ALONE-LECTORATEN

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

Lectoraat	Lector
Brein en Leren	Peter Verkoeijen
Brein en Leren	Anita Heijltjes (associate)
Analysetechnieken in de Life Sciences	Jos Brouwers
Digitale Didactiek	Esther van der Stappen
Leerkracht	Miranda Timmermans
Leerkracht	Theo Pullens (associate)

DOCENTEN
EN LECTOREN
masters 1.006
phd 122



LECTORALE REDE ANDER DE KEIJZER NOG VOOR PUBLIEK



Bovenstaande foto is gemaakt ter gelegenheid van de lectorale rede van Ander de Keijzer (eerste rij in het midden) in februari 2020, de enige nog voor een

aanwezig publiek. Vooraan rechts Diederik Zijdeveld, die toen nog lid was van het [College van Bestuur](#) van Avans verantwoordelijk voor onderzoek.

3 VALORISATIE

Het is onze ambitie om als maatschappelijk verbonden kennisinstelling een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Dat doen we door het valoriseren van kennis. Dat betekent dat we dit effectief uitwisselen, overdragen en optimaal toepassen.

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

Onze academies, de expertisecentra en stand-alone-lectoraten, het Centre of Expertise en het Avans Ondernemerscentrum geven samen vorm aan onze valorisatie-ambities. De expertisecentra zijn daarbij leidend en het Avans Ondernemerscentrum (AOC) ondersteunt bij het proces. Daarnaast ontwikkelt het AOC eigen initiatieven op het gebied van onderwijs en onderzoek om de valorisatie te bevorderen. In het vorige hoofdstuk zijn de expertisecentra en de stand-alone-lectoraten uitgebreid aan bod gekomen. In dit hoofdstuk gaan we in op de activiteiten van het AOC.

ONDERWIJSINNOVATIE

Avans heeft grote ambities voor de komende jaren. De flexibilisering van het onderwijs, interdisciplinariteit in opleidingen, digitale transformatie en samenwerking met het werkveld gaan snel. Verrassende en vernieuwende onderwijsideeën worden toegepast om die ambities succesvol uit te rollen. Als proeftuin en aanjager van vernieuwing binnen Avans heeft het AOC dit samen met het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) in 2020 vorm gegeven door VONK Onderwijsinnovatie op te richten: een regieteam dat onderwijsinnovatie stimuleert, aanjaagt, faciliteert, versnelt en registreert door:

1. Avansbrede onderwijsinnovatie-experimenten uit te voeren. Deze missiegedreven innovaties bundelen we op de Avans Innovatie Agenda.

2. Gave onderwijsideeën van docenten, medewerkers en studenten tot leven te laten komen in de Onderwijsinnovatie Community.

3. Een afwisselend en inspirerend kennis- en inspiratieprogramma te bieden waarbij docenten en medewerkers kennis delen, ervaringen uitwisselen, leren en elkaar inspireren.

4. Samen onderwijsinnovaties in beeld te brengen via de Onderwijsinnovatieradar.

VONK Onderwijsinnovatie is er om onderwijsinnovaties samen Avans-breed te realiseren door ideeën en innovaties te signaleren, prioriteren, versnellen, registreren, organiseren en borgen. Ook stimuleert VONK het onderwijsinnovatieklimaat bij Avans.

Grote innovaties

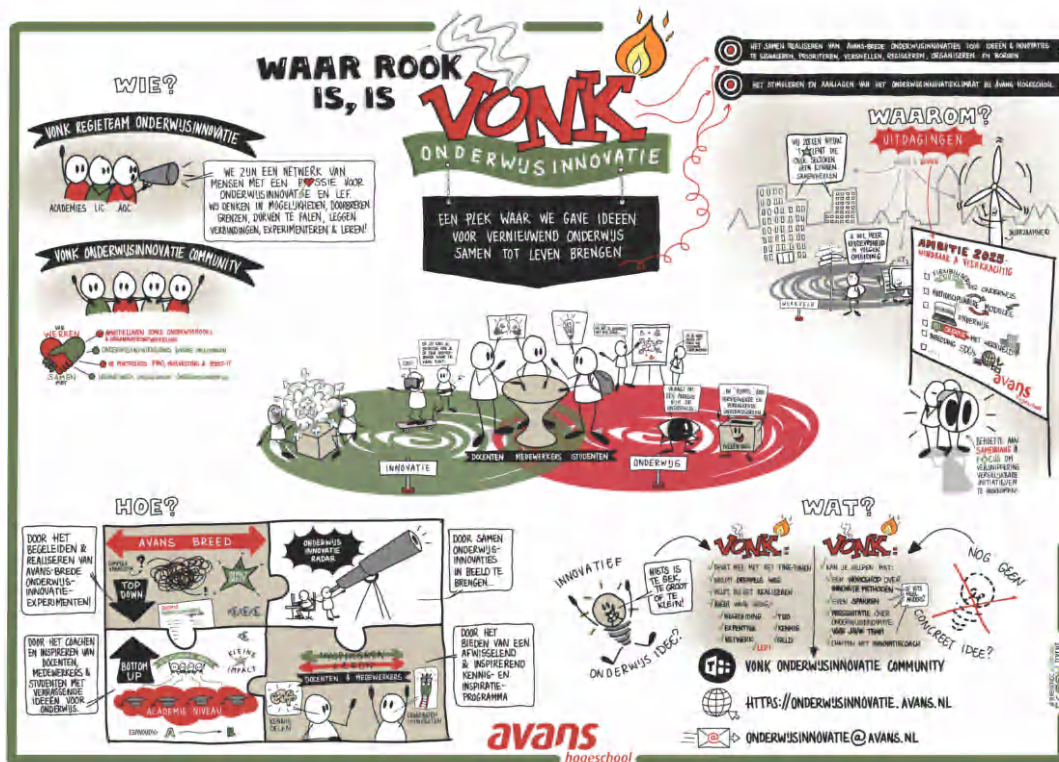
In de Cirkel Onderwijs zijn in 2020 de eerste 4 onderwijsinnovaties goedgekeurd en gestart: energietransitie, cross-sectoraal opleiden, Cyber Physical Factory (CPF) en Sustainable Development Goals (SDG)-ateliers.

Energietransitie

Interdisciplinair onderwijs is van groot belang om studenten voor te bereiden op de complexe problemen in de huidige samenleving, zoals de energietransitie. Omdat Avans de maatschappelijke problemen centraal wil stellen, is energietransitie een belangrijk thema in de toekomstige onderwijsprogramma's. Om dit complexe probleem aan te pakken moeten toekomstige professionals niet alleen kennis van hun eigen discipline hebben, maar ook van andere relevante disciplines. Daarvoor is praktijkgericht en interdisciplinair onderwijs nodig. De hoofdvraag in het project is: hoe kan interdisciplinair onderwijs met de diverse stakeholders uit het werkveld worden ontwikkeld, zodat studenten leren omgaan met het complexe probleem energietransitie? Het resultaat is een onderwijstrack met een daarin geïntegreerde onderzoekslijn. We bieden disciplinaire kennis en vaardigheden aan in combinatie met interdisciplinaire competenties.

Cross-sectoraal opleiden

In De Tussenruimte willen we vraagstukken over samenleven in Brabant begrijpen en aangaan vanuit de verbinding tussen stad en land. We gaan uitzoeken hoe de kwaliteiten van de stad en het land kunnen verweven om de kwaliteit van Samen Leven te bevorderen. Brabant wil zich profileren als een



gebied waar stad en land samenwerken en daarin innovatief zijn, een voorloper zelfs. Daarom werken we niet alleen aan vraagstukken in Brabant, maar ook in andere regio's waar het samenspel tussen stad en land een sleutel is naar welzijn van mens en natuur.

We hebben een cross-sectoraal afstudeeratelier ingericht met als doel welzijn te bevorderen door middel van stadslandbouw. Dat is onze eigen proeftuin voor de verdere ontwikkeling van cross-sectoraal leren binnen Avans. Samen met het [Urban Living Lab Breda](#) werken we samen aan het vraagstuk: Hoe kunnen de kwaliteiten van de stad en het land verweven om de kwaliteit van Samen Leven in de regio te bevorderen?

Een sterk staaltje co-creatie

Op initiatief van Avans Academie Engineering & ICT en in nauwe samenwerking met het werkveld en de regionale overheid experimenteren studenten van verschillende disciplines van Avans met de nieuwste technologieën in de Cyber Physical Factory. En dat niet alleen, de technologiecampus is ook een prachtig voorbeeld van co-creatie en een belangrijk onderdeel van onze ambitieplannen. Onderwijs, overheid en ondernemers werken samen op een externe locatie: [Gate2](#) in Rijen. Zie ook onze artikelenserie hierover op [Avans.nl](#)

Kleine innovaties

Silent Teacher

Naast de 'grote' onderwijsinnovaties heeft het VONK-regieteam ook een drietal kleinere initiatieven begeleid. Zo kreeg docent Judith Herrewijn hulp bij het verder uitwerken van haar idee om met silent-disco-headsets les te geven tijdens de coronaperiode. Judith worstelde met de vraag hoe ze les kon geven aan studenten als zij verspreid zitten in een grote ruimte. Ze kreeg het idee om silent-disco-koptelefoons te gebruiken. Al snel vond ze het bedrijf Silent Disco Box bereid om samen een pilot te draaien. Judith gaf in september 2020 de eerste fysieke les met de koptelefoons aan studenten Communicatie bij de Avans Academie Associate degrees in Den Bosch en ze kijkt hier zeer positief op terug. Zie ook het artikel in [PUNT](#).



AVANS EXTRA

Extracurriculaire Avansbrede programma's zoals Flow, Chance en GreenOffice zijn bij het Avans Ondernemerscentrum ondergebracht, met als doel om dit aanbod via 1 platform te ontsluiten voor alle Avansstudenten. In het voorjaar van 2020 zijn 9 verschillende activiteiten doorgegaan (17 groepen in totaal), waaraan 174 studenten hebben deelgenomen.

Vanwege de coronacrisis is in het voorjaar van 2020 een aantal extracurriculaire activiteiten voor studenten afgelast, omdat we denken dat het online niet goed mogelijk is echt contact met de deelnemers te maken. Toch hebben we 3 trainingen uit ons aanbod, namelijk assertiviteitstraining, faalangsttraining en hoogsensitiviteit door laten gaan.

Tijdens de eerste lockdown hebben we die naar een online variant omgezet en uit deze pilot bleek dat zowel trainers als studenten hier positief op terugkijken. Studenten gaven bijvoorbeeld aan dat ze het prettig vinden om dit aanbod vanuit een vertrouwde omgeving (thuis) te volgen, al hebben fysieke activiteiten de voorkeur.

In het najaar konden we door onze ervaringen tijdens de eerste periode van lockdown een breder programma online bieden. In blok 1 en 2 van studiejaar 2020-2021 hebben ruim 30 activiteiten plaatsgevonden met 2040 deelnemers. Het grootste gedeelte van de extracurriculaire activiteiten vond nog steeds online plaats

GREENOFFICE

Coronaproof protest voor het provinciehuis

Op 15 mei stond GreenOffice samen met Extinction Rebellion, Fridays for Future en Grootouders voor het Provinciehuis in Den Bosch om te protesteren tegen het nieuwe bestuursakkoord. Onze inzameling bij tientallen studenten leverde meer dan 200 broeken op die we voor het provinciehuis hebben neergelegd. (Foto: Noël van Hoofst)



Duurzame challenges

In april presenteerden 5 studenten de lockdown challenges. Met het team hebben we een experiment van 2 weken uitgevoerd. Hiervan maken we herhaalbare onderzoeken, zodat studenten deze experimenten komend najaar opnieuw kunnen doen en ook hun bevindingen gaan rapporteren.

SDG-café's

Inmiddels hebben 2 succesvolle pilots van online GreenOffice-café's plaatsgevonden. Een GreenOffice-café is een toegankelijke vrijdagmiddagborrel mét inhoud. Maandelijks verkennen 2 studenten 1 SDG en zij werken deze uit aan de hand van prikkelende stellingen en opdrachten.

AVANS MULTIDISCIPLINARY EXPERIENCE

In 2020 organiseerde het AOC 1 in plaats van de gebruikelijke 2 edities van de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX). Tijdens de online AMX-week gingen 4 teams van 4 tweede tot vierdejaarsstudenten van verschillende opleidingen samen op zoek naar een innovatieve oplossing voor een bestaand vraagstuk van een externe opdrachtgever. De begeleiding was in handen van docenten van de deelnemende academies.

De geplande AMX-week in april, waar ruim 1.500 studenten en 90 opdrachtgevers aan mee zouden doen, kwam te vervallen door de coronacrisis. Het was niet mogelijk om in die korte tijd de offline AMX-week om te zetten naar een online variant. Vervolgens nam de AMX Stuurgroep het besluit om de AMX-week van 2 tot en met 6 november online te houden. Dit vroeg om een ander programma, zodat meedoen voor studenten, docenten en opdrachtgevers een nieuwe én bijzondere ervaring zou zijn. Via AvansConnect konden studenten en docenten ook deze keer zelf een opdracht kiezen. Nieuw was dat ze de opdrachten een aantal dagen daarvoor al konden inzien.

In totaal werkten 450 studenten verdeeld over 116 teams aan 29 vraagstukken. Er was een grote variëteit aan opdrachtgevers en vraagstukken, zoals 'Pilletje hier, lijntje daar', 'Vaten in het bos en schieten maar?' van het Openbaar Ministerie in Breda tot 'Aantrekkelijk asfalt' van Heijmans. Studenten kwamen met interessante oplossingen die de opdrachtgevers verder op weg hielpen. Uit de evaluaties bleek dat de studenten, docenten en opdrachtgevers tevreden tot zeer tevreden waren over de eerste online editie van de AMX.

AMX IN HET KORT



7
academies
11
opleidingen



459
studenten



29
docentcoaches



116
MULTIDISCIPLINAIRE
TEAMS

29

live-uitzendingen
vanuit Studio AMX



29
opdrachtgevers



TELEFOON
EN MAIL
250

14

AMBASSADEURS
ACCOUNTMANAGERS
PROJECTTEAM



13
dagopdrachten

4 **AMBITIE 2025**

We leven in een wereld die continu verandert. Beroepen veranderen snel. Werk en loopbaan worden flexibeler. Ook de onderwijsbehoeften veranderen mee, mede door technologische ontwikkelingen en meer datasturing.

Daarnaast is er toenemend behoefte aan keuzevrijheid, zelfontplooiing en flexibiliteit in het leerproces. We bewegen ons daarom van aanbodgericht naar vraaggestuurd. Ook ons wereldbeeld verandert, waarbij het collectieve belang en verantwoord burgerschap belangrijker worden.

ONDERWIJS

Ambitie ontwikkelen

Vanuit de Avans Ambitie 2025 is het nieuwe onderwijsmodel ontwikkeld. Het onderwijsmodel heeft als doel flexibilisering van het onderwijs. Door meer standaardisering krijgen studenten keuzeruimte en kunnen zij interdisciplinaire leerervaring opdoen bij verschillende opleidingen. Het onderwijsmodel bevat uitspraken hoe het onderwijs ontworpen en georganiseerd kan worden. Om het onderwijsmodel te kunnen ontwikkelen is het nodig de onderwijsvisie te herzien en aan te passen naar de nieuwe ambitie. In opdracht van het CvB heeft een projectteam de de nieuwe visie op onderwijs en leren ontwikkeld. Ook heeft het team een voorzet gedaan voor de implementatie van het onderwijsmodel.

Onderwijsvisie en onderwijsmodel

Het projectteam heeft in nauw contact met deskundigen van het LIC modellen vergeleken, informatie opgevraagd, dilemma's voorgelegd. Een voorbeeld van een dilemma is: eerst studenten een

sterke basis geven in hun opleiding of al in het eerste jaar keuzemogelijkheden bij andere opleidingen bieden? Op verschillende momenten zijn de uitwerkingen en dit soort dilemma's voorgelegd en besproken met docenten, directieleden, de AMR, de opdrachtgever, commissie KOO (RvT) en op basis van de feedback en vragen, aangevuld of aangepast.

In 2020 zijn er 4 producten opgeleverd:

1. De visie op onderwijs en leren, te lezen via deze [link](#)
2. Het onderwijsmodel: het kader, beschikbaar als [PDF](#)
3. Het onderwijsmodel: het verantwoordingsdocument, beschikbaar als [PDF](#)
4. Het onderwijsmodel: lees hier het [digitale magazine](#)

Visie op onderwijs en leren

De onderwijsvisie bestaat uit vijf onderdelen:

1. De Avans opgeleide professional
2. De student bepaalt de route
3. Wendbare docenten en samenwerkende teams
4. Co-creatie in een gemeenschap
5. Technologie en data.

Nu studenten in toenemende mate betekenis geven aan hun eigen leerproces, vraagt dat van hen nog meer dan voorheen een lerende, onderzoekende, ondernemende, kritische en verantwoordelijke houding. In het onderwijs van Avans wordt aan deze houdingsaspecten daarom gedurende de gehele opleiding veel aandacht gegeven. Door het gesprek aan te gaan met studenten, door met hen in gesprek te blijven en door hen ontwikkelgerichte feedback te geven op de houdingsaspecten, krijgen studenten beter inzicht in hun eigen handelen als student en als beginnend professional en leren zij de waarden van hun toekomstige beroepenveld kennen. Hierdoor wordt hun eigen wendbaarheid en veerkracht vergroot.

Onderwijsmodel

Het onderwijsmodel bestaat uit twee delen: het kader met de organisatie-afspraken en het verantwoordingsdocument waarin deze afspraken (onderwijskundig) verantwoord worden en de onderlinge samenhang wordt toegelicht. Het Avans onderwijs wordt ontworpen op basis van backward design en constructive alignment en de volgende afspraken zijn gemaakt: de stamopleiding gaat naar 180 ec, waardoor 60 ec vrije keuzeruimte ontstaat. De opleiding kent een opbouw van NLQF 5 (jaar 1 en



2) naar NLQF 6 (jaar 3 en 4). Zowel de opleiding als de keuzeruimte bestaan uit modules van 15 ec (of een veelvoud ervan) die in samenwerking met het werkveld ontwikkeld en uitgevoerd worden. Keuze modules kunnen zowel verdiepend, verbreedend, mono-, multi- of interdisciplinair van aard zijn dan wel tot de stam van een andere opleiding behoren.

Er is een [digitaal magazine](#) ontwikkeld waarin de uitspraken met toelichting, evenals de FAQ zijn opgenomen om de docenten op toegankelijke wijze te informeren en van antwoorden op veel gehoorde vragen te voorzien.

ONDERZOEK

Kennis in ontwikkeling

In de afgelopen ambitieperiode heeft praktijkgericht onderzoek een stevigere en meer herkenbare plek verworven binnen Avans. Er zijn expertisecentra ingericht waarin lectoren en docent-onderzoekers hebben bijgedragen aan de focus en samenhang in ons onderzoek. Stuurgroepen met academiedirecties hebben geholpen de samenwerking en verbinding met het onderwijs te intensiveren. Er heeft professionalisering plaatsgevonden van docenten, onderzoek is steviger verankerd in nieuw ontwikkelde curricula en afstudeerders hebben actiever bijgedragen aan lectoraatsonderzoek. BKO-visitatiecommissies bevestigen dat ons onderzoek voldoet aan de standaarden in het vakgebied,

ambitieuw en uitdagend is, en goed verbonden is met de beroepspraktijk wat onder meer blijkt uit de toename van het aantal onderzoeksopdrachten, samenwerkingspartners en de funding vanuit externe partijen. Maar tevreden achterover leunen past ons niet. We willen, vanuit de goede basis die de afgelopen jaren is neergezet, de komende ambitieperiode doorontwikkelen naar een toonaangevende kennisinstelling en een (h)erkende kennispartner, zowel in de regio als daarbuiten.

