

# JAARVERSLAG 2021

Stichting Avans





# INHOUD JAARVERSLAG

Inhoud Jaarverslag	3
<b>BESTUURSVERSLAG</b>	<b>  5</b>
Avans in het Kort	7
Organogram	8
<b>1 COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>  10</b>
Kennismaken met Philippe Raets	13
<b>2 ONDERWIJS</b>	<b>  15</b>
Flexibilisering	18
Docentkwaliteit	20
Interdisciplinariteit	20
Kennisprogramma's	21
Co-creatie	22
Internationalisering	23
Duurzame ontwikkelingsdoelen	25
Reflectie	27
<b>3 ONDERZOEK</b>	<b>  28</b>
Onderzoeksactiviteiten	30
Overzicht expertisecentra en lectoraten	34
<b>4 VALORISATIE</b>	<b>  35</b>
<b>5 KWALITEITSAFSPRAKEN</b>	<b>  40</b>
<b>CORONA IN HET KORT</b>	<b>  50</b>
<b>6 CORONAPARAGRAAF NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS</b>	<b>  51</b>
Impact van corona	58
Impact situatie Oekraïne	59
<b>7 MENSEN VAN AVANS</b>	<b>  60</b>
Werken bij Avans	61
Medewerkers en organisatie	61
Samen leren en ontwikkelen	63
Leiderschap	66
Organisatieontwikkeling	66
Impactvol HRM	68
College van Vertrouwenspersonen	71
<b>8 STUDENTEN VAN AVANS</b>	<b>  73</b>
Rechtsbescherming studenten	77

<b>9</b>	<b>BEDRIJFSVOERING</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>BESTUUR EN GOVERNANCE</b>	<b>85</b>
	Raad van Toezicht	86
	Verslag Raad van Toezicht	87
	College van Bestuur	89
	Risicomanagement	91
	Helderheid	93
	Compliance	94
	Commerciële activiteiten	95
<b>11</b>	<b>MEDEZEGGENSCHAPSRAAD</b>	<b>96</b>
<b>12</b>	<b>FINANCIËN</b>	<b>101</b>
	Resultaat 2021	102
	Intern budgetmodel	102
	Financiële kengetallen	102
	Financiële instrumenten	103
	Treasurybeleid	103
	Investeringsbeleid	103
	Continuïteitsparagraaf	104
	Private activiteiten	108
	ANBI	109
	<b>JAARREKENING</b>	<b>111</b>
	Geconsolideerde balans 2021 (x 1.000) <sup>3</sup>	112
	Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021 (x 1.000)	113
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021 (x 1.000)	114
	Algemene toelichting	115
	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	117
	Grondslagen voor resultaatbepaling	120
	Toelichting op de geconsolideerde balans	122
	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	138
	Enkelvoudige balans 2021 (x 1.000) <sup>4</sup>	144
	Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021 (x 1.000)	145
	Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	146
	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	147
	WNT-verantwoording 2021 Stichting Avans	156
	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>161</b>
	<b>CONTROLEVERKLARING</b>	<b>163</b>
	Colofon	168

<sup>3</sup> Na verwerking resultaatbestemming

<sup>4</sup> na verwerking resultaatbestemming



# BESTUURSVERSLAG

Voor u ligt het 7e integrale jaarverslag van [Stichting Avans](#). Het was, zoals u zult lezen, een bijzonder jaar voor de hogeschool, de studenten en de medewerkers.

De coronacrisis vroeg het hele jaar veel van het aanpassingsvermogen. Tegelijkertijd was dit ook het eerste jaar van onze nieuwe planperiode: we zijn begonnen onze Ambitie 2025 waar te maken. Daarnaast vertrok de voorzitter van het CvB, Paul Rüpp, na 12 jaar het boegbeeld van de instelling geweest te zijn. Philippe Raets volgde hem in 2021 op.

### **CORONACRISIS**

In 2020 had corona flinke impact in ons onderwijs. Dat gold ook voor 2021. Wisselende kaders van de overheid, de constante onzekerheid over de mogelijkheden voor het onderwijs en onderzoek kenmerkten het jaar. Van studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners werd steeds flexibiliteit gevraagd. Dat koste soms moeite. Deze hogeschool dankt zijn karakter aan een gevoel van kleinschaligheid, herkenning en erkenning. Het sleutelwoord is nabijheid en dat staat vaak haaks op de manier waarom we moesten leren, onderzoeken en werken. Toch zijn we er in geslaagd steeds een goede vorm hiervoor te vinden. Ons onderwijs en onderzoek heeft doorgang gevonden, terwijl we de normen die we daarbij hanteren hebben kunnen handhaven.

### **AMBITIE 2025**

Ondanks de uitdagingen van het afgelopen jaar zijn we begonnen aan het waarmaken van Ambitie 2025. Deze Ambitie brengt veranderingen met zich mee. Flexibel onderwijs, meer co-creatie met onze omgeving, meer focus en massa in ons onderzoek, mogelijk gemaakt door meer inzet van technologie en data. We zijn begonnen aan de eerste pilots en experimenten met ons nieuwe, meer flexibele, onderwijsmodel en de resultaten zijn veelbelovend. Bovendien hebben we bepaald hoe de organisatie eruit gaat zien vanaf 2022.

Kortom: een externe crisis het hoofd geboden die steeds weer aanpassingen vroeg in het hier en nu, de eerste stappen gezet in onze nieuwe richting én onder nieuw leiderschap. Hoe we dat hebben gedaan, leest u in dit jaarverslag. Veel leesplezier.

### **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](mailto:jaarverslag@avans.nl).

**3 juni 2022**

# AVANS IN HET KORT



**35.419**

studenten

**3.485**

medewerkers



**studenten**

niet-nederlandse nationaliteit

**777**

niet-nederlandse vooropleiding

**866**



**ouderschaps-  
verlof**

.....  
betaald 144

onbetaald 97

**302.333**  
**kg afval**

78% hergebruikt  
als grondstof



zonnepanelen op

**5 panden**

.....  
**382.031 kWh**

aan elektriciteit  
geleverd

**diploma's**

.....  
masters 458  
ad 1.058  
bachelor 5.170  
propedeuse 6.607



**15** vestigingen

in **4** steden

met **57** opleidingen



**energieverbruik**

.....  
7.935.476 kWh elektriciteit

561.336 m<sup>3</sup> gas

15.209 GJ stadsverwarming



.....  
ziekteverzuim

**3,9%**

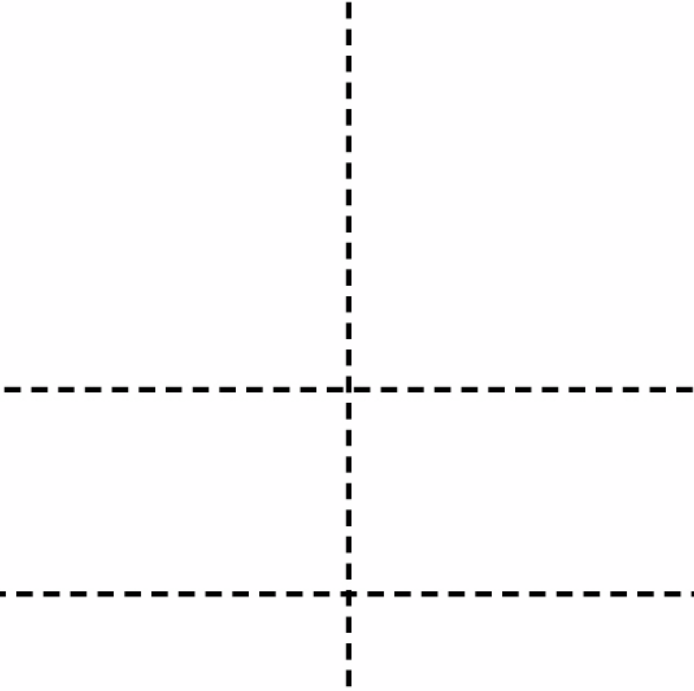
**RAAD VAN TOEZICHT**



**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**

# 1 COLLEGE VAN BESTUUR

Harde lockdown, maar tentamens en praktijkonderwijs mogen doorgaan, aldus het kabinet eind 2020. Een besluit dat hard aankwam bij het College van Bestuur. "Maar gelukkig konden door die maatregel studenten en docenten elkaar soms toch fysiek zien."

Philippe Raets, Jacomine Ravensbergen en Sarah Wilton staan aan het roer van Avans. Raets trad in september 2021 aan als nieuwe voorzitter van het CvB. Een school die dit jaar, voor de tiende keer, door de Keuzegids HBO uitgeroepen is tot beste hogeschool van Nederland.

"Dat we zo goed zijn, zit hem vooral in de kleine dingen", legt Raets uit. Hij geeft als voorbeeld het optreden van student Roos Robben. Zij bedankte tijdens de opening van het studiejaar van Avans namens alle studenten de medewerkers voor hun inzet. Raets: "Ik vond dat ontroerend en het raakte voor mij wel de kern van wat er dit jaar aan de hand was."

### VLUCHT NAAR VOREN

De opbouw van de eerste fase van de Ambitie 2025 werd in 2021 werkelijkheid. "Alles loopt volgens planning. We hebben de organisatie klaargezet, 11 nieuwe academies ontwikkeld en een nieuw management aangesteld", zegt Raets. "Je ziet een vlucht naar voren", vult Wilton aan.

Het afgelopen jaar zijn verschillende experimenten gedaan. De uitkomsten zijn veelbelovend en maken het CvB trots. "Die uitkomsten van de experimenten gaan ons helpen. Een vet compliment voor al onze mensen", zegt Raets.

Inmiddels zijn 23 opleidingen aangesloten bij deze experimenten. Dat betekent ook dat er een steeds intensievere samenwerking is tussen directeuren van de verschillende academies. Wilton: "Directeuren komen wekelijks bij elkaar en delen goede en minder goede ideeën. Zij bespreken: hoe staan we ervoor? De samenwerking krijgt hierdoor een boost."

### NPO-GELDEN

In tijden van corona ontvangt Avans NPO-gelden; geld om achterstanden door corona weg te werken

## Veerkracht

"Gelukkig zien wij als CvB dat veel studenten het goed blijven doen en zij blij zijn dat ze kunnen doen wat er op dat moment mogelijk is. Ze tonen zoveel veerkracht en zijn bewonderenswaardig volwassen."

en de sociale binding te versterken, bijvoorbeeld door extra personeel in te zetten. "Het loopt", zegt Wilton. "Maar een aantal zaken hebben we moeten uitstellen omdat het vereist dat je elkaar moet zien." Wilton doelt op de inspanningen met een sociaal karakter zoals borrels, seminars en bijspijkerlessen.

### STUDENTENWELZIJN

Tussen de lockdowns, de mondkapjesplicht, de anderhalve meter en het zelftesten door hebben we hard aan Ambitie 2025 gewerkt. De visie op onderzoek en doorwerking is vernieuwd en er is veel gedaan op het gebied van co-creatie en internationalisering.

"Ik ben het meest trots op de aandacht voor studentenwelzijn; het eerste onderwerp van de Ambitie 2025 dat tot besluitvorming kwam", zegt Ravensbergen. Dit jaar zijn er extra SLB'ers aangesteld, meer decanen aangenomen, is de welzijnsmonitor in gebruik genomen en is Student Support als 'one stop shop' ontwikkeld.

Ook de welzijnsmonitor valt onder het studentenwelzijn. Die genereert onder andere data en inzicht in het welzijn van de studenten en medewerkers. Ravensbergen: "Niet zozeer het aantal studenten dat het moeilijk heeft, is groter geworden, maar de problemen zijn ernstiger." Gelukkig zien wij als CvB dat veel studenten het goed blijven doen en zij blij zijn dat ze kunnen doen wat er op dat moment mogelijk is. "Still going strong! Ze tonen zoveel veerkracht en zijn bewonderenswaardig volwassen", zegt Ravensbergen.

Avans telt ruim 35 duizend studenten en Raets wil dat iedereen in de Avansfamilie blijft. "Maar dat is soms lastig", vertelt hij. Hij duidt op het gesprek dat hij onlangs hoorde op NPO Radio 1 met Raimke Groothuizen, docent Communicatie van Avans. "Je wilt als docent geen uitval", zegt Raets. Maar dit jaar blijkt het moeilijk te zijn om alle studenten vast te houden. "Niet omdat wij het zo slecht doen, maar



door de omstandigheden. Ik kan me dat zo goed voorstellen. Veel mensen die zo diep door dat dal gaan door corona. Dat trek ik me altijd wel aan.”

### **EKP-TERREIN**

Gericht op de toekomst is in 2021 geïnvesteerd in een nieuw gebouw in 's-Hertogenbosch. Een mijlpaal voor Wilton was de aankoop van de voormalige postsorteerhal op het EKP-terrein. Het pand wordt verbouwd voor de kunst- en businessopleidingen van Avans. “Dat pand is de verpersoonlijking van onze ambitie waar creativiteit, co-creatie, samenwerking tussen verschillende Avans opleidingen en hopelijk ook wisselstroom tussen mbo en hbo samenkomen”, zegt Wilton. “Het is een heel groot spannend project, dat we in eigen beheer gaan doen. Hiermee steken we onze nek uit.”

Wilton zegt dat Avans wat minder bescheiden mag zijn, bijvoorbeeld op het gebied van het onderwijsmodel en digitalisering. “Onze digitale transformatie wekt interesse. We hebben diepte-investeringen gedaan waarvan wij denken dat ze vruchten gaan afwerpen. Zo hebben grote partijen

zoals Microsoft en andere hogescholen zich gemeld met de vraag hoe we onze IT-organisatie hebben ingericht.”

### **OPSCHUDDEN**

“Kijkend naar 2019 en 2020 is Avans competent en performant gebleken in het doen wat we ons voornemen”, zegt Raets. “De schop moet ook nu weer in de grond; we graven verder. Alle zaken die we ons hebben voorgenomen gaan we doen.” Ravensbergen: “We gaan de onderzoeksorganisatie goed neerzetten. Eindelijk het internationaliseringsbeleid dat uit 2014 dateert opnieuw opschudden. We gaan volle kracht voor diversiteit en inclusie en we willen de masters doorontwikkelen.”

Raets drukt op het hart: “Niet vergeten dat levensgeluk ook van zeer groot belang is. Ik hoop als de lente komt, dat we meer ruimte krijgen.” Volgens hem hebben we dan nog wel wat in te halen. “Studenten, docenten en medewerkers kunnen hopelijk weer goede dingen doen. Dat we maar meer social events kunnen organiseren.”



College van Bestuur: Jacomine Ravensbergen, Philippe Raets en Sarah Wilton (v.l.n.r.)

## KENNISMAKEN MET PHILIPPE RAETS

Toen Philippe Raets op maandag 13 september het woord nam in het Chassé Theater in Breda, was hij precies 2 weken voorzitter van het College van Bestuur van Avans. Hij trof het qua timing, zo leek het: "Ik heb heel september en een deel van oktober veel mensen 'live' kunnen spreken en locaties fysiek kunnen bezoeken. Ik was ook écht elke dag in Brabant en heb de sfeer kunnen proeven. Dat was heel fijn."

### Brabantse gemoedelijkheid

Inmiddels zit ook Philippe het grootste deel van zijn werkdagen thuis. "Ik kan in ieder geval nog over mensen op mijn scherm zeggen dat ik ze ooit in het echt gezien heb", lacht Philippe. Voor hij begon had hij al het nodige gehoord over de sfeer en de Brabantse gemoedelijkheid bij Avans. Het bleken geen loze woorden. "Ik kan hier nu wel met clichés gaan strooien, maar het is ook echt zo. Vanaf het moment dat bekend werd dat ik Paul Rüpp zou gaan opvolgen kreeg ik van allerlei Avansmedewerkers al berichtjes. En dan heb ik het niet over het obligate succes- of proficiat-bericht, maar echt geïnteresseerde medewerkers die ook iets over zichzelf en Avans wilden vertellen. Ik wissel over het algemeen elke 4 of 5 jaar wel van organisatie, maar zo iets heb ik nog nooit meegemaakt."

### Communicatie

Net als College van Bestuur-collega Sarah Wilton (sinds september 2020 in dienst) verruilde Philippe Rotterdam voor Avans. Hij werkte daar voor de gemeente Rotterdam, en daarna bij ROC Zadkine. "Ik kom zelf uit Vlaanderen en daar zijn we heel bedreven in het verpakken van een boodschap. We communiceren daar vaak indirect. Als iemand in Rotterdam je een klootzak vindt, zegt diegene: 'je bent een klootzak'. Ik vind dat het altijd beschaafd moet blijven, maar gedij wel bij directheid. Gelukkig heb ik tot nu toe absoluut niet het idee dat mensen bij Avans zich inhouden wanneer er keuzes gemaakt moeten worden."

### Cadeau

Hij is blij met hoe Paul Rüpp Avans heeft achtergelaten. "Ik zie dat als een cadeau aan mij. Wat hij in zijn jaren bij Avans heeft bereikt, is ontzettend knap. Hoe hij bijvoorbeeld Avans+ en de Academie voor Deeltijd heeft neergezet. Hij heeft daar een aantal gedurfde keuzes in gemaakt. Ik ben geen bange man, dat kan ook niet als je keuzes moet maken. Ik kan een paar jaar doorkabbelen op de manier hoe Paul het achterliet, maar dat zit niet in mij en dat zit ook niet in de organisatie van Avans."



Het is moeilijker om van goed naar uitstekend te gaan dan van matig naar voldoende, maar dat is wel waar we met z'n allen voor gaan!"

### Basiskamp

"Een belangrijke spil in onze tocht naar een nóg hoger niveau zijn onze Ambitie-plannen. Plateauplan 1, waarin we ons begeven naar het basiskamp, is inmiddels uitgevoerd. Een enorm compliment aan alle mensen die daar een voortrekkersrol in hebben gehad. Sowieso valt het me op dat bijna iedereen binnen de organisatie echt achter de herstructurering staat die we met Ambitie 2025 voor ogen hebben. De mensen die ik spreek zijn er klaar voor. Dat is ontzettend belangrijk, en daarom heb ik bij mijn sollicitatie ook gepolst of dat het geval was. Op BijAvans.nl kun je prachtig lezen hoe we alles voor elkaar willen krijgen. Maar als de medewerkers er niet achter staan, wordt het een lastig verhaal. Gelukkig bleek dus al snel dat ook het overgrote deel van de directeuren, docenten en het andere personeel achter de Ambitie-plannen staan."

Het is een goede zaak dus dat we de eerste concrete gevolgen nu al terugzien. Denk daarbij aan herclustering. Tegelijkertijd moeten we ons ook realiseren dat, net als bij het beklimmen van een echte berg, de eerste meters nooit de zwaarste zijn. Maar een prachtige uitdaging wordt het sowieso."

## Ambitie 2025

Het valt me op dat bijna iedereen binnen de organisatie echt achter de herstructurering staat die we met Ambitie 2025 voor ogen hebben.

### Hard standpunt

Het coronavirus is een andere uitdaging waar Philippe, het CvB en uiteindelijk heel Avans mee te dealen hebben. In november en december stapelden de maatregelen zich weer op. Er werd zelfs gesproken van een toegangsbewijs in het onderwijs. "Alles rond het virus is zo ingewikkeld omdat je afhankelijk bent van externe factoren. Voor het onderwijs zelf was het duidelijk: werken met een toegangsbewijs is eigenlijk niet te doen. We kregen te horen: 'Ach, jullie kunnen toch wel online onderwijs naast het fysieke onderwijs geven?' En dus besloten we daar een hard standpunt over in te nemen. Bij dit soort zaken is het belangrijk om duidelijk te communiceren. Ook zodat mensen en instanties van buitenaf onze argumenten begrijpen."

### Met z'n allen

"Die heldere communicatie hanteren we ook bij andersoortige maatregelen, waarvan je verwacht dat ze minder weerstand opleveren. Met een groep mensen nemen wij de maatregelen en richtlijnen van het kabinet tot ons. Die bespreken, wegen én vertalen we richting de studenten en werknemers. Het is dan natuurlijk wel de bedoeling dat als we een weloverwogen keuze maken, dat we die ook met z'n allen opvolgen. Anders heeft het weinig zin", doelt Philippe mede op de herhaalde oproep tot het volgen van de richtlijnen eind november.