Stakeholders

In 2020 is er zowel intern als extern gesproken, gediscussieerd en gespard met experts, directeuren, lectoren, onderzoekers, externe samenwerkingspartners en andere belanghebbenden. Wij hebben geprobeerd recht te doen aan alle meningen, belangen en overtuigingen en alle stakeholders actief en intensief te betrekken, om zo met elkaar tot een breed gedragen stip aan de horizon te komen. Daarbij hebben we ook uitdrukkelijk aandacht gehad voor de zaken die nog niet goed waren. Denk hierbij aan de versnippering in onze onderzoeksinspanningen, de bescheiden omvang van de investering in onderzoek, en de te geringe aandacht voor HR-aspecten met betrekking tot lectoren en carrièreperspectieven voor docent-onderzoekers.





Dit heeft geleid tot een nieuwe visie die beschrijft in welke richting wij ons willen (door) ontwikkelen, maar laat ruimte voor voortschrijdend inzicht en de professionele expertise van degenen met wie wij deze ontwikkeling willen realiseren.

Zwaartepunten

Belangrijke elementen in die visie zijn onder meer de keuze voor een beperkt aantal inhoudelijke zwaartepunten, een hogere investering in praktijkgericht onderzoek en een aanpassing van ons HR-beleid. Ook willen we de verbinding met het onderwijs verder versterken door onderzoekers en opleidingen met elkaar keuzemodules, minoren en masteropleidingen te laten ontwikkelen en uitvoeren. Om onze ambitie ook daadwerkelijk te kunnen bereiken vinden we het nodig dat ook de organisatie van het onderzoek binnen Avans aangepast moet worden, passend bij de inhoudelijke focus en bij een sterkere plaats voor onderzoek in de Avans-organisatie.

Voor 2021 betekent dit dat we starten met het definitief vaststellen wat de inhoudelijke thema's zijn waarop Avans zich wil focussen en dat we een keuze maken voor het organisatiemodel voor onderzoek. Lectoren, opleidingen en externe partijen gaan binnen de inhoudelijke thema's met elkaar aan de slag om die inhoudelijke thema's verder vorm te

geven, zowel op inhoud als op vorm. Een spannend en belangrijk proces.

Kwaliteitsbewaking

Daarnaast gaan we in 2021 aan de slag met een aantal andere initiatieven ter ondersteuning van de omvang en kwaliteit van ons onderzoek. We gaan werken met een Klachtencommissie praktijkgericht onderzoek samen met Fontys en Hogeschool Zeeland, we richten een Avans Ethische commissie in en starten een pilot waarin onderzoekers geprofessionaliseerd worden in het schrijven van kwalitatief goede subsidiievoorstellen. Ter ondersteuning van de lectoraten investeren we in grant-officers die de lectoren ondersteunen bij het opstellen van subsidieaanvragen. Ook stellen we datastewards aan die onderzoekers (ook studenten) helpen met het in de praktijk brengen van Open Science. Met deze activiteiten zet Avans de eerste vervolgstap in de ontwikkeling naar een betere kennisinstelling.

5 KWALITEITS- AFSPRAKEN

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

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

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

Bij Avans zetten we de middelen centraal in op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van onze docenten. In het plan 'Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024' staan onze voornemens en bijbehorende maatregelen en acties verder uitgewerkt.

PROCES 2020

De uitvoering en voortgang van de maatregelen monitoren en evalueren we volgens de reguliere planning & control-cyclus en met ons kwaliteitssysteem 'Kwaliteit in Beweging'.

Zo stond de managementreview volledig in het teken van de kwaliteitsafspraken. Ook hebben onderzoekers van ons Institutional Research team een overkoepelende voortgangsrapportage opgesteld. Naast enkele inhoudelijke verbeteruggesties blijkt uit de rapportage dat we de kwaliteitsafspraken concreter kunnen weergeven in de businessplannen en dat we ons interne rapportagemodel (MARAP-format) nog verder moeten aanscherpen.



VOORTGANG 2020

In de tabellen op deze en volgende pagina's staat per thema de gerealiseerde inzet van de middelen, aangevuld met de voortgang.

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Thema's en maatregelen	Planning x €1000	Realisatie x €1000	Voortgang van de acties en maatregelen
1.1 Student-nabijheid Vergroten ruimte voor student-docentcontact en werkdruk verlagen.	5.427	6.363	De middelen zijn ingezet. Vanwege de toename van het aantal docenten zijn meer middelen ingezet dan gepland.
1.2 Verhoging van labbudgetten Verbeteren van laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijs-ondersteuners voor het laboratoriumonderwijs. Via verhogen labbudgetten.	1.112	1.162	De middelen zijn ingezet. Het verbeteren van de faciliteiten (verbeteren binnenklimaat, inzet op <i>internet-of-things</i> en de extra inzet van ondersteuning loopt volgens plan).
1.3 Curriculum onderhoud Op orde houden curricula via verhogen van het budget voor curriculum-onderhoud met € 620.000 per jaar.	620	656	De middelen zijn ingezet.

3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling

Thema's en maatregelen	Planning x €1000	Realisatie x €1000	Voortgang van de acties en maatregelen
3.1 Initiatief-voorstel AMR Studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Via het initiatiefvoorstel uitwerken in Avans Extra als proeftuin voor Ambitie 2025.	663	396	Er zijn minder middelen ingezet dan vooraf gepland. Nieuw aanbod is in afstemming met studenten ontwikkeld. Vanwege corona is echter het nieuwe aanbod, met uitzondering van het project Switch, nog niet uitgevoerd. Dit zal binnen de planperiode nog wel gaan gebeuren. Ook is minder geld besteed aan communicatie.

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Planning x€1000	Realisatie x€1000	Voortgang van de acties en maatregelen
5.2 Technologie en data	1.000	1.028	De middelen zijn ingezet.
Kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken.			De uitvoering van de maatregel loopt op schema.
Ontwikkeling van slimme onderwijscatalogus.			De slimme onderwijscatalogus wordt ingezet en getest.
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)	348	319	De middelen zijn grotendeels ingezet. Als gevolg van corona zijn de begrote reiskosten niet gerealiseerd.
Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in organisatie.			Ondanks corona neemt het aantal studenten bij AIS toe. De werkplaats was tijdelijk opengesteld, zodat studenten elkaar ook fysiek hebben kunnen treffen.
5.4 Avans Multi-disciplinaire eXperience (AMX)	260	187	De middelen zijn deels ingezet.
			De editie in april is als gevolg van de corona-maatregelen geannuleerd. De editie in november is volledig online uitgevoerd. In totaal heeft dit geleid tot een beperkte onderbesteding.
			In totaal hebben 500 studenten deelgenomen aan de online versie. De studenten zijn positief over de AMX-week.
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	Uitgevoerd conform meerjarenbegroting- en planning van de kapitaaldienst.
5.6 Rijke Leeromgeving	374	41	Er is minder besteed dan vooraf gepland. Onder voorbehoud van de ontwikkelingen en te nemen acties rond corona, krijgt deze maatregel komende jaren weer een hogere prioriteit.

6. Verdere professionalisering docenten

Thema's en maatregelen	Planning x € 1000	Realisatie x € 1000	Voortgang van de acties en maatregelen	
6.1 BDB+		301	174	De middelen zijn deels ingezet.
Professionaliseren en certificeren van docenten op de terreinen ICT en Brein & Leren en voortzetten extra inspanning.				De activiteiten zijn in een door corona aangepaste vorm uitgevoerd, hiermee zijn minder kosten gemoeid dan oorspronkelijk gepland.
Via voortzetten extra inspanning.				Het percentage gecertificeerde docenten loopt volgens plan. Eind 2020 heeft 69% BDB-C en 59% BDB-D behaald (het streven voor 2021 is 65%).
6.2 Docent-professionalisering		118	11	Er is minder besteed dan vooraf gepland.
Vergroten expertise van slb'ers op studentenwelzijn/handicap & studie.				Vanwege corona is het professionaliseringstraject voor slb'ers in 2020 niet uitgevoerd. Het traject wordt in 2021 opnieuw aangeboden en de communicatie wordt versterkt.
Via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma.				

REFLECTIE OP VOORTGANG 2020

In de planvorming van 2020 was de verwachte overbesteding van de ontvangen rijksbijdrage € 2.294.000. Bij de realisatie blijkt de overbesteding € 1.415.000 te bedragen, lager dan gepland.

Het verschil komt door een hogere rijksbijdrage (€ 1 mln), een hogere besteding bij het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs', lagere bestedingen bij de maatregelen 'Rijke leeromgeving' en 'Docentprofessionalisering' en minder kosten bij het initiatiefvoorstel van de AMR en AIS en AMX.

De hogere besteding bij 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' is het gevolg van de groei van het aantal studenten en daardoor ook het aantal docenten, waarvoor de 5%-regeling geldt. De lagere bestedingen zijn een gevolg van coronamaatregelen die veel druk hebben gelegd op medewerkers en studenten. Dit vertraagde de uitvoering van sommige zaken.

De verwachting is dat deze vertraging en daardoor achterblijvende inzet van middelen binnen de planperiode volledig ingehaald wordt. Als de coronamaatregelen langer nodig zijn, stelt Avans die verwachting bij.



MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Reflectie van AMR op kwaliteitsafspraken

Maud Muskens, voorzitter van de AMR: "Begin 2020 is de definitieve Ambitie 2025 vastgesteld. AMR heeft met wederzijdse instemming een belangrijke link gelegd tussen de besteding van de kwaliteitsgelden en de ontwikkelingen omtrent Ambitie 2025. De plannen hebben we opgenomen in de kwaliteitsafspraken, zoals werken met een onderwijscatalogus en intensief contact tussen docenten en studenten. Met de MARAP's monitoren we deze ontwikkelingen. De AMR heeft ook toegang tot deze rapportages.

Veel van de voorgenomen plannen zijn in een ander tempo (sneller of juist trager) uitgevoerd vanwege corona. Begin 2020 hebben Marjo Stevens en Paul Rüpp de AMR geïnformeerd over de voortgang van de kwaliteitsafspraken in een plenaire vergadering van de AMR.

Via de werkgroep Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken is de voortgang op enkele onderdelen van Ambitie 2025 gevolgd. Een voorbeeld is Avans Extra, die veel van de extra-curriculaire opties van Avans aanbiedt (3.1, 5.3 en 5.4).

Daarnaast voerde de Werkgroep Huisvesting & ICT meerdere gesprekken rondom de investeringen in technologie en data (5.2) en huisvesting (5.5 en 5.6). De werkgroep Personeel & Welzijn bespreekt de investeringen met betrekking tot de 5%-regel (1.1) en de docentprofessionalisering (6.1 en 6.2). De werkgroep Finance & Governance monitort de daadwerkelijke besteding.

Het dagelijks bestuur van de AMR was daarnaast als volwaardig gesprekspartner betrokken bij de managementreview in maart 2020. De gehele AMR heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting en daarbinnen specifiek op de studievoorschotmiddelen. De werkgroepen bereiden op basis van hun eigen expertise deze bespreking en besluitvorming voor."

Getekend, M.Muskens, voorzitter AMR

6 MENSEN VAN AVANS

De medewerkers van Avans zijn van cruciaal belang voor onze kennisorganisatie. Daarom investeert Avans op vele manieren in HR-beleid en in een fijne, inspirerende werkomgeving.

Van onze medewerkers vragen we om wendbaar en veerkrachtig te zijn, verantwoordelijkheid te nemen. Om het beste uit zichzelf te halen. De diensteneheid Personeel en Organisatie (DP&O) faciliteert medewerkers en teams om dit te kunnen doen. Rekening houdend met ons meerjarenbeleid, verwoord in de Ambitie 2025, en met de actualiteit.

WERKEN BIJ AVANS

In 2020 stonden 2 majeure ontwikkelingen centraal: een passend antwoord vinden op de uitdagingen rondom de coronapandemie én het vertalen van de Ambitie 2025 naar een HR- en organisatieaanpak. Een belangrijk thema uit de ambitie is wendbaarheid. Heel treffend, nu de coronacrisis van de medewerkers en de organisatie om veel wendbaarheid vroeg. En waardoor sneller duidelijk werd wat nodig is om in de toekomst wendbaar te blijven, ook op andere terreinen. Deze ervaringen en aanvullende gesprekken resulteerden in 7 hoofdthema's voor de komende jaren:

1. Wie is en wat doet Avans als werkgever?
2. Wat verwachten we van onszelf en elkaar?
3. Hoe maken we de ambitie mogelijk?
4. Leren en ontwikkelen doen we samen.
5. Op weg naar gedeeld leiderschap.
6. Organiseren en zelforganisatie
7. Impactvol HRM

Deze voor ons belangrijke thema's zijn uitgewerkt in een [digitaal magazine](#).

MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

Welzijn, verzuim en preventie

Door de coronapandemie was het ook op het gebied van verzuim en preventie een bijzonder jaar. Zeker in het epicentrum van de eerste golf kregen Avansmedewerkers met corona te maken. Zowel mentaal als fysiek was de impact op individuele medewerkers groot. Zo was er niet alleen impact op persoonlijk niveau (ziekenhuisopname, overlijden en langdurige klachten), ook indirect werden collega's getroffen door deze ziekte. Het verzuimcijfer over 2020 bedraagt 3,21%. Dit is lager dan het jaar ervoor (2019: 3,6%). En ook lager dan gemiddeld in het hbo. Uit onderzoek blijkt dat het kortdurende verzuim door thuiswerken daalt. Dat was ook bij Avans het geval.

We realiseren ons dat de coronacrisis nog niet voorbij is. Daarom blijven we monitoren, onder andere door een Covid-medewerkeronderzoek dat begin 2021 uitgevoerd is.

Verzuim- en preventiesprekuren

Preventie blijft belangrijk voor Avans. Ook in 2020 vonden 154 preventieve gesprekken plaats met medewerkers. Daarvan waren er 46 met de 2 bedrijfsartsen, 68 met de bedrijfspsycholoog en 40 met de Arbo-verpleegkundige. Daarnaast waren er verzuimspreekuren, waar 401 gesprekken (digitaal) zijn gevoerd met de bedrijfsartsen en de Arbo-verpleegkundige.

Health checks

Vanwege de coronacrisis hebben we in 2020 aan alle academies en diensten healthchecks aangeboden. Dat gebeurde in de vorm van een vitaliteitscan, passend bij de maatregelen. Voor het derde jaar was de uitvoering daarvan in handen van Holland Fit. In totaal zijn er 357 vitaliteitscans ingevuld en 151 health checks uitgevoerd. Dit is een toename ten opzichte van voorgaande jaren.

Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE (excl. stagiaires)

Jaar	Aantal	FTE	Groei in aantal	Groei in FTE
2016	2863	2257,75	5,84%	10,00%
2017	2870	2246,79	0,24%	-0,49%
2018	2837	2253,07	-1,15%	0,28%
2019	2912	2292,93	2,57%	1,72%
2020*	3308	2452,27	13,60%	6,95%

* vanaf 1-1-2020 zijn 195 surveillanten in dienst gekomen.

ZIEKTEVERZUIM

3,2%



Risico Inventarisatie en Evaluatie

In 2020 werden 6 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uitgevoerd. Voor de coördinatie rondom de RI&E's is een preventiemedewerker aangesteld en een draaiboek RI&E uitgebracht. Ook heeft iedere academie of dienst hiervoor een contactpersoon aangesteld.

Werkplekonderzoeken

Vanwege corona werkten medewerkers vanaf maart 2020 vooral vanuit huis en werd er online onderwijs gegeven. Veel aandacht hebben we besteed aan het inrichten van de werkplek thuis en aanvullende faciliteiten. Er vonden thuis 64 werkplekonderzoeken plaats en er zijn 61 beeldschermbrilverklaringen verstrekt.

LIVVIT

149 medewerkers kregen ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Daarnaast bood Ontwikkelen@avans meer digitale trainingen, vooral gericht op hoe om te gaan met de coronapandemie en het online en vanuit huis werken. Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen er medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans.

Tabel 2 Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten

	2019	2020
WGA 35-80%	1	1
WGA 80-100%	2	3
IVA 80-100%	3	3

SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Onze ambitie vraagt van ieder team en individu om continu te ontwikkelen. Door te blijven werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid.

Werken en leren in teams

Met zelforganiserende teams wil Avans verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Deze zelforganisatie vraagt om een andere manier van samenwerken. Dat gaat enerzijds over met wie je samenwerkt. Bijvoorbeeld met andere teams, opleidingen of diensten en zelfs buiten de grenzen van Avans. Maar anderzijds gaat het ook over de manier waarop je binnen je team samenwerkt en georganiseerd bent. Soms moeten rollen en verantwoordelijkheden binnen teams opnieuw herijkt worden. Het met en van elkaar leren is hierbij cruciaal. Zeker als je flexibel onderwijs wilt creëren is dit nodig.

Steeds meer teams binnen Avans zijn actief bezig met hun ontwikkeling. Vooral na de zomer nam de vraag om ondersteuning en begeleiding bij vraagstukken rond teamontwikkeling toe. In 2020 ontving Ontwikkelen@avans meer dan 40 begeleidingsvragen van teams.

Het afgelopen jaar hebben we ons palet uitgebreid om teams bij organisatie- en ontwikkelvraagstukken te kunnen begeleiden. We kunnen dat nu ook deels op afstand en deels fysiek doen. Daarnaast is een centrale interne pool van Avansmedewerkers met teamcoachkwaliteiten opgezet. Ook zijn met 10 partijen contracten afgesloten die ons de komende 4 jaar begeleiden bij organisatie- en teamontwikkelvraagstukken. Denk aan de ontwikkeling van (informeel) leiderschap naar meer gedeeld leiderschap of hoe we kwaliteiten en talenten van teamleden beter kunnen benutten.

We verwachten dat teamontwikkeling en teamleren belangrijke pijlers blijven om de Ambitie 2025 te realiseren.

GEINVESTEERD IN SCHOLING MEDEWERKERS

€ 3.127.412

2,08% van de loonsom



Gesprekkencyclus

Sinds 2019 is de gesprekkencyclus bij de academies en diensten volop in beweging. Binnen de kaders van de cao hbo is geëxperimenteerd met functioneringsgesprekken binnen teams. Deze beweging is in 2020 verder doorgezet en er is aanbod ontwikkeld om teams hierbij te ondersteunen.

Vanwege de coronacrisis en de impact hiervan op het onderwijs en het welzijn van Avansmedewerkers is na afstemming met de vakorganisatie en de AMR de gesprekkencyclus aangepast. Iedere medewerker ontving de beoordeling 'goed', tenzij er een duidelijke reden was hiervan af te wijken. Hiermee werd recht gedaan aan waardering voor ieders werk, zonder administratieve lasten en binnen de juridische kaders. Deze werkwijze is goed verlopen (87% goede beoordelingen, 3,8% uitstekend, 0,7% (on)voldoende, 8,5% geen beoordeling).

Tijdens de totstandkoming van de Ambitie 2025 bleek dat de huidige gesprekkencyclus wat 'knelt' en minder ondersteunend is voor de doorontwikkeling van het werken in sterke teams. Daarom wordt herziening van de bestaande gesprekkencyclus nu verkend.

Docentprofessionalisering

In aansluiting op onze Ambitie 2025 is het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht

essentieel voor onze studenten, medewerkers en organisatie. De kwaliteit van onze medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Als wendbare professionals zijn zij een voorbeeld voor onze studenten. Daarom is continue ontwikkeling van kennis en competenties vereist. Van medewerkers vragen we om actief te werken aan de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. En om een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding.

Ter ondersteuning van deze professionalisering werkt Avans aan uitbreiding en aanpassing van de mogelijkheden, zowel voor medewerkers individueel als in teamverband. In 2020 zijn hiervoor de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- De eigen praktijk is het vertrekpunt van leren.
- Leren gebeurt voornamelijk in de praktijk.
- Medewerkers leren met en van elkaar en met en van studenten.
- Teams en medewerkers kiezen een eigen leerroute met een variatie aan leeractiviteiten.

Hiermee sluiten we aan op de actuele veranderingen in het onderwijs.

De eerste aanzet hiervoor is in 2020 gedaan. Voorbeelden zijn:

- De start van een community of practice (CoP) voor docenten die zich willen verdiepen in blended leren (deels digitaal en deels fysiek).
- De module BDB-C Onderwijs & ICT is omgevormd naar een flexibel leerarrangement waar docenten hun kennis en ervaring met online leren voor studenten versterken.
- Voor studentbegeleiders is een module ontwikkeld gericht op kennis over de wendbare en veerkrachtige student. Deze leren ze inzetten in de begeleiding van studenten.

In 2021 zullen we verder werken aan professionalisering richting de toekomst met een eigentijds professionaliseringsprogramma en ontwikkelaanbod. Daarbij maken we gebruik van alle technologische mogelijkheden. Ook gaan we met onderwijs-ontwikkelteams aan de slag om het nieuwe onderwijsmodel van Avans te realiseren. Bovendien introduceren we een BDB+ voor docenten gebaseerd op werkpleklernen, bouwen we het aanbod voor studentbegeleiders verder uit en verwachten we dat op meerdere thema's CoP's ontstaan.

Tabel 3 Docenten met een BDB+ certificering

Certificering	BDB (A+B)	BDB-A	BDB-B	BDB-C	BDB-D
Aantal docenten (>0,4 FTE)	1090	1326	1206	789	692
In % van in totaal 1622 docenten	67	82	74	49	43

Loopbaanontwikkeling 2020

In 2020 investeerde Avans in totaal voor € 3.127.412 in scholing van de medewerkers. Dat is 2,08 % van de loonsom. De investering van scholing gebeurt onder regie van de afdeling DP&O, ondersteund door experts bij Ontwikkelen@avans, zodat de kwaliteit en aansluiting op de Avanspraktijk geborgd is.

Loopbaanbegeleiding

In 2020 kregen 41 medewerkers met een loopbaanvraag een intakegesprek. Soms was 1 gesprek voldoende. De meeste medewerkers werden doorverwezen naar een van onze 3 externe loopbaancoaches.

Mobiliteitstrajecten

Na intensieve begeleiding in 2019 werden in 2020 de laatste trajecten afgerond van medewerkers die betrokken waren bij de reorganisatie van het LIC. Hiermee hebben alle medewerkers een duurzame positie binnen of buiten Avans gevonden en kon het sociaal plan worden beëindigd.

Jouw Talent, Jouw Toekomst

In april 2020 organiseerden we voor het eerst het evenement 'Jouw Talent, Jouw Toekomst'. Dit Avansbrede evenement, gericht op de bewustwording van actief loopbaangedrag, had vanwege de intelligente lockdown een aangepaste, afgeslankte vorm. 72 medewerkers namen deel aan de 4 online aangeboden workshops.

Webinars en workshops

Op 2 belangrijke momenten van het jaar boden we onze medewerkers workshops en webinars gericht op het hervinden van een balans in coronatijd. In juli,

bij de afronding van een impactvol studiejaar was dit onder de vlag 'Geruster de zomer door'. Het aanbod bij de start van het nieuwe studiejaar had als thema 'Frisse start'. In totaal bereikten we met dit aanbod bijna 100 Avansmedewerkers.

Daarnaast verzorgde DP&O 5 korte webinars in 2020 voor medewerkers die een steuntje in de rug konden gebruiken in coronatijd. Dit initiatief bleek een schot in de roos: 130 collega's, van wie bijna 40% docent, deden mee. Vanwege dit succes krijgen de webinars in 2021 een vervolg.

WWBW-trajecten (Van-werk-naar-werk-begeleiding)

In 2020 hebben we 80 medewerkers voor een uitkering aangemeld wiens arbeidsovereenkomst niet werd verlengd of werd beëindigd. Avans betaalt als Eigen Risicodrager hun WW- en BW (bovenwettelijke) uitkering. Dit is een stijging van 40% ten opzichte van 2019. In totaal hielpen we 61 medewerkers bij het vinden van een baan buiten Avans. Waarmee we 2 miljoen euro aan begrote uitkeringslasten niet hoefden uit te keren.

LEIDERSCHAP

De realisatie van Ambitie 2025 vraagt ook op het gebied van leiderschap nieuwe manieren van opleidings- en dienstoverschrijdend samenwerken, naast de doorontwikkeling richting zelforganisatie. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig.

De notitie 'Op weg naar gedeeld leiderschap' is vastgesteld in 2020. Zij beschrijft de benodigde eigenschappen van toekomstige leiders bij Avans.

Tabel 4 Leerinterventies Medewerkers

	Startmomenten	% online	% offline	Aantal
Open inschrijving	45	76	24	670
Coaching	19			19
Management Development	16	81	19	222
Webinars	14	100	0	417
Maatwerk	128	70	30	1361
BDB+ & SKE	55	76	24	690
TOTAAL	277			3379

Sleutelwoorden hierin zijn: wendbaarheid, samenwerkingsgerichtheid en lef.

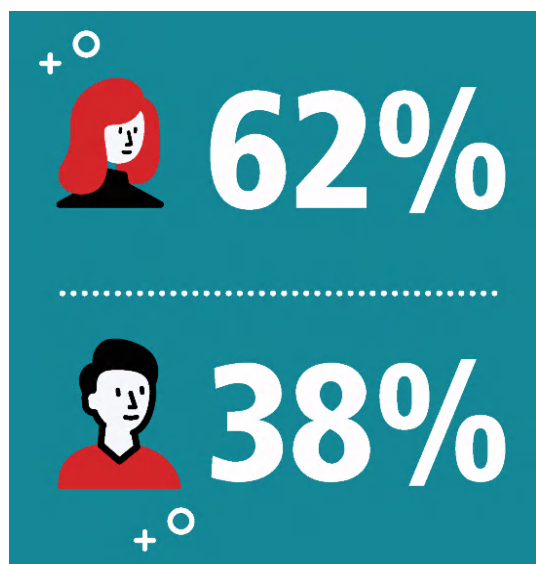
Bij leiderschapswendbaarheid denken we bijvoorbeeld aan het aanpassen van de manier van leidinggeven aan een - soms geheel onvoorspelbare - context. Die aanpassing omvat ook het eigen maken van nieuwe kennis en kwaliteiten om hierop te kunnen inspelen.

In 2020 was het coronavirus en de bijbehorende maatregelen de meest ingrijpende verandering. Naast crisismanagement werd hier een beroep gedaan op het adaptief vermogen en de veranderbereidheid, maar ook op het lef om uit je eigen comfortzone te durven stappen. Het vroeg van onze leidinggevendenden een andere manier van leidinggeven.

Het overschakelen naar 'remote' leiderschap was voor sommigen in het begin een uitdaging. DP&O speelde hierop in door een magazine te maken vol tips voor leidinggeven en ook met het aanbieden van de Masterclasses 'Leidinggeven in tijden van corona'.

Leiderschapsontwikkeling in 2020

De coronamaatregelen hadden ook invloed op de managementdevelopmentdagen. In plaats van de reguliere 2-daagse, waren er nu korte fysieke en ook digitale bijeenkomsten en was er meer voorbereiding nodig. Het was voor het eerst dat de dagen digitaal



in management

met alle directie- en bestuursleden werden georganiseerd. Een mijlpaal dus. Onderwerpen waren 'leiderschap in transitie' en 'samenwerking', onderwerpen die komende jaren verder invulling krijgen.

Ook werd gewerkt aan aanbod voor nieuw leidinggevend potentieel in het leiderschapsgroeiprogramma (LGP), dat in 2021 tot uitvoering komt.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Onze vorige Ambitie 2020 was grotendeels goed realiseerbaar binnen de huidige academiestructuur. Echter, wanneer doelen gerealiseerd moesten worden over de grenzen van eenheden heen bleken ze vaak uitdagend. Dat kwam door het grote aantal eenheden en door de diversiteit van de organisatie binnen deze eenheden.

Daarom willen we vanaf 2021, de start van de nieuwe ambitieperiode, voor onze organisatieontwikkeling zwaarder inzetten op Avansbrede doelen. Waar het gaat om samenwerking en onze onderlinge manier van organiseren richten we ons op 3 perspectieven: onze student, onze collega en onze organisatie.

Tegelijkertijd houden we vast aan wat ons zo krachtig maakt en blijven we trouw aan onze waarden: bij Avans werken we op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen. Ook deze 3 besturings-elementen gebruiken we in het te realiseren organisatie-model:

1. De twee-lagenstructuur, waardoor we ons onderwijs zo dicht mogelijk bij de student kunnen organiseren en onnodige schakels vermijden.
2. De grootte en samenstelling van elk directieteam is afhankelijk van de studentenaantallen van het organisatiecluster.
3. De clusters bepalen zelf taken, rollen en verantwoordelijkheden. Deze passen binnen de bij, Avans geldende kaders.

Deze perspectieven en besturings-elementen vormen de basis voor het organisatie-model voor de toekomst. De kaders daarvoor zijn in 2020 uitgewerkt op basis van uitgebreid onderzoek en vele gesprekken. Die gingen over de criteria waaraan dit model moet voldoen en over de principes op basis waarvan we opleidingen opnieuw kunnen clusteren.

Centraal in dit hele ontwerpproces staan de academies met uitzondering van de Associate degree-academies AAAD en ADA, die later aansluiten. Dat geldt ook voor de AVD, omdat deze academie al op weg is naar een modulaire inrichting van het onderwijs en al werkt met de onderwijscatalogus. Zodra duidelijk is hoe wij het onderwijs willen organiseren, schetsen we vervolgens welke dienstverlening daar het beste bij past. En hoe deze het best georganiseerd kan worden.

Eigen leerroute

Bij Avans ontwikkelen studenten zich tot wendbare en veerkrachtige professionals. Om dit mogelijk te maken, wil Avans een organisatie zijn waarin studenten hun eigen leerroute kunnen bepalen en zij dus ook makkelijker kunnen switchen tussen opleidingen. We willen ook een organisatie zijn waarin studenten, medewerkers én het werkveld interdisciplinair samenwerken.

Als we dat mogelijk willen maken, dan moeten studenten en medewerkers niet worden gehinderd door de grenzen van een academie of dienst. Daarom maken de huidige schotten tussen organisatieonderdelen plaats voor stippelijntjes. Ook werken we toe naar grotere (en dus minder) en robuustere eenheden. Want coördineren, afstemmen en beslissen werkt gemakkelijker binnen organisatieonderdelen dan ertussen. Kortom een organisatie die in staat is om tijdig en doelgericht in te spelen op veranderingen.

Standaardisatie processen

De veelheid aan huidige eenheden leidt tot versnippering en diversiteit in ondersteuning. De verwachting is dat minder maar grotere eenheden leiden tot meer uniformiteit en effectievere inzet van ondersteuning. Standaardisatie van processen zal Avans hierbij helpen. Daarnaast heeft een nieuw organisatie-model niet alleen de flexibiliteit van de losse eenheden voor ogen, maar ook de flexibiliteit van Avans als geheel te stimuleren. Dat is nodig, omdat de complexe uitdagingen in onze omgeving om aanpassingsvermogen vragen en niet langer meer door een enkel organisatieonderdeel alleen zijn op te lossen. Wil Avans flexibiliseren, dan vraagt dat een zekere standaardisatie over de grenzen van eenheden heen. We willen een organisatie waarin samenwerking geen mogelijkheid, maar de norm is.

Nadrukkelijk is er ook aandacht voor de zachte kant van organisatieontwikkeling, zoals gedeelde waarden, een gedeelde taal en cultuur.

Alle ontwikkelingen rondom het organisatie- en onderwijsmodel gaan hand in hand. Zeker waar het gaat over de implementatie van beide modellen. De wijze en volgorde van implementatie van beide modellen worden verwerkt in een implementatieplan.

In de ontwikkeling van ons organisatie-model neemt de AMR een belangrijke positie in. Op 15 december 2020 stemde de AMR in met deze kaders. Dat betekent dat we formeel kunnen starten met de gesprekken over het herclusteren van opleidingen. Directieleden van de academies (met uitzondering van AVD, ADA en AAAD) krijgen hiervoor een opdracht van het College van Bestuur, met het advies om hun deelraden en medewerkers daarbij te betrekken. Belangrijke stappen die de komende maanden concreter en zichtbaarder worden.

IMPACTVOL HRM

Onze ambities realiseren we met elkaar. Dat deden we in 2020 met 3.308 medewerkers (2.452 fte) in vaste/tijdelijke dienst. Dat is een stijging van 13,6% in aantal en 6,9% in fte. Deze groei is voor de helft te verklaren door de instroom van surveillanten (195 personen) die voorheen werkzaam waren via Randstad. De overige groei is in lijn met de toename van de studentenaantallen. Avansbreed zijn 80% van de organisatieonderdelen gegroeid, met name de Ad's zijn sterk gegroeid. Het aandeel OOP functies is sterker toegenomen - te verklaren door instroom



surveillanten - dan de toename van de OP functies, maar in lijn met de groei van studentenaantallen.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Organisatieonderdelen gebruiken Strategische Personeelsplanning om gestructureerd naar het huidige personeelsbestand te kijken en naar de benodigde ontwikkelingen voor de toekomst. De coronacrisis maakte duidelijk dat Avans specifieke competenties in huis moet hebben om wendbaar te blijven. Tegelijk bleken medewerkers in staat om zich onder druk en in hoog tempo aan te passen aan ontstane ontwikkelingen. Dat is belangrijk om mee te nemen in SPP voor de langere termijn. Binnen de organisatieonderdelen lag de focus vanaf maart 2020 vooral op de continuïteit van het onderwijs, digitalisering van onderwijs en het welzijn van de medewerkers. In de beleidsplannen was er wel aandacht voor SPP, denk aan het bepalen van formatieruimte voor de komende jaren en een bovengrens voor de flexibele schil. Die bovengrens is van belang om enerzijds nieuwe collega's voldoende zekerheden te bieden en anderzijds om als organisatie te kunnen meebewegen met fluctuerende studentenaantallen. De SPP is ook belangrijk voor de kwaliteiten die nodig zijn om onze ambitie de komende jaren te realiseren.

Inkoop van Arbeid

Om goed onderwijs te kunnen faciliteren willen we met ons strategisch HRM 'de juiste persoon, op het juiste moment en de juiste plaats binnen onze organisatie plaatsen'. Naast werving en instroom van nieuwe medewerkers is er ook behoefte aan tijdelijk personeel. In geval van ziek, piek, of tijdelijke specifieke expertise. Dit doen we door Inhuur van arbeid. In 2020 werd 7,31% (als percentage van de totale loonsom) aan kosten ingezet door externe mensen die hun capaciteit en deskundigheid inzetten voor werkzaamheden in opdracht van Avans. Niet op basis van een arbeidsovereenkomst, maar op basis van een contract met de opdrachtnemer. Om alle vormen van inhuur te kunnen beheren zijn we in 2020 gestart met het ontwerpen van een eigen systeem, AvansFlexPeople. Dit systeem gaat medio 2021 van start. In 2021 willen we ook eenduidige kaders vaststellen rondom de inzet van externe capaciteit, aansluitend bij inkooptechnische- en fiscale wet- en regelgeving. Hierin nemen we de resultaten mee van een pilot gericht op de inzet van externe medewerkers binnen de Academie voor Deeltijd.

Flexibele Schil

In 2019 is, na afstemming met de AMR, per organisatie-onderdeel en Avansbreed de bovengrens van de flexibele schil bepaald. In 2020 zijn we gestart met de uitvoering van het beleid rondom de flexibele schil. Door de coronacrisis echter, hebben we veel nieuwe medewerkers geworven, vanwege de grote (werk)druk op zittende medewerkers. Alleen al van juli-september was de instroom 307 fte. Per 1 september 2020 bedroeg het aandeel tijdelijke contracten daardoor 18,7%, net onder de bovengrens van 19% voor Avans als totaal.

In 2020 werkten we ook aan verbetering van managementinformatie over flexibele arbeid. Het systeem Amigo geeft nu realtime de omvang van flexibele arbeid weer, zowel per organisatie-onderdeel als op Avansniveau. Hierdoor is de omvang in 2021 gemakkelijker te monitoren.

Recruitment & arbeidsmarktcommunicatie

Corona veranderde ook de arbeidsmarkt. Terwijl bij veel bedrijven vacatures en wervingscampagnes on hold werden gezet, ging dit bij Avans door. Onze expertise op het gebied van recruitment en arbeidsmarktcommunicatie hebben we in 2020 juist uitgebreid. Ook maakten we ons wervingsproces efficiënter en effectiever en ging op 1 maart ons nieuwe recruitmentsysteem Hireserve live, waarmee



34.859
studenten
3.308
medewerkers

we inmiddels managementinformatie genereren. Van 1 maart tot 31 december reageerden ruim 7000 sollicitanten op een vacature. We vullden meer dan 300 interne- en externe vacatures. Doordat een gedeelte van de vacatures intern is ingevuld, zie je dat niet terug in de instroomcijfers.

In 2021 zetten we onverminderd in op recruitmentprofessionalisering en het (door)ontwikkelen van recruitmentinstrumentaria. Belangrijk speerpunt bij de werving is het positioneren van Avans als aantrekkelijke werkgever in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. We focussen op een diverser medewerkersbestand en medewerkers die aansluiten bij onze visie 2025.

Inclusief en divers

Avans wil een inclusieve en diverse hogeschool zijn waar studenten en medewerkers welkom zijn, ongeacht afkomst, geslacht, achtergrond of andere kenmerken. Met een divers samengesteld personeelsbestand, een afspiegeling van de maatschappij, kunnen we bijdragen aan goed onderwijs en onderzoek.

Met het HRM van Avans maken we mogelijk dat studenten zich herkennen in onze medewerkerspopulatie. Hier hebben we respect voor elkaars mening en achtergrond en zijn we samen verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waar iedereen gezien en gekend wordt en waar talenten worden benut. Dit vinden we belangrijk en blijven we ontwikkelen.

Ook bij teamontwikkeling staat het waarderen en benutten van diversiteit als belangrijk aandachtspunt op de agenda. Omdat we meer in teams werken krijgen we meer te maken met verschillen. Diversiteit en inclusiviteit gaan voor Avans over persoonskenmerken, maar net zo goed over verschillen in kwaliteiten, waarden, arbeidsmarktpositie, culturele achtergrond of behoeftes. Teams zijn effectiever wanneer ze verschillen kunnen benutten.

Dit thema is in 2020 verder verkend, ook in relatie tot het concept van compassionate communities. In 2021 pakken we dit verder op met een representatieve groep betrokkenen.

Van alle medewerkers bij Avans is 55% vrouw en 45% man. Hiermee bleef de verdeling tussen mannen en vrouwen precies gelijk ten opzichte van 2019. Van de managementfuncties wordt inmiddels 61% vervuld door vrouwen, dit is een toename van

ruim 7%. In docententeams kan het aandeel vrouwen en mannen wel verschillen. Vaak is dat verklaarbaar, bijvoorbeeld door de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie. Omdat we streven naar een gelijke verdeling, zowel in omvang als in beloning.

Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een kans binnen Avans. Avans heeft 10 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (6,9 fte) in dienst. Daarnaast stellen we, vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een inclusieve benadering, bij aanbestedingen voor catering en schoonmaak eisen aan de samenstelling van het personeelsbestand. Met onze facilitaire partners Eurest en CSU is afgesproken dat 5% van hun medewerkersbestand dat bij Avans werkt, een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Ook met onze partner EcoSmart zijn hierover afspraken gemaakt; zij leveren 1 fte. Helaas moest Eurest vanwege de coronacrisis reorganiseren, waardoor deze afspraak eind 2020 onder druk kwam te staan.

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden stond 2020 in het teken van aanpassen en bijsturen vanwege corona.

Tegemoetkoming reiskosten

Per 1 april is de reguliere regeling voor tegemoetkoming in reiskosten stopgezet en per



OUDERSCHAPS- VERLOF

betaald **186**
onbetaald **91**

Tabel 5 Instroom per functiecategorie

	2019	2019	2020	2020
	Mede- werkers	FTE	Mede- werkers	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management	131	87,46	388	142,72
Management	5	4,7	5	4,6
Onderwijzend Personeel*	230	142,45	287	180,41
Totaal Avans	366	234,61	680	327,73

1 september voor gemiddeld twee reisdagen per week weer aangezet. In december hebben 1639 medewerkers meegelopen aan het in kaart brengen van de daadwerkelijk reisdagen voor de fiscale wet- en regelgeving. Gemiddeld is er tussen september-december 3,9 keer per maand van een huisadres naar een Avanslocatie gereisd. Per 1 januari 2021 is de regeling woon-werk nogmaals aangepast en kunnen medewerkers zelf de kosten van hun reisdagen indienen via HR Selfservice.