### Voor 2022

2022 wordt het eerste 'volle' jaar dat Philippe zich voor Avans inzet. En daar is hij klaar voor. "In 2022 bouwt de Avans-familie verder aan de Ambitie 2025. Een spannende tocht waarin ik alle vertrouwen heb. Waarom? Avans heeft geweldige professionals in huis. Samen met onze studenten en met onze maatschappelijke partners maken we het onderwijs van nu en van de toekomst. Ik kijk er enorm naar uit om met jullie onze opdracht waar te maken."



# 2 ONDERWIJS



Avans leidt wendbare professionals op die in staat zijn om een leven lang het verschil te maken; in én voor een duurzame samenleving.

De ondertitel van onze Ambitie 2025 is 'wendbaar & veerkrachtig'. En dat is precies waar de coronamaatregelen in 2021 toe noopten.

Wendbaarheid in ons onderwijs en extra veerkracht van onze studenten en docenten. Net als in 2020 kon veel gelukkig toch 'gewoon' doorgaan, ondanks corona. Blended onderwijs en snel schakelen naar onderwijs op afstand, horen er ondertussen volledig bij.

In 2021 stonden 35.419 studenten ingeschreven bij Avans Hogeschool. In 2020 waren dat er 35.191<sup>1</sup>. Deze studenten volgden onderwijs bij 57 opleidingen. Deze opleidingen zijn 39 bachelor, 16 associate degree en 2 master. Van deze studenten volgden 29.924 een voltijdse opleiding, 4.729 een deeltijd variant en 766 duaal. Met 16.963 studenten in 's-Hertogenbosch, 1.375 in Tilburg, 16.676 in Breda en 405 in Roosendaal.

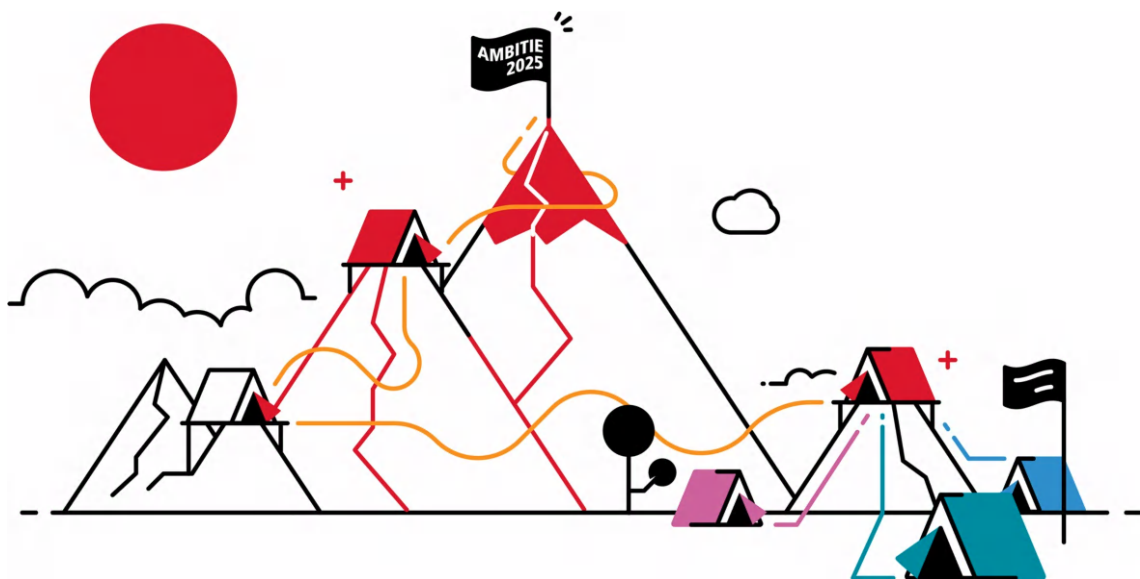
In Dordrecht namen 54 van onze derde- en vierdejaarsstudenten deel aan praktijkopdrachten van Career Boost. Career Boost is een samenwerking van het bedrijfsleven uit de regio Dordrecht, de gemeente Dordrecht en vijf hogescholen.

### AMBITIE 2025

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

Zo bouwen we aan de realisatie van Ambitie 2025. Onder leiding van een transitiedirecteur werkte het transitieteam de werkwijze voor de komende jaren uit. We organiseren en begeleiden de experimenten vanuit de bouwblokken Onderwijs, Co-creatie, Organisatie en Technologie & Data. En in 2021 voegden we ook het bouwblok Onderzoek toe.

Via de experimenten komen we, stap voor stap, bij een volgend plateau in onze klim naar Ambitie 2025. In 2021 hebben we plateau 1 bereikt en maakten we ons klaar voor het bereiken van plateau 2 in 2022.



<sup>1</sup> Aantal studenten op peildatum 1 oktober dat ingeschreven staat bij Avans Hogeschool (voor het aantal studenten op peildatum 1 oktober dat ingeschreven staat bij Avans Hogeschool en een collegegeldverplichting heeft, waren deze aantallen 34.907 in 2021 en 34.859 in 2020).

# diploma's

masters	458
ad	1.058
bachelor	5.170
propedeuse	6.607



## DIPLOMA-UITREIHING 2021

In 2021 mochten we in totaal 12.883 diploma's uitreiken. Daarvan waren 48 Masterdiploma's, 1058 Associate degree diploma's, 5170 Bachelor- en 6607 Propedeusediploma's.

### Diploma-uitreiking

Ook dit jaar geen 'traditionele' diploma-uitreikingen. Afgestudeerden van Avans ontvingen vorige week hun diploma onder meer tijdens de drive through

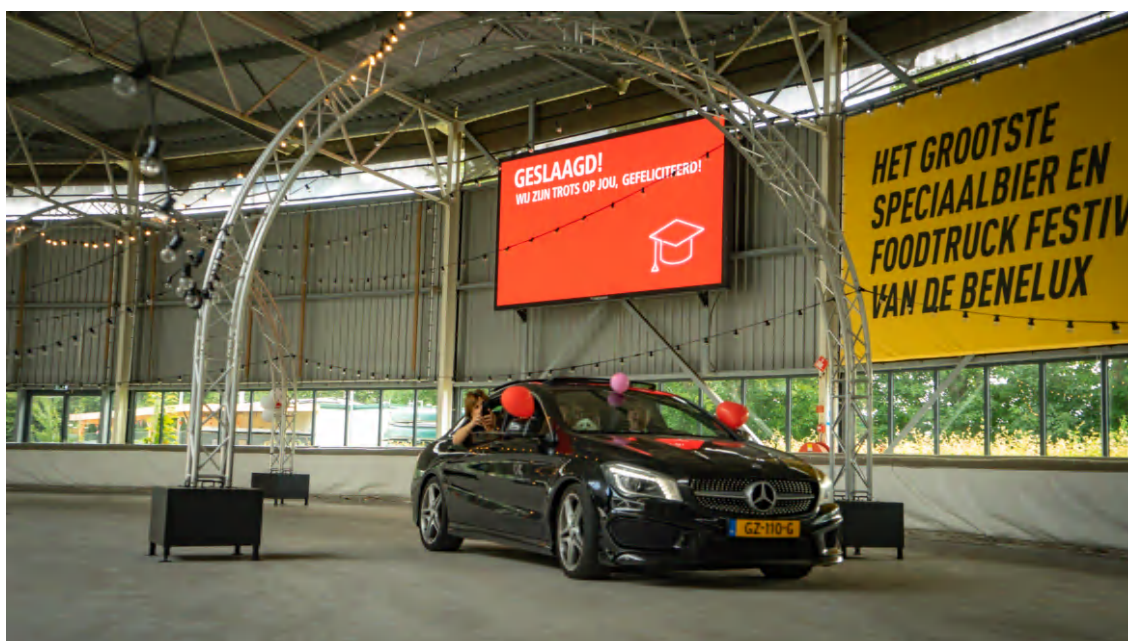
diplomeringen in Maaspoort in Den Bosch en op de Kunstijsbaan Breda. Er waren dansers, dj's, lasershows en lovende woorden van docenten voor de studenten die met hun familie in de auto hun diploma kwamen ophalen in de evenementenhallen.

## ONLINE EN HYBRIDE STUDIEKEUZEACTIVITEITEN

In januari en maart 2021 was het door corona voor studiekeuzers enkel mogelijk om online studiekeuzeactiviteiten te volgen. Via de online campus volgden duizenden leerlingen en hun ouders verschillende voorlichtingsrondes. Het online alternatief voor open dagen werd goed beoordeeld, maar sfeer kunnen proeven op de Avanslocaties werd ook echt gemist.

In november was een hybride open dag mogelijk: eerst volgden bezoekers online voorlichtingen. Daarna waren studiekeuzers welkom op locatie voor een programma voor het ontmoeten van docenten en studenten, de sfeer proeven en echt ervaren of een opleiding past. Door een goede spreiding van de bezoekers en een 1 ouderbeleid was dit haalbaar op locatie met de toen geldende maatregelen.

Nieuw was dit jaar ook de online Start je studiekeuze week in december, voor leerlingen in het voorlaatste jaar van de middelbare scholen. Deze online workshops vervangen de voorlichtingen op scholen. Ook was er in maart en in december tijdens deze week een webinar voor ouders van middelbare scholieren over studiekeuzen.



## FLEXIBILISERING

Om een zo groot mogelijke keuzevrijheid voor iedere student waar te kunnen maken, richten we ons onderwijs en onderzoek flexibel in, in co-creatie met het werkveld. We brengen flexibiliteit aan in ons bestaande onderwijs. Hiervoor is het nodig dat we de organisatie van ons onderwijs en de omvang van de onderwijsblokken harmoniseren en standaardiseren. Daarnaast zorgen we voor meer variatie in ons aanbod. Als eerste stap ontwikkelden we hiervoor vorig jaar een nieuw onderwijsmodel. Dit jaar zetten we de volgende stap en experimenteerden we met dit nieuwe model. We maakten blauwdrukken om nieuwe opleidingsprogramma's te ontwikkelen en om studenten eenvoudiger te laten switchen tussen verschillende opleidingen. Ook maakten we een interdisciplinair onderwijsprogramma over Energietransitie.

Met technologie en data versnelden we de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs. Studenten deeltijd kunnen flexibel onderwijs kiezen via de digitale tool Avans Study Path. Iedere student en docent kan gebruik maken van het nieuwe leermanagementsysteem Brightspace. Studenten kunnen apps gebruiken die dagelijks inzicht geven in

hun persoonlijke omstandigheden en studieomstandigheden.

De ervaringen die we met de experimenten hebben verzameld delen we in 2022 met de hele organisatie. Voor de volgende stap naar een persoonlijke leerroute voor iedere student, met verdieping of verbreding, naar een diploma dat voldoet aan de landelijke eisen.

## Artificial Intelligence

De Academie voor Deeltijd (AvD) is voorloper in het realiseren van de Ambitie 2025 en het bijbehorende onderwijsmodel. In het modulaire deeltijdonderwijs dat AvD biedt, staat per module een (deel)beroepsprestatie centraal. Studenten bouwen hun opleiding op uit verschillende modules, die ze deels zelf kunnen kiezen. Bovendien toetst de AvD steeds meer leerwegaafhankelijk. In 2020 bood de academie 40 modules aan op Associate degree- en bachelorniveau. In 2021 waren dit er 90. Daarnaast startten in 2021 de eerste cursisten met losse modules, los van het volledige diplomatraject. In 2021 startten ook de eerste interdisciplinaire modules: Artificial Intelligence en Avans Innovative Studio (AIS).



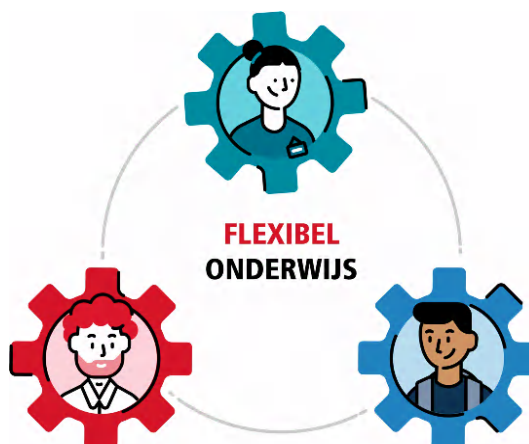


### Eerste Edubadges voor Associate degree studenten

Avans Academie Associate degrees (AAAd) was de eerste Avansacademie die edubadges mocht uitreiken aan studenten. Dat gebeurde binnen een pilot van SURF, de eigenaar van edubadges. Naast hun 'normale' diploma ontvingen studenten deze nieuwe digitale certificaten die aantonen over welke kennis en vaardigheden ze beschikken. Studenten en werkenden kunnen edubadges verdienen binnen hun opleiding, maar ook met extra curriculaire activiteiten.

### VRAAGFINANCIERING

Een voorbeeld van flexibilisering (met name 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 de tabel de gevraagde gegevens over 2021 gepubliceerd.

### Tabel 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.	4 jaar
c. De hoogte van het gevraagde collegegeld en andere eigen bijdragen ten behoeve van het aanbieden van modules bij de toegelaten opleidingen.	€2.500 per collegejaar
d. De hoogte van het gevraagde instellingscollegegeld voor studenten die aan de toegelaten opleidingen studeren zonder collegegeldverlaging.	€5.000 per collegejaar
e. Het aantal vouchers per student in de toegelaten opleidingen.	20 vouchers
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

## AVANS+

Avans+ heeft als doelstelling het verzorgen van (post)bachelor- en Masteropleidingen. De omzetgroei van de afgelopen jaren is gecontinueerd. In 2021 is de internationale Bachelor of Nursing (BON) gestart met 64 deelnemers uit Indonesië. Daarnaast zijn meerdere projecten voor Nederland Leert Door (NLLD) uitgevoerd. Vanuit deze NLLD modules zijn nieuwe initiatieven voor de zorg en ICT ontstaan. Zorg en ICT zijn domeinen waarin de arbeidsmarkt vraagt om nieuwe initiatieven voor werken en opleiden. In 2022 worden deze ontwikkelingen voortgezet.

Ziekte en verzuim door corona, in combinatie met thuiswerken en de inrichting van nieuwe ICT-systemen, heeft er toe geleid dat medewerkers van Avans+ in 2021 een hoge werkdruk hebben ervaren. In 2022 wordt extra aandacht aan de werkbelasting besteed.

## DOCENTKWALITEIT

Onze medewerkers hebben een voorbeeldfunctie naar studenten. Als wendbare en veerkrachtige professionals blijven ook zij zich continu ontwikkelen. Dit deden we met de basisopleidingen van BDB+ en met leertrajecten over digitale didactiek en vraaggericht werken met SDG's in het onderwijs.

Een kritische en onderzoekende houding is belangrijk voor alle studenten en docenten van Avans. Interdisciplinair samenwerken aan uitdagende vraagstukken - over opleidingsgrenzen heen en in co-creatie met het werkveld - maakt onderzoek en kennisontwikkeling extra belangrijk. Daarom werkten we in 2021 aan een leergemeenschap Onderzoekend Vermogen

Ontwikkelen voor docenten van verschillende opleidingen. Deze gaat begin 2022 van start.

Daarnaast konden docent-onderzoekers in 2021 het leertraject 'Succes met je onderzoeksvorstel' volgen. Dit traject ontwikkelden we zelf. Het leert docent-onderzoekers hoe ze een succesvolle subsidieaanvraag schrijven. Dit traject krijgt een vervolg in 2022.



## INTERDISCIPLINARITEIT

Met elkaar kunnen samenwerken aan interdisciplinaire vraagstukken is belangrijk voor onze studenten en toekomstige professionals. Het heeft daarom een belangrijke plek in ons onderwijs.

Interdisciplinair en multidisciplinair studeren en werken vraagt een andere werkwijze van onze docenten en inrichting van de organisatie. Daarom hebben we in 2021 met experts een uitgebreide analyse gemaakt van opgedane kennis, ervaringen en leeropbrengsten van interdisciplinair onderwijs tot nu toe. Op basis hiervan formuleerden we aanbevelingen om interdisciplinair onderwijs bij Avans te ontwerpen en organiseren.

Tabel Basisopleidingen BDB+

	Docenten 0,4 fte	BDB-A T	%	BDB-B T	%	BDB-C T	%	BDB-D T	%	BDB landelijk	%
tot 2015	719	695	97%	654	91%	517	72%	471	66%	648	90%
van 2015 tot 2019	450	424	94%	421	94%	274	61%	278	62%	410	91%
van 2019 tot 1-5-2021	416	277	67%	241	58%	60	14%	72	17%	212	51%
van 1-5-2021	152	21	14%	11	7%	3	2%	3	2%	6	4%
<b>Totaal</b>	<b>1737</b>	<b>1417</b>	<b>82%</b>	<b>1327</b>	<b>76%</b>	<b>854</b>	<b>49%</b>	<b>824</b>	<b>47%</b>	<b>1276</b>	<b>73%</b>
<b>Vrijstellingen</b>		884		130		309		18			

### **Multidisciplinair project in Zuid-Afrikaans township**

10 studenten van verschillende opleidingen werkten samen aan een project in Zuid-Afrika. De een studeerde hiermee af, een ander volgde een multidisciplinair project. Ze maakten samen een ontwerp voor een shared service centre in Township Dunoon. Dit is een fysieke locatie in een sloppenwijk van Kaapstad met maatschappelijke diensten zoals kinderopvang. Ook werkten ze aan de invulling van publieke diensten op zogenoemde court yards, open onbebouwde plekken in de wijk. En ze bedachten oplossingen voor het afvalprobleem en om de veiligheid te vergroten.

Het coronavirus zorgde wel voor een grote uitdaging, want afreizen naar Zuid-Afrika ging niet. "We doen alles online. Van gesprekken met locals en de gemeente Capetown, tot gastcolleges over criminaliteit. Dat gaat goed, maar we zouden ons nog beter kunnen inleven in de inwoners als we er daadwerkelijk heen konden", aldus een van de studenten.

### **Career BOOST**

Vanaf 15 juni 2021 vormen gemeente Dordrecht, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Inholland, Christelijke Hogeschool Ede, Avans Hogeschool, Da Vinci College en Economic Development Board Drechtsteden een samenwerkingsverband voor meer

hoger onderwijs in de Drechtsteedse regio, voor jongeren én werkenden. Avans neemt deel aan het onderdeel Career Boost. Career Boost ontwikkelt en organiseert samen met de ondernemers stages, onderzoeksprojecten, minoren en afstudeerprojecten voor derde- en vierdejaars bachelorstudenten.

Een voorbeeld is de interdisciplinaire stage- en projectopdracht Pakjesboot. De gemeente Dordrecht streeft naar schonere lucht in de binnenstad. Daarom stimuleert zij ondernemers en onderwijsinstellingen om bij te dragen aan de realisatie van duurzame stadsdistributie, waarbij kleine en schone voertuigen de distributie van en naar de stad verzorgen. Studenten van verschillende opleidingen van de deelnemende hogescholen werken aan een emissieloze bevoorrading van de Dordtse binnenstad met autonoom varende bootjes.

### **KENNISPROGRAMMA'S**

Onze studenten en docenten zijn maatschappelijk betrokken en zetten zich in voor een veilige, gezonde, duurzame en rechtvaardige samenleving. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan Avans-onderzoeken rond verschillende maatschappelijke vraagstukken. Met Ambitie 2025 versterken we de verbinding tussen ons onderwijs en ons onderzoek. In 2021 zijn we daarom begonnen met de ontwikkeling van kennisprogramma's.



In de kennisprogramma's laten we zien welke kennis we ontwikkelen met ons praktijkgericht onderzoek en hoe deze kennis doorwerkt in ons onderwijs, het kennisdomein, het werkveld en de samenleving. Elk kennisprogramma heeft een onderzoeksdeel en een onderwijsdeel. Het onderwijsdeel bestaat uit onderwijs in de vorm van:

- interdisciplinaire tracks en keuzemodules van Associate degrees en bachelors;
- afstudeerprojecten en onderzoeksstages voor bachelors;
- professional masters;
- professional doctorates;
- leernetwerken, gericht op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

Het onderzoeksdeel bestaat uit de onderzoekslijnen en projecten waarin onderzoekers onderzoek verrichten. Het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van kennis die overdraagbaar is en die doorwerkt naar het werkveld en het opleiden en nascholen van professionals. De kennisprogramma's zijn verbonden aan onze thematische zwaartpunten. Ze worden in gezamenlijkheid opgesteld door betrokkenen vanuit lectoraten, opleidingen en externe strategische partners. Dat leidde in 2021 tot de ontwikkeling van kennisprogramma's voor de volgende thema's:

- Brede welvaart en nieuw ondernemerschap;
- Gezondheid, zorg & welzijn;
- Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie;
- Veilige en veerkrachtige stad en omgeving;
  
- Creativiteit en kritische verbeelding;
- Toegepaste Artificial Intelligence (AI).