Tegemoetkoming thuiswerken

Om tegemoet te komen in de kosten voor het thuiswerken in verband met corona ontvingen medewerkers in april €200 netto en in juli nog eens €50 netto. Vanaf september is er een structurele tegemoetkoming van €30 netto voor de kosten van thuiswerken (internetvergoeding). Deze wordt tijdelijk ook in 2021 automatisch met het salaris uitbetaald.

Duurzaam vervoer

2020 was een uitzonderlijk jaar, toch zijn er op het gebied van duurzaam vervoer stappen gezet. Zo zijn in de fietsregeling de aanschafmogelijkheden van (elektrische) fietsen verruimd. Vanwege de afname van het aantal reisdagen zijn de mobiliteitskaart-abonnementen aangepast naar reizen op saldo.

Arbeidsongeschiktheidsverzekering

Samen met Loyalis brachten we dit najaar de semi-collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) extra onder de aandacht. 321 medewerkers hebben zich aangemeld.

DAM-gelden

Als invulling van de middelen voor de decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM) is per 1 juli een geheel nieuwe arbeidsvoorwaarde geïntroduceerd: de mogelijkheid van betaald verlof voor mantelzorg aan naasten die zorg nodig hebben. De ruimte hiervoor ontstond door vrijgemaakte ruimte vanuit de regeling voor betaald ouderschapsverlof.

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

Tabel 6 Uitstroom per reden

	2019	2019	2020	2020
Reden	Aantal	FTE	Aantal	FTE
Einde van contract	78	38,28	104	45,71
Gepensioneerd	42	30,29	43	29,07
Onvrijwillige beëindiging	6	4,28	5	3,94
Overleden			3	3,00
Vrijwillige beëindiging	161	118,76	146	99,79
Totaal:	287	191,61	301	181,51

COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Avans hecht eraan dat studenten en medewerkers een veilige omgeving treffen om te studeren en te werken. Avans staat ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgegaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt. Ongewenste omgangsvormen komen helaas voor, overal in de samenleving. Avans Hogeschool, met ruim 35.000 studenten en 3.300 medewerkers, is hierop geen uitzondering.

We werken preventief aan die veilige omgeving door door spelregels met elkaar vast te stellen en hierover te communiceren. En curatief, door adequaat te reageren. Avans neemt ongewenste omgangsvormen serieus en biedt met het College van Vertrouwenspersonen (CvV) ondersteuning aan medewerkers en studenten als zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, verbaal geweld en discriminatie.

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

De onderstaande tekst is geschreven door het CvB en is gebaseerd op het jaarverslag van het College van Vertrouwenspersonen.

Het jaar 2020

De pandemie zorgde voor een daling van het aantal meldingen van ongewenst gedrag ten opzichte van 2019. Vooral in de 1e lockdownperiode kreeg het

Tabel 8 Meldingen per student/medewerker

Student-medewerker	2019	2020
Student	11	18
Medewerker	47	32

CvV minder meldingen. In de tweede helft van het jaar nam het aantal meldingen weer toe. Naast het aantal groeide ook het tijdsbeslag, ernst en intensiteit van de gesprekken. In 2020 hebben 50 personen een beroep gedaan op het CvV, bijna 16 % minder dan in 2019.

Onderstaande tabellen geven in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarover een gesprek is gevoerd of waarvan melding is gemaakt.

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van ongewenste omgangsvormen en functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict. Het onderscheid is soms lastig te maken.

Signaleringsfunctie en trends

- Het CvV signaleert dat door veranderingsprocessen binnen Avans het aantal meldingen toenam. Waar dat het geval was, zijn leidinggevenden daarover door het CvV geïnformeerd.
- Door de pandemie werken studenten en medewerkers veel online. Daardoor is de dynamiek in teams, lesgroepen etc. veranderd. Het CvV signaleert dat in de gesprekken die zij gevoerd hebben ook meermaals de digitale omgangsvormen tot een onveilig gevoel leidden. Het CvV heeft het CvB de geadviseerd online gedragsregels duidelijk vast te leggen. Het CvB

Tabel 7 Personen die een beroep op het CvV deden

Ongewenste omgangsvorm	2019	2020
1.Seksuele intimidatie , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	4	3
2.Agressie, verbaal geweld , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	22	27
3.Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	8	3
4.Overig , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	24	17
Totaal	58	50

neemt deze op in de aanscherping van de huisregels.

- Het CvV signaleert dat meerdere casussen betrekking hadden op angst onder studenten om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken binnen de academie. Deze studenten vonden wel de weg naar de vertrouwenspersonen om hun verhaal te delen, maar stelden vervolgstappen uit: ze zijn bang voor eventuele negatieve gevolgen in hun studievoortgang.
- In gesprekken geven medewerkers en studenten aan dat door het online werken en leren, zij niet altijd een luisterend oor bij collega's, medestudenten en leidinggevenden konden vinden. Er wordt door medewerkers toenemende professionele eenzaamheid ervaren.
- De laatste jaren zien we een daling van het aantal meldingen. In de tijd van het hybride werken, zien we deze daling nog verder doorzetten. Hoewel we de laatste jaren een daling zien in het aantal meldingen, neemt de intensiteit, de ernst en de tijdsbelasting voor de vertrouwenspersonen juist toe.
- De vertrouwenspersonen hadden drie casussen waarbij inclusiviteit/discriminatie een rol speelde, mede als gevolg van #blacklivesmatter. Eén keer expliciet en twee keer meer impliciet. Het CvV blijft aandacht voor discriminatie houden en zal ook de komende periode hiervan consequent melding maken.

Doelen 2021

In 2021 gaat het CvV tijd besteden aan preventie en voorlichting over ongewenst gedrag, in overleg met directies. De zorg voor goed en veilig werk ligt immers bij de leidinggevenden binnen Avans. Ook is er een plan opgesteld om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Daarnaast is Avans in november 2021 gastheer en organisator van het tweejaarlijks landelijk congres voor vertrouwenspersonen in het hbo. Het thema is 'Het waarborgen van de sociale veiligheid in hybride onderwijs'.

Samenstelling

In 2020 besloot het College van Bestuur om het CvV te verdelen in 2 kamers. Een kamer met vertrouwenspersonen voor medewerkers en een kamer vertrouwenspersonen voor studenten. De 4 vertrouwenspersonen voor studenten zijn allemaal studentendecaan. Dit zijn Nicole Oomen, Amber Titulaer, Bart van Uden en Jacqueline Voorbraak. Ze zijn sinds de 2e helft van 2020 actief. Meldingen van studenten tijdens de eerste helft van het jaar zijn nog opgepakt door de 4 interne VP. Vanwege deze

wijziging is de klachtenregeling voor ongewenst gedrag herzien.

De kamer vertrouwenspersonen voor medewerkers bestaat uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Begin 2020 waren dit Ton Hermans, Wasilie Janssen, Derya Karagöz en Maria Kennis (zie foto). Na het 2e kwartaal legde Wasilie Janssen (2e van rechts op de foto) zijn rol neer. Vanaf 1 december werd hij opgevolgd door Joekie Bruininks.



Medewerkers kunnen kiezen voor een interne vertrouwenspersoon die geen relatie heeft met de eigen academie of dienst. Medewerkers kunnen ook de vaste externe vertrouwenspersoon van het Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD) inschakelen. Bij integriteitskwesaties wordt er altijd doorverwezen naar de externe vertrouwenspersoon. Alle vertrouwenspersonen zijn geregistreerd bij de landelijke beroepsvereniging vertrouwenspersonen (LVV). Zij voldoen door deskundigheidsbevordering aan alle beroepseisen.

Rechtvaardig en Respectvol

Avans staat ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt: preventief en curatief

ZORG VOOR STUDENTEN

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat gebeurt door ons allemaal: onze medewerkers en onze studenten. Wij dagen onze studenten uit. Daarvoor heeft Avans in 2020 het studentenwelzijnsbeleid ingesteld. We richten ons op het verbeteren van het welzijn van alle studenten. Zo stimuleren wij wendbaarheid en weerbaarheid. Als studenten toch obstakels ondervinden dan is er het decanaat.

Avans biedt studenten de mogelijkheid om individueel en groepsgewijs aan hun veerkracht en sociale zelfredzaamheid te werken in een veilige en vertrouwelijke sfeer, in de vorm van trainingen en workshops. Ook stimuleert Avans studenten om hun kwaliteiten en talenten te benutten en om flexibel te leren omgaan met uiteenlopende problemen, waardoor ze hun veerkracht vergroten. Avans Extra biedt trainingen en workshops om het welzijn van studenten te verhogen.

Zelfhulpmodule

Op 28 januari 2020 startten we met de online zelfhulpmodules van Mirro. Deze gratis modules bieden anonieme ondersteuning bij psychische klachten en helpen de vaak lange wachttijd voor een psycholoog te overbruggen. Fantastisch dat alles hiervoor geregeld was voor de eerste lockdown. Studentendecanen verwijzen studenten naar de modules door. Ook zonder grote campagne wisten studenten Mirro zelf goed te vinden. Het aanbod bevat ook Engelstalige zelfhulpmodules. Van januari tot juni 2020 maakten 1.242 studenten gebruik van Mirro. Vooral de module 'Grip op coronastress' is vaak geraadpleegd. In 2021 worden de modules verder uitgebreid.

Ontwikkelcentrum

Het Ontwikkelcentrum is een centrale ontmoetingsplek waar studenten terecht kunnen voor hulp en vragen over hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling zowel online als fysiek. Door de corona-situatie krijgt het inrichten van een digitale ontmoetingsplek op de site voorrang. Een projectgroep bestaat uit met mensen uit de deelnemende diensten, plus enkele studenten.

Switch

Met Switch willen we studenten die twijfelen over of stoppen met hun studie een uitgebreid heroriëntatietraject bieden, gericht op een volgende stap in zowel de persoonlijke als professionele ontwikkeling. Hiervoor gebruiken we ook bestaand

aanbod en faciliteiten van Avans, bijvoorbeeld Avans Extra en workshops van academies en diensten.

Met Switch heeft de student na 6 weken inzicht in de eigen ontwikkeling, zodat hij of zij een bewuste keuze kan maken voor een nieuwe stap of studie. Bij Avans of elders. Kiest een student voor een overstap naar een andere Avansopleiding, dan is een naadloze overgang ons doel.

Op 23 juni 2020 is gestart met de ontwikkeling van het traject. De projectgroep bevat experts in studieloopbaanbegeleiding. Dit zijn mensen vanuit decanaat, studentenwelzijn en AOC. Voor de pilotfase van november 2020 tot en met mei 2021, zijn 5 coaches benoemd (onder wie 1 studentendecaan) die maximaal 7 studenten per groep bedienen.

Platform studentenbegeleiding

Avans wil met het Platform Studentbegeleiding de studentbegeleiding bij Avans optimaliseren. Tevens is dit het platform van het project Studentenwelzijn.

Het platform biedt een digitale omgeving waar studentbegeleiders kennis kunnen uitwisselen over en kunnen samenwerken aan actuele onderwerpen. Ook organiseert het thematische bijeenkomsten, al konden die door corona in maart en mei niet doorgaan.

In oktober waren er wel 2 bijeenkomsten via Teams: een over het thema Studentenwelzijn en een webinar Veerkracht Versterken, verzorgd door Better Minds. In 2021 staan minimaal 4 thematische bijeenkomsten gepland en starten we met het inrichten van 'learning-communities', waar kleine groepjes samenwerken aan een thema (bijvoorbeeld langstudeerders) en de opgedane kennis delen.

In de komende jaren zullen wij meer rapporteren over ons nieuwe studentenwelzijnsbeleid.

HET STUDENTENDECAANAAT

Het studentendecanaat is verantwoordelijk voor (tweedelijns) studentbegeleiding. Vanuit persoonlijke aandacht dragen we bij aan het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de studenten bij Avans door te signaleren, adviseren, ondersteunen en verwijzen naar aanleiding van belemmeringen in de studievoortgang. Het studentendecanaat ondersteunt de studenten en treedt op als onafhankelijke belangenbehartiger van de student, zowel intern als extern, bij instanties zoals DUO. Doel is bevordering van de zelfredzaamheid en veerkracht

van de studenten en daarmee bij te dragen aan het opleiden tot startbekwame professionals.

Doorverwijzingen

In 2020 werden bij Avans 11.857 intakegesprekken met nieuwe studenten gevoerd. 2.369 studenten kregen een doorverwijzing naar het studentendecanaat. Vanwege dyslexie (1.137), een chronische ziekte (133) of een functiebeperking (306) werden 1.630 studenten doorverwezen.

Begeleiding

Een belangrijk onderdeel van het werk van de studentendecaan bestaat uit de individuele begeleiding, opvang en verwijzing van studenten met uiteenlopende persoonlijke, psychosociale en psychische problematiek. Het decanaat heeft een netwerk in de regio voor gerichte verwijzing.

Zelforganisatie

Het studentendecanaat heeft in 2020 grote stappen gezet in het traject naar zelforganisatie. Er is een teambuildingstraject gevolgd, er zijn nieuwe afspraken gemaakt over samenwerking en afstemming en teamtaken zijn geherformuleerd en opnieuw verdeeld. Belangrijkste aandachtsgebieden voor de studentendecanen zijn: studentenwelzijn, studeren met een functiebeperking, wet- en regelgeving en studiesucces.

In 2020 zijn 4 nieuwe decanen en een decaan-assistent benoemd en 1 decaan is tijdelijk gedetacheerd bij de Ad-academie in Roosendaal. De functie van decaan-assistent is verder vormgegeven. En er is nu een decaan met beleidstaken, die deze rol verder ontwikkelt in 2021. Door gevolgde scholing kunnen enkele decanen tot vertrouwenspersoon voor studenten benoemd worden. Inhoudelijk gebeurde het volgende:

- De procedure voor toekenning van voorzieningen bij dyslexie is geactualiseerd en gedigitaliseerd. De decaan-assistenten nemen voortaan de administratieve werkzaamheden voor hun rekening.
- Door teamuitbreiding zijn de wachttijden bij het decanaat verkleind. Afspraken kunnen nu binnen 2 weken worden ingepland. Ook corona droeg hieraan bij, onder andere door het uitstellen van het BSA.

Toekomst

Het decanaat richt zich de komende tijd op 3 hoofdprojecten:

- Profilering & Positionering studentendecanaat. Meer preventief en ontwikkelingsgericht in plaats van curatief en problematiserend.
- Digitalisering & data. Onderzoek naar en implementatie van de online agenda. Managementinformatie Osiris beschikbaar maken. Studentenwelzijn door co-creatie.
- Ontwikkelen van een Ontwikkelcentrum en de samenwerking met AOC en Academies versterken.

RECHTSBESCHERMING STUDENTEN

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 88 bezwaarschriften zijn er 16 ter zitting gekomen, waarvan 12 hebben geleid tot een advies aan het CvB tot ongegrondverklaring en 2 tot een gegrondverklaring. Daarnaast zijn 2 zaken na de zitting ingetrokken, omdat alsnog tot een schikking is gekomen. Het CvB heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de Examens

Van de 225 beroepschriften kwamen er 41 ter zitting. Van deze zaken werden er 7 gegrond en 32 ongegrond verklaard. Daarnaast is 1 zaak niet-ontvankelijk verklaard en 1 zaak na de zitting ingetrokken. Vanwege de uitbraak van corona en de maatregelen die in dat kader zijn genomen was er slechts 1 beroepschrift gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Alle studenten hebben de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag hoger beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak op bezwaar bij de GAC of een uitspraak op beroep bij het COBEX van hun eigen onderwijsinstelling. In 2020 heeft geen enkele student van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het totaal aantal ontvangen bezwaar- en beroepschriften is ten opzichte van 2019 afgenomen. Dit is mogelijk te wijten aan de uitbraak van corona en de maatregelen die in dat kader zijn genomen.

7 **BEDRIJFS- VOERING**

Avans werkt aan efficiënte bedrijfsvoering, waarbij het onderwijs zo optimaal mogelijk wordt bediend. Belangrijke ambities en eisen van deze bedrijfsvoering zijn informatievoorziening, digitalisering en duurzaamheid.

CORONA

Begin maart 2020 werd duidelijk dat corona gevolgen zou hebben voor Avans en werd een crisisteam opgestart. Vanwege de impact is dit snel opgeschaald naar 2 teams: het ene gericht op bedrijfsvoering en het andere op onderwijs. Vanaf de zomervakantie is ook een team actief dat alle coronagerelateerde maatregelen coördineert. Door corona is er veel extra werk verzet, zoals nieuwe roosters maken, lessen aanpassen om online te kunnen geven en invoering van andere toetsvormen. De extra kosten hiervan zijn gecompenseerd door zaken die niet meer konden, zoals minder werkreizen en lunches.

Vastgoedbeleid en ontwikkelingen

Coona leerde ons dat wellicht de grootste toevoegde waarde van vastgoed de ontmoetingsfunctie is. Gelukkig speelden we hier al op in met onze huisvestingsvisie, zichtbaar in de leertuinen die al zijn gerealiseerd in alle laatste nieuw- en verbouwprojecten. En die gepland zijn in komende renovatieprojecten, zoals op de Hogeschoollaan.

De belangrijkste vraag die in 2021 centraal staat is hoe Avans haar vastgoed zo efficiënt en effectief mogelijk kan gebruiken. Daarom hebben we in 2020 ruimtemanagement binnen Avans gepositioneerd, door inzichtelijk te maken welke ruimterechten academies hebben en hoe dit leidt tot het roosteren van de ruimtes.

Daarnaast hanteren we voor nieuw- en verbouwprojecten de vanuit wet- en regelgeving geldende eisen voor duurzaamheid. Maar onze ambities gaan nog verder. Doordat we bijvoorbeeld waterbesparende kranen en waterloze urinoirs in onze toiletruimtes hebben geplaatst in 2020, besparen we nu veel water.

Catering

Voor de horeca was 2020 een moeilijk jaar. Gebouwen waren minder bezet, waardoor de omzet tot een minimum zakte. Een reorganisatieronde was onvermijdelijk. De cateraar moest afscheid nemen van horecamedewerkers.

Om studenten toch een warm welkom te geven en om fysiek contact in de gangen te vermijden bood Avans in de tweede helft van 2020 iedereen op de locaties dagelijks een gezonde snack aan. Ook kregen de horecaruimtes een duurzamere look & feel.

Inkoop

De meeste geplande aanbestedingen en inkopen in 2020 gingen door. Corona had ook impact op de inkopen van Avans. Enerzijds waren er onvoorziene uitgaven, zoals mondkapjes, signing en presentjes voor medewerkers en studenten. Anderzijds veranderde veel dienstverlening, denk aan koffie, catering en auto's, waardoor veel energie uitging naar aanpassing van deze contracten, binnen de mogelijkheden. We voorzien vertragingen voor aanbestedingen op het gebied van reizen en auto's, waaraan door corona de behoefte is afgenomen.

ICT

De coronacrisis leerde ons ook dat digitaal onderwijs en digitale samenwerking nu hard nodig zijn. Onze ICTO-coaches speelden een cruciale rol in het



9.500
SNACKS PER WEEK
voor aanwezigen bij Avans

DEELAUTO'S

9



699 deelnemers
94.200 km's

meenemen van de organisatie tijdens de snelle omschakeling naar online onderwijs en het inrichten van ruimtes voor hybride onderwijs. Zij begeleiden docenten zowel bij de ontwikkeling van curricula als bij de toepassing van ICT in hun lessen. De student staat centraal bij de (verdere) ontwikkeling van onze geïntegreerde digitale infrastructuur. Nieuwe toepassingen verwerken we stap voor stap via het model Value4education.

Een hoogtepunt van het afgelopen jaar was de lancering van AvansOne, een studentenapp ontwikkeld samen met studenten. In de loop van 2021 is deze ook beschikbaar als portaal voor docenten en andere medewerkers. Daarnaast is er Avans Connect, als opmaat naar een samenwerkingsomgeving met het werkveld. Ook ontwikkelden we samen met onze Academie voor Deeltijd belangrijke elementen uit de digitale infrastructuur, benodigd voor flexibel onderwijs. Zo introduceerden we Avans Eduplatform, onze onderwijsontwikkelomgeving voor docenten en Avans Studypath, onze onderwijscatalogus voor modulair onderwijs voor studenten.

CIRCULAIRE BEDRIJFSVOERING

In 2020 vond een herijking plaats van onze strategische plannen voor circulaire bedrijfsvoering in 2030 om de negatieve impact op de omgeving terug te brengen tot 0, de Mission Zero. De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn het

uitgangspunt. Die staan ook in de Ambitie 2025. De Mission Zero omschrijft voor 9 deelgebieden concrete plannen voor circulaire bedrijfsvoering. Hieronder geven we een aantal voorbeelden:

- **Vervoer:** Een taskforce werkt aan het verbeteren en stimuleren van duurzaam vervoer, het aantrekkelijker maken van het OV en aan gedragsbeïnvloeding. Alle maatregelen zijn erop gericht om het aantal autokilometers verder terug te dringen. Avans wilde eind 2020 voor zakelijke reizen van medewerkers 1.000 ton CO₂ minder uitstoot hebben dan in 2015. Deze doelstelling is gehaald, maar er is door corona nauwelijks zakelijk gereisd. Na corona volgt een nieuwe meting.
- **Elektrische deelauto's en fietsvoorzieningen:** Het gebruik van de deelauto's nam tot en met 2019 aanzienlijk toe. Zodra de impact van corona op dienstreizen duidelijk is, starten we in 2021 een aanbesteding. Doel is om het gebruik van elektrische deelauto's verder uit te bouwen. In 2021 gaan we ook fietsen verder stimuleren, met verbetering zoals douchegelegenheden, kleedruimtes, lockers, stallings- en laadvoorzieningen.

ENERGIE

Avans vindt het belangrijk om kaders en afspraken over energie-efficiëntie te structureren en landelijk vast te leggen. Daarvoor zijn we een samenwerking aangegaan met de Vereniging van Hogescholen en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). In 2020 voerden we verschillende projecten uit om het energieverbruik te verlagen.

Monitoringsysteem

Vanaf 2020 gebruiken we het monitoringsysteem Energiemissie, dat inzicht geeft in het verbruik. Ook bijzonderheden worden direct zichtbaar en gemeld aan de installateur. Vanaf maart daalde het elektriciteits- en gasgebruik sterk door corona en door de Priva ECO pilot. Door het monitoringsysteem weten we dat na de vakantie de ventilatie meer draaide. In 2021 willen we het monitoringsysteem verder verbeteren en koppelen aan de routekaart, zodat we daarmee de juiste keuzes kunnen maken voor de vastgoedstrategie.

CO₂-boekhouding

Avans wil de voortgang op weg naar een circulaire bedrijfsvoering inzichtelijk maken. Daarom ontwikkelden studenten tijdens een afstudeeronderzoek via het expertisecentrum Sustainable Business een methodologie om een CO₂-

LAGER ENERGIE- VERBRUIK

- 22% elektriciteit
- 30% gas
- 14% stadsverwarming



footprint te bepalen. Een werkgroep heeft dit vervolgens verder uitgewerkt, om te komen tot een CO₂-boekhouding. Inmiddels ligt er een goede basis om met gegevens over dienstreizen, afval en energieverbruik een eerste versie van een boekhouding te kunnen opzetten, waarmee we beter kunnen sturen richting zero emission. In 2021 wordt dit verder uitgewerkt. Zie ook het hoofdstuk [Onderzoek](#).

AFVAL, THE 'NEXT STEP'

Afvalscheiding en afval gebruiken als grondstof vinden we belangrijk. We willen het percentage restafval zoveel mogelijk laten dalen. Dat is zichtbaar in de cijfers:

Eind 2020 zijn alle Avanslocaties voorzien van nieuwe centrale afvaleilanden, waar 4 afvalstromen gescheiden worden ingezameld. We scheiden nu ook plastic, metaal en drinkpakken (PMD). Daarnaast zijn we in 2020 gestart met de gescheiden inzameling van wegwerpkoffiebekers met PE-coating. Deze koffiebekers en al het vertrouwelijk papier binnen Avans geven we in 2021 een tweede leven: als grondstof voor toiletpapier en papieren handdoekjes (cradle to cradle).

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Gedragscode Inkoop

In 2020 is een Code of Conduct (gedragscode) voor inkoop geformuleerd, met afspraken waaraan

partners van Avans zich moeten houden als zij willen samenwerken. In deze code is sterk ingezet op het naleven van de SDG's.

Horeca

In 2020 zijn we ook gestart met het implementeren van de SDG 's in onze horeca. We hebben daarbij verschillende SDG's geïdentificeerd waarop we impact willen creëren. We noemen er een paar:

- SDG 3. Good Health and wellbeing: et assortiment wordt gekoppeld aan het vitaliteitsprogramma van de cateraar [360lifestyle.nl](https://www.360lifestyle.nl).
- SDG 5. Gender equality: Binnen de catering bieden we de horecamedewerkers gelijke loopbaankansen voor mannen en vrouwen (minimaal 50% van de managers is vrouw).
- SDG 8. Decent work and economic growth: We helpen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stimuleren de inkoop van lokale producten.
- SDG 12. Responsible consumption and production: We minimaliseren voedselverspilling door het programma Winnow, verminderen verpakkingsmaterialen en doen aan recycling en afvalscheiding.
- SDG 13. Climate action: We dringen CO₂ terug door een vermindering van voedselverspilling en meer plantaardig voedsel aan te bieden in het assortiment.

33% AFVAL hergebruikt als grondstof



8 BESTUUR EN GOVERNANCE

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

RAAD VAN TOEZICHT

De WHW, de Branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen, de statuten van de Stichting Avans en het daaruit voortvloeiende bestuurs- en beheersreglement van Avans Hogeschool en reglement van de Raad van Toezicht beschrijven de taak en werkwijze van de Raad van Toezicht.

Bij zijn werkzaamheden stelt de Raad de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal. In het toetsingskader van de Raad van Toezicht wordt aangegeven op welke wijze invulling gegeven wordt aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur.

Ook voor de Raad van Toezicht was 2020 een ongewoon jaar. Natuurlijk vooral door het coronavirus dat van grote invloed was op het onderwijs. Het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht gedurende het jaar steeds op de hoogte gehouden van ontwikkelingen omtrent corona die van invloed waren op het onderwijs, onze studenten en onze medewerkers.

Nieuwe leden

Maar 2020 was ook het jaar dat twee van de leden van de Raad van Toezicht afscheid namen. De benoemingstermijnen van de heren Mouwen en Langenbach waren per 31 december 2020 afgelopen.

In verband met de continuïteit en overdracht heeft de Raad reeds per 1 oktober 2020 een nieuw lid benoemd: mevrouw Femke Aarts. Per 1 januari 2021 is een tweede nieuwe lid van de Raad gestart: mevrouw Josephine de Zwaan. De Raad van Toezicht bestond daardoor gedurende een deel van het jaar (oktober – december) uit 7 personen in plaats van 6. De Raad van Toezicht wordt bijgestaan door de

secretaris en adjunct-secretaris van het College van Bestuur.

Samenstelling in 2020:

- De heer Ruud Vreeman, voorzitter, benoeming tot en met 30 september 2022 (tweede termijn)
- De heer Erwin Muller, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2021 (tweede termijn)
- De heer Peter Langenbach, lid, benoeming tot en met 31 december 2020 (tweede termijn)
- De heer Cees Mouwen, lid, benoeming tot en met 31 december 2020 (tweede termijn)
- De heer Peter Struik, lid, benoeming tot en met 30 september 2022 (tweede termijn)
- De heer Wim van der Meeren, lid, benoeming tot en met 31 december 2021 (tweede termijn)
- Mevrouw Femke Aarts, lid, benoeming tot en met 30 september 2024 (eerste termijn)

Voor het rooster van aftreden en een overzicht van de nevenfuncties verwijzen wij u naar [Avans.nl](https://www.avans.nl).

Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode Governance Hogescholen. De leden van de Raad van Toezicht, dan wel echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad waren de afgelopen 5 jaar niet in dienst van Avans Hogeschool.

De leden van de Raad van Toezicht zijn geen bestuurslid van een organisatie waarbij het College van Bestuur lid is van de Raad van Toezicht. Ze zijn niet werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, en zij hebben geen aandelen in een vennoot van Avans Hogeschool.

Er hebben zich in 2020 geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen de hogeschool, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voorgedaan.

De Raad van Toezicht ziet toe op de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur in het onderhouden van de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool, het ontwikkelen van hiertoe samenhangend beleid en de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven aan de realisatie van de missie en doelstellingen van Avans Hogeschool.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft in 2020 zesmaal vergaderd, tweemaal in een fysieke vergadering, eenmaal schriftelijk en driemaal digitaal via MS Teams vanwege de coronamaatregelen. De Raad van Toezicht-leden waren bij alle vergaderingen aanwezig, de voorzitter was bij de digitale novembervergadering niet aanwezig.

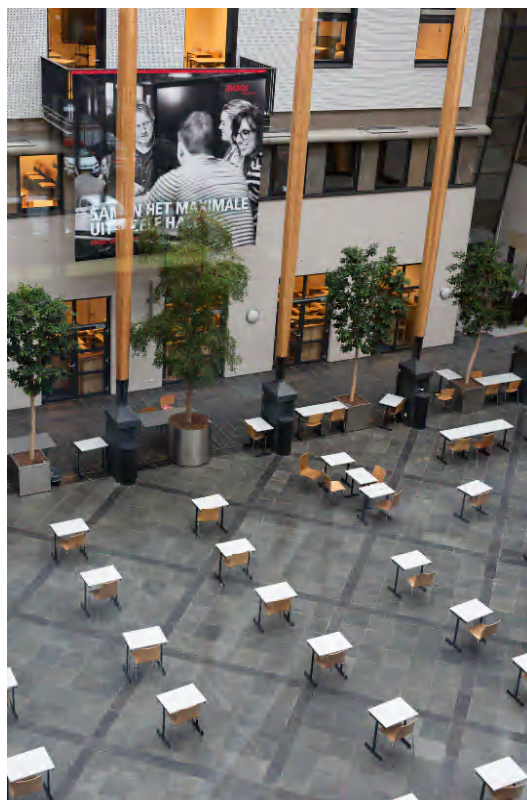
Besproken punten en besluiten

In deze zes vergaderingen zijn o.a. de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Werving en selectie lid College van Bestuur: In verband met het vertrek van de vicevoorzitter de heer Diederik Zijdeveld per 30 april 2020 heeft de Raad van Toezicht opdracht gegeven voor de werving van een nieuw lid College van Bestuur. Na een gedegen wervingsprocedure is mevrouw Sarah Wilton benoemd als lid van het College van Bestuur per 8 september 2020.
- Jaarverslag en jaarrekening 2019: In de vergadering van mei 2020 heeft de Raad van Toezicht het vijfde integrale jaarverslag van Avans Hogeschool besproken en goedgekeurd.
- De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend voor het verbouwbudget van het nieuw aangekochte pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 te Breda.
- De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleend aan de Kaders organisatieontwikkeling, Kaders onderwijsmodel en onderwijsvisie uit de Ambitie 2025.
- De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de visie op studentenwelzijn. Ook hebben zijn uitleg gekregen over het Programma Avans Switch, een vangnet voor studenten die uitvallen.
- De Raad van Toezicht heeft de Meerjarenbegroting 2022-2025, die gedegen en realistisch werd bevonden, goedgekeurd.

Tijdens elke vergadering wordt de Raad van Toezicht door het College van Bestuur geïnformeerd over lopende zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel & organisatie, financiën, huisvesting en IT.

Over zaken die gerelateerd waren aan het coronavirus en de daarmee samenhangende maatregelen heeft het College van Bestuur de Raad ook steeds op de hoogte gehouden, of wel tijdens de vergaderingen mondeling of wel tussendoor via mail.



De Raad van Toezicht heeft in 2020 tweemaal overlegd met de Medezeggenschapsraad. Met de medezeggenschapsraad is onder andere gesproken over het welzijn van de medewerkers en studenten in coronatijd en de uitdagingen met betrekking tot de digitale transformatie in het van onderwijs.

Commissies

De Raad van Toezicht kent vier commissies die zorgdragen voor de voorbereiding en advisering ten behoeve van besluitvorming door de Raad van Toezicht in hun specifieke aandachtsgebied. Deze commissies zijn: Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, Auditcommissie, Bouwcommissie en de Remuneratiecommissie. De commissies doen van hun bevindingen schriftelijk verslag aan de voltallige Raad van Toezicht tijdens de reguliere vergaderingen.

Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie

De commissie KOO heeft in 2020 driemaal vergaderd, hierbij waren in ieder geval de beide Raad van Toezicht leden (de heer Mouwen en de heer Muller) aanwezig en de portefeuillehouders Onderzoek en Onderwijs vanuit het CvB. In deze overleggen is gesproken over praktijkgericht onderzoek, de visie op onderwijs en leren, het onderwijsmodel, de innovatiestrategie en de

herijking van de onderzoeksvisie. Ook is gesproken over onderwijs en onderzoek in coronatijd.

Auditcommissie

De auditcommissie is in 2020 tweemaal bij elkaar gekomen, in mei in aanwezigheid van de heer Langenbach en de heer Van der Meeren, in december ook in aanwezigheid van mevrouw Aarts. Bij beide vergaderingen waren de portefeuillehouder financiën van het CvB, de directeur financiën en de concerncontroller aanwezig. Ook onze accountant EY sluit bij deze vergaderingen aan.

Besproken zijn jaarrekening en jaarverslag 2019 inclusief het accountantsverslag, de concernanalyse, planningsbrief 2021, prognose 2020, meerjarenbegroting 2021-2025 en de management letter van EY. De Auditcommissie ziet zich steeds geconfronteerd met de noodzakelijke prudentie enerzijds en het ervaringsgegeven van chronische begrotingsonderschrijdingen anderzijds.

Bouwcommissie

De bouwcommissie overlegde in 2020 tweemaal, o.a. over de onderwerpen: verbouwing pand Claudius Prinsenlaan 128, renovatie pand Hogeschoollaan, EKP-gebouw in Den Bosch en de nieuwbouw Onderwijsboulevard 256. Bij deze overleggen waren, naast de leden van de Raad, de

heren Struik en Van der Meeren, ook de portefeuillehouder huisvesting van het CvB en de directeur huisvesting aanwezig.

De Bouwcommissie heeft bij de beoordeling van de ambitieuze plannen ook steeds de (financiële) houdbaarheid bij eventueel teruglopende studentenaantallen in de toekomst voor ogen gehad. Tevens is er aandacht voor eventuele veranderende ruimtebehoefte als een gevolg van ervaringen tijdens de coronacrisis.

Remuneratiecommissie

In verband met het vertrek van de heer Zijderveld heeft de remuneratiecommissie (de heer Vreeman en de heer Muller) in 2020 aan Chasse Executive Search de opdracht gegeven een nieuw lid College van Bestuur te werven. Na een goede procedure heeft de Raad van Toezicht per 8 september 2020 mevrouw Sarah Wilton benoemd tot lid CvB.

Ook heeft de remuneratiecommissie de herbenoeming van mevrouw Jacomine Ravensbergen voor haar tweede termijn voorbereid. Mevrouw Ravensbergen is per 1 december 2020 herbenoemd door de Raad van Toezicht voor een tweede termijn van vier jaar.



COLLEGE VAN BESTUUR

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

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

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

- Beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten, duurzaamheid, externe betrekkingen (horizontale dialoog).
- Bedrijfsvoering: corporate communicatie, marketing, organisatieontwikkeling en per 8 september 2020: personeel.

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

Dr. D.C. (Diederik) Zijderveld MPA, vicevoorzitter (tot 30 april 2020)

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

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

vicevoorzitter per 17 december 2020

- Beleidsvelden: onderwijs, integrale kwaliteitszorg, internationalisering, studentenzaken., marketing en communicatie.
- Bedrijfsvoering: personeel (tot 8 september 2020), onderzoek en valorisatie.

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

Lid van College van Bestuur vanaf 8 september 2020

Beleidsvelden:

- Financiën
- Huisvesting
- ICT & digitale transformatie
- Facilitaire zaken
- Onderwijslogistiek.



BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Per 1 januari 2020 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 201.000 vastgesteld. Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die

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

TABEL BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES

	P. Rüpp	D. Zijderveld	J. Ravensbergen	S. Wilton	CvB gezamenlijk	Totaal
	€	€	€	€	€	€
1 Representatiekosten	39,45	0,00	453,41	0,00	2.099,24	2.592,10
2 Reis- en verblijfkosten binnenland	630,64	0,00	95,59	0,00	0,00-	726,23
3 Reis- en verblijfkosten buitenland	440,57	21,75	65,78	0,00	0,00	528,10
4 overige te vergoeden bestuurskosten	17.950,00	0,00	0,00-	0,00	9.883,10	27.833,10
subtotaal	19.060,66	21,75	614,78	0,00	11.982,34	31.679,53
5 netto onkostenvergoeding	1.579,20	1.071,11	2.376,00	500,97	0,00	5.527,28
totaal	20.639,86	1.092,86	2.990,78	500,97	11.982,34	37.206,81

D.Zijderveld uit dienst getreden per 01-05-2020

S. Wilton in dienst getreden per 08-09-2020

RISICOMANAGEMENT

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

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

Risicobereidheid

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

Avans streeft ernaar de risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. De kwaliteit van het onderwijs moet op

een hoog niveau zijn en blijven. Avans wil voorkomen dat het risico dat medewerkers niet over de juiste kennis en/of vaardigheden beschikken of dat zij zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of doelstellingen van de organisatie hoog is. Het risico op imagoschade door incidenten en/of negatieve scores uit benchmarks tussen hogescholen wil Avans zoveel mogelijk beperken.

Coronacrisis

Zoals beschreven in het verslag College van Bestuur van dit jaarverslag is de impact van de Coronacrisis op het primaire proces van Stichting Avans groot. Gedurende 2020 heeft Avans een crisisteam ingericht, dat met hoge frequentie bijeenkomt en inspeelt op nieuwe ontwikkelingen. Er is gebleken dat Avans hierdoor in staat is om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen in deze coronacrisis. Het geven van onderwijs op afstand is mogelijk gebleken. Tegelijkertijd is de combinatie van fysiek en online onderwijs een uitdaging ten aanzien van de onderwijslogistiek. De maatregelen hebben hierbij vooral gelegen op het vlak van bijstellen inzetmodellen en herverdelen van taken. Aangezien de coronamaatregelen voorlopig niet verlicht zullen worden, zal de wendbaarheid en flexibiliteit op onderwijslogistiek een belangrijk aandachtspunt blijven.

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

Ook blijft onverminderd de zorg bestaan ten aanzien van de grote behoefte aan sociale interactie die niet op digitale wijze kan worden vormgegeven. De impact op zowel studenten als medewerkers is groot. Uiteraard zal dit risico onze aandacht blijven krijgen zolang als dit nodig is.