We hebben de inhoudelijke thema's omschreven in een onderzoeksmagazine, dat [hier](#) te lezen is. Daarnaast zijn we een pilot gestart met daarin een onderwijsportfolio voor het kennisprogramma Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie. De uitkomsten van deze pilot passen we volgend jaar toe in andere kennisprogramma's.

#### **Verbinding onderwijs onderzoek**

Met Ambitie 2025 versterken we de verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Dit doen we door:

- per thematisch zwaartepunt een kennisprogramma op te stellen, waarbij elk

kennisprogramma een onderzoeksdeel en een onderwijsdeel bevat;

- binnen ieder kennisprogramma in co-creatie onderwijs te ontwikkelen;
- studenten de mogelijkheid te bieden op verschillende momenten en voor een langere periode tijdens hun (studie)loopbaan bij een kennisprogramma aan te sluiten;
- interdisciplinaire samenwerking en professionalisering van student- en docentonderzoekers te faciliteren in een community of research & practice;
- te voorzien in creatieve broedplaatsen en gedeelde werkplekken, waaronder living labs en gedeelde projectruimtes.

Zie ook het hoofdstuk Onderzoek. Uitgebreide informatie over de kennisprogramma's en de thematische zwaartepunten is te lezen in onze nieuwe [visie](#) op onderzoek.



#### **CO-CREATIE**

Ons werkveld kent veel sectoren en is voortdurend in ontwikkeling. Dit vraagt om een hogeschool met een breed profiel waar studenten in verschillende fasen van hun leven terecht kunnen. Met een aanbod dat aansluit bij de arbeidsmarkt en de vragen uit de brede regio, landelijke en internationale ontwikkelingen.

# thuiswerkplek

.....  
verstrekt:

**1109** beeldschermen

**1** presentatiescherm

**104** webcams



## Avans & Defensie ontwikkelen

### Managementopleiding voor Defensie

De Academie voor Deeltijd (AvD) ontwikkelde in co-creatie met het Instituut Defensie Leergangen een managementopleiding, speciaal voor adjudanten van Defensie. Defensie had behoefte aan deze opleiding, omdat het werk van de adjudant-onderofficier steeds complexer wordt. Dat vroeg om een maatwerk-opleiding, waarvoor de kennis en ervaring van Avans nodig was.

Rien Brouwers, directeur AvD: "Wij gaan graag relaties met onze partners aan, die zorgen voor een win-winsituatie. Waarin wij onze partners kunnen helpen, maar waar we inbreng vanuit het werkveld ook kunnen toepassen als we opleidingen maken." Bekijk deze [video](#) hoe Avans dat heeft gedaan met het ministerie van Defensie.

We vinden een goede verbinding met ons werkveld belangrijk. We willen samen werken aan oplossingen voor vraagstukken die in het werkveld leven. Co-creatie zien we als een inspirerende samenwerking met bedrijven en instellingen, als basis voor het ontwerp en de uitvoering van ons onderwijs en onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn Urban Living Lab's, BIC, Factory of the future, Fort Isabella, de AMX week en de leergemeenschappen. Hierdoor kunnen studenten en docenten intensief kennismaken met de praktijk. Waar ze meedenken over én mee ontwikkelen aan die praktijk.

Co-creatie gaat verder dan de samenwerkingsvormen die we al kennen. Samen met onze werkveldpartners bouwen we aan relaties waarbinnen we als strategische partners invloed hebben op de realisatie van elkaars ambities. Daarom is de uitdaging voor de komende jaren: investeren in co-creatie met het werkveld en het ontwikkelen en onderhouden van strategische partners. Dit gaan we doen met een duidelijke visie die richting geeft aan de gevraagde talent- en kennis ontwikkeling voor onze regio. En die bijdraagt aan de transitie naar een duurzame samenleving.

## Duurzamer mkb in Breda

Avans, gemeente Breda, PwC, REDview BI en Stichting Breda Circulair sloten in 2021 een samenwerkingsverband voor 3 jaar om het mkb in Breda te verduurzamen. Vanaf april 2021 helpen elk jaar 150 tot 200 bedrijfskundestudenten van Avans het bedrijfsleven in Breda met duurzaam ondernemen. Tweedejaarsstudenten brengen eerst in kaart hoe duurzaam Bredase bedrijven zijn. Vervolgens adviseren tweede-, derde- en vierdejaarsstudenten hoe bedrijven kunnen verduurzamen. Daarnaast ontwerpen ze creatieve en innovatieve oplossingen en implementeren ze verbeterpunten. Ze maken een logistiek proces bijvoorbeeld duurzamer. Ontwerpen en implementeren innovatieve producten of diensten. Bedenken oplossingen voor armoedebestrijding. Of ze verbeteren de kwaliteit van onderwijs. De 5 partners verwachten dat ze jaarlijks 65 bedrijven kunnen ondersteunen.

## Avans en MKB

Avans, gemeente Breda, PwC, REDview BI en Stichting Breda Circulair sloten in 2021 een samenwerkingsverband voor 3 jaar om het mkb in Breda te verduurzamen.

## INTERNATIONALISERING

Internationalisering is een integraal onderdeel van de onderwijsprogramma's van Avans. In het werkveld is een groeiende behoefte aan internationaal en intercultureel georiënteerde studenten. Ook studenten vinden internationalisering steeds belangrijker. Daarom besteden we meer aandacht aan internationalisering. Bijvoorbeeld door in 2021 het partnerbeleid met buitenlandse universiteiten meer te coördineren. Deze aanpak zorgt voor een professioneler en duurzamer netwerk van



buitenlandse universiteiten zodat alle studenten van Avans een internationale ervaring op kunnen doen, zowel in Nederland als in het buitenland. Ook begonnen we met een internationale community zodat de buitenlandse studenten die in Nederland komen studeren zich thuis voelen en zowel een fysiek als digitaal "thuis" ervaren.



**studenten**

niet-nederlandse nationaliteit

**777**

niet-nederlandse vooropleiding

**866**

#### **Avans International community**

Avans kent 7 internationale opleidingen. Om te zorgen dat onze internationale gemeenschap zich verbonden *voelt* en verbonden *is* met de Avans gemeenschap zijn we in 2021 gestart met het project Avans International community. De community organiseerde sociale activiteiten om meer bewustzijn te creëren voor de internationale gemeenschap. Ook kreeg het aanbod van het restaurant een internationaler karakter en zijn interviews met buitenlandse studenten en medewerkers gepubliceerd in Punt. De community heeft een cursus Nederlands verzorgd. Het is bedoeld als opmaat naar meer extra curriculaire aanbod voor internationale studenten.

Naast deze praktische activiteiten gaat de community gezamenlijk internationaal interdisciplinair onderwijs ontwikkelen en zo de impact van internationalisering vergroten.

#### **Minor BTBD**

Bedrijven kloppen vaak aan bij Avans met uiteenlopende vragen over bijvoorbeeld het verder ontwikkelen van hun productidee, de duurzaamheid van hun product of de marketing van hun product en de bijbehorende businesscase. In de internationale minor Biobased Technology & Business Development die jaarlijks loopt van september t/m januari gaan studenten met deze vragen aan de slag. Dit gebeurt in gemengde groepen met studenten van verschillende opleidingen (chemische technologie, business innovation, commerciële economie, milieukunde etc.) onder begeleiding van docenten en onderzoekers.

De minor werd dit jaar gevolgd door 44 studenten van 20 verschillende opleidingen en 10 verschillende nationaliteiten (Nederland, België, Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk, Hongarije, Tsjechië, Italië, Spanje, Roemenië). Deze studenten zijn met verschillende opdrachten aan de slag gegaan:

- Mogelijkheden voor het toepassen van de stengels die overblijven na paprikateelt. De oplossingen die werden uitgewerkt zijn toepassing in vloeren voor gymzalen en toepassing in tuinvlonders.
- Mogelijkheden voor het verwaarden van de appelpulp die overblijft na appelciderproductie. Een groep heeft gekeken naar de verwerking van de appelpulp tot vegan leer. De andere groep keek naar de extractie van pectine uit de pulp.
- Er is ook gekeken naar de toepassing van geperste mycelium platen, het toepassen van biochar (uit pyrolyse) in 3D geprinte biopolymeren en het verwaarden van een zetmeelrijke reststroom uit de voedingsmiddelenindustrie.

De resultaten van de studenten zijn vastgelegd in een businessplan waarin zowel het technisch ontwerp, marketing als de businesscase aan bod komen. De resultaten hebben al tot interessante vervolgstappen geleid.

#### **Erasmus+ INTEGRÉS**

Docent-onderzoekers van het lectoraat Sustainable Finance & Accounting verbeteren de kennis en kunde over 'integrated reporting' van professoren, lectoren, docenten en studenten. Dat doen ze samen met de universiteiten van Bologna, Dublin en Lille en de Hogeschool Gent. Het project heet Integrated Reporting and Education for Sustainability (INTEGRÉS). De deelnemers onderzoeken hoe finance & control- en accountancyopleidingen in

Europa de snelle ontwikkelingen in het bedrijfsleven en wetgeving voor corporate reporting kunnen integreren in het onderwijs. In november vond het eerste Intens Study Program plaats in Breda. De Europese Commissie ondersteunt het project financieel in het kader van Erasmus+. Lees [hier](#) meer over de eerste Intens Study Program Week van november 2021.

## DUURZAME ONTWIKKELINGSDOELEN

Het onderwijs van Avans kenmerkt zich door de aandacht voor duurzaamheid en in het bijzonder voor de Sustainable Development Goals (SDGs). Door duurzame ontwikkeling en de daaraan verbonden doelen te integreren in het lesmateriaal, bereiden we studenten voor op de nieuwe samenleving. Sinds 2020 is duurzaamheid een bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs in de reguliere accreditatie van alle opleidingen. Het streven is dat in 2025 alle opleidingen dit bijzondere kenmerk hebben behaald. Hiervoor heeft Avans een eigen handreiking ontwikkeld, waarin eveneens de internationale agenda van de SDGs is opgenomen.

Om de opleidingen te ondersteunen, heeft Avans een SDG Hotspot ingericht. De hotspot ondersteunt

de onderwijsprofessionals bij het implementeren van de SDG-perspectieven.

De activiteiten in de Hotspot bestaan uit 3 onderdelen:

- Inspire: De SDG Hotspot inspireert de organisatie over de SDG-focus voor onderwijs en onderzoek. De Hotspot haalt kennis van buiten naar binnen en legt de verbinding tussen verschillende opleidingen in de hogeschool.
- Learn: De SDG Hotspot ondersteunt docenten bij het eigen maken van de SDGs in hun doen en laten. Dat doet de Hotspot door middel van een professionaliseringsaanbod en door teamdagen te begeleiden.
- Create: De SDG Hotspot creëert samen met een team van docenten uit verschillende opleidingen SDG-Ateliers. Dat zijn flexibele onderwijsmodules die studenten een interdisciplinaire leerervaring bieden met concrete opbrengsten voor de SDGs.

## Voorbeelden

In 2021 is een aantal opleidingen en academies zelf al aan de slag gegaan met de SDGs. Bij sommige kreeg dat de vorm van een exploratie, bij andere werden al concrete activiteiten ontplooid.





### **Project SustainABLE**

De opleiding Bedrijfskunde van AAFM heeft in najaar van 2021 een 'hei-sessie' georganiseerd om gezamenlijk de scope te bepalen voor de integratie van de SDGs in het gehele curriculum. Tegelijkertijd implementeerde het docententeam in de eerste drie leerjaren het zogenoemde SDG-perspectief in de eerste drie leerjaren. Een voorbeeld hiervan is het project SustainABLE. De studenten maken in leerjaar 1 kennis met de SDGs. In leerjaar 2 gaan ze aan de slag met SDG-vraagstukken uit het bedrijfsleven. De studenten onderzoeken bijvoorbeeld wat het businessmodel van de opdrachtgevende organisatie voor relatie heeft met de 17 werelddoelen. Of de organisatie nu veel of weinig doet ter bevordering van de SDGs, de studenten komen met concrete verbetervoorstellen. Vervolgens zorgen derde- en vierdejaars studenten voor de implementatie van de voorgestelde verbeteringen. Door deze integrale benadering kunnen studenten met hun praktijkonderzoek al vanaf het tweede studiejaar daadwerkelijk impact hebben.

### **SDGs kiezen**

De opleiding Werktuigbouwkunde heeft al vanaf het begin de organisaties in hun directe werkveld betrokken bij het inrichten van hun SDG-onderwijs. Uit die verkenning is een keuze gemaakt met welke SDGs werktuigbouwkunde een concrete bijdrage kan leveren aan duurzame ontwikkeling. De directe impact ligt bij SDG 7 (Betaalbare en duurzame energie), SDG 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur), SDG 11 (Duurzame steden en

gemeenschappen) en SDG 12 (Verantwoorde consumptie en productie). Tegelijkertijd kijkt de opleiding al naar de toekomst. Zij heeft geconstateerd dat kennis van een werktuigbouwkundige kan ook goed gebruikt worden om bijvoorbeeld gezondheidszorg (SDG 3) vooruit te helpen.

### **Business innovation**

De opleiding Business Innovation van de Academie voor Ondernemerschap, Marketing en Innovatie heeft de ontwikkeling van een geheel hernieuwd curriculum aangegrepen om het SDG-perspectief volledig te verweven met al het onderwijs. In de eerstejaars module *Innovatie* wordt al aandacht besteed aan verantwoorde innovatiesystemen. In deze module maken studenten kennis met de duurzame werelddoelen als een raamwerk waaraan het morele handelen van mensen en organisaties beoordeeld kunnen worden. Na deze module hebben studenten inzicht in complexe problemen en hoe zij met de geleerde aanpak een bijdrage aan de oplossing hiervan kunnen leveren. Binnen het onderwijsconcept van Business Innovation is het idee dat al het geleerde wordt meegenomen naar een volgende module. Na afronding van de module *Responsible Innovation* wordt van studenten dan ook verwacht dat ze bij hun keuzes morele afwegingen kunnen maken. Uitgangspunt hierbij is dat zolang studenten laten zien afwegingen te maken het één niet moreel verhevener is dan het ander.



### **Bomen voor afstudeerders**

De GreenOffice-studenten Lisa Heyman en Nick den Bol van Avans Hogeschool zorgden er voor dat alle afstudeerders van Avans een boom cadeau kregen en daarmee een nieuw bos creëren. Om de natuur

te helpen herstellen en het Avansonderwijs op den duur CO2-neutraal te maken. Zo draagt Avans bij aan de SDG 13, het tegengaan van klimaatverandering en SDG 15, het leven op land beschermen en herstellen.



### **REFLECTIE**

In de uitvoering van Ambitie 2025 hebben we in 2021 een flinke stap gezet. Vanuit het basiskamp hebben we plateau 1 bereikt en zijn we experimenterend vertrokken naar plateau 2. We hebben gewerkt aan flexibiliteit, docentkwaliteit, interdisciplinariteit, kennisprogramma's, co-creatie en internationalisering. Met technologie en data hebben we de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs versneld.

Net als in 2020 moesten we ook in 2021 steeds aanpassen aan (gedeeltelijke) lockdowns en nog steeds hebben we veel thuis moeten werken. Dit was natuurlijk voor velen een tegenvaller. Ondanks dat hebben we het afgelopen jaar ook weer veel geleerd over hoe we nog beter online en blended les kunnen geven. Daarnaast blijven we goed luisteren naar de wensen van studenten om hen zo veel mogelijk te ondersteunen en goed te laten studeren. We zijn allemaal (soms) een beetje corona-moe en hopelijk wordt 2022 weer een wat normaler jaar.

### **Kwaliteitszorg**

In 2021 vonden 21 opleidingsvisitaties plaats. Dit waren allemaal opleidingen deeltijd. Het ging hierbij om 1 herstelbeoordeling van een bacheloropleiding en om 12 visitaties van bacheloropleidingen en 8 visitaties van Ad-opleidingen binnen het landelijke experiment leeruitkomsten. Alle opleidingen zijn positief beoordeeld. Voor de Bachelor of Cabaret ontvingen we een positief besluit voor de macrodoelmatigheidstoets. Deze opleiding nemen we over van de Koningstheateracademie.

Naast de externe visitaties hebben we 12 interne opleidingsaudits verricht en hebben we 3 audits op examencommissies uitgevoerd.

# 3 ONDERZOEK

Groeien begint met kennis. Door praktijkgericht onderzoek wil Avans die kennis doorlopend ontwikkelen. Daarmee maken wij het onderwijs nog beter, de beroepspraktijk duurzamer en de wereld hopelijk mooier. Met Ambitie 2025 en de nieuwe onderzoeksvisie krijgt praktijkgericht onderzoek een scherpere focus en een grotere impact.

Daartoe is in 2021 onze visie op Onderzoek en Doorwerking herijkt. De visie is vastgesteld door het CvB, na instemming van AMR en RvT. Een belangrijke verandering is dat we focus en massa in ons praktijkgericht onderzoek aanbrengen door te gaan werken met 4 thematische zwaartepunten. Deze zwaartepunten zijn richtinggevend voor ons onderzoek en de profilering naar buiten. Binnen deze zwaartepunten worden kennisprogramma's ontwikkeld in co-creatie van het voor dit thema relevante werkveld en onderwijs en onderzoek van Avans. Ook de ondersteuning van het onderzoek wordt verbeterd. Zo werden in 2021 2 data stewards en 2 subsidieondersteuners aangesteld en werkten we aan een communicatieplan voor onderzoek en een vernieuwing van het functiehuis voor de onderzoekfuncties. Een advies voor de inrichting van de nieuwe onderzoeksorganisatie is besproken in het CvB en de AMR. Om de ambities te kunnen waarmaken is in 2021 een substantiële ophoging van het onderzoeksbudget voor de ambitieperiode 2025 vastgesteld.

De 4 zwaartepunten zijn:

- Brede welvaart en nieuw ondernemerschap;
- Gezondheid, Zorg & Welzijn;
- Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie;
- Veilige en veerkrachtige stad en omgeving.

Daarnaast zijn er 3 andere thema's die niet onder de zwaartepunten vallen, maar die wel relevant zijn voor Avans en de maatschappij. Daarom zetten we ook mensen en middelen in op deze onderzoeksthema's:

- Creativiteit en kritische verbeelding;
- Toekomstbestendig onderwijs;
- Toegepaste AI (artificial intelligence) .

In 2021 startten we de ontwikkeling van kennisprogramma's voor elk afzonderlijk zwaartepunt en de thema's Creativiteit en kritische verbeelding, en Toegepaste AI. Met kennisprogramma's versterken we de samenwerking tussen lectoraten, opleidingen en het werkveld. Een kennisprogramma is een meerjarige programma van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten rond gedeelde vraagstukken binnen een zwaartepunt of onderzoeksthema. Ook startten we in 2021 het Kenniscentrum Toekomstbestendig Onderwijs.

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

Uitgebreide informatie over de kennisprogramma's en de thematische zwaartepunten is te lezen in het [magazine](#) met de nieuwe onderzoeksvisie.



**35.419**  
studenten  
**3.485**  
medewerkers



## ONDERZOEKSACTIVITEITEN

In 2021 viel onderzoek bij Avans onder de bestaande structuur van Expertisecentra, een Center of Expertise en een aantal zelfstandige lectoraten. Hieronder geven we een overzicht van alle activiteiten van het afgelopen jaar inclusief de voortgang van langlopende onderzoeksprojecten.

### Lectorale redes

5 lectoren spraken in 2021 hun lectorale rede uit en werden tijdens een officiële ceremonie door de vice-voorzitter van het CvB, Jacomine Ravensbergen, welkom geheten in de kring van lectoren. Symbolisch onderdeel van de ceremonie is het omhangen van de lectorale keten.



Op donderdag 27 mei sprak Julien van Ostaijen, lector Recht & Veiligheid, zijn lectorale rede uit. Door de corona-omstandigheden deed hij dat tijdens een online bijeenkomst. De videoregistratie daarvan is [hier](#) te zien. En zijn rede met als titel 'Robin Hood en de rechtsstaat' is [hier](#) te lezen.