Strategische risico's en kansen

Als onderdeel van het huidige beleid risicomangement wordt jaarlijks stilgestaan bij de strategische risico's. De risico's die hierbij als belangrijkste zijn getypeerd, omdat ze mogelijk een belemmering vormen voor het realiseren van de ambities van Avans, zijn:

1. Onzekerheid over de duur en effecten van de huidige coronacrisis met mogelijk o.a. vertraging realisatie ambities, impact op welzijn medewerkers en impact op niveau studenten en opleidingen.
2. Als gevolg van op sommige plekken in de organisatie onvoldoende draagvlak in combinatie met beperkte veranderbereidheid kan de realisatie van de verandering in gevaar kan komen.
3. Het niet goed positioneren van onderzoek binnen Avans, waardoor de kansen die onderzoek Avans biedt mogelijk niet gepakt worden.
4. Bij de invulling van de co-creatie ambitie om samen met het werkveld inhoud te geven aan de curricula en het werken aan oplossingen voor vraagstukken die in het werkveld leven wordt mogelijk nog teveel ingezet op de persoonlijke relatie tussen onderwijsteams en werkveld.
5. Als gevolg van de keuze om in het hoger echelon in te zetten op tijdelijk leiderschap, vanwege aankomende veranderingen in de toekomstige organisatiestructuur, kan de cohesie afnemen.
6. Ontstaan van risico t.a.v. continuïteit bedrijfsvoering door het optreden van cyber incidenten.
7. Noodzakelijke bezuinigingen door wijzigen van de bekostiging HO en introductie signaleringswaarde eigen vermogen.

De genoemde risico's hangen veelal samen met de Ambitie 2025. Voor de Ambitie 2025 geldt dat in 2021 nog apart een risicoanalyse uitgevoerd zal worden bij de implementatie. In 2020 is al wel inzichtelijk gemaakt wat bestuurlijke risico's zijn en de belangrijkste, nog niet genoemd als strategisch risico, zijn:

- Onvoldoende aandacht voor complexiteit, waaronder samenhang en volgorde van deelonderwerpen
- Onvoldoende aandacht voor de stappen in het implementatietraject van de verandering
- De aanpak van Ambitie 2025 sluit niet aan op de Avans cultuur (autonomie van de academies, organisch ontwikkelen).

Ten aanzien van de risico's treft Avans intern beheersmaatregelen, waarbij er onder meer gedacht moet worden aan:

1. Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem is de Management Review. Samen met onze stakeholders bespreken we jaarlijks de stand van zaken van Avans Hogeschool.
2. De aanwezigheid van regie- / werkgroep met aandacht voor de effecten van corona op de korte en lange termijn.
3. Ten aanzien van de realisatie Ambitie 2025 en daarmee realiseren van de verandering zijn maatregelen getroffen, zoals:
 1. Heldere communicatie
 2. Duidelijke implementatiestrategie
 3. Werken aan een gezamenlijk 'verander-vocabulaire'
 4. Faciliteren van nieuwe situaties met elkaar
 5. Delen van successen
4. Bewustwordingstrajecten binnen Avans t.a.v. cyberrisico's & privacyrisico's.
5. Door aan te (blijven) sluiten bij de wereld om ons heen maken we Avans toekomstbestendig en houden we de focus op onze kernzaken: het opleiden van toekomstbestendige beroepsprofessionals.

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

1. Met kleinschaligheid en betrokken medewerkers kan Avans inspelen op de toenemende maatschappelijke aandacht voor het welzijn van de student.
2. Met duurzaamheid als profilerend kenmerk kan Avans een actievere rol spelen in het tot stand brengen van Nederlandse of regionale duurzaamheidsambities (bijvoorbeeld de energietransitie).

Deze mogelijk onvoldoende benutte kansen hebben binnen de Ambitie 2025 allemaal een plek gekregen.

Compliance risico's

Compliance risico's hebben te maken met in- en externe wet- en regelgeving en ze hebben directe invloed hebben op de organisatie. Het volgen van actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving is een continu proces. Waar nodig treft Avans maatregelen. Zie ook paragraaf [Compliance](#)

Risico's financiële positie

De belangrijkste algemene financiële risico's zijn:

1. Onzekerheid over de toekomstige studentenaantallen. Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet middelgroot in en de impact hoog (meer dan € 5 mln).
2. Onzekerheid over de ontwikkeling van het prijspeil van onze baten en lasten (met name de rijksbijdrage en de loonkosten). Wij schatten de kans dat dit risico zich voordoet hoog in en de impact hoog (meer dan € 5 mln).
3. 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).

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

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

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

de kennis over de verslaggevingsrichtlijnen en ontwikkelingen daarin actueel is.

HELDERHEID

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

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

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

Zowel in studiejaar 2019/2020 als in studiejaar 2020/2021 is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisaties.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

- De cursussen op de zaterdagacademie van St. Joost School of Art & Design worden verzorgd door Avans Hogeschool BV, een 100% deelneming van Stichting Avans. De onkosten die de St. Joost in dit kader maakt, factureert de academie aan Avans Hogeschool BV. De gemaakte onkosten bestaan uit personele lasten (€ 50.000) en materiële lasten (€ 4.000).
- Als gevolg van corona moest Stichting Avans € 86.000 aan leegstandskosten voor studentenhuisvesting betalen aan BrabantWonen, WonenBreburch en Alwel.
- Het Center of Expertise BBE voert voor derden praktijkgericht onderzoek uit en zorgt voor uitwerking van andere trajecten rondom biobased economy. De facturatie geschiedt tegen kostendekkend tarief.
- Stichting Avans betaalt een bijdrage van € 216.000 voor studentensportfaciliteiten bij Bress in Breda, het Tilburg University Sports Center in Tilburg en het Sportiom in 's-Hertogenbosch.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

- Avans heeft dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Engeland, Hongarije, Italië en Mexico. Stichting Avans ontving 126 buitenlandse studenten en 33 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.
- Er waren ook uitwisselingen met (niet-) partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 26 buitenlandse studenten en 72 Nederlandse studenten deel.
- Als gevolg van corona vonden minder uitwisselingen plaats in 2020.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In studiejaar 2020/2021 volgen 5 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De opleiding Leraar Basisonderwijs (Pabo) is in 2018 gestart met zijinstroom. Cursisten zijn zijinstromers of zijn in dienst van een basisschool. Zij volgen gesubsidieerd een op leeruitkomsten gebaseerd traject bij de Pabo. De opleiding investeert in ontwikkeling, inzet voor toelatingstoetsen, begeleiding en lesactiviteiten. Hiervoor is een tarief vastgesteld dat kostendekkend is: € 1750 voor het 'geschiktheidsonderzoek' en € 2250 voor het 'geschiktheidsonderzoek SO'. De overige kosten (organisatie €65 / NOA €65 / Wiscat kans 1 € 130 en Wiscat kans 2 € 130) worden in rekening gebracht bij kandidaten die uitvallen voordat het geschiktheidsonderzoek plaatsheeft. Per geschiktheidsonderzoek en per inschrijving wordt gefactureerd (totaal € 29.935). En dit geldt andersom ook voor de inzet van uren uit het werkveld. Voor de geschiktheidsonderzoeken zijn ook werkveldpartners ingezet. Zij mochten hiervoor € 6.300 declareren.

COMPLIANCE

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

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

Beleidsevaluatie en audit

Gedurende 2020 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- Een onderzoek naar de risico's en maatregelen ter verbetering van de processen inkoop, aanbesteding en contractmanagement bij Avans;
- Een probleem signalerend onderzoek naar het gebruik van de dyslexiesoftware Kurzweil voor het afnemen van toetsen;
- Een verbetergerichte audit naar de rechtmatigheid met betrekking tot uitbetaling van overuren en (incidentele) beloningen en declaraties;
- Een onderzoek naar de inbedding van technische en organisatorische maatregelen van informatiebeveiliging;
- Een verbetergerichte audit naar het volwassenheidsniveau op gebied van privacybescherming bij Avans;
- Een onderzoek naar de inbedding van de Code Goed bestuur bij Avans;
- Een beleidsevaluatie van het proces reorganisatie bij LIC team kwaliteitsmanagement.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In mei 2018 is de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. In 2019 is verder uitvoering gegeven aan het beleid bescherming persoonsgegevens en de inbedding van de AVG bij Avans. Deze uitvoering en inbedding verbeteren we voortdurend. Om dit te onderstrepen is eind 2020 een externe audit uitgevoerd naar de privacy volwassenheid bij Avans. Aanbevelingen uit deze audit worden in 2021 doorgevoerd.

In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2020 in totaal 7 meldingen (2019: 14) gedaan van een mogelijk datalek. De Functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er:

- 1 keer sprake was van een datalek dat gemeld moest worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit heeft Avans conform procedure gedaan.

Aanvragen Profileringsfonds 2020	aantal aanvragen	aantal toekenningen	totaal uitkeringen	gemiddelde kosten per persoon	gemiddelde duur in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen	22	19	€48.304	€2.542	7
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	95	85	€144.989	€1.706	10
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen	-	-	-	-	-
Totaal	117	104	€193.293	€1.859	

- 5 keer sprake was van een datalek dat niet gemeld hoefde worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens, omdat geen sprake was van een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen. Bij alle incidenten zijn wel maatregelen getroffen.
- 1 keer geen sprake was van een datalek.

Inschrijvingen

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

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds is bedoeld voor de financiële ondersteuning van studenten op basis van artikel 7.51 WHW. De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) ontving in 2020 22 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun. Van de aanvragen zijn er 19 toegekend. Ook was het in het studiejaar 2020/2021 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aanvragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de Commissie FOS. In totaal is in 2020 een bedrag van € 144.989 toegekend en uitgekeerd voor bestuursbeurzen voor bestuurlijk

actieve studenten. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het Profileringsfonds.

Noodfonds

Tevens is er binnen Avans Hogeschool een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen (tot maximaal € 2.500) aan studenten. De aanvragen zijn ter beoordeling aan de commissie FOS. In 2020 werden 5 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 16.712 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2019 € 11.973.

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 separaat gerapporteerd.

9 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

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

Het jaar 2020 was het overgangsjaar van de Ambitie 2020 naar de Ambitie 2025. Bovendien was 2020 het 'coronajaar'. De medezeggenschap bij Avans had op meerdere manieren een rol bij de afsluiting van Ambitie 2020 en de start van Ambitie 2025 en ook bij de uitwerking van corona.

In januari 2020 stemde de AMR unaniem in met de Ambitie 2025, inclusief de bijbehorende Routekaart. Aan dit besluit ging in 2019 een uitgebreid proces vooraf

De Ambitie 2025 stond in 2020 meerdere malen op de agenda van het overleg tussen CvB en AMR. Bijvoorbeeld het bouwblok Technologie & Data, dat vorm kreeg in het programma IVA (Informatie Voorziening Avans). Omdat aan IVA een groot budget is toegekend, was de AMR kritisch tijdens gesprekken met de directeur en de portefeuillehouder van het CvB. De AMR speelde ook een belangrijke rol bij de totstandkoming van de Visie op Studentenwelzijn en de daarbij horende Routekaart.

VISIE OP ONDERWIJS

Eind 2020 zijn aan de AMR de Visie op Onderwijs en de Kaders Onderwijsmodel en Organisatieontwikkeling ter instemming voorgelegd. Dit zijn de belangrijkste documenten voor de Ambitie 2025, volgens zowel de AMR als het CvB. De AMR stemde in met de Visie op Onderwijs en met het Kader Onderwijsmodel. Voor het Kader

Organisatiemodel gaf de AMR aan het CvB de opdracht om gesprekken te voeren met directies, medewerkers en decentrale medezeggenschap om te komen tot een andere organisatie-inrichting. De uitkomst hiervan zal leiden tot een nieuw organisatiemodel dat ter instemming aan de AMR wordt voorgelegd.

CORANACRISIS

Het tweede grote onderwerp voor de AMR in 2020 betrof de consequenties van de coronacrisis voor Avans. In de eerste maanden van de crisis heeft het CvB diverse urgente besluiten moeten nemen, waarbij de AMR niet altijd zijn medezeggenschapsrechten kon benutten. Over de veranderde rol van de medezeggenschap in deze crisistijd is door het Ministerie van OC&W geadviseerd. De AMR heeft hier begrip voor. Immers, in crisistijd, als soms snel ingrijpende besluiten genomen worden, is een besluitvormingsprocedure van 6 weken niet werkbaar. De AMR is wel steeds goed geïnformeerd over de door het CvB genomen besluiten en werd voorafgaand aan de besluitvorming gehoord door het CvB.

Na de eerste maanden van de coronacrisis nam de AMR zijn eigenlijke rol weer in en maakte met het CvB de afspraak om bij besluiten buiten de crisis om weer de normale besluitvormingsprocedure met instemmings- en adviesrechten te hanteren. Voor urgente coronagerelateerde besluiten werd afgesproken om de verkorte besluitvormingsprocedure te hanteren. Zo kon de AMR op korte termijn besluiten nemen en tegelijkertijd zijn medezeggenschapsrechten zo goed mogelijk uitoefenen.

De AMR kijkt terug op een bewogen jaar, waarin zaken goed, maar soms ook minder goed verlopen zijn. Omdat de raad zich in de Ambitie 2025 goed had verdiept en had laten informeren, kon de instemming hiermee en met de Visie op Onderwijs en de Kaders Onderwijsmodel met overtuiging verleend worden. De gesprekken met het CvB over de onderwerpen Studentenwelzijn, College- en Cursusgelden en de opschorting van het Bindend Studie Advies verliepen wat moeilijker. De AMR had hierbij niet altijd de processen helder. Ook waren er verschillende opvattingen tussen studentgeleding en medewerkersgeleding. Bovendien vonden de vergaderingen sinds maart 2020 digitaal plaats. Digitaal vergaderen, discussiëren en tot standpunten en besluiten komen vraagt om nieuwe techniek, discipline en competenties.

Op decentraal niveau voerden academieraden, dienstraden en opleidingscommissies de medezeggenschapsrechten uit, in overleg met de eigen directie van hun academie, dienst of opleiding. In 2020 heeft de AMR de banden met de decentrale medezeggenschap en hun achterban versterkt door hen nadrukkelijker te bevragen op bepaalde onderwerpen. Bijvangst van het digitaal werken via Teams is dat de lijnen korter zijn en mensen sneller in gelegenheid zijn om een vergadering bij te wonen. Dat heeft het netwerk van medezeggenschap zeker versterkt, ook door de deelraad- en dienstraadoverleggen nog concreter en interactiever vorm te geven. De voorzitter van de AMR, Maud Müskens, schrijft elke 5 weken een AMR-update, die ze zo breed mogelijk in de organisatie deelt.

Met deze besluiten stemde de AMR in 2020 in:

- Notitie Huisvestingsnormen en Nieuwbouw OWB256
- Ambitie 2025 met bijbehorende Routekaart
- Kader-OER 2020-2021
- Procedure en functieprofiel nieuw CvB-lid
- Notitie beleidsafspraken opvolgend werkgeverschap JHS-Avans-Fontys
- Kaderregeling Bestuurlijk Actieve Studenten
- Verplichte vrije dagen 2021
- Planningsbrief 2021
- Portefeuilleverdeling CvB
- Verbouwing Claudius Prinsenlaan 128
- Benoeming preventiemedewerker, instemmingsrecht alleen voor medewerkersgeleding
- Begroting 2021
- Visie op Onderwijs en Onderwijsmodel
- Jaarrooster 2021-2022

De AMR stemde in eerste instantie niet in met deze besluiten, maar in tweede instantie wel:

- Visie Studentenwelzijn in combinatie met de Routekaart
- College- en Cursusgelden 2021-2022
- Opschorten BSA studiejaar 2020-2021

Positief advies gaf de AMR op deze besluiten:

- Numerus Fixus Fysiotherapie studiejaar 2021-2022, adviesrecht alleen voor studentgeleding

De AMR stemde in met deze besluiten, die genomen zijn vanwege de coronacrisis:

- toekenning thuiswerkvergoeding
- wijziging Kader-OER 2020-2021
- regeling woon-werkverkeer met thuiswerkvergoeding en fietsregeling
- tijdelijke aanvulling Huisregels.

De leden van de AMR zijn:

Medewerkers:

- Maud Müskens (voorzitter AMR)
- William Aarts (lid dagelijks bestuur)
- Mustapha Aoulad
- HadjlInge Brattinga
- Loïc van Eyk
- Virgil van de Gevel
- Anja Kusters
- René van Kuijk
- Jeroen Nobel
- Eric van Oevelen
- Frank Philippart
- Annelies van der Thiel

Studenten:

- Chiel van Gerwen (voorzitter studentgeleding, tevens vicevoorzitter AMR)
- Nikki van Amerom (lid dagelijks bestuur)
- Eric Dobbelsesteen
- Celal Koyuncu
- Stella Kramer
- Babette Leenhouts
- Fatima Mussarat Razzak
- Vincent Plompen
- Frederique Veenstra
- Ralph Verwijmeren
- Mustafa Yucesan
- Jelle Zandbergen

10 FINANCIËN

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2020 € 5,6 mln positief. Dat is € 16,1 mln beter dan begroot (-/- € 10,5 mln). Deze afwijking is voornamelijk het gevolg van 4 factoren.

RESULTAAT 2020

- Forse besparingen als gevolg van de coronamaatregelen (€ 11,6 mln), aangezien bijvoorbeeld bepaalde onderwijsactiviteiten niet in fysieke vorm doorgang konden vinden, het slechts beperkt was toegestaan om te reizen en medewerkers minder scholingsactiviteiten hebben ondernomen.
- Een hogere rijksbijdrage (€ 1,1 mln) als gevolg van de Voorjaarsnota van het Ministerie van OCW.
- Een groei in de collegegeldbaten (€ 1,2 mln) als gevolg van meer ingeschreven studenten in het studiejaar 2020/2021. Deze groei in het aantal studenten wordt met name veroorzaakt door de landelijk versoepelde inschrijfvoorwaarden voor studenten als gevolg van de coronacrisis.
- De in voorgaand jaar gevormde voorziening voor mogelijke claims is gedeeltelijk vrijgevallen (€ 1,5 mln).

In vergelijking met 2019 is het resultaat voor 2020 € 5,1 mln hoger. Deze afwijking wordt voor € 3,8 mln verklaard door de voorziening voor mogelijke claims (in 2019 gevormd voor € 2,3 mln en in 2020 vrijgevallen voor € 1,5 mln).

INTERN BUDGETMODEL

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

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

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

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

Het interne budgetmodel wordt gedurende de Ambitieperiode 2020-2025 herijkt om de Ambitie 2025 te ondersteunen.

FINANCIËLE KENGETALLEN

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

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

Resultaatanalyse 2020 (x 1.000)

	werkelijk 2020	begroot 2020	werkelijk 2019
	€	€	€
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	5.634	-10.500	523

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

Financiële ratio's

	Stichting Avans		Gemiddeld hbo
	2020	2019	2019
Liquiditeit	1,34	1,41	1,11
Solvabiliteit	66%	66%	46%
Rentabiliteit	1,8%	0,2%	0,2%

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquide middelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De kasstroom over 2020 was nagenoeg nihil, aangezien de operationele kasstroom in lijn lag met de kasstroom voor investeringsactiviteiten.

De solvabiliteit blijft 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 2020, met uitzondering van de afgesloten hypotheek voor Avans+, geen externe bancaire financiering.

De rentabiliteit 2020 is hoger dan gemiddeld in het hbo in 2019, en wordt grotendeels veroorzaakt door gerealiseerde kostenbesparingen als gevolg van de coronamaatregelen.

De financiële ratio's hebben mede geresulteerd in de beoogde afbouw van het eigen vermogen in de komende jaren. Zie ook de continuïteitsparagraaf.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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



Avans kent eind 2020, met uitzondering van de aangetrokken hypotheek door Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de aangetrokken hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

TREASURYBELEID

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

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

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

Met het oog op risicominimalisatie heeft Avans er toch voor gekozen om haar overvloedige 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 2025. Voor de periode 2021 tot en met 2025 zijn de cijfers rechtstreeks ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2025.

Coronacrisis en primaire proces

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

Op de langere termijn is sprake van grotere financiële onzekerheid (bijvoorbeeld een mogelijke aanpassing

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

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

kengetallen per ultimo

	werkelijk 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	34.859	34.319	34.879	35.155	35.305	35.380
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	85	85	85	85	85	85
Personeel primair proces (OP)	1.490	1.629	1.744	1.783	1.793	1.784
Ondersteunend personeel (OOP)	827	839	847	850	850	850
<i>Deelnemingen</i>	184	212	224	239	252	262
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.586	2.765	2.900	2.957	2.981	2.981
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP-ratio	1,6	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9
Aantal studenten per fte personeel	14,5	13,4	13,0	12,9	12,9	13,0
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	23,4	21,1	20,0	19,7	19,7	19,8
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	92,3	95,0	94,7	94,5	94,6	94,6

Toelichting

Bij het opstellen van de begroting 2021-2025 hebben wij de aannahme gedaan dat de vanaf 2021/2022 weer de standaard inschrijfvoorwaarden van toepassing zouden zijn. Daardoor verwachtten wij destijds een daling van het aantal studenten in vergelijking met 1 oktober 2020. Inmiddels is gebleken dat in 2021/2022 eveneens sprake zal zijn van versoepelde inschrijfvoorwaarden als gevolg van de coronacrisis.