Zo spraken op 11 juni Amarante Böttger (lector Nieuwe Materialen en hun Toepassing), Daniël Telgen (lector Robotisering en Sensoring) en Perica Savanović (lector Gebouwde Omgeving) hun lectorale redes uit tijdens een digitaal event. Een videoregistratie daarvan is [hier](#) te zien.

Lector International Business van Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) Anna Sabadussi, presenteerde de inhoud van haar lectorale rede [Panta Rhei, the power of transitions](#) in de vorm van een interview op 13 oktober. De videoregistratie daarvan is [hier](#) te bekijken.

## Onderzoek en onderwijs

### Motivatie-motor

Het lectoraat en het expertiseteam Brein en Leren heeft als onderdeel van het Neurolab.NL consortium de Motivatie-motor gemaakt met een NWA-Startimpuls subsidie. De Motivatie-motor is een reflectie-instrument voor docenten. Het slaat een brug tussen wetenschappelijke kennis over het motiveren van studenten en de onderwijspraktijk. De Motivatie-motor helpt docenten om na te denken over hoe hun onderwijs zelfstandigheid, competentie en verbondenheid ondersteunt. Daarnaast inspireert het docenten te experimenteren en hun lesstijl waar nodig aan te passen.

### Leertraject Actieonderzoek

Actieonderzoek krijgt steeds meer belangstelling, omdat het past bij (aankomend) professionals. In 2021 verzorgde lector Tonnie van der Zouwen trainingstraject 'Actieonderzoek doen en begeleiden' voor in totaal 28 docenten van 10 verschillende academies. In een leertraject van 5 maanden voeren de deelnemers zelf een actieonderzoek uit in de praktijk. Onderzoeken, leren, co-creatie en implementeren zijn daarin verweven.

### Impactvol Afstuderen

Het lectoraat Sustainable Working & Organising doet een 3-jarig onderzoek naar impactvol afstuderen. Dat doet het lectoraat samen met de Hogeschool Utrecht, HAN hogeschool en Vereniging Hogescholen. Hoe kunnen we afstudeertrajecten in het economisch domein zo organiseren dat zowel studenten, praktijkpartners, opleidingen als kenniskringen er meer aan hebben? In 2021 verzamelden we inspirerende voorbeelden, waarin stakeholders vertellen hoe zij op een of meer aspecten stappen hebben gezet voor impactvoller afstuderen. Die voorbeelden zijn [hier](#) te zien.

### Stage-app

Esther van der Stappen is sinds september 2021 lector Digitale Didactiek. Zij was projectleider van een onderzoeksproject bij de Hogeschool Utrecht dat een Stage-app ontwikkelde. De app helpt studenten tijdens hun stage. Met praktijkonderzoek ontwikkelden de onderzoekers een cyclisch begeleidingsmodel voor online stagebegeleiding. Vervolgens hebben ze begeleidingsfunctionaliteit toegevoegd aan de Stage-app. In een evaluatie met pilots bij 3 opleidingen hebben we de succesfactoren en mogelijke verbeterpunten voor online stagebegeleiding in beeld gebracht.

## Internationale samenwerking

### *Interreg NWE Curcol*

Het INTERREG NWE project CurCol onderzoekt het economisch potentieel voor de productieketens van regionaal geproduceerde kurkumine tot kleurstoffen voor verpakkingen. Het lectoraat Biobased Building Blocks & Products maakt deel uit van een consortium dat onderzoekt welke barrières, businesscases en actieplannen er zijn. Het doel daarvan is:

- biobased kleurstoffen in biologisch afbreekbare verpakkingen valoriseren;
- een aardevol gewas Introduceren in de Noord-West-Europese glastuinbouw;
- nieuwe aanbodketens identificeren.

Lees [hier](#) meer over het onderzoeksproject.



### *Grassification*

Samen met het Biopolymeren Applicatiecentrum (BAC) en 12 partners participeerden de lectoraten Biobased Resources & Energy en Biobased Bouwen in het INTERREG 2 ZEEËN project Grassification. Dat onderzocht de mogelijkheden om bermgras te verwaarden. BAC onderzocht de toepassing van de vezels in polymeren. Hiervoor maakte het centrum verschillende producten gemaakt. Het lectoraat Biobased Bouwen onderzocht mogelijkheden om van de vezels een nieuw 100% biobased composiet materiaal te ontwikkelen. Natuurorganisaties en provincies toonden interesse in dit materiaal voor een natuurpad. Voordelen van zo'n natuurpad zijn een langere levensduur, het nuttig gebruiken van reststroom en een mogelijk lagere milieubelasting. In 2022 komt er een natuurpad bij Avans in Den Bosch. Dit pad testen we op slijtage door gebruik en verwerking door verschillende weersomstandigheden. Lees [hier](#) meer over het project.

### *LetsGoByTalking*

Het Europese project LetsGoByTalking onderzoekt hoe de maatschappij slachtoffers van anti-LBT-

haatmisdrijven kan helpen vaker gebruik te maken van het herstelrecht. Het lectoraat Transmuraal Herstelgericht Werken maakte de afgelopen 2 jaar samen met de partners uit Spanje, België en Italië, Bulgarije en Polen deel uit van dit project. LetsGoByTalking heeft onder andere een training voor professionals in het herstelgericht werken met slachtoffers van anti-LHBT haatmisdrijven opgeleverd. Het project is eind 2021 afgerond. Lees [hier](#) meer over het project.

### *Smart Light Concepts*

Smart Light Concepts is een Europees INTERREG 2 ZEEËN onderzoeksproject. Het onderzoekt hoe slimme openbare verlichting zowel in de stad als op het platteland zorgt voor besparing op CO2-uitstoot en energie. Onderzoekers van de expertisecentra Technische Innovatie en Sustainable Business van en de Universiteit van Portsmouth onderzoeken hoe besturen keuze van de slimme techniek kunnen optimaliseren. Daarnaast onderzoeken ze het effect van slimme verlichting op de veiligheid en hoe burgers bij de aanleg van de nieuwe straatverlichting betrokken kunnen worden. De projecten lopen in de Franse stad Amiens, de Belgische steden Brugge, Mechelen en Veurne, het Britse graafschap Suffolk en de Nederlandse gemeente Etten-Leur. Lees [meer](#) over het project op de [SLIC-website](#).

### *Circulaire Katoen Cascade*

In juni 2021 startte het 2-jarige project Circulaire Katoencascade. Onderzoekers van verschillende lectoraten werken samen met internationale partners uit de textielketen. Het draait in het project om actief herstellen en koesteren en om omstandigheden te creëren waarin ecosystemen, economieën en mensen kunnen floreren. Het model heeft de vorm van een cascade: een trapmodel van verschillende producten, waarbij de producent steeds zoekt naar een zo hoogwaardige toepassing van de vezel. In de eerste maanden van het project zaaiden Indiase partners van het project verschillende soorten regeneratief katoen. Dit katoen heeft een positieve impact op mens en milieu. De onderzoekers bekijken welke variëteit zo lang en zo vaak mogelijk gebruikt kan worden. Meer informatie: COTTON animatie final - YouTube en de [website](#) van het project.

### *Veiligheid*

#### *Ouder in Detentie*

In het project Ouder in Detentie werken de lectoraten Transmuraal Herstelgericht Werken en Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties samen met partners uit het Zorg- en Veiligheidsdomein. Ze

ontwikkelen een aanpak om gezinnen en kinderen met een vader in detentie in een vroeg stadium te herkennen én te ondersteunen. Dat gebeurt samen met de Penitentiaire Inrichtingen Dordrecht en Vught, de gemeentes Breda en Den Haag, Exodus Nederland en het expertisecentrum K I N D, Ouder en Detentie. Het project startte 1 december 2021 en loopt 2 jaar. ZonMw maakt dit project mogelijk. Dit is een financieringsorganisatie van innovatie en onderzoek in de gezondheidszorg.

### **Digi-sociale buurtpreventie**

Burgers en veiligheidsprofessionals werken steeds vaker samen aan buurtpreventie. Digitale data en technologie spelen daarbij een belangrijke rol. Gemeente Den Bosch ondersteunt initiatieven van burgers die hun buurt veilig willen maken en houden. Burgercollectieven moeten zelf de data over hun wijk verantwoord kunnen gebruiken. Het lectoraat Digitalisering en Veiligheid onderzoekt samen met veiligheidsexperts en burgerinitiatieven in 4 wijken hoe zij het beste de data over hun eigen wijk kunnen gebruiken en organiseren. Samenwerkingspartners zijn het lectoraat Leven Lang in Beweging, het Koning Willem I College en de opleiding Integrale Veiligheidskunde Den Bosch.

### **Hernieuwbare energie**

#### **Solar@ Sea II**

Het lectoraat Nieuwe Materialen en hun Toepassing onderzocht in 2021 een systeem van flexibele drijvers met flexibele zonnecellen. Dat deed het lectoraat samen met TNO en verschillende bedrijven. Het eerste demonstratieproject uit dat onderzoek ligt in het Oostvoornse meer. Het team van Avans bestaat uit docent-onderzoekers en studenten van de opleidingen Werktuigbouwkunde en Industrial Engineering & Maintenance. Samen werken zij aan een pakket van eisen, onderzoeken ze alternatieve duurzame materialen, onderhoudsstrategieën en methoden om op te schalen naar massaproductie. Het project Solar@ Sea II loopt tot de zomer van 2022 en ontvangt subsidie van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland vanuit de Urban Energy-regeling. Lees [hier](#) meer.



### **V2X Charger**

Het lectoraat Smart Energy maakt deel uit van van het project V2X Charger waarbij ook Greeny Energy, Bender Benelux BV en PRE Electronics betrokken zijn. Het project is mede mogelijk gemaakt door het Provinciale programma 'Brabant geeft Energie'. Doel van de samenwerking is om een concept te ontwikkelen waardoor het mogelijk is stroom (effectiever) onttrekken aan elektrische auto's. Daardoor moet het mogelijk zijn om de aannemerswereld, noodstroomvoorzieningen en evenementen te helpen om dieselgeneratoren overbodig te maken. Als secundaire toepassing maakt de V2X buffering van energie in het huishouden mogelijk. Het systeem wordt ontwikkeld voor verkoop of verhuur aan partijen die momenteel werken met generatoren. Zie ook de [website](#) van Brabant geeft energie.

### **Natuur en biodiversiteit**

#### **Project Rhinoceromys**

Voor het voortbestaan van de neushoorn hebben dierentuinen met hun fokprogramma's een belangrijke rol. Helaas overlijden al veel neushoorns in gevangenschap voordat ze geslachtsrijp zijn. Dat komt doordat hun metabolisme ontspooit op een manier die doet denken aan obesitas bij mensen. Het lectoraat Analysetechnieken in de Life Sciences onderzoekt het ziekteproces bij de neushoorn om dit te voorkomen en tijdig te herkennen. Zo kunnen de dieren effectief behandeld worden. Het lectoraat werkt samen met Europese dierentuinen, Naturalis en de Hogeschool Leiden. Lees [hier](#) meer daarover.

### **PROMOTIE**

Milou van Harsel promoveerde op 1 oktober 2021 aan de Universiteit Utrecht. Uitgangspunt van haar onderzoek was dat studenten in onderwijsbenaderingen als blended learning en flipping the classroom steeds vaker nieuwe probleemoplossingsvaardigheden leren via voorbeelden en oefenproblemen.

In haar promotieonderzoek onderzocht ze hoe docenten voorbeelden en oefenproblemen het beste kunnen aanbieden om motivatie en leerprestaties van studenten te bevorderen. Daarnaast onderzocht ze hoe studenten leren als ze zelf kunnen bepalen hoe ze leren van voorbeelden en oefenproblemen. De resultaten van haar onderzoek verwerkte ze in workshops, presentaties, een korte video en haar proefschrift. Lees [hier](#) meer over haar onderzoek.





## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)

### Straf- de film

In de film 'Straf' onderzoeken filmmaker Kees-Jan Mulder en lector Nieuwe Economie Godelieve Spaas wat de gevolgen kunnen zijn van het besluit van de overheid om vanaf 2029 handelen in strijd met de SDGs strafbaar te maken. Wie zitten dan in de gevangenis? Wat hebben ze gedaan? En gaat straffen helpen om de doelen te realiseren? We zien vier vrouwen die om heel verschillende redenen vastzitten. Wat dreef hen tot die daden, hebben ze achteraf spijt of juist niet, en wat zijn hun plannen over hun leven na de straf?

Met de film agenderen de makers een gesprek over hoe we de SDG's willen realiseren. Zijn dwang en regels de beste weg of kan het anders? Hoe ingrijpend zijn de veranderingen die van ons gevraagd worden? En wat is nodig om het systeem bij de wortels aan te pakken? Meer informatie op [ESB website](#).

### SDG House

Met ondersteuning van het lectoraat Sustainable Finance and Accounting onderzochten studenten Finance & Control Joey van Stigt en Martin Wolters de impact van de inzet van zogenoemde SDG Trainees bij verschillende organisaties. Daarvoor analyseerden zij de eerste lichten van deze trainees,

voornamelijk afkomstig van universiteiten, zoals zij worden aangezet bij organisaties door het SDG House en TheRockGroup. Per jaar ondersteunt SDG House via de trainees ongeveer 50 tot 60 organisaties in het implementeren van de gekozen SDGs. Het gaat niet alleen bedrijven maar ook overheden en non-profitorganisatie.

Oprachtgever van het onderzoek van Joey en Martin, Isabel Wagemakers van het SDG House was tevreden over het onderzoek door de Avans-studenten. "Ik vind dat ze het goed hebben gedaan. We moeten sneller uit die bewustwordingsfase, naar een praktische aanpak." Zie voor meer informatie over het onderzoek deze [P+ Special](#).

## Film straf

In de film 'Straf' onderzoeken filmmaker Kees-Jan Mulder en lector Godelieve Spaas wat de gevolgen kunnen zijn van het besluit van de overheid om vanaf 2029 handelen in strijd met de SDGs strafbaar te maken. We zien vier vrouwen die om heel verschillende redenen vastzitten. Hebben ze spijt?

## OVERZICHT EXPERTISECENTRA EN LECTORATEN

In 2021 deed Avans onderzoek in 6 expertisecentra en 3 zogenoemde stand-alone lectoraten. Hieronder is een uitsplitsing gemaakt van de expertisecentra en de lectoraten en de benoemde lectoren.

### Art & Design (Caradt)

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

### 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 <sup>1</sup>
Biobased Building Blocks & Products	Han van Kasteren
Biobased Resources & Energy	Jappe de Best

Marine Biobased Specialties (HZ) vacture

<sup>1</sup> Böttger is ook lector biobased bouwen bij HZ.

### Caring Society (ECS)

Lectoraat	Lector
Jeugd, Gezin & Samenleving	Christa Nieuwboer
Leven Lang in Beweging	John Dierx
Active Ageing	beëindigd 21 mei
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
Analysetechnieken in de Life Sciences	Jos Brouwers
Digitale Didactiek	Esther van der Stappen
Leerkracht	beëindigd medio 2021

## 4 Zwaartepunten

In 2021 onze visie op Onderzoek en Doorwerking herijkt. De visie is vastgesteld door het CvB, na instemming van AMR en RvT. Een belangrijke verandering is dat we focus en massa in ons praktijkgericht onderzoek aanbrenen door te gaan werken met 4 thematische zwaartepunten.

# 4 VALORISATIE

Ambitie 2025 behelst mooie uitdagingen. Die zijn nodig om weerbaar en wendbaar te blijven. Onderzoek is daarin essentieel omdat we willen doorgroeien naar een kennisinstelling.

Als hogeschool zien we het als onze opdracht om een structurele bijdrage te leveren aan de maatschappelijke uitdagingen in onze samenleving. Enerzijds door studenten op te leiden die passende oplossingen en innovaties kunnen ontwikkelen. Anderzijds door praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Beide in co-creatie met maatschappelijke organisaties en bedrijven. Avans wil doorontwikkelen naar een toonaangevende open science kennisinstelling en een gewaardeerd kennispartner, zowel in de regio als daarbuiten. Valorisatie betekent doorwerking; de verwaarding van kennis. De gezette stappen in 2021 maken het mogelijk om steeds meer vanaf de start van onderzoek en onderwijs maatschappelijke en economische waarde te creëren.

### VEREISTE KEUZES GEMAAKT

Doorwerking van kennis begint bij keuzes die we samen maken. In 2021 stelde Avans een nieuwe visie op onderzoek en doorwerking vast. Hierin zijn de 4 in het vorige hoofdstuk genoemde thematische zwaartepunten bepaald om op te focussen. Daarnaast versterken we de verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Dat doen we door voor elk van deze 4 onderzoeksgebieden een kennisprogramma te ontwikkelen. In een kennisprogramma maken we inzichtelijk hoe de kennis uit praktijkgericht onderzoek doorwerkt in het onderwijs, het kennisdomein, het werkveld en de samenleving.

### DOORWERKING IN BREDE ZIN

De waarde van praktijkgericht onderzoek ligt niet alleen in het opleveren van kennis aan het einde van een onderzoek. Het zit ook in kennis die we opdoen tijdens het onderzoek en die we na afloop breder verspreiden. Naast de inhoud is ook het proces belangrijk. Betrokkenen leren van elkaar en ontwikkelen competenties. Ze realiseren veranderingen en bouwen netwerken. Ze ontwikkelen tools, producten en lesmateriaal.

### Online talkshow Samen energie maken

Een voorbeeld van kennisdelen is de online talkshow die Avans en Tilburg University maakten over het zwaartepunt Energietransitie en bebouwde omgeving. De vragen 'hoe kunnen burgers, woningcorporaties, overheden en betrokken bedrijven samenwerken om het energiegebruik in de gebouwde omgeving CO2-neutraal te maken?' en 'wat kunnen we leren van best practices?' stonden centraal in de talkshow Samen energie maken, op 2 juni de Lochal. Samen met een expertpanel en ervaringsdeskundigen verkenden de deelnemers de innovatieve samenwerkingsvormen, systeeminnovaties en economische modellen. Ook bespraken ze bestaande initiatieven waarin burgers, overheden en bedrijven succesvol de energietransitie in de bewoonde omgeving realiseren.

Panelleden Godelieve Spaas (Avans Hogeschool), Saskia Lavrijssen (Tilburg University) en Perica Savanović (Avans Hogeschool) gingen onder leiding van Martijn Groenleer (Tilburg University) met elkaar, het publiek en ervaringsdeskundigen in gesprek. De ervaringsdeskundigen vertelden over de best practices Urban Living Lab Breda, EnergieRijk Den Haag en Spinderwind. In de talkshow en in de chat stelden deelnemers enthousiast vragen en deelden ze kennis. De pilot is omgezet in een talkshowreeks. Het is een mooi voorbeeld hoe we gezamenlijk kennis uit onderzoek kunnen laten doorwerken. De talkshow over energietransitie terugkijken kan [hier](#).

15 vestigingen  
in 4 steden  
met 57 opleidingen



## IMPACT VANAF DE START

Om de zwaartepunten en kennisprogramma's vorm en inhoud te geven, zijn we met onze partners in gesprek gegaan. Wat is hun kennisagenda en hoe zijn ze tot die agenda gekomen? Welke samenwerkingen zijn er al en met wie zouden ze nog willen samenwerken? Hoe kunnen professionals zich ontwikkelen door deel te nemen aan het praktijkgericht onderzoek? En welke rol kan een zwaartepunt en kennisprogramma van Avans daarin vervullen? Zo maken we qua valorisatie vanaf de start impact: we beantwoorden kennisvragen voor de korte termijn én we dragen bij aan de agendavorming. Daarnaast zien we erop toe dat werkveldpartners met elkaar en met ons complexe maatschappelijke dilemma's aanpakken.

## MODEL VOOR VALORISATIEAGENDA

In het najaar van 2021 startte een werkgroep met de ontwikkeling van een model voor meerjarige strategische samenwerking met werkveldrelaties. Dit model helpt zwaartepunten, expertise- en kenniscentra een specifieke valorisatieagenda te formuleren. De agenda is gebaseerd op de 5 onderdelen van doorwerking:

1. kennis beter beschikbaar, zichtbaar en geschikt maken;
2. een ondernemende houding en ondernemerschap versterken bij onze onderzoekers en studenten;
3. strategische en structurele partnerschappen versterken en regionale netwerken beter benutten;
4. passende ondersteuning bieden, bijvoorbeeld met Kennis Transfer Officers en een goede fysieke en digitale infrastructuur;
5. een systeem van monitoring van de kennisbenutting binnen en buiten Avans.

De aanpak van die agenda gaat uit van bestaande en succesvolle valorisatiemethoden. Denk aan een landelijk dekkend en verdichtend stelsel van bijvoorbeeld hubs en spokes en learning communities. Ook nemen we de ervaring met interdisciplinair onderwijs en creatieve broedplaatsen mee die we opdeden via experimenten van Avans Ondernemerscentrum.

## DOORWERKING IN ONDERWIJS

Kenniscirculatie en de verwaarding van kennis vindt ook plaats door in co-creatie onderwijs te ontwikkelen. We bieden studenten interdisciplinaire onderwijservaringen en voorzien in creatieve broedplaatsen. Ook in 2021 hebben we hier verder

vorm aan gegeven. We hebben in 2021 de learnings van de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX) opnieuw opgehaald. De meerwaarde van de aanpak heeft zich bewezen en nu rollen we het uit in het reguliere onderwijs. Co-creatie met het werkveld en de interdisciplinaire aanpak is steeds meer vanzelfsprekend. In projecten, en ook in het onderwijs. Dat komt mede doordat het nu een nadrukkelijk onderdeel is van de Ambitie 2025.

## VOORBEELDEN

Dezelfde onderwijsaanpak komt ook terug bij de creatieve broedplaatsen waarmee we hebben geëxperimenteerd. De Avans Innovative Studio (AIS) is daar een voorbeeld van. Andere voorbeelden zijn het Incubator Fort Isabella, de Urban Living Labs (ULL) in Breda, en de werkwijze van City Deal Kennis Maken (CDKM). Avans is een van de deelnemende scholen aan CDKM. We stellen een coördinator beschikbaar om samen met studenten vanuit diverse disciplines uit mbo- en hbo-instellingen en bedrijven en organisaties te helpen. Ook voor de creatieve broedplaatsen geldt dat we werken aan een doorvertaling naar het reguliere onderwijs. Tevens werken we voor de broedplaatsen aan de geïntegreerde en structurele aanpak van kennisvalorisatie.

### Corona Challenge

Samen met het lectoraat Zorg rond het Levenseinde van Avans organiseerde City Deal Kennis Maken (CDKM) in 's-Hertogenbosch en Breda afgelopen jaar de CDKM Corona Challenge. Een challenge waarbij studenten verhalen over leed en veerkracht in coronatijd ophaalden bij elkaar, bij bewoners en bij instellingen van de stad. Met groot enthousiasme werkten zo'n 150 studenten van Avans, Breda University of Applied Sciences (BUAs), Curio en Koning Willem I College (KW1C) aan deze challenge. Zij gaven de verhalen op een creatieve manier vorm in fotocollages, portretten, documentaires, en animatiefilmpjes en podcasts. Vanaf het voorjaar waren de werken te zien op het online platform van Agendastad.nl. In juli werden alle resultaten van Breda offline tentoongesteld en in oktober was de tentoonstelling van 's-Hertogenbosch.

De coronaverhalen dienen als herdenking en als inspiratiebron voor een tijd waarin de stad haar veerkracht toonde. De ultieme droom van de gemeente en andere betrokkenen is om toe te werken naar een Zorgzame Stad. In zo'n stad kijken inwoners naar elkaar om en spelen onderwijsinstellingen hier een belangrijke rol in.





### HBO SDG-Challenge

Met de SDG-Challenge mobiliseert jongerenbureau Soapbox samen met de Impact Hub Amsterdam studenten en organisaties om samen te werken aan de SDGs. Doel is om organisaties te helpen hun bedrijfsvoering toekomstbestendig maken en studenten kennis te laten maken met duurzaamheid als carriereperspectief. Een SDG-Challenge was er nog niet voor het hbo. De eerste vond in 2021 in het voorjaar plaats.

Deelnemers werkten in teams van 10 tot 15 studenten met een begeleider aan een duurzame opdracht in het teken van een of meerdere Sustainable Development Goals (SDGs). Een team bestond niet alleen uit studenten van Avans: er is een mix gemaakt van studenten van alle deelnemende hogescholen. Studenten van de Hogeschool van Amsterdam, Fontys, Windesheim en Saxion kwamen samen terecht in 1 team. In totaal deden 10 teams mee. Van Avans deden er 32 studenten mee.

De teams van JustDiggIt, Scab Accountants & Adviseurs en Haaglanden Medisch Centrum zaten in de top-3. Uiteindelijk won het team van Scab Accountants & Adviseurs de challenge met hun 3D-toolkit om mensen op een bouwplaats te betrekken bij de SDGs. 'Door het vergroten van de kennis, het bieden van inzichten en het creëren van sentimentele waarde rondom de SDGs heeft deze 3D-toolkit een grote kans om veel positieve impact te realiseren',

aldus jurylid Anka Mulder, voorzitter van Hogeschool Saxion.

Avans sprak in 2018 samen met 8 hogescholen het voornemen uit om de SDGs meer te integreren in het onderwijs. Hoe dat is opgepakt, is te lezen in [hoofdstuk Onderwijs](#).

### Avans Multidisciplinary eXperience (AMX)

De Avans Multidisciplinary eXperience vond in april en november plaats in de vorm van een online week. De deelnemers startten dagelijks met het AMX Ochtendjournaal. Studenten van verschillende opleidingen van Avans gingen in een snelkookpan aan de slag met een praktijkopdracht voor een van de opdrachtgevers uit het werkveld. De 1.500 studenten waren verdeeld over 396 multidisciplinaire teams. Lees [hier](#) wat de studenten aan het studentmagazine Punt vertelden over hun opdracht voor NAC Breda.

Op vrijdag presenteerde elk team het beste concept aan de opdrachtgever. Het bedrijf of de organisatie kreeg zo 4 uitgewerkte concepten gepresenteerd om uit te kiezen, 1 van elk van de 4 teams die aan zijn opdracht waren toegewezen. De opdrachtgevers waren enthousiast over de creatieve en bruikbare concepten en over de onderwijsaanpak. Judith van Heems vertelde tijdens het [AMX Ochtendjournaal](#) waarom het Openbaar Ministerie ook in 2021 weer meedeed.

# AMX IN HET KORT

7

academies



11

opleidingen



396

multidisciplinaire  
teams



109  
opdracht-  
gevers



10 ochtend  
journaals



1.500  
studenten

109  
docentcoaches

# 5 KWALITEITSAFSPRAKEN

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

Avans 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. Deze thema's sluiten aan op onze Ambitie 2025. In het plan Kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 staan onze voornemens en bijbehorende maatregelen en acties verder uitgewerkt. In totaal gaat het voor Avans om ruim € 100 miljoen.

In de jaarverslagen over 2019 en 2020 beschreven we de voortgang op de kwaliteitsafspraken voor die jaren. Dit jaar doen we dat voor 2021 en daarbij kijken we ook terug op de afgelopen 3 jaar. De NVAO zal aan de hand van dit hoofdstuk een tussentijdse evaluatie opstellen over het verloop van de kwaliteitsafspraken.

### PROCES 2021

We monitoren en evalueren de uitvoering en de voortgang van de maatregelen binnen de reguliere planning & control-cyclus en met ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging. Betrokkenheid van medezeggenschap, directies en Raad van Toezicht (RvT) is ingebed in de vaste gesprekkencycli. Net als in 2020 hadden we in 2021

## Ambitie 2025

Bij Avans zetten we de middelen centraal in op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en professionalisering van onze docenten. Deze thema's sluiten aan op onze Ambitie 2025.

een managementreview over de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Hieraan namen directieleden, leden van de Avans Medezeggenschapsraad (AMR), projecteigenaren van de maatregelen en leden van het College van Bestuur (CvB) deel. Ook stelden onderzoekers van ons Institutional Research-team een overkoepelende voortgangsrapportage op.

Op basis van de voortgangsrapportage van vorig jaar, zijn de formats voor de businessplannen en maraps aangescherpt. Zo konden we de voortgang van de kwaliteitsafspraken concreter weergeven. Uit de managementreview en voortgangsrapportage over 2021 blijkt dat deze aanpassingen inderdaad hebben gezorgd voor een betere rapportage. Kort voor de eerste lockdown in 2020 besloten het CvB en de AMR op initiatief van de AMR, om 2 keer per jaar de voortgang van de kwaliteitsafspraken te bespreken. Vanwege alle hectiek rond corona is dit in 2020 niet gelukt. In 2021 hebben het CvB en de AMR dit opnieuw opgepakt met sessies in maart en december. Deze gingen met name over de voortgangsrapportage van 2020 en de managementreview van 2021.

De maatregelen en middelen van de kwaliteitsafspraken zijn sterk verbonden aan de realisatie van Ambitie 2025. Ze komen ook aan de orde in gesprekken tussen de AMR en RvT over de Ambitie 2025. Ook de activiteiten uit het Nationale Programma Onderwijs (NPO) sluiten aan op Ambitie 2025 en de kwaliteitsafspraken. Voor de invulling van het NPO heeft het CvB gesprekken georganiseerd met studenten, docenten, studieadviseurs en leden van de medezeggenschap. In die gesprekken kwamen ook steeds de voortgang en effectiviteit van de kwaliteitsafspraken aan bod.

### VOORTGANG 2021

In onderstaande tabellen staat per thema de geplande besteding en de tot en met 2021 gerealiseerde besteding.

## Verantwoording kwaliteitsafspraken

alle bedragen x 1000

Oorspronkelijke planvorming

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
<b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>	<b>7.662</b>	<b>9.075</b>	<b>15.730</b>	<b>20.399</b>	<b>22.273</b>	<b>25.500</b>	<b>100.639</b>

## Inzet kwaliteitsafspraken

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

1.1 Studentnabijheid	5.364	5.427	5.490	5.542	5.564	5.564	<b>32.950</b>
1.2 Verhoging van labbudgetten	1.099	1.112	1.125	1.136	1.140	1.140	<b>6.751</b>
1.3 Curriculum onderhoud	620	620	620	620	620	620	<b>3.720</b>
<i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	<i>7.083</i>	<i>7.159</i>	<i>7.234</i>	<i>7.298</i>	<i>7.324</i>	<i>7.324</i>	<b>43.422</b>

3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling

3.1 Initiatiefvoorstel AMR	382	663	684	715	761	807	<b>4.011</b>
<i>Subtotaal 3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>	<i>382</i>	<i>663</i>	<i>684</i>	<i>715</i>	<i>761</i>	<i>807</i>	<b>4.011</b>

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

5.1 BOOST-IT	3.800	0	0	0	0	0	<b>3.800</b>
5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	0	1.000	3.500	6.000	9.000	11.711	<b>31.211</b>
5.3 Avans Innovative Studio (AIS) 348	348	348	348	348	348	348	<b>2.085</b>
5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	520	260	302	402	523	592	<b>2.598</b>
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	<b>6.884</b>
5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes	66	374	840	1.032	1.427	1.926	<b>5.664</b>
<i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>	<i>5.881</i>	<i>3.129</i>	<i>6.136</i>	<i>8.929</i>	<i>12.445</i>	<i>15.724</i>	<b>52.243</b>

6. Verdere professionalisering van docenten

6.1 BDB+	524	301	301	301	0	0	<b>1.427</b>
6.2 Docent-professionalisering	0	118	118	118	118	236	<b>707</b>
<i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>	<i>524</i>	<i>419</i>	<i>419</i>	<i>419</i>	<i>118</i>	<i>236</i>	<b>2.134</b>

<b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>	<b>13.870</b>	<b>11.369</b>	<b>14.473</b>	<b>17.360</b>	<b>20.647</b>	<b>24.090</b>	<b>101.809</b>
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

<b>Totaal saldo kwaliteitsafspraken</b>	<b>-6.208</b>	<b>-2.294</b>	<b>1.256</b>	<b>3.039</b>	<b>1.626</b>	<b>1.410</b>	<b>-1.171</b>
---	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------



## Verantwoording kwaliteitsafspraken

alle bedragen x 1000

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Realisatie	Planvorming
							Totaal t/m 2021	Totaal t/m 2021
<b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>	<b>7.851</b>	<b>10.071</b>	<b>17.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35.322</b>	<b>32.467</b>
<b>Inzet kwaliteitsafspraken</b>								
<i>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>								
1.1 Studentnabijheid	6.118	6.363	6.814	0	0	0	<b>19.294</b>	<b>16.281</b>
1.2 Verhoging van labbudgetten	1.154	1.162	1.192	0	0	0	<b>3.509</b>	<b>3.336</b>
1.3 Curriculum onderhoud	651	656	673	0	0	0	<b>1.979</b>	<b>1.860</b>
<i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	<i>7.923</i>	<i>8.181</i>	<i>8.679</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>24.783</b>	<b>21.476</b>
<i>3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>								
3.1 Initiatiefvoorstel AMR	382	396	716	0	0	0	<b>1.494</b>	<b>1.729</b>
<i>Subtotaal 3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>	<i>382</i>	<i>396</i>	<i>716</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>1.494</b>	<b>1.729</b>
<i>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>								
5.1 BOOST-IT	3.800	0	0	0	0	0	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>
5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	0	1.028	3.169	0	0	0	<b>4.197</b>	<b>4.500</b>
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)	224	319	407	0	0	0	<b>950</b>	<b>1.043</b>
5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	273	187	247	0	0	0	<b>706</b>	<b>1.082</b>
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	1.147	0	0	0	<b>3.442</b>	<b>3.442</b>
5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes	23	41	44	0	0	0	<b>108</b>	<b>1.280</b>
<i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>	<i>5.467</i>	<i>2.723</i>	<i>5.014</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>13.203</b>	<b>15.146</b>
<i>6. Verdere professionalisering van docenten</i>								
6.1 BDB+	334	174	136	0	0	0	<b>644</b>	<b>1.126</b>
6.2 Docent-professionalisering	0	11	50	0	0	0	<b>62</b>	<b>236</b>
<i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>	<i>334</i>	<i>186</i>	<i>186</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>705</b>	<b>1.362</b>
<b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>	<b>14.106</b>	<b>11.485</b>	<b>14.595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.186</b>	<b>39.713</b>
<b>Totaal saldo kwaliteitsafspraken</b>	<b>-6.255</b>	<b>-1.415</b>	<b>2.806</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4.864</b>	<b>-7.246</b>

Onderstaande 4 tabellen lichten de voortgang van de maatregelen toe.

## 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Thema's en maatregelen	Beoogde voortgang (2021)	Realisatie voortgang (2021)
<b>1.1 Student-nabijheid</b>		
Vergroten ruimte voor student-/docentcontact en werkdruk verlagen. Via vergroten docentformatie met ruim 5%.	De beoogde middelen zijn besteed.	De middelen zijn ingezet. Door de toename van het aantal docenten zijn meer middelen ingezet dan gepland.
	De 5% is in het takenplaatje opgenomen.	De 5%-regeling is vanaf 2020 in de businessplannen van de academies opgenomen.
	Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact	Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact (3,8 NSE 2021 op Avansniveau).
<b>1.2 Verhoging van labbudgetten</b>		
Verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor het laboratoriumonderwijs. Via verhogen labbudgetten.	Het beoogde geld is ingezet.	De middelen zijn ingezet.
	De lab-piekbelasting is gespreid en de lab-capaciteit is afgestemd op het leerplanschema.	Het verbeteren van de faciliteiten (verbeteren binnenklimaat, inzet op <i>internet-of-things</i> ) en de extra inzet van ondersteuning, loopt volgens plan.
	Studenten en docenten zijn tevreden over de bezetting van de laboratoria.	Bezetting laboratoria is naar tevredenheid van studenten (3,9) en docenten (3,8) (evaluatie laboratoria).
<b>1.3 Curriculum onderhoud</b>		
Op orde houden curricula via verhogen van het budget voor curriculumonderhoud met € 620K per jaar	De middelen zijn jaarlijks ingezet.	De middelen zijn ingezet.
	Studenten en visitatiepanels/NVAO zijn tevreden over de actualiteit van de curricula.	Studenten zijn tevreden over de actualiteit in de opleidingen (3,9 NSE 2021). De visitaties zijn positief.



### 3. Studiesucces, inclusief inzet op talentontwikkeling

#### Thema's en maatregelen

#### Beoogde voortgang (2021)

#### Realisatie voortgang (2021)

#### 3.1 Initiatiefvoorstel AMR

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

De beoogde middelen zijn ingezet.

De middelen zijn grotendeels ingezet. Na een mindere inzet door corona in 2020 zijn in 2021 meer middelen ingezet dan vooraf gepland.

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

Nieuw aanbod is samen met studenten ontwikkeld. Via diverse kanalen (AvansPanel, klankbordgroep en werkgroep studentenwelzijn) is behoefte en leefwereld van studenten in beeld gebracht en het aanbod hierop afgestemd. O.a. met moderne vreemde talen en persoonlijk leiderschap voor de persoonlijk ontwikkeling. Vanwege corona is extra aanbod opgezet, zoals Incontact, Avans Dates en Student-zijn-in-coronatijd.

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

Het aanbod staat op de website en komt vanaf 2022 ook in Avans Studypath. Ruim de helft van de studenten is bekend met het aanbod van AvansExtra en daarvan heeft 37 procent ook gebruik gemaakt van het aanbod.

Studenten zijn tevreden over het aanbod en de aanpak.

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

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde voortgang (2021)	Realisatie voortgang (2021)
<b>5.1 BOOST-IT</b>		
Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, via een digitale leer- en werkomgeving.	Visie op onderwijs en ICT opstellen.	De visie op onderwijs en ICT is opgesteld.
	De resultaten van de programma's en projecten overdragen naar het reguliere onderwijs in een tempo dat past bij het aanpassingsvermogen van de organisatie.	Implementatie en overdracht naar het regulier onderwijs is volgens plan.
<b>5.2 Technologie en data</b>		
Kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken.	De beoogde middelen zijn ingezet.	De middelen zijn grotendeels ingezet.
Ontwikkelen van slimme onderwijscatalogus.	Een pilot met de digitale onderwijscatalogus wordt uitgevoerd.	De slimme onderwijscatalogus is al getest en wordt breder ingezet. In 2022 worden de ervaringen van studenten uitgebreid getest.
	Een eerste fysieke experimenteer ruimte (broedplaats) is ingericht.	Een voorstel voor de experimenteer ruimte (OpenX) is uitgewerkt. Vanwege corona moet het inrichten nog gebeuren.
<b>5.3 Avans Innovative Studio (AIS)</b>		
Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie.	De beoogde middelen zijn ingezet.	De middelen zijn grotendeels ingezet. In 2021 zijn meer middelen ingezet dan vooraf gepland.
	Fysieke ruimtes in Breda en 's-Hertogenbosch zijn conform het concept ingericht.	De fysieke ruimte in Breda is ingericht, 's-Hertogenbosch nog niet.
	Deelnemende studenten, docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de leerervaring en de organisatie.	Studenten beoordelen de mogelijkheid om zelf keuzes te maken binnen het AIS-onderwijs positief (4,4 op 5-puntschaal). Opdrachtgevers beoordelen de oplossing als vernieuwend en tastbaar (4,3 en 4,6 op 5-puntschaal).

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde voortgang (2021)	Realisatie voortgang (2021)
<b>5.4 Avans Multi-disciplinary eXperience (AMX)</b> Multidisciplinaire samenwerking mogelijk maken en kennisbenutting vergroten en -overdracht van en naar externe organisaties.	De beoogde middelen zijn besteed.  Jaarlijks namen 1.300 Avans-studenten uit jaar 3 en 4 met 90 docentcoaches en 90 opdrachtgevers deel aan de AMX.  De deelnemende studenten zijn tevreden en geven aan de AMX-week als een leerrijke ervaring te hebben ervaren, zowel op het gebied van multidisciplinaire samenwerking als inter- en intrapersonlijke vaardigheden.  Docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de organisatie en samenwerking en geven aan dat ze bij volgende edities terugkomen.	Er is minder besteed dan vooraf gepland.  In 2021 hebben 1.500 studenten deelgenomen aan in totaal 99 uitgevoerde praktijkopdrachten.  De studenten zijn positief over de AMX-week en de leerervaringen (waarden op 5-puntschaal): de mogelijkheid om zelf keuzes te maken (3,7); beter inzicht in de manier waarop mensen uit andere disciplines een vraagstuk oppakken (3,8); beter met mensen uit andere disciplines samenwerken (3,6).  Opdrachtgevers geven aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de creatieve en goed uitvoerbare resultaten.