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2021-2025 zijn we uitgegaan van een beperkte stijging van het studentenaantal in de komende jaren. Met name de studentprognoses van Avans Academie Associate degrees en Associate degrees Academie gaan uit van een stijging in de komende jaren.

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

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

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

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2020 naar 2021 vanwege de begrote impact van de cao-hbo, de verwachte aanpassing van de sociale lasten en pensioenpremies. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het prijspeil 2021, waardoor de GPL redelijk stabiel is vanaf 2021.

Staat van baten en lasten (x 1000)

	werkelijk 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdrage	226.924	247.368	262.752	261.851	269.016	272.469
Overige overheidsbijdragen en subsidies	615	173	155	140	126	113
Collegegelden	57.607	60.217	60.904	61.714	62.132	62.381
Opbrengst werk voor derden	25.760	28.047	29.150	30.321	31.550	32.841
Overige baten	4.701	5.250	4.404	4.882	5.541	5.933
Totaal baten	315.607	341.055	357.364	358.907	368.365	373.737
Lasten						
Personeelslasten	238.746	262.688	274.800	279.360	281.858	281.905
Afschrijvingen	23.479	23.745	24.474	27.665	31.929	31.610
Huisvestingslasten	15.309	15.307	15.067	14.490	13.359	12.767
Overige lasten	32.191	41.506	43.782	44.658	44.785	44.940
Totaal lasten	309.725	343.245	358.122	366.173	371.932	371.222
Saldo baten en lasten	5.882	-2.191	-758	-7.266	-3.567	2.514
Saldo financiële bedrijfsvoering	-248	-309	-742	-1.984	-2.683	-2.514
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	5.634	-2.500	-1.500	-9.250	-6.250	-

Toelichting op de kernpunten in de staat van baten en lasten

- De voorgenomen beleidsontwikkelingen (kwaliteitsafspraken, Ambitie 2025 en ICT-investeringen) en een financiële reflectie hebben ertoe geleid dat wij in de komende ambitieperiode een deel van ons eigen vermogen willen afbouwen. Daarmee kunnen wij, vooruitlopend op de verdere oploop van de rijksbijdrage in het kader van de kwaliteitsafspraken, een solide basis leggen voor de realisatie van onze Ambitie 2025. Wij denken dat het financieel verantwoord is om een voorfinanciering te doen, die maximaal gelijk is aan de som van alle jaarlijkse verschillen tussen de rijksbijdrage kwaliteitsafspraken en de uiteindelijke rijksbijdrage kwaliteitsafspraken in 2024. Op deze wijze borgen wij dat wij ons activiteitsniveau maximeren op onze toekomstige rijksbijdrage (en daarmee dat er geen structurele tekorten ontstaan).
- De jaarlijkse stijging van de rijksbijdrage heeft 2 redenen. Enerzijds nemen de bekostigingsniveaus jaarlijks toe door de oplopende studievoorschotmiddelen. Anderzijds neemt het aantal bekostigde inschrijvingen en graden toe door de oplopende studentenaantallen (mede door oprichting van de Ad-academies). We gaan ervan uit dat de verhouding tussen het aantal bekostigde en niet-bekostigde studenten hetzelfde blijft als de situatie per 1 oktober 2019.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de begrote stijging in het activiteitsniveau van Avans+ in de komende jaren.
- De personeelslasten stijgen, vooral door een uitbreiding van de personele formatie OP, vanwege de toenemende studentenaantallen en de studievoorschotmiddelen. Bekijk voor meer informatie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.
- De afschrijvingslasten stijgen door aanzienlijke investeringen in onze gebouwen. Zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans.
- De overige lasten stijgen jaarlijks. De stijging van 2020 naar 2021 wordt verklaard door de eenmalige kostenbesparingen in 2020 als gevolg van de coronamaatregelen.
- In het saldo van de financiële bedrijfsvoering zijn de rentekosten zichtbaar van de aangetrokken externe financiering van de begrote investeringen.

Balans per ultimo (x 1000)

	werkelijk 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	232	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	186.405	208.487	264.764	323.560	305.348	286.418
Financiële vaste activa	510	522	486	450	414	378
Totaal vaste activa	187.147	209.009	265.250	324.010	305.762	286.796
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	54	50	50	50	50	50
Vorderingen	15.150	13.132	13.132	13.132	13.132	13.132
Effecten	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	102.089	71.328	57.372	59.618	62.288	64.763
Totaal vlottende activa	117.293	84.509	70.553	72.799	75.470	77.945
Totaal activa	304.440	293.518	335.803	396.809	381.232	364.741
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	62.353	58.941	56.109	45.267	37.172	35.074
Algemene reserve privaat	12.966	13.187	14.519	16.111	17.956	20.054
Bestemmingsreserves publiek	126.131	125.239	125.239	125.239	125.239	125.239
Totaal eigen vermogen	201.450	197.367	195.867	186.617	180.367	180.367
Voorzieningen	13.723	13.443	13.338	12.651	12.547	12.351
Langlopende schulden	2.000	2.000	45.600	116.200	106.800	90.400
Kortlopende schulden	87.267	80.708	80.998	81.341	81.518	81.623
Totaal passiva	304.440	293.518	335.803	396.809	381.232	364.741

Toelichting op de kernpunten in de balans

- De materiële vaste activa nemen toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs. Deze verbouwingen starten naar verwachting in 2021. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2021-2025 bedragen € 173 mln. Door de verwachte groei van de studentenaantallen verwachten we geen leegstand van panden.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2020 afnemen. Het huidige beeld is dat Avans vanaf 2022 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans+. Ultimo 2020 bedraagt het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde) m€ 241; het private eigen vermogen bedraagt m€ 188; hetgeen maakt dat Avans geen bovenmatig publiek eigen vermogen kent.

Overige rapportages

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

PRIVATE ACTIVITEITEN

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

Avans+

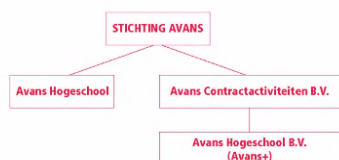
Binnen de Stichting Avans opereert naast Avans Hogeschool een 100%-deelneming bekend onder de naam Avans+. Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden.

Ondanks de coronacrisis ligt de omzet van Avans+ in 2020 in lijn met 2019. De marge op de aangeboden opleidingen is gestegen door een verhoogd kostenbewustzijn mede ingegeven door de coronacrisis.

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

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

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



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

GECONSOLIDEERDE BALANS 2020 (X 1.000)¹

ACTIVA

		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	232	232
Materiële vaste activa	2	186.405	180.259
Financiële vaste activa	3	510	711
Totaal vaste activa		187.147	181.202
Vlottende activa			
Vorraden	4	54	50
Vorderingen	5	15.150	14.665
Liquide middelen	6	102.089	100.590
Totaal vlottende activa		117.293	115.305
Totaal activa		304.440	296.507

PASSIVA

		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
Eigen vermogen	7	201.450	195.816
Voorzieningen	8	13.723	16.333
Langlopende schulden	9	2.000	2.800
Kortlopende schulden	10	87.267	81.558
Totaal passiva		304.440	296.507

¹ Na verwerking resultaatbestemming

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2020 (X 1.000)

		Werkelijk 2020	Begroting 2020	Werkelijk 2019
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	227.539	226.442	214.083
Collegegelden	12	57.607	56.408	54.152
Baten werk in opdracht voor derden	13	25.760	25.239	25.518
Overige baten	14	4.701	4.330	5.208
Totaal baten		315.607	312.419	298.961
Lasten				
Personele lasten	15	238.746	241.567	223.874
Afschrijvingen	16	23.479	24.240	22.236
Huisvestingslasten	17	15.309	14.828	14.479
Overige instellingslasten	18	32.191	42.114	37.726
Totaal lasten		309.725	322.749	298.315
Saldo baten en lasten		5.882	-10.330	646
Saldo financiële baten en lasten	19	85	69	102
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		5.967	-10.261	748
Vennootschapsbelasting	20	333	239	225
Resultaat		5.634	-10.500	523

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2020 (X 1.000)

	2020		2019	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat		5.634		523
Afschrijvingen	16	23.479		22.236
Mutaties voorzieningen	8	-2.610		1.666
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	4	-4		-4
Vorderingen	5	-485		54
Kortlopende schulden	10	5.709		4.596
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			31.723	29.071
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings immateriële vaste activa	1	-		-232
Investerings materiële vaste activa	2	-29.783		-16.638
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	158		61
Investerings financiële vaste activa	3	-		-
Desinvesteringen financiële vaste activa	3	201		-1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-29.424	-16.810
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	9	-		-
Aflossing en vrijval langlopende schulden	9	-800		-400
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-800	-400
Mutatie liquide middelen			1.499	11.861
Beginstand liquide middelen		100.590		88.729
Mutaties liquide middelen		1.499		11.861
Eindstand liquide middelen			102.089	100.590

ALGEMENE TOELICHTING

Activiteiten

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

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

Continuïteit

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

Groepsverhoudingen

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

Consolidatie

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

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

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

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

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

Verbonden partijen

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

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

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Schattingen

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

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

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

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

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening wettelijk wachtgeld gewijzigd. Bij instroom in de wachtgeldregeling wordt rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. De inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening wettelijk wachtgeld in 2020 € 248.000 lager. De impact van deze schattingswijziging is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

Immateriële vaste activa

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

Materiële vaste activa inclusief vastgoedbelegging

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

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

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

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

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

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

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

Vorderingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 1% (2019: 1%).

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

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

Voorraden

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

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

PERSONEELSBELONINGEN

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

Stichting Avans heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden verplichte of contractuele basispremies betaald door Stichting Avans. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2020 is 93,2%.

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

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.
- In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is 5,6% (2019: 30%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Totaal
	€
Aanschafwaarde 01-01-2020	232
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-
Boekwaarde 01-01-2020	232
Investerings in ontwikkelkosten website	
Aanschafwaarde desinvesteringen	-
Afschrijvingen 2020	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-
Mutaties gedurende het boekjaar	-
Aanschafwaarde 31-12-2020	232
Cum. afschrijvingen t/m 2020	-
Boekwaarde 31-12-2020	232

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

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€		€
Aanschafwaarde 01-01-2020	20.032	7.567	280.203	65.360	2.460	375.622
Cum. afschrijvingen t/m 2019	-2.099	-	-152.308	-40.652	-	-195.059
Egalisatierekening subsidies	-	-	-304	-	-	-304
Boekwaarde 01-01-2020	17.933	7.567	127.591	24.708	2.460	180.259
Mutaties 2020 (ingebruikname)	525	-7.098	7.599	1.434	-2.460	-
Investeringsen	357	1.684	11.758	9.348	6.636	29.783
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-54	-5.888	-8.284	-	-14.226
Afschrijvingen 2020 ²	-322	-	-14.235	-8.725	-272	-23.554
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	5.885	8.183	-	14.068
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	560	-5.468	5.194	1.956	3.904	6.146
Aanschafwaarde 31-12-2020	20.914	2.099	293.672	67.858	6.636	391.179
Cum. afschrijvingen t/m 2020	-2.421	-	-160.658	-41.194	-272	-204.545
Egalisatierekening subsidies	-	-	-229	-	-	-229
Boekwaarde 31-12-2020	18.493	2.099	132.785	26.664	6.364	186.405

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

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

Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is per 31 december 2020 een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 opgenomen. Avans Hogeschool B.V. (private activiteit) had tot en met 2019 een belegging in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 140-148A. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbeleggingen is gelijk aan de reële waarde van de beleggingen.

Afschrijvingspercentages:

Terreinen	0,00%
Terreinvoorzieningen	6,67%
Gebouwen	3,33%
Verbouwingen aan huurpanden	variabel 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%
Laptops en desktops	25,00%
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	67.339	1-1-2019
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	35.687	1-1-2019
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	14.701	1-1-2019
Totaal OZB-waardes	117.727	
Verzekerde waarde gebouwen	236.818	

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)**Financiële vaste activa**

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

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Niet geconsolideerde deelnemingen	5	5
Hypothecaire lening aan Bress	384	420
Borgstelling ministerie OCW	-	174
Overige borgstellingen	121	112
Totaal overige financiële vaste activa	510	711

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

Niet geconsolideerde deelneming

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

	Boekwaarde	Investerings	Overige	Resultaat	Boekwaarde
	01-01-2020	2020	mutaties	2020	31-12-2020
	€	€	2020	€	€
Starterslift Investments B.V.	5	-	-	-	5
Totaal niet geconsolideerde deelneming	5	-	-	-	5

Hypothecaire lening

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

	Bedrag	Uitgeleend	Aflossingen	Rente-	Resterende
	lening	2020	2021	percentage	looptijd
	31-12-2020	€	€	€	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	384	-	36	2,5%	11
Totaal leningen u/g	384	-	36		

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

Borgstellingen

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

	Stand	Betaald	Ontvangen	Stand
	01-01-2020	2020	2020	31-12-2020
	€	€	€	€
Borgstelling ministerie OCW	174	-	174	-
Overige borgstellingen	112	9	-	121
Totaal borgstellingen	286	9	174	121

Borgstelling ministerie OCW

Als onderdeel van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO hebben alle hbo-instellingen een borgstelling afgegeven aan het ministerie van OCW. Het aandeel van Avans in de borgstelling bedraagt € 186.000. In 2020 heeft Stichting Waarborgfonds de volledige borgstelling uitgekeerd aan alle hbo-instellingen.

Overige borgstellingen

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

4 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Gebruiksgoederen	54	50
Totaal voorraad	54	50

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

5 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Debiteuren	6.284	6.142
Studenten	322	450
Te vorderen verbonden partijen	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	133
Overige vorderingen	312	479
Overlopende activa	8.232	7.461
Totaal vorderingen	15.150	14.665

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 123.000 (2019: € 121.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van €162.000 (2019: € 286.000).

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

6 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Termijndeposito's	85.833	79.333
Bankrekeningen	16.256	21.254
Kassen	-	3
Totaal liquide middelen	102.089	100.590

Onder de post bankrekeningen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van € 661.000 (2019: € 661.000). Over de overige tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

7 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2020	Bestemming resultaat 2020	Stand 31-12-2020
	€	€	€
Wettelijke reserve	232	-	232
Algemene reserve (publiek)	58.667	3.686	62.353
Algemene reserve (privaat)	11.678	1.056	12.734
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	61.175	-1781	59.394
Innovatiebudget	58.617	5311	63.928
Ontwerp & Ontwikkeling	5.447	-2638	2.809
Totaal vermogen	195.816	5.634	201.450

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

8 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2020	Dotaties 2020	Onttrekkingen 2020	Vrijval 2020	Stand 31-12-2020
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	1.851	1.636	1.497	823	1.167
Bovenwettelijk wachtgeld	1.381	305	620	104	962
Ambtsjubilea	1.395	254	120	320	1.209
Langdurig zieken	1.380	964	1.139	297	908
Duurzame inzetbaarheid	1.874	-	173	-	1.701
Werktijdvermindering senioren	4.908	2.454	1.116	32	6.214
Reorganisatie	858	-	199	579	80
Eigenrisicodrager WGA	381	798	158	83	938
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	-	629	98	-	531
Mogelijke claims	2300	-	767	1533	-
Overige (personele) voorzieningen	5	16	8	-	13
Totaal voorzieningen	16.333	7.056	5.895	3.771	13.723

Looptijd voorzieningen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2020		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	1.047	120	-
Bovenwettelijk wachtgeld	542	420	-
Ambtsjubilea	47	250	912
Langdurig zieken	651	257	-
Duurzame inzetbaarheid	335	1.336	30
Werktijdvermindering senioren	1.302	4.157	755
Reorganisatie	40	40	-
Eigenrisicodrager WGA	143	491	304
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	445	85	1
Overige (personele) voorzieningen	2	11	-
Totaal	4.554	7.167	2.002

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 beslisbrief UWV voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. In geval van instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor deze inschatting

gewijzigd. Door deze schattingswijziging is de voorziening wettelijke wachtgelden in 2020 € 248.000 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgelden. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening ambtsjubilea

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van ambtsjubilea gedurende het dienstverband van de medewerkers. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met een aantal schattingselementen: jaarlijkse salarisverhoging van 2%, sterftkans, 32,5% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 100% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van gespaarde duurzame-inzetbaarheidsuren. De duurzame-inzetbaarheidsregeling geeft medewerkers het recht om een aantal uren per studiejaar in te zetten voor duurzame inzetbaarheid. Deze uren kunnen onder bepaalde voorwaarden gespaard worden. De gespaarde uren zonder economisch nut worden voorzien. Het gespaarde aantal uren is gebaseerd op een registratie van gedane spaaraanvragen door medewerkers. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening werktijdvermindering senioren

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van de regeling Werktijdvermindering Senioren. Deze regeling geeft medewerkers de mogelijkheid om vanaf een bepaalde leeftijd tegen voor de medewerker gunstige financiële voorwaarden minder te werken. De voorziening omvat een reservering voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende 5 jaar. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Reorganisatievoorziening

Deze voorziening is in 2018 gevormd voor de verwachte kosten van de afgekondigde reorganisatie bij Team Kennismanagement van het Leer- en Innovatiecentrum. De voorziening omvat een inschatting van de kosten gemoeid met deze reorganisatie gebaseerd op de overeengekomen regelingen in het Sociaal Plan d.d. 20 februari 2019 en een inschatting van het gebruik van deze regelingen. Het Sociaal plan is eind 2020 beëindigd, de voorziening omvat enkel nog de kosten voor de afwikkeling van de eerder gemaakte afspraken als onderdeel van het Sociaal Plan.

Voorziening eigenrisicodragerschap WGA

Met ingang van 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Dat betekent dat Avans de uitkeringsverplichtingen voor de WGA-uitkeringslasten dient te voldoen voor medewerkers die vanaf 1 januari 2017 ziek worden en na 2 jaar nog ziek zijn. De voorziening is gevormd voor de toekomstige WGA-verplichtingen van medewerkers waarvoor per balansdatum een WGA-verplichting geldt én voor medewerkers die naar verwachting in het komende jaar zullen instromen in de WGA. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%).

Voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten

Sinds 1 januari 2020 hebben medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract recht op een transitievergoeding. Daartoe wordt vanaf de eerste werkdag een voorziening voor de mogelijk te betalen transitievergoedingen gevormd. De voorziening wordt berekend door de verschuldigde transitievergoeding per balansdatum te vermenigvuldigen met de kans dat het tijdelijke arbeidscontract niet omgezet wordt in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Deze laatste inschatting wordt gebaseerd op historische gegevens. De verplichting is contant gemaakt tegen 1%.

Voorziening mogelijke claims

Deze voorziening is in 2019 gevormd voor mogelijke claims van derden. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2019: 1%). In de loop van 2020 zijn de claims volledig afgewikkeld.

Overige (personele) voorzieningen

De onder de overige (personele) voorzieningen opgenomen voorziening heeft betrekking op de wet 'Beperking zieteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters'. De voorziening is gevormd voor medewerkers die ziek uit dienst gaan of die binnen een termijn van 28 dagen na einde dienstverband ziek zijn geworden.