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde voortgang (2021)	Realisatie voortgang (2021)
<b>5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215</b> Onderwijspanelen verbouwen, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs	Uitvoering conform meerjarenbegroting/-planning kapitaaldienst.	Uitgevoerd conform meerjarenbegroting- en planning van de kapitaaldienst.
<b>5.6 Rijke Leeromgeving</b> Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes, zodat er voor studenten voldoende stopcontacten, werkplekken en leertuinen zijn.	Circa 50% van de stopcontacten is gerealiseerd. Circa 1/3 (in m2) van de leertuinen is eind 2021 gerealiseerd en de rest is in voorbereiding.  Studenten zijn tevreden over de basisfaciliteiten.	Er is minder besteed dan vooraf gepland. Onder voorbehoud van de ontwikkelingen rond corona, krijgt deze maatregel komende jaren een hogere prioriteit.  De studenttevredenheid over de studiefaciliteiten van de opleidingen is goed (3,7 NSE).



## 6. Verdere professionalisering docenten

Thema's en maatregelen	Beoogde voortgang (2021)	Realisatie voortgang (2021)
<b>6.1 BDB+</b> Docenten professionaliseren en certificeren op de terreinen ICT en Brein & Leren.	De beoogde middelen zijn besteed.  In 2021 heeft 65% van de docenten dit BDB+-traject gevolgd.	De middelen zijn deels ingezet. Door corona zijn activiteiten in aangepaste vorm uitgevoerd waardoor minder kosten zijn gemaakt dan oorspronkelijk gepland.  Het percentage gecertificeerde docenten loopt volgens plan. Eind 2021 had 72% BDB-C en 65% BDB-D behaald.
<b>6.2 Docent-professionalisering</b> Vergroten expertise van slb'ers op studentenwelzijn/handicap & studie vergroten. Via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma.	De beoogde middelen zijn ingezet.  Een eerste scholings-/ontwikkeltraject is uitgevoerd.	Er is minder besteed dan vooraf gepland. Door corona zijn activiteiten in aangepaste vorm uitgevoerd en gelijke tijd (in relatie met studentenwelzijn) versneld.  De module 'de wendbare en veerkrachtige student' is meerdere keren uitgevoerd. Een module functiebeperking is in ontwikkeling.

### REFLECTIE OP VOORTGANG 2021

Voor de kwaliteitsafspraken verliepen de uitvoering, monitoring, evaluatie en betrokkenheid van medezeggenschap tot en met 2021 zoals vooraf gepland. Extra ten opzichte van het oorspronkelijke plan hebben we:

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

In de plannen tot en met 2021 hielden we rekening met een overbesteding van € 7.246K. Bij de realisatie blijkt de overbesteding € 4.863K. De verklaring daarvoor is een hogere rijksbijdrage (€ 2.855K) en een verschuiving van de prioriteit in de huisvesting vanwege corona. Net als het in aangepaste vorm uitvoeren van activiteiten zoals onder meer bij Avans Multi-disciplinary eXperience, BDB+ en Docent-professionalisering.

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

De lagere bestedingen zijn een gevolg van corona en corona-maatregelen die de afgelopen 2 jaar veel druk hebben gezet op medewerkers en studenten. Dit heeft de uitvoering van sommige zaken vertraagd of tijdelijk lager in prioriteit gebracht. Waarbij andere zaken juist zijn versneld of in een andere vorm zijn uitgevoerd. De verwachting is dat de vertraging en lagere inzet van middelen binnen de planperiode volledig kan worden ingelopen.

### VOORUITBLIK NAAR 2024

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken ligt goed op schema. Op basis van de voortgang tot en met 2021 verwachten we voor de komende jaren geen structurele wijzigingen in de uitvoering, monitoring en evaluatie van de kwaliteitsafspraken. Als de corona-maatregelen blijven duren moet deze verwachting mogelijk worden bijgesteld.

## Op schema

De pandemie van de afgelopen 2 jaar heeft veel druk gezet op medewerkers en studenten. Ondanks corona en de corona-maatregelen verloopt de uitvoering van de meeste afspraken volgens plan.

## MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Hieronder geeft de AMR een feitelijke opsomming van de activiteiten voor de kwaliteitsafspraken en uit zij haar tevredenheid hierover met daarbij enkele verbeterpunten.

### **Wederzijdse activiteiten CvB/AMR**

Maud Muskens, voorzitter van de AMR: "De kwaliteitsafspraken waren als onderdeel van Ambitie 2025 vaak onderwerp van gesprek tussen het CvB en de AMR. In januari 2020 stemde de AMR in met de Ambitie 2025. Daarna veranderde er door de coronapandemie veel in de primaire taak van Avans, namelijk goed onderwijs verzorgen. Het absorptievermogen en de uitvoeringscapaciteit voor (een opeenstapeling) van veranderingen is beperkt gebleken. Met instemming van de AMR koos Avans voor plateauplannen om de Ambitie geleidelijk te kunnen implementeren. De Kwaliteitsafspraken kwamen daarbij op de volgende momenten expliciet aan bod:

- Uitgebreide bijpraatsessies met het CvB op 2 maart en 21 december.
- De reguliere managementreview op 13 april, onderdeel van de Planning&Control-cyclus.
- Het merendeel van de AMR leverde hiervoor input. Op 19 november tijdens een extra managementreview op de kwaliteitsafspraken. Hierbij sloten enkele AMR-leden aan.
- In het voorjaar, bij het bespreken van de instemming op de Planningsbrief 2022.
- In het najaar, bij de behandeling van de Meerjarenbegroting 2022-2026. Op het moment van schrijven van dit jaarverslag overleggen het CvB en de AMR nog over de meerjarenbegroting."

### **Reflectie van AMR op kwaliteitsafspraken**

De realisatie van veel van de kwaliteitsafspraken valt samen met de implementatie van Ambitie 2025. Omdat de kwaliteitsafspraken en de implementatie ieder grotendeels eigen middelen krijgen, kunnen we de inzet goed blijven volgen. Wanneer onderdelen van beide onderwerpen elkaar met wederzijds goedvinden overlappen, moeten we wel extra tijd en aandacht besteden aan de voortgangsbesprekingen. Door de coronapandemie was tijd in 2021 schaars. Tegelijkertijd zorgde de pandemie voor een versnelling op verschillende onderwerpen waarvoor Avans het kwaliteitsbudget inzet. Bijvoorbeeld de ICT-faciliteiten, de professionalisering van docenten en studentenwelzijn. Vooral op het gebied van studentenwelzijn heeft Avans stappen gezet en

innovatief beleid en bijbehorende tools ontwikkeld. De AMR was daar steeds nauw bij betrokken. De AMR wil in 2022 nog meer expliciete aandacht besteden aan onderdelen uit de kwaliteitsafspraken die wat achter lopen in de besteding. We vertrouwen erop dat we de goede gesprekken hierover kunnen voortzetten."

**Getekend, M. Muskens, voorzitter AMR**

# CORONA IN HET KORT

## THUISWERKPLEK



verstrekt:

1109 beeldschermen

1 presentatiescherm

104 webcams

616 bureaustoelen

84 zit-sta bureaus



## BESCHERMING



115.000  
mondkapjes

34.750  
nitril-handschoenen

7.002 liter  
desinfectiegel

151  
desinfectiepalen



11.500  
desinfectiedoekjes



# 6 CORONAPARAGRAAF - NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

## BESTUURSAKKOORD NPO MBO EN HO

Met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) middelen vrijgemaakt voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs, tijdens en na corona. Voor het hoger onderwijs bestaat het NPO uit 3 onderdelen:

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

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

- soepele in- en doorstroom;
- welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
- lerarenopleidingen.

Voor de specifieke tijdelijke middelen ontvangt Avans €15.287 miljoen. In 2021 is dit €6.299 miljoen en voor 2022, met uitloop naar 2023, is dit €8.988 miljoen.

### Proces

Om goed en zorgvuldig te bepalen wat er voor herstel en verbetering nodig is en welke oplossingen passend zijn, werden de volgende stappen gezet:

- het CvB voerde rondetafelgesprekken met studenten, medewerkers en academiecties om de behoeften te inventariseren;
- resultaten van onderzoeken onder studenten naar studievoortgang, stagemogelijkheden en ervaringen met het afstandsonderwijs werden meegewogen;
- behoeften en voorstellen zijn vergeleken met landelijke thema's;
- activiteiten zijn verbonden aan trajecten op centraal niveau
- middelen voor de lerarenopleidingen zijn volledig toegekend aan onze Pabo;
- het voorstel werd ter instemming aan de AMR voorgelegd.

De rondetafelgesprekken en onderzoeken maakten duidelijk dat:

- studenten behoefte hebben aan extra begeleiding, bijvoorbeeld door middel van coaching;
- het welzijn van de studenten en de sociale verbinding tussen studenten en de school voor Avans heel belangrijk is;
- docenten een hoge werkdruk ervaren.

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

## INSTEMMING AMR EN GOEDKEURING RVT

Een eerste versie van het bestedingsplan is 29 juni 2021 besproken met de voltallige AMR en leidde tot twee amendementen. Met het bijgestelde plan stemde de AMR op 9 juli 2021 in.

De Raad van Toezicht keurde het plan op 20 september 2021 goed.

## Extra Personeel

In het plan voor de specifieke tijdelijke middelen zet Avans vooral in op extra personeel. Zoals peercoaches, uitbreiding van het decanaat, mensen voor extra toetsingsmogelijkheden en 6 studieadviseurs die studenten die in de knel zijn gekomen ondersteunen. Verder is het geld bestemd voor: versterking van het blended onderwijsaanbod, extra toetsen en toetsingskansen, het versneld aanbieden van vakken of mogelijkheden om ruimtes te huren, zoals een laboratorium. Daarnaast ook aan meer begeleiding tijdens stages en voor internationale studenten. En aan meer contactmomenten voor studenten en medewerkers organiseren, zoals kennismakingsborrels, een afsluitingsfestival, excursies en reizen.



## VOORTGANG 2021

Onderstaande tabellen laten per activiteit de voortgang, de geplande en de gerealiseerde besteding in 2021 zien.<sup>2</sup>

### Soepele in- en doorstroom – aanbieden extra begeleiding

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Extra studieadviseurs</b>				
Inzet van 6 extra studieadviseurs op centraal niveau.	255	748	115	Gestart. Loopt volgens plan. Vacatures 2021 waren later ingevuld dan gepland.
<b>Tijdige signalering</b>				
Inzetten van Artificial Intelligence voor vroegtijdige signalering van studievoortgang.	115	520	0	Voorbereiding via eerste experiment gestart. Uitvoering volgt in 2022.
<b>Studenten voor studenten (peer-tutoring)</b>				
Bijlessen en begeleiding voor en door studenten.	65	195	-	Nog niet gestart.
<b>Extra begeleiding studenten in internationale setting</b>				
Ondersteuning studenten bij inkomende en uitgaande mobiliteit.	35	89	11	Gestart. Door coronamaatregelen achter op plan.

### Soepele in- en doorstroom – investeren in een goede intake

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Extra aandacht studiekeizers</b>				
Extra aandacht in de periode tussen aanmelding en introductie.	107		0	Nog niet gestart. Uitvoering volgt in 2022.



<sup>2</sup> De informatie bij Voortgang van de acties sluit aan bij de landelijke monitoring van het NPO door Berenschot.

### Soepele in- en doorstroom – beter laten landen van studenten

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Uitbreiden HBO-introductiefestival</b>				
Verbreden van de introductieactiviteiten voor alle studenten, met name tweedejaars.	50		0	Gestart. Door coronamaatregelen niet uitvoerbaar.
<b>Extra SWITCH-groepen</b>				
Opschalen SWITCH studie-uitvalprogramma.	24	122	32	Gestart. Loopt volgens plan.
<b>Versterken wisselstroom</b>				
Studenten die uitvallen goed door laten stromen tussen mbo-hbo-wo.	30	206	0	Nog niet gestart. Uitvoering volgt in 2022, door onvoldoende capaciteit nog niet opgepakt in 2021.

### Soepele in- en doorstroom – aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Uitbreiden AvansExtra</b>				
Activiteiten en workshops (vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling) opschalen.	94	262	0	Gestart. Werving loopt. Uitvoering volgt in 2022.
<b>Extra toetsen</b>				
Organiseren toetsproces en extra toetskansen voor opnieuw of versneld aanbieden van vakken.	2089	109	2089	Uitgevoerd. Loopt volgens plan.
<b>Huur extra ruimte</b>				
Huur extra ruimten, waaronder laboratoria met infrastructuur en begeleiding, voor onderwijs en tentamens.	455	137	316	Gestart. Door coronamaatregelen achter op plan.
<b>Versterken blended onderwijsaanbod</b>				
Versneld ontwikkelen van blended onderwijs en integratie van systemen.	1461	2390	448	Gestart. In ontwikkeling.
<b>Extra ondersteuning</b>				
Organiseren van pool voor extra ondersteuning voor het oplossen van knelpunten van de coronamaatregelen.	430	1285	0	Vorbereiding gestart. Uitvoering volgt in 2022.

**Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding – meer ondersteuning voor studenten**

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Uitbreiden peer-coaching</b> Ouderejaarsstudenten coachen jongerejaars.	107	280	23	Gestart.
<b>Uitbreiden decanaat</b> Extra ondersteuning voor begeleiding van studenten met opgelopen achterstand of problemen als gevolg van corona.	31	160	0	Gestart. Werving loopt.



**Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding – meer contactmomenten tussen studenten**

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Kennismakingsborrels</b> Activiteit voor studenten en docenten per opleiding.	140		0	Gestart. Door coronamaatregelen in 2021 geen activiteiten uitgevoerd. Uitvoering volgt in 2022.
<b>Afsluitingsfestival</b> Organiseren van een afsluitingsfestival aan het einde van studiejaar 2021/2022.	-	360	-	Nog niet gestart (conform plan).
<b>Behoeften studenten- organisaties</b> Acties vanuit studentenorganisaties om meer contactmomenten tussen studenten te creëren.	31	93	0	Gestart. Door coronamaatregelen in 2021 geen activiteiten uitgevoerd. Uitvoering volgt in 2022.
<b>Excursies en reizen</b> Sociaal educatieve uitwisselingen.	-	299	-	Nog niet gestart (conform plan).

## Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding – pro-actieve benadering studenten

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Ontwikkelcentrum</b>				
Versterken studentontwikkelcentrum als centrale plek, zowel online als fysiek.	200	179	43	Gestart.
<b>Voorlichting studentenwelzijn</b>				
Studenten helpen de weg te vinden in het welzijns- en begeleidingsaanbod binnen Avans.	24	73		Nog niet gestart.
<b>Welzijnsmonitor</b>				
Ontwikkelen en inzetten welzijnsmonitor, gericht op preventie en vroegsignalering.	410	712	0	Vorbereiding gestart. Uitvoering volgt in 2022.
<b>Welzijnsweek</b>				
Aanbieden workshops, sportactiviteiten en lezingen.	-	202		Nog niet gestart (conform plan)
<b>Versterken weerbaarheid en vitaliteit</b>				
Stimuleren vitaliteit, met extra aandacht voor gezond leven en gezonde voeding.	95	143	16	Gestart. Door coronamaatregelen in 2021 minder activiteiten uitgevoerd. Uitvoering volgt in 2022.



## Lerarenopleidingen

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Lerarenopleidingen</b>				Gestart. Uitvoering conform plan, middelen niet volledig ingezet.
Activiteiten Pabo	281	401	139	

## Werving en selectie

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)	Voortgang van de acties
<b>Kosten voor werving en selectie voor NPO activiteiten</b>	137	339	54	Gestart. Werving voor de activiteiten loopt.

## Totaal

Activiteit	Planning 2021 (x € 1000)	Planning 2022 (x € 1000)	Realisatie 2021 (x € 1000)
<b>Totaal conform NPO-bestedingsplan Avans Hogeschool/ realisatie</b>	6.598	9.371	3.287
<b>Totaal te besteden/ontvangen</b>	6.640	9.329	6.639
<b>Verschil</b>	-42	42	-3.352

## REFLECTIE, BIJSTELLINGEN EN VOORUITBLIK

In het NPO-bestedingsplan voor 2021 hielden we rekening met een overbesteding van €42.000 in 2021 en een onderbesteding van €42.000 in 2022 (inclusief 2023). In realiteit blijkt de onderbesteding in 2021 substantieel hoger: €3.352.000. Veel van de activiteiten zijn gericht op het welzijn van de studenten, het versterken van de sociale bindingen en het extra aandacht geven aan de begeleiding van studenten. Als gevolg van de coronamaatregelen eind 2021 konden we juist deze, vaak fysieke, activiteiten niet uitvoeren. Ook bleek het werven van extra docenten, begeleiders, studieadviseurs en decanen lastig.

Voor 2022 worden alle activiteiten opnieuw bekeken en waar nodig bijgesteld. Waar mogelijk door de middelen van 2021 binnen de activiteit door te schuiven naar 2022. Voor die activiteiten waar de uitvoering in 2022 (en 2023) en het doorschuiven van de middelen niet realistisch is, zal opnieuw naar de inhoud van de plannen gekeken moeten worden.



115.000  
mondkapjes

34.750  
nitril-handschoenen

## IMPACT VAN CORONA

Ook in 2021 had corona een grote impact op studenten en medewerkers, op het onderwijs en de hele organisatie. Met ook veel veranderingen in de roosters en in de planning van werkzaamheden. Op welke manier de pandemie invloed had op en welke maatregelen in de verschillende fases genomen zijn, is te lezen in vrijwel elk hoofdstuk in dit jaarverslag. Door het hele jaarverslag zijn hier aparte teksten aan gewijd. Daaruit wordt duidelijk wat er is georganiseerd en aangepast en hoe we daarover hebben gecommuniceerd. Zie ook [Verslag College van Bestuur](#), [Onderwijs](#), [Onderzoek](#), [Valorisatie](#), [Kwaliteitsafspraken](#), [NPO](#), [Mensen van Avans](#), [Studenten van Avans](#), [Bedrijfsvoering](#) en [Bestuur en Governance](#).

### Regieteam

Het in 2020 gestarte coronaregieteam was in 2021 actief. In het regieteam is het CvB, juridische zaken, personeelszaken, communicatie, veiligheidszaken, academiecties en de facilitaire dienst vertegenwoordigd. Deze groep blijft bij elkaar komen zolang de coronasituatie daarom vraagt en communiceert regelmatig via updates de veranderingen.

Een bloemlezing uit de updates van het coronaregieteam door het jaar heen:

- we zijn 2021 gestart met een lock-down met avondklok (tot en met 9 februari);
- dat resulteerde in thuiswerken maar - gelukkig - wel praktijkonderwijs, en invoering van een gewijzigde Bindend Studietoeladvies (BSA);
- via Student aan Huis is thuiswerkondersteuning aangeboden aan docenten;
- in februari hebben we, net als in 2020, een Studenten Welzijnsmonitor uitgevoerd. Met de studenten ging het toen nog best wel goed;
- samen met het Koning Willem 1 College en de HAS zijn we een pilot gestart met thuish testen op corona. Zie foto;
- door docenten en onderzoekers zijn Covid College Tour uitzendingen georganiseerd voor studenten en medewerkers.;

- het CvB heeft meerdere filmpjes gericht aan de Avans-gemeenschap gemaakt. Bij de start van het nieuwe studiejaar schreef zanger Paul Sinha speciaal voor de studenten het welkom terug nummer: 'Nu ik jullie zie';
- wisselden we van wel 1,5 meter handhaven in het onderwijs naar niet de 1,5 meter handhaven naar wel handhaven, naar niet ....etc.;
- met wel 1/3 van de groepsgrootte of toch weer niet;
- met studenten 1 dag per week naar school of toch weer niet;
- wisselden we van wel mondkapjes naar geen mondkapjes, van wel een mondkapje in de klas naar geen mondkapje in de klas naar ... etc.;
- mochten we niet werken op locatie, mochten we wel werken op locatie, mochten we .. etc. ;
- werd het reisadvies aangepast met impact voor stages en afstuderen;
- organiseerden we diploma-uitreikingen in de vorm van een drive through;
- zijn externe locaties gehuurd om met de 1,5 meter regel toch bijeen te kunnen komen;
- was er de mogelijkheid voor studenten en medewerkers om te vaccineren zonder afspraak;
- is de Open Dag in een aangepaste vorm, deels online en met spreiding van bezoekers via vooraf inschrijven wel doorgegaan;
- en zijn we het jaar weer geëindigd met een lock-down.

Zo'n 1100 studenten, medewerkers en docenten van Avans Hogeschool, HAS Hogeschool en het Koning Willem I College deden mee aan de pilot zelftesten onderwijs. Vanaf half maart konden de deelnemers thuis een antigeen-test afnemen, onder digitale begeleiding. De deelnemers moesten zich melden in een digitale teststraat, waar het testen en de uitslag werden gecontroleerd door een online monitor. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) wilde van en met de onderwijsorganisaties leren hoe het onderwijs zo snel mogelijk weer veilig geopend kon worden.





### IMPACT SITUATIE OEKRAÏNE

De Russische inval in Oekraïne heeft Avans en de studenten uit Oost-Europa geschokt. Sinds 24 februari 2022 woedt binnen Europa een oorlog waarin ook universiteiten, scholen en andere maatschappelijke instellingen niet worden ontzien. De situatie verandert van uur tot uur en raakt ons ook. Een groot aantal landen heeft de invasie veroordeeld en en sancties tegen Rusland en Belarus afgekondigd.

Avans onderschrijft de keuze van de Nederlandse kennisinstellingen om de samenwerkingsverbanden met Rusland en Belarus te bevriezen. We hebben geen directe financiële relaties met Oekraïne, Rusland en Belarus (debiteuren, crediteuren en financiering). Ook heeft Avans slechts een beperkt aantal buitenlandse studenten van buiten de EU (en EER). Daarmee is ook het aandeel studenten uit deze landen te verwaarlozen.

Onze aandacht en ondersteuning gaan uit naar onze studenten uit Oost-Europa die door de oorlogssituatie in de (financiële) problemen zijn gekomen. Voor dit kleine aantal studenten zullen wij noodfondsen gaan inzetten om hen door deze crisis heen te helpen en om hen continuïteit in onderwijs (zo nodig op afstand) te blijven bieden.

De Oekraïne-crisis kan zowel op de korte als middellange termijn invloed gaan krijgen op de lopende processen. Vooral nog is de impact voor de korte termijn nagenoeg nihil. Voor de middellange termijn is dit nog afhankelijk van een groot aantal factoren waarvan de ontwikkelingen nu nog onbekend zijn.

Voor Avans kan dit met name impact hebben op onze inkopen (met name stijgende energieprijzen en kosten bouwmaterialen). Op de langere termijn kan de negatieve impact op de koopkracht in Nederland ertoe leiden dat de Nederlandse overheid zal moeten bezuinigen. Dat zal ook de bekostiging van het Hoger Onderwijs raken. Deze impact is echter momenteel nog niet te overzien.

# 7 MENSEN VAN AVANS

Mensen maken de organisatie. Bij Avans Hogeschool zijn dat de medewerkers en de studenten, of ze nu in voltijd of deeltijd studeren. Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk zijn onze kernwaarden.

We stimuleren iedereen om het beste van zichzelf te geven. In hun werk en in hun studie op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In dit hoofdstuk laten we zien hoe medewerkers en organisatie zich het afgelopen jaar hebben ontwikkeld. We sluiten het hoofdstuk af met het verslag van het College van Vertrouwenspersonen. Studenten van Avans hebben dit jaar een [eigen hoofdstuk](#).

## WERKEN BIJ AVANS

De medewerkers van Avans hebben dé belangrijkste rol in het realiseren van Ambitie 2025. We investeren in medewerkers, organisatie en hrm-beleid. Hoe we dat doen? Dat is te lezen in het [ambitiemagazine](#).

De essentie is dat medewerkers van Avans een rolmodel zijn voor de studenten en de manier waarop zij als toekomstige professionals aan de slag gaan. Dat betekent dat we geloven in leven lang leren en dat onze medewerkers een afspiegeling vormen van de samenleving. Maar ook dat er aandacht is voor het leven lang vitaal blijven en dat we werken in teams met veel professionele autonomie. We realiseren ons dat studenten niet alleen leren van wat de docent hen vertelt, maar vooral ook van hoe hij of zij dat voorleeft. We

beperken de voorbeeldrol niet alleen tot docenten; elke medewerker van Avans werkt hieraan mee.

2021 was een jaar waarin we nieuw HR-beleid ontwikkelden: een nieuwe HR-cyclus, de basis voor een nieuw functiebouwwerk en thuiswerkbeleid. Daarnaast hebben we in 2021 nadrukkelijker de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDGs) omarmd.

## MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

### Hybride werken

De trend van locatieonafhankelijk werken bestaat al langer, maar door de coronapandemie raakte dit in een stroomversnelling. Door gedwongen thuiswerken en op afstand onderwijs leerden we dat locatieonafhankelijk werken veel voordelen heeft. Het is duurzamer en efficiënter. En het sluit aan bij de beweging naar *blended leren*, waarin studenten onderwijs niet altijd op onze locaties volgen.

Met het oog op hybride onderwijs, onze duurzaamheidsdoelen en de verminderde belasting van het ov en onze locaties, willen we het thuiswerken gedeeltelijk vasthouden. Tegelijkertijd hebben we ook ervaren dat het voor de vorming van de beroepsprofessional essentieel is dat onderwijs ook deels op locatie plaatsvindt. Daarnaast bleek ook dat collega's ook behoefte hebben elkaar te zien en samen te komen. Dat faciliteerden we, binnen de steeds wisselende regels.

In 2021 stelden we bovendien een regeling voor de thuiswerk- en reiskostenvergoeding vast, zodat we hybride werken ook goed faciliteren. Daarnaast zorgden we voor thuiswerkplekken die voldoen aan de wet- en regelgeving en de Arbo-richtlijnen.

### Welzijn, verzuim en preventie

De coronapandemie had ook dit jaar veel invloed op het welzijn van medewerkers. Medewerkers kregen zelf of in hun omgeving te maken met ziekte en ook

**Tabel aantal medewerkers en FTE (excl. stagiaires)**

Jaar	aantal	groei	FTE	groei
2017	2870	0,2%	2246,8	-0,5%
2018	2837	-1,1%	2253,1	0,3%
2019	2912	2,6%	2292,9	1,7%
2020	3308	13,6%	2452,3	6,95%*
<b>2021</b>	<b>3485</b>	<b>5,4%</b>	<b>2689,7</b>	<b>9,7%</b>

\* Deze aantallen zijn inclusief 195 surveillanten.

thuiswerken eiste zijn tol. Onderzoek laat zien dat veel medewerkers de verbondenheid met collega's misten. Volledig thuiswerken en online onderwijs verzorgen aan het begin van het jaar viel menig collega zwaar. Avans zette tijdens de lockdown aan het begin van het jaar een oppasservice op. Medewerkers konden een student inhuren om op de kinderen te passen, zodat zij zich volledig op hun werk konden concentreren.

Avans heeft een palet aan interventies op het gebied van welzijn en preventie van verzuim. Toch konden de medewerkers het aanbod niet altijd goed vinden. Daarom verbeterden we in 2021 de communicatie daarover. Dat deden we bijvoorbeeld in nieuwsbrieven en via de HR-businesspartners. We verbeterden tevens de vindbaarheid van de activiteiten rond welzijn en verzuimpreventie door een speciale iAvans-pagina te maken met een overzicht van alle interventies. Ook hebben we in 2021 de Avans Vitality Week georganiseerd. In deze week stond vitaliteit van en voor zowel studenten als medewerkers centraal.

#### **Verzuim en spreekuren**

Het verzuimcijfer over 2021 bedroeg 3,9%. Dit is hoger dan voorgaande jaren en dat is toe te schrijven aan het toegenomen verzuim door de coronapandemie.

#### **Kort- en langdurend verzuim**

Begin 2022 zullen we opnieuw een werkbelevingsonderzoek om, onder andere, te meten wat de stand van zaken is rond het welzijn van de medewerkers.

Preventie blijft belangrijk voor Avans. Ook in 2021 vonden 312 preventieve spreekuren plaats met medewerkers. In 2020 waren dat er 154. Van de 312 waren er 65 spreekuren met de 2 bedrijfsartsen, 172 met de bedrijfspsycholoog en 75 met de arboverpleegkundige. Daarnaast zijn er tijdens de verzuimspreekuren 1152 gesprekken (digitaal) gevoerd met de bedrijfsartsen en de arboverpleegkundige.

#### **Health Checks**

Vanaf 2021 hebben we de organisatie van de Health Checks anders ingestoken. We zijn gaan samenwerken met een nieuwe partij, Bewegen Werkt. De Health Checks bieden we het hele jaar aan op zowel de Hogeschoollaan in Breda als op Parallelweg in Den Bosch. De medewerker bepaalt zelf het moment. Er is veel animo, maar helaas konden er door de maatregelen nog niet veel afspraken plaatsvinden in 2021.

#### **Risico-Inventarisatie en Evaluatie**

In 2021 voerden we 15 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. Hierin hebben we de coronamaatregelen en het thuiswerkbeleid meegenomen. Ook heeft de rol van preventiemedewerker meer vorm gekregen. De afstemming rond veiligheidsvraagstukken bij Avans is verbeterd, mede dankzij een goede samenwerking met de arbo-contactpersonen en het team Privacy, Veiligheid en Security.

#### **Werkplekonderzoeken**

In 2021 werd er door corona veel thuisgewerkt en lesgegeven. De werkplekonderzoeken deden we dus

**Tabel verdeling naar leeftijdscategorie**

<b>Leeftijd</b>	<b>FTE</b>	<b>Aantal</b>	<b>% van aantal</b>
15-19	1,1	8	0,2%
20-24	43,7	80	2,3%
25-29	171,1	208	6,0%
30-34	270,9	323	9,3%
35-39	344,0	434	12,5%
40-44	403,8	510	14,6%
45-49	347,5	441	12,7%
50-54	425,3	533	15,3%
55-59	359,4	444	12,7%
60-64	281,6	357	10,2%
65-AOW leeftijd	35,8	59	1,7%
vanaf AOW leeftijd	5,4	88	2,5%
<b>Totaal</b>	<b>2689,7</b>	<b>3485</b>	<b>100,00%</b>

ook veel bij de medewerkers thuis. Er vonden thuis 59 werkplekonderzoeken plaats en we verstrekten 67 beeldschermbrilverklaringen. Een aantal maanden konden we gelukkig ook weer op de Avans-locaties werken. Hierdoor steeg het aantal werkplekonderzoeken op locatie weer en wel met 5.

### LIVVIT

Livvit is een arbeidsgerelateerd zorgpakket van Achmea - Zilveren Kruis. Het doel van dit zorgpakket is om medewerkers van hogeschole te begeleiden bij het voorkomen van verzuim en bij re-integratie na een periode van verzuim. 179 medewerkers kregen ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Avans maakte goed gebruik van het pakket. Denk aan online yogalessen voor medewerkers en diverse interventies in de vitaliteitsweek. Ook maakten we een verzuimvideo, die is [hier](#) te bekijken.

### Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)

Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans. Hieronder staat het aantal medewerkers in de WGA.

### Tabel Werkhervatting

Arbeidsgeschikten	2020	2021
WGA 35-80%	1	1
WGA 80-100%	3	3
IVA 80-100%	3	3

### SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Onze Ambitie 2025 vraagt van ieder team en individu om continu te ontwikkelen. Door te blijven werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid.

#### Lerende organisatie

Onze samenleving is niet meer zo stabiel als vroeger. Verandering is regel: alles verandert steeds sneller en de veranderingen zijn steeds ingrijpender. Het vraagt van de organisatie en de mensen die er werken om in beweging te komen en te blijven, een leven lang leren. Er is een groter lerend vermogen en leerbereidheid voor nodig. Constant en op alle niveaus. Leren en ontwikkelen als onderdeel van het DNA van onze organisatie om wendbaarder te worden in de veranderende omgeving.

We spannen ons in voor een organisatie die leren stimuleert en ondersteunt en waar verschillende mogelijkheden van leren zijn. Een organisatie die leren op individueel, team- en organisatieniveau stimuleert en faciliteert.

#### Leerlandschap

Om medewerkers en teams te faciliteren in het leren en ontwikkelen maken we gebruik van een leerlandschap. Het leerlandschap is een palet van leermiddelen en interventies rondom een professionaliseringsthema, dat:

- recht doet aan hedendaagse wetenschappelijke inzichten over leerinterventies.
- het organiseren van leren en ontwikkelen op dezelfde manier plaatsvindt; het geeft houvast om voor de verschillende thema's waarop professionalisering nodig is de vraag te beantwoorden: Hoe kan ik/wij hierin leren, mijzelf/onzelf hierin ontwikkelen? Daarmee biedt het mogelijkheden om steeds te bepalen wat het meest passend is.
- veelzijdig is, dat past bij de verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen.
- tot het gewenste resultaat leidt door het geheel aan interventies.



### **Docentprofessionalisering**

Vanuit de visie dat elke medewerker van Avans een rolmodel is voor de student, vragen we van medewerkers om actief te werken aan de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. En om een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding aan te nemen. Docenten vormen een cruciale groep. Zij zijn belangrijke spelers in de realisatie van onze Ambitie 2025 en ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de basisopleiding voor docenten: de BDB+. Deze voorziet in een basisbehoefte van onze docenten in de eerste twee jaar van hun loopbaan. De continu veranderende werkcontext brengt nieuwe ontwikkelvragen voor docenten met zich mee. Deze ontwikkelvragen zien docenten terug door hun hele carrière.

In 2021 realiseerden we vier onderdelen om te voorzien in deze behoefte om de docenten doorlopend te faciliteren bij hun ontwikkeling:

1. We hebben de BDB+ opnieuw ontworpen volgens de visie op (docent)professionalisering. Zie [paragraaf Docentkwaliteit](#).
2. We ontwikkelden het honingraatmodel, dat is een model voor een leerlandschap dat moet helpen om de kennisdeling tussen academies en docenten beter georganiseerd te krijgen.
3. We faciliteren experimenten om een blauwdruk te ontwikkelen met een breed palet van leermiddelen en -interventies.
4. We digitaliseerden een deel van het leerlandschap.

### **BDB+**

De huidige BDB+-regeling eindigt eind 2022. Deze regeling is gebaseerd op de Ambitie 2020. Een van de resultaatgebieden van het Businessplan DP&O is de BDB+ doorontwikkelen. Nu is er een nieuw ontwerp noodzakelijk. De Ambitie 2025 heeft andere accenten en ook de ervaringen van docenten met ICT en onderwijs in coronatijd vragen om een ander ontwerp.

We stopten daarom de instroom van docenten in de huidige BDB-modules en we werkten aan een hernieuwde opzet van de BDB+ voor nieuwkomers. Alle docenten die na 1 mei 2021 zijn gestart en nog geen BDB hebben gedaan, gaan na februari 2022 meedoen. Naast het blended maken van de inhoud van de modules, integreerden we de basisprincipes van C en D in de bestaande BDB A en BDB B. Hiervoor werkten we ook een nieuwe regeling BDB uit. De nieuwe regeling loopt door als de projectperiode van de huidige BDB+ is afgelopen. Die loopt tot 2024.

### **Kwaliteitsafspraken docentprofessionalisering**

We besteedden minder dan begroot. Een gedeelte van het aanbod kreeg in 2021 vorm en we voerden het inmiddels al verschillende keren naar tevredenheid uit. Ook academies zetten steeds meer in op de ontwikkeling van studentbegeleiders. Dat is ingezet in 2021, de uitvoering is nu aan de beurt.

### **Loopbaanbegeleiding**

In 2021 kregen 53 medewerkers met een loopbaanvraag een intakegesprek. Dit was een stijging van 25% ten opzichte van het jaar daarvoor. Soms was 1 gesprek voldoende. We verwezen de meeste medewerkers door naar 1 van onze 3 externe loopbaancoaches. De trajecten werden succesvol afgerond met een driegesprek met de leidinggevende.

### **Basisopleidingen BDB+**

	<b>Docenten 0,4 fte</b>	<b>BDB-A T</b>	<b>%</b>	<b>BDB-B T</b>	<b>%</b>	<b>BDB-C T</b>	<b>%</b>	<b>BDB-D T</b>	<b>%</b>	<b>BDB landelijk</b>	<b>%</b>
tot 2015	719	695	97%	654	91%	517	72%	471	66%	648	90%
van 2015 tot 2019	450	424	94%	421	94%	274	61%	278	62%	410	91%
van 2019 tot 1-5-2021	416	277	67%	241	58%	60	14%	72	17%	212	51%
van 1-5-2021	152	21	14%	11	7%	3	2%	3	2%	6	4%
<b>Totaal</b>	<b>1737</b>	<b>1417</b>	<b>82%</b>	<b>1327</b>	<b>76%</b>	<b>854</b>	<b>49%</b>	<b>824</b>	<b>47%</b>	<b>1276</b>	<b>73%</b>
<b>Vrijstellingen</b>		884		130		309		18			



In november hebben we voor de eerste keer de Week van het loopbaangesprek georganiseerd. Dit was een groot succes. 41 Avans-collega's maakten gebruik van de mogelijkheid om eens rustig en veilig over hun loopbaan te sparren met een professionele coach.

### **Mobiliteitstrajecten**

Het afgelopen jaar startten 6 medewerkers met een mobiliteitstraject. Dit zijn collega's die niet meer op hun plek zitten en waarvoor we een passende werkplek binnen of buiten Avans zoeken.

### *Jouw Talent, Jouw Toekomst*

In april 2021 organiseerden we voor de tweede keer het evenement Jouw Talent, Jouw Toekomst. Met dit Avansbrede evenement willen we medewerkers aanzetten tot actief loopbaangedrag. Door de lockdown was het weer helemaal digitaal. 114 deelnemers (stijging van 58% t.o.v. 2020) namen deel aan 1 of meerdere workshops. Ook voor 2022 staat het evenement gepland. Daarnaast maakten 38 medewerkers gebruik van de gratis loopbaantesten, waaronder de agility test.

### *Webinars en workshops tijdens corona*

In 2020 startten we met Perspectief tijdens corona om medewerkers te ondersteunen tijdens corona. Mede vanwege de positieve feedback uit de eerste reeks webinars, hebben we het programma in 2021 herhaald. In 2021 deden 105 medewerkers mee aan

het programma. In totaal bereikten we met het programma Perspectief tijdens corona meer dan 200 mensen.

### *Start loopbaancommunity*

Vanwege grote belangstelling voor de speciale loopbaanwebinars hebben we in 2021 een Avans loopbaancommunity opgezet. Inmiddels zijn 60 collega's aangesloten. Ze verkennen met en voor elkaar de loopbaanmogelijkheden binnen Avans en vergroten hun interne netwerk. Voor 2022 hebben we een uitdagend programma samengesteld. We verwachten dat de community verder groeit.

### *Ondersteuning bij terugkeer naar de werkvloer*

Voor de zomer werkte Ontwikkelen@avans aan een programma om de terugkeer naar de werkvloer makkelijker te maken. We verspreidden het magazine: Opnieuw in balans, Thuis en bij Avans. Hierin presenteerden we een ruim aanbod aan hulpmiddelen voor individuele medewerkers en teams om bewust de overstap te maken. 250 collega's hebben deelgenomen aan de digitale workshops.

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

In 2021 werden 65 medewerkers aangemeld waarvan de arbeidsovereenkomst niet werd verlengd of werd beëindigd. Avans is een eigenrisicodrager en betaalt de ww- en bovenwettelijke (bw) uitkeringen van deze voormalige werknemers. In totaal hielpen we 51 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hebben we € 2,2 mln aan gereserveerde uitkeringslasten niet hoeven uitkeren. Maar bovenal is het mooi dat we voor de medewerkers nieuw werk hebben gevonden.

### *Uitkering bij ontslag*

Avans is eigen risicodrager (ERD) voor de WW- en de BW (boven wettelijke) uitkeringen. Wij voeren actief beleid om deze schadelast te beperken. Dit doen we door individuele medewerkers al voor einde dienstverband actief te begeleiden naar een functie buiten Avans

geïnvesteerd  
in scholing  
medewerkers

€ 4.600.000

2,8% van de loonsom



+

## LEIDERSCHAP

De realisatie van Ambitie 2025 vraagt ook op het gebied van leiderschap nieuwe manieren van opleiding- en dienstoverstijgend samenwerken, naast de doorontwikkeling richting zelforganisatie. Hiervoor is aanpassingsvermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Bij leiderschapswendbaarheid denken we bijvoorbeeld aan de manier van leidinggeven aanpassen aan een soms onvoorspelbare context. Bijvoorbeeld door nieuwe kennis en kwaliteiten eigen te maken om op die context te kunnen inspelen.