9 LANGLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

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

	Stand 01-01-2020	Opgenomen 2020	Vrijval 2020	Aflossingen 2020	Stand 31-12-2020
	€	€	€	€	€
Hypotheek	2.800	-	-	800	2.000
Totaal langlopende schulden	2.800	-	-	800	2.000

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

10 KORTLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Crediteuren	7.866	5.782
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	9.837	9.489
Omzetbelasting	193	310
Vennootschapsbelasting	23	-
Schulden terzake pensioenen	2.992	2.758
Schulden aan ministerie OCW	147	577
Aflossingsverplichting	400	400
Overige kortlopende schulden	2.131	3.167
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	6.747	6.326
Vakantiedagen	1.705	1.455
Vooruitontvangen collegegelden	25.813	22.927
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	16.568	16.121
Overig	12.845	12.246
Totaal kortlopende schulden	87.267	81.558

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

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

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

	aangegane verplichting	ontvangen facturen	resterende verplichting
	k€	k€	k€
Nieuwbouw OWB256 in 's-Hertogenbosch	1.799	822	977
Verbouwing Parallelweg in 's-Hertogenbosch (EKP-pand)	72	31	41
Renovatie Hogeschoollaan in Breda	263	238	25
Renovatie HSL Trappen en toiletten	3.112	2.934	178
Renovatie CPL128	565	500	66
Garage Otten	247	117	129
Totaal financiële verplichting	6.058	4.643	1.415

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. De overeenkomst wordt per 1 oktober 2021 voor 5 jaar verlengd. Na het verstrijken van deze periode wordt de overeenkomst aansluitend voortgezet voor een periode van 5 jaar, tot en met 30 september 2031. Deze overeenkomst wordt vervolgens voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar. De aanvangshuurprijs per augustus 2011 bedraagt € 899.000 per jaar. Vanaf 1 oktober 2021 bedraagt de huurprijs € 1.070.000. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract afgesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 april 2020. De overeenkomst wordt per 1 april 2030 stilzwijgend verlengd tot 1 april 2035 tenzij Stichting Avans vóór 1 april 2029 schriftelijk te kennen geeft de overeenkomst niet te verlengen. De huurovereenkomst wordt vervolgens stilzwijgend verlengd per 1 april 2035 tot 1 april 2040 tenzij de huurder vóór 1 april 2034 schriftelijk te kennen heeft gegeven de huurovereenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt € 174.000 per jaar en geldt voor de huurperiode van 10 jaar. Over de huur is geen btw verschuldigd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor het gebouw aan de Bijster 7-21 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 juli 2013. De huurprijs bedraagt € 305.000 per jaar en is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt € 200.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot en met 1 augustus 2023. De huurprijs inclusief btw bedraagt € 151.000 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot en met 1 augustus 2023. De verschuldigde huur bedraagt € 204.000 per jaar.

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan het Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 574.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar en 6 maanden voor het EKP-gebouw aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 januari 2017. Het huurcontract is voortgezet tot en met 30 september 2021. De aanvangshuurprijs bedraagt € 443.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 5% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. De aanvangshuurprijs bedraagt € 577.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 4 jaar voor het gebouw aan de Hugo de Grootlaan 35 en 39 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 augustus 2019. De aanvangshuurprijs bedraagt € 193.000. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 2 maal 2 jaar. Per 1 augustus 2027 wordt de overeenkomst, als deze niet wordt opgezegd, voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaren. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2021. De huurprijs bedraagt € 0 per jaar. Na afloop van de huurovereenkomst wordt het pand door Stichting Avans in juridische eigendom overgenomen van de gemeente uiterlijk op de datum van het einde van de huurovereenkomst. Indien partijen huur of voortgezet gebruik voor 1 september 2023 overeenkomen hoeft Stichting

Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van € 625.000, exclusief btw per jaar.

Looptijd huurverplichtingen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2020		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
	3.636	9.756	2.144

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

	2021	2022	2023	2024	2025
	k€	k€	k€	k€	k€
CSU B.V.	2500	2500	2500	2500	2500
SURF market	250	-	-	-	-
T-Mobile	150	13	-	-	-
SURFnet B.V.	372	-	-	-	-
Mendix Technologie	282	292	292	219	
Eco smart	500	-	-	-	-
Totaal	4.054	2.805	2.792	2.719	2.500

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De afgegeven bankgarantie aan Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt € 235.000
- De afgegeven bankgarantie aan Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt € 88.000
- De afgegeven bankgarantie aan PostNL Real Estate B.V. te 's-Gravenhage bedraagt € 116.000
- De afgegeven bankgarantie aan Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt € 222.000
- Avans Hogeschool B.V. heeft ten gunste van Stichting Heerborgh en Heerborgh Vastgoed C.V. een garantie van € 150.000 afgegeven.

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

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

Bovenstaande rechtspersonen zijn daarmee hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars

omzetbelastingsschulden en voor de omzetbelasting die de fiscale eenheid verschuldigd is.

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

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

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN

Huuropbrengsten Stichting Avans

Stichting Avans heeft in 2019 een pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 in Breda gekocht. Dit pand is nog gedeeltelijk verhuurd aan derden. De huurprijs (inclusief servicekosten) en de looptijd van de verhuurovereenkomsten zijn in onderstaand overzicht opgenomen:

	2021	2022 tm 2025
	k€	k€
BKV Zorg B.V.	8	6
De'Longhi Benelux S.A.	198	149
Fortum Holding B.V.	7	-
Groenewout B.V.	75	300
Lawwise B.V.	74	174
WKBV B.V.	110	91
Totaal	472	720

Huuropbrengsten Avans Hogeschool B.V.

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

	2021	2022 tm 2024
	k€	k€
UPL Benelux B.V.	80	233
T-Mobile Netherlands B.V.	13	30
Totaal	93	263

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

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

De solide financiële positie - een eigen vermogen van ruim € 202 mln en nagenoeg geen externe financiering - maakt dat de continuïteit van Stichting Avans gewaarborgd is.

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

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie-saldo	Omzet
		31-12-2020	2020	2020
		€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%)	4	12.420	1.056	20.717
Totaal		<u>12.420</u>	<u>1.056</u>	<u>20.717</u>

Doelstelling Avans Contractactiviteiten B.V.:

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

Bestuurders/directieleden Avans Contractactiviteiten B.V.:

- Drs. S.Y. Wilton

Joint venture (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatie-saldo 2020	Omzet 2020
		€	€	€
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (deze cijfers worden voor 50% in de consolidatie betrokken)	4	496	268	8.786
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (deze cijfers worden voor 80% in de consolidatie betrokken)	4	548	287	5.722
Totaal		1.044	555	14.508

Doelstelling Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

Het exploiteren en verzorgen van de bacheloropleiding HBO-rechten.

Bestuurders/directieleden Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

- Drs. S.Y. Wilton (Stichting Avans)
- Dr. J. Ravensbergen (Stichting Avans)
- Ir. J. Houterman (Fontys Hogescholen)
- Dr. J. Nederlof (Fontys Hogescholen)
- Mr. S. Laseur-Eelman (onafhankelijke externe voorzitter)

Adres Fontys Hogescholen:
Rachelsmolen 15611
MA Eindhoven

Doelstelling Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ:

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

Bestuurders/directieleden Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ:

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

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

11 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	226.924	225.597	213.118
Overige subsidies ministerie OCW	615	845	965
Totaal rijksbijdrage ministerie OCW	227.539	226.442	214.083

12 COLLEGEGELDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	62.422	60.982	58.438
Gerestitueerde collegegelden	-4.815	-4.574	-4.286
Totaal collegegelden	57.607	56.408	54.152

13 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	3.083	3.791	3.358
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	16.450	16.452	16.376
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.032	1.020	1.089
Totaal contractonderwijs	20.565	21.263	20.823
Internationale organisaties	1.826	2.096	2.100
Nationale overheden	1.523	351	1.386
NWO	600	324	245
KNAW	0	0	0
Overige non-profitorganisaties	1.229	0	964
Bedrijven	17	1.205	0
Totaal contractonderzoek	5.195	3.976	4.695
Totaal opbrengst werk voor derden	25.760	25.239	25.518

14 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	807	687	453
Detachering personeel	528	585	466
Studentenvoorzieningen	397	1.281	1.553
Restauratieve voorzieningen	4	17	24
Overige	2.965	1.760	2.712
Totaal overige baten	4.701	4.330	5.208

15 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Lonen en salarissen	165.950	171.539	154.996
Sociale lasten	20.805	20.504	19.346
Pensioenpremies	25.674	26.785	23.815
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	813	810	1.390
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	201	297	-1.427
Vrijval/dotatie voorziening collectief wachtgeld	-	-	-1
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	-66	100	268
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	667	350	1.349
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	-	290	334
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	2.422	460	2.046
Vrijval/dotatie reorganisatievoorziening	-579	-	14
Vrijval/dotatie transitievergoedingen tijdelijke contracten	629	-	-
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	715	640	-192
Vrijval/dotatie overige personele voorzieningen	16	-	-
<i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>	<i>4.818</i>	<i>2.947</i>	<i>3.781</i>
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	19.362	13.829	19.277
Uitkering sociale verzekeringen	-1.133	-300	-966
Overige	3.270	6.263	3.625
Totaal personele lasten	238.746	241.567	223.874

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

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2020	2019
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.490	1.450
Personeel management	85	92
Personeel bedrijfsvoering	827	725
Stagiairs en werkervaringsplaatskandidaat	64	45
Personeel gelieerde ondernemingen	184	174
Totaal aantal fte's	2.650	2.486

16 AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	14.829	15.292	13.636
Inventaris	8.725	9.023	8.675
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-75	-75
Totaal afschrijvingen	23.479	24.240	22.236

17 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Huur	4.623	4.343	4.312
Onderhoudslasten	2.448	2.493	2.370
Energie en water	2.314	2.745	2.679
Wettelijke lasten	717	799	706
Schoonmaakkosten	4.661	4.082	3.968
Overige huisvestingskosten	546	366	444
Totaal huisvestingslasten	15.309	14.828	14.479

18 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.048	1.883	2.277
Administratie- en beheerskosten	20.585	24.476	17.407
Reis- en verblijfkosten	1.628	3.424	3.536
Onderwijskosten	6.048	8.654	10.680
Overige beheerskosten	2.882	3.677	3.826
Totaal overige instellingslasten	32.191	42.114	37.726

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

	EY Nederland	Overig EY	Totaal EY	Andere accountant	Totaal
				€	€
Controle van de jaarrekeningen	212	-	212	3	215
Andere controlewerkzaamheden	47	-	47	-	47
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	-	-	-	223	223
Andere niet-controlediensten	-	-	-	1	1
Totaal accountantshonoraria	259	-	259	227	486

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 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

19 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Rentebaten	134	123	159
Rentelasten	-49	-54	-57
Totaal financiële lasten	85	69	102

20 VENNOOTSCHAPSBELASTING

Het in 2020 gehanteerde nominale tarief is 20-25% en het effectieve tarief is 5,6%. 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 € 1.056.000.

ENKELVOUDIGE BALANS 2020 (X 1.000)²

ACTIVA

		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
Vaste activa			
Terreinen en terreinvoorzieningen		16.995	16.960
Nieuwbouw in aanbouw		2.098	414
Gebouwen		120.735	126.098
Inventaris		24.844	24.256
Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar		6.364	-
Totaal materiële vaste activa	21	171.036	167.728
Deelnemingen	22	13.112	11.692
Verstreckte leningen	3	384	420
Borgstellingen	3	121	285
Totaal financiële vaste activa		13.617	12.397
Totaal vaste activa		184.653	180.125
Vlottende activa			
Vorraden	4	54	50
Debiteuren		584	503
Vordering op Avans Hogeschool B.V.		128	72
Vordering op Juridische Hogeschool Avans-Fontys		13	19
Vordering op Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ		306	361
Vorderingen op studenten		322	450
Overige vorderingen		56	322
Overlopende activa		6.514	6.350
Totaal vorderingen	5	7.923	8.077
Liquide middelen	6	88.818	83.992
Totaal vlottende activa		96.795	92.119
Totaal activa		281.448	272.244

² Na verwerking resultaatbestemming

PASSIVA

		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
Algemene reserve		75.319	70.577
Bestemmingsreserve		<u>126.131</u>	<u>125.239</u>
Totaal eigen vermogen	23	201.450	195.816
Wettelijk wachtgeld		1.153	1.832
Bovenwettelijk wachtgeld		962	1.381
Ambtsjubilea		1.183	1.371
Langdurig zieken		908	1.380
Duurzame inzetbaarheid		1.581	1.748
Werktijdvermindering senioren		6.150	4.802
Reorganisatie		80	845
Eigenrisicodragerschap WGA		913	327
Voorziening mogelijke claims		-	2.300
Voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten		<u>531</u>	<u>-</u>
Totaal voorzieningen	8	13.461	15.986
Crediteuren		7.382	5.051
Schuld aan Avans Hogeschool B.V.		33	32
Schuld aan Avans Hogeschool MB B.V.		-	14
Schuld aan Juridische Hogeschool Avans-Fontys		8	4
Schuld aan Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ		-	205
Schulden aan ministerie OCW		147	577
Loonheffing en premies sociale verzekeringen		9.168	8.822
Omzetbelasting		156	201
Schulden terzake pensioenen		2.839	2.615
Overige kortlopende schulden		544	665
Vooruitbetaalde collegegelden		25.813	22.927
Overlopende passiva		<u>20.447</u>	<u>19.329</u>
Totaal kortlopende schulden	10	66.537	60.442
Totaal passiva		<u>281.448</u>	<u>272.244</u>

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2020 (X 1.000)

		Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen ministerie OCW	11	227.539	226.442	214.083
Collegegelden	12	57.607	56.408	54.152
Baten werk in opdracht van derden	13	5.417	4.996	5.171
Overige baten	14	7.034	5.238	6.814
Totaal baten		297.597	293.084	280.220
Lasten				
Personele lasten	24	219.743	221.286	205.082
Afschrijvingen	16	22.750	23.524	21.972
Huisvestingslasten	17	14.537	14.057	13.544
Overige instellingslasten	18	36.383	45.451	40.985
Totaal lasten		293.413	304.318	281.583
Saldo baten en lasten		4.184	-11.234	-1.363
Saldo financiële baten en lasten	19	30	18	36
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		4.214	-11.216	-1.327
Resultaat deelnemingen		1.420	716	1.850
Resultaat		5.634	-10.500	523

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

21 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2020	19.059	414	278.387	63.030	-	360.890
Cum. afschrijvingen t/m 2020	-2.099	-	-151.985	-38.774	-	-192.858
Egalisatierekening subsidies	-	-	-304	-	-	-304
Boekwaarde 01-01-2020	16.960	414	126.098	24.256	-	167.728
Mutaties 2020 (ingebruikname)	-	-	-	-	-	-
Investerings	357	1.684	8.337	9.053	6.636	26.067
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-5.888	-6.551	-	-12.439
Afschrijvingen 2020 ²	-322	-	-13.772	-8.459	-272	-22.825
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	5.885	6.545	-	12.430
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	35	1.684	-5.363	588	6.364	3.308
Aanschafwaarde 31-12-2020	19.416	2.098	280.761	65.532	6.636	374.443
Cum. afschrijvingen t/m 2020	-2.421	-	-159.797	-40.688	-272	-203.178
Egalisatierekening subsidies	-	-	-229	-	-	-229
Boekwaarde 31-12-2020	16.995	2.098	120.735	24.844	6.364	171.036

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.

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 inbegrepen. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbelegging is gelijk aan de reële waarde van de belegging.

22 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

Deelnemingen

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

	Boekwaarde 01-01-2020	Investing 2020	Overige mutaties 2020	Resultaat 2020	Boekwaarde 31-12-2020
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	11.364	-	-	1.056	12.420
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	114	-	-	134	248
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (80%), in Roosendaal	209	-	-	230	439
Starterslift Investment B.V.	5	-	-	-	5
Totaal deelnemingen	11.692	-	-	1.420	13.112

23 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand 01-01-2020	Bestemming resultaat 2020	Stand 31-12-2020
	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	58.667	3.686	62.353
Algemene reserve (privaat)	11.910	1.056	12.966
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	61.175	-1.781	59.394
Innovatiebudget	58.617	5.311	63.928
Ontwerp & Ontwikkeling	5.447	-2.638	2.809
Totaal vermogen	195.816	5.634	201.450

Toelichting op de bestemmingsreserves

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

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

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

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

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

24 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2020	Begroot 2020	Werkelijk 2019
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	199.406	204.077	186.066
Overige personele lasten	20.337	17.209	19.016
Totaal personele lasten	219.743	221.286	205.082

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2020	2019
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.490	1.450
Personeel management	85	92
Personeel bedrijfsvoering	827	725
Stagiairs	64	45
Totaal aantal fte's	2.466	2.312

WNT-VERANTWOORDING 2020 STICHTING AVANS

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

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Avans. Het voor Stichting Avans toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2020

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijdeveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-30-4	1/1-31/12	8/9-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.085	66.191	173.711	49.777
Beloningen betaalbaar op termijn	21.800	7.263	21.639	6.807
<i>Subtotaal</i>	200.884	73.454	195.350	56.584

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	66.451	201.000	62.607
---	---------	--------	---------	--------

-/onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
--	---	---	---	---

Bezoldiging	200.884	73.454	195.350	56.584
--------------------	----------------	---------------	----------------	---------------

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	Het betreft een toegestane, zogeheten 'optische overschrijding', bestaande uit een uitbetaling van vakantiegeld die toerekenbaar is aan eerdere jaren (€ 134) en een uitbetaling van een nabetaling van salaris uit 2017 (€ 6.869), beiden betrekking hebbende op eerdere jaren en toegestaan binnen de bezoldigingsmaxima van die jaren.	n.v.t.	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

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

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

Gegevens 2019

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.079	172.920	167.194
Beloningen betaalbaar op termijn	21.157	21.029	20.893
<i>Subtotaal</i>	<i>198.236</i>	<i>193.950</i>	<i>188.087</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000	194.000
Bezoldiging	198.236	193.950	188.087

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 2020**

<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	F. Aarts
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/10-31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	20.100	15.075	15.075	15.075	15.075	15.075	3.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100	20.100	5.025
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-	-
Bezoldiging	20.100	15.075	15.075	15.075	15.075	15.075	3.769
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2019

<i>bedragen x € 1</i>	R.L. Vreeman	E.R. Muller	C.A.M. Mouwen	P.M. Langenbach	W.A. van der Meeren	P. Struik
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	19.400	14.550	14.550	14.550	14.550	14.550
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400

1d. Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een bezoldiging van € 1.700 of minder

Tabel 1d is niet van toepassing voor Stichting Avans.

BIJLAGE MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES**G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt**

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum	
Lerarenbeurs	852274-1	20-9-2017	nee
Lerarenbeurs	1006118-1	20-9-2019	nee
Lerarenbeurs	1090568-1	22-9-2020	nee

G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875862	4-2-2016	k€	k€	k€	k€	k€	k€	k€
			2.674	2.668	2.350	318	6	324	-

**OVERIGE
GEGEVENS**

Bestemming van het resultaat van Stichting

Avans

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad € 5.634.000 als volgt te bestemmen:

	k€
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	3.686
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	1.056
Ten laste van de bestemmingsreserve financiële risico's	-1.781
Ten gunste van de bestemmingsreserve innovatiebudget	5.311
Ten laste van de bestemmingsreserve ontwerp & ontwikkeling	-2.638
Totaal resultaat	5.634

Totstandkoming resultaatbestemming

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

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2020.

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

CONTROLE- VERKLARING

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Avans

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 "Referentiekader" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag, bestaande uit de paragrafen voorwoord, Avans 2020 in het kort, Organogram, Interview college van bestuur, Impact van corona, Corona in het kort, Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie, Kwaliteitsafspraken, Mensen van Avans, Bedrijfsvoering, Bestuur en Governance, Medezeggenschapsraad, Financiën (hoofdstuk 1 tot en met 10);
- de overige gegevens;
- colofon.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf "2.2.2. Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf "2.2.2. Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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.

Rotterdam, 18 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

COLOFON

Het jaarverslag 2020 is samengesteld en gemaakt door:

Marleen Janssen Groesbeek
Femke Maas-Ponsioen
Lennart Nooij
Yvonne Purnot-de Vries
Anja Stokkermans

De eindredactie was in handen van:
Hester Bastiaanse
Ankie van der Dussen

De foto's zijn gemaakt door de fotografen:
Van Assendelft fotografie
Ilse Wolf

De infografieken zijn ontworpen door Janca Huysmans van Graphicjam.

Contact

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

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