In 2021 bleef het coronavirus en de bijbehorende maatregelen een van de meest ingrijpende veranderingen. Een jaar na het begin van de pandemie werd er vooral een beroep gedaan op veerkracht: de bereidheid om zich te blijven aanpassen en leiding te geven in steeds weer veranderende omstandigheden. In het vierde kwartaal kregen de veranderingen op weg naar de Ambitie 2025 ook duidelijker vorm voor de directies. Met de benoeming van kwartiermakers voor de nieuwe clusters voelen ze de aantrekkingskracht van de toekomst, terwijl ook in de huidige organisatie werk te doen valt.

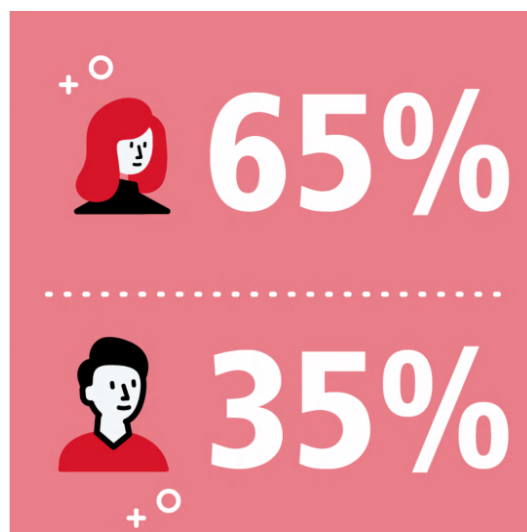
De coronamaatregelen hadden ook in 2021 invloed op de dagen voor management developmentbijeenkomsten (MD). In plaats van 4 reguliere 2-daagse management developmentbijeenkomsten, waren het nu vooral digitale bijeenkomsten. In oktober was het weer mogelijk een tweedaagse op locatie te organiseren. Daarbij ging de beweging om directeuren en adjunct-directeuren samen te ontwikkelen door.

Tabel Leerinterventies

Trajecten	2017	2018	2019	2020	2021
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	138	265	130	100	111
In-Company	0**	0**			0
Management development			27	16	15
Maatwerk	143	117***	211	128	169
Coaching	29	25	13	19	23
Webinars				14	22
Mobiliteit					57
Bite size trainingen					19

\*\* is vervallen

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



## in management

Het leiderschapsgroeiprogramma (LGP) hebben we doorgeschoven naar 2022. Het MD- programma ontwikkelen we verder om nog beter aan te sluiten bij de uitdagingen die de Ambitie 2025 voor onze leiders stelt.

## ORGANISATIEONTWIKKELING

Met Ambitie 2025 gaat Avans haar onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld ingrijpend veranderen. Om dat te ondersteunen kijken we ook kritisch naar de inrichting van de organisatie en hoe medewerkers samenwerken.

### **Bouwteam organisatie**

Dat doen we vanuit het bouwteam Organisatie. Dit team bestaat uit specialisten en adviseurs op het gebied van organisatieontwerp, teams, zelforganisatie, leiderschap, verandering, HR en systemen. Waar verandering in structuur, cultuur en samenwerking nodig zijn voor Ambitie 2025, begeleidt het bouwteam dit. Het team initieert, organiseert, begeleidt en adviseert samen met veel collega's uit de organisatie in verandertrajecten.

### **Structuur**

In 2021 was er veel aandacht voor de inrichting van de voltijdopleidingen en de organisatie-inrichting daarvan. De komende jaren willen we de ambities voor interdisciplinair onderwijs en keuzevrijheid voor de student om de eigen opleiding vorm te geven waarmaken. Daar past een organisatiestructuur bij die samenwerking bevordert en die overzichtelijk en goed bestuurbaar is. 18 academies met voltijd bacheloropleidingen worden teruggebracht naar 11 organisatie-eenheden. Bij dat ontwerpproces waren het College van Bestuur, directies, medewerkers, adviseurs en medezeggenschap betrokken. De huidige academiectoren zijn aangewezen als kwartiermakers voor de toekomstige clusters. In 2022 bereiden we de nieuwe academies voor. Bij de start van studiejaar 2022-2023 zijn alle voltijd bacheloropleidingen bij hun nieuwe academie ondergebracht.

In 2021 boog Avans zich over nog meer inrichtingsvraagstukken. Ook onderzoek krijgt een nieuwe plek binnen Avans, in nieuwe organisatie-eenheden. Dat draagt bij aan de behoefte om onderzoek stevig te positioneren in de organisatie. Ook gingen een aantal teams van de ondersteunende dienst-eenheden die zich bezighouden met informatievoorziening in 2021 een samenwerkingsverband aan. Werkendwijs verbeteren zij de inrichting van werkprocessen en samenwerking. In 2022 bepalen we of dit leidt tot aanpassingen.

### **Teamontwikkeling en zelforganisatie**

In 2021 nam de vraag naar de begeleiding van teams in hun ontwikkeling flink toe. Waar voorheen vooral individuele teams om begeleiding van een teamcoach vroegen, wilden in 2021 academies steeds vaker begeleiding voor meerdere teams. Een goed voorbeeld hiervan is het traject dat we uitvoerden bij de Juridische Hogeschool. Hierbij werken we in het samenwerkingsverband Avans-Fontys samen met teamcoaches van Fontys. Samen begeleiden we 8 teams in de ontwikkeling naar nieuwe, zelforganiserende en multidisciplinaire teams. Binnen Avans begeleiden we momenteel de zogenaamde Teacher Design Teams (TDT) of Docent Ontwikkel Teams (DOT's) die binnen experimenten werken aan Ambitie2025.



In totaal begeleiden we in 2021 ongeveer 35-40 teamtrajecten, waarin we in de helft van de gevallen werkten met interne teamcoaches vanuit Avans en voor het andere deel met externe coaches. Ook hebben we in 2021 bij 6 teamtrajecten in co-creatie samengewerkt, waarbij een interne en externe teamcoach samen een teamontwikkeltraject begeleiden binnen Avans. Ook begeleiden we diverse teams en academies bij de uitrol van de nieuwe HR-cyclus.

Naast de uitvoering en de begeleiding van teams werkten we het afgelopen jaar aan de doorontwikkeling van teamleren en zelforganisatie. We hebben kaders ontwikkeld voor zelforganisatie om teams meer richting en houvast te geven. Daarnaast hebben we samen met de HR-businesspartners de HR-cyclus ontwikkeld en geïmplementeerd.

### IMPACTVOL HRM

In 2021 werkten we aan onze ambitie met 3485 medewerkers (2689,7 fte) in vaste of tijdelijke dienst. Dat is een stijging van 5,4% in aantal en 9,7% in fte. Zie ook de [tabel aantal medewerkers en fte](#).

De groei is in lijn met de toename van de studentenaantallen. Dankzij coronasubsidies en extra budget vanuit de Ambitie was deze groei mogelijk. Avansbreed is 80% van de organisatieonderdelen groter geworden, met name de Ad's zijn sterk gegroeid. Er kwamen in 2021 meer functies voor onderwijsondersteunend personeel (OOP-functies) dan voor onderwijspersoneel (OP-

functies). Dat komt mede door de instroom van 58 surveillanten. De sterkere groei van OOP-functies is in lijn met de groei van studentenaantallen.

### Strategische Personeelsplanning (SPP)

Ook dit jaar gebruikten organisatieonderdelen Strategische Personeelsplanning om gestructureerd naar het huidige personeelsbestand te kijken. Naast de gebruikelijke SPP-initiatieven binnen de organisatieonderdelen onderzocht Bright & Company dit jaar de personeelsstromen binnen Avans. De resultaten komen medio december beschikbaar. Ze analyseerden de in-, door- en uitstroom. Het rapport geeft inzicht in de huidige personeelssamenstelling, inclusief kansen en belemmeringen ten aanzien van beleid.

### Inkoop van Arbeid

Om goed onderwijs te faciliteren werven we nieuwe medewerkers. Daarnaast is er behoefte aan tijdelijk personeel. Arbeid inhuren is een ketenproces, met als doel de capaciteit en deskundigheid van externen in te zetten binnen Avans. Om alle verschillende vormen van inhuur te beheren, zijn we sinds vorig jaar de processen aan het herontwerpen. Hiervoor ontwikkelden we Avans FlexPeople. Eind 2021 startte hiervoor een eerste pilot bij de AVD voor zzp'ers in het onderwijs en voor de inzet van natuurlijke personen op basis van IB47. De totale keten sluit aan bij inkooptechnische, fiscale en juridische wet- en regelgeving. Er is veel aandacht voor en communicatie over de kaders die binnen Avans gelden voor inhuur van externen.

### Tabel Instroom

Functiecategorie	2020		2021	
	Medewerkers	FTE	Medewerkers	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel incl. Management	393	147,32	290	183,19
Onderwijzend Personeel*	287	180,41	310	206,151
<b>Totaal</b>	<b>680</b>	<b>327,73</b>	<b>600</b>	<b>389,34</b>

### in %

Onderwijs Ondersteunend Personeel incl. Management	58%	45%	48%	47%
Onderwijzend Personeel*	42%	55%	52%	53%

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

gemiddelde  
leeftijd

46,3



### **Flexibele schil**

De flexibele schil van Avans bedroeg in 2021 ongeveer 24%. Dit komt door de relatief hoge instroom van nieuwe medewerkers. We gebruikten de tijdelijke NPO-gelden namelijk voor extra inzet in het onderwijs en IT ondersteuning. Vanuit het beleid flexibele arbeid was er extra aandacht voor het structureel of tijdelijk aannemen van nieuwe medewerkers. Vacatureteksten pasten hierop aan en we richtten een proces in om talentvolle medewerkers met tijdelijke contracten te behouden.

### **Functiegebouw**

Om de Ambitie 2025 te realiseren is het nodig dat Avans zich ontwikkelt tot een flexibele organisatie die meebeweegt met de continu veranderende vraag van student en werkveld. Een functiehuis helpt dit te realiseren. Daarom werkt DP&O sinds eind 2020 aan de fundering voor een nieuw functiehuis. Een

functiehuis waarin we alle functies generiek en zoveel mogelijk resultaatgericht beschrijven, waarbij het niveauverschil tussen verschillende functies duidelijk is. We legden een fundament om met tijdelijke rollen te kunnen werken die we tijdelijk belonen. We geven de functies niet meer weer in de traditionele harkjes. We richten het functiehuis nu in op basis van werkprocessen.

Deze uitgangspunten helpen ons niet alleen de Ambitie 2025 te bereiken, ze lossen ook knelpunten op. We implementeren het functiehuis in samenhang met de andere bewegingen in de organisatie. Het jaar 2022 bestaat uit een periode van de nieuwe werkwijze voorbereiden en de omzetting naar de generieke functies.

### **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, dragen we bij aan goed onderwijs en onderzoek. In 2021 kreeg dit onderwerp veel aandacht. Docenten vevlechten het onderwerp in hun onderwijs en onderzoek. Diverse studenten- en medewerkersgroepen zetten zich in voor meer diversiteit en inclusiviteit bij Avans. Het krijgt aandacht op onderwijsdagen en het College van Bestuur heeft besloten om dit onderwerp nog meer aandacht te geven. In 2021 startten we met een pilot vanuit Zestor en Binnenlandse Zaken om inclusiever te werven en selecteren. Een van de stappen hierin is dat arbeidsmarktcommunicatie meer diversiteit uitstraalt. In 2022 zetten we deze lijn door. Dan starten we trainingen over diversiteit en inclusie voor medewerkers. We integreren het onderwerp verder in het onderwijs en onze HR-processen.

Van alle medewerkers bij Avans is 55% vrouw en 45% man. Hiermee bleef de verdeling tussen mannen en vrouwen precies gelijk ten opzichte van

**Tabel Uitstroom**

Reden	2020		2021	
	Aantal	FTE	Aantal	FTE
Einde van contract	104	45,7	114	47,3
Gepensioneerd	43	29,1	43	26,9
Onvrijwillige beëindiging	5	3,9	4	3,0
Overleden	3	3,0	4	1,6
Vrijwillige beëindiging	146	99,8	275	109,9
<b>Totaal:</b>	<b>301</b>	<b>181,51</b>	<b>440</b>	<b>188,63</b>



2020. Van de managementfuncties wordt inmiddels 65% vervuld door vrouwen. In docententeams kan het aandeel vrouwen en mannen wel verschillen. Vaak is dat verklaarbaar, denk aan de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie.

#### **Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie**

De arbeidsmarkt werd nog krapper in 2021 en ook Avans merkt dat vacatures invullen moeilijker wordt. De ambities van Avans vragen om kandidaten uit schaarse doelgroepen, bijvoorbeeld ICT.

Het afgelopen jaar reageerden ruim 10.000 sollicitanten op een Avans-vacature. We vullden meer dan 500 interne en externe vacatures. We hebben ingezet op de professionalisering van recruitment-en arbeidsmarktcommunicatie om ook in de komende jaren genoeg medewerkers van hoge kwaliteit aan te trekken.

We stelden een arbeidsmarktcommunicatiestrategie op. De strategie laat zien op welke manier, met welke middelen en via welke kanalen we Avans als aantrekkelijke en inclusieve werkgever willen neerzetten. En hoe we de vele vacatures die we verwachten, tussen de 400en 500 in 2022, onder de aandacht willen brengen bij de juiste doelgroepen. 2022 wordt het jaar waarin we Avans gaan positioneren op basis van deze arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

#### **Arbeidsvoorwaarden**

Net als in 2020, stond 2021 op het gebied van arbeidsvoorwaarden in het teken van aanpassen en bijsturen vanwege corona.

#### **Reiskosten**

Omdat medewerkers veel thuiswerkten vanwege corona, stopten we de vaste reiskostenvergoeding en ontvingen alle medewerkers hun reiskosten op declaratiebasis.

#### **Tegemoetkoming thuiswerken**

Ook in 2021 ontvingen medewerkers een tijdelijke tegemoetkoming van € 30 netto op basis van een fulltime aanstelling voor thuiswerkkosten.

#### **DAM-gelden**

In 2020 besteedden we niet alle middelen voor decentrale arbeidsvoorwaarden, de zogenaamde DAM-gelden. Vanwege corona reisden medewerkers bijvoorbeeld minder en maakten medewerkers andere keuzes dan voorgaande jaren. Daardoor besteedden we de budgetten niet volledig. Om dit in 2021 te voorkomen, zijn in overleg met de

vakorganisaties initiatieven bedacht om de DAM-gelden in 2021 zoveel mogelijk te besteden. Die initiatieven richten zich vooral op gezondheid en vitaliteit. Zo is er het beweegprogramma A.S.R. en we stimuleerden medewerkers om meer te sporten en om gezonde producten te kopen in de kantines.



**ouderschaps-  
verlof**

.....  
**betaald 144  
onbetaald 97**

#### **Nieuwe cao hbo**

Op 16 september werd een principeakkoord bereikt. De belangrijkste punten van dit akkoord:

- De cao hbo heeft een looptijd van 1 januari 2021 tot 1 april 2022.
- Medewerkers ontvingen in november 2021 een eenmalige bruto uitkering van € 880 naar rato .
- Met ingang van 1 februari 2022 ontvangen medewerkers een salarisverhoging van 2%.

Daarnaast besteedt het akkoord onder meer aandacht aan werkdruk en het formuleren van beleid rondom hybride werken.

#### **Werving en selectie**

In aantallen	2020	2021
Gestelde vacatures	325	471
Vacatureplaatsen	417	633
Aangenomen kandidaten	359	554



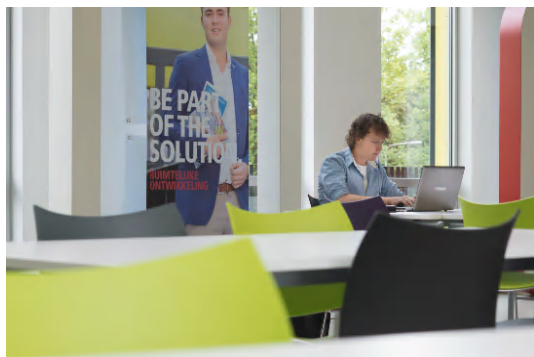
## COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

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

Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk. Zowel fysiek als sociaal. Bij Avans gaan we rechtvaardig en respectvol met elkaar om.

Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat niet mogelijk is, pakken we het aan. Studenten en medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag kunnen terecht bij het College van Vertrouwenspersonen (CvV).

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



### Samenstelling

Het College voor Vertrouwenspersonen is opgedeeld in 2 kamers, een kamer voor Vertrouwenspersonen voor medewerkers en een voor studenten.

De kamer Vertrouwenspersonen medewerkers, bestond in 2021 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Ton Hermans,
- Derya Karagöz
- Maria Kennis
- Joekie Bruininks

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

De kamer Vertrouwenspersonen studenten bestaat in 2021 uit 4 vertrouwenspersonen:

- Nicole Oomen
- Amber Titulaer
- Bart van Uden
- Jacqueline Voorbraak

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

### Het jaar 2021

In 2021 hebben in totaal 86 personen een beroep gedaan op het CvV. Dat zijn er 37 meer dan in 2020. In vergelijking met 2020 is het aantal meldingen van medewerkers ongeveer verdubbeld. In de tabel 1 is te zien dat het aantal meldingen van studenten licht is gestegen.

**Tabel 1 Meldingen per student/medewerker**

	2020	2021
Student	18	20
Medewerker	32	66

In 2021 zijn er concrete acties ondernomen om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Mogelijk heeft dit geresulteerd in een toename van meldingen bij de vertrouwenspersonen.

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

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van meerdere ongewenste omgangsvormen en soms ook ongewenst omgangsvormen in combinatie met functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict.

**Tabel 2 Personen die een beroep op het CvV deden**

Ongewenste omgangsvorm	2020	2021
<b>1. Seksuele intimidatie</b> , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	2	15
<b>2. Agressie, verbaal geweld</b> , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen <b>en/of pesten</b> , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	27	31
<b>3. Discriminatie</b> in verband met bijvoorbeeld etniciteit, gaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	3	5
<b>4. Overig</b> , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	17	31
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>86</b>

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 onder studenten een afname van meldingen vanwege agressie en een toename van meldingen vanwege seksuele intimidatie.
- Bij meerdere casussen constateerden de vertrouwenspersonen een grote terughoudendheid onder studenten om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Deze studenten vonden wel de weg naar de vertrouwenspersonen om hun verhaal te delen, maar stelden vervolgstappen uit omdat ze bang zijn voor eventuele negatieve gevolgen in hun studievoortgang.
- Onder medewerkers signaleert het CvV een toename van psychologische intimidatie en van combinaties van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting. Ook zien we een toename van consultatievragen van leidinggevenden in het omgaan met grensoverschrijdend gedrag.
- Het CvV constateert dat bij de meldingen van psychologische intimidatie in de perceptie van deze medewerkers naast arbeid gerelateerde stressfactoren regelmatig sprake was van een dreigend arbeidsconflict. Dit lijkt, in dit tweede jaar van de pandemie, een verband te hebben met een sterk verminderd en eenzijdiger contact met de leidinggevende. Waarbij de communicatie vaak werd beperkt tot telefonisch, mail en online.
- Het valt het CvV op dat de psychologische veiligheid van sommige medewerkers beknelde raakte. Medewerkers met een openhartige,

kritische inbreng voelen zich alleen staan, wanneer andere collega's zich niet uitspreken in de nu veel gebruikte kanalen. Ook werd deze betrokkenheid niet altijd als opbouwend gezien door leidinggevenden.

- Door de pandemie, in combinatie met de ambities van Avans, worden extra hoge eisen gesteld aan het aanpassingsvermogen en aan de prestaties van de medewerkers. In moeilijke omstandigheden moest op andere manieren werkplezier gevonden worden. Voor nieuwe medewerkers en voor medewerker die kwetsbaar zijn door een chronische aandoening of door hun (tijdelijke) arbeidscontract was er voelbaar meer risico op discriminatie voor volgens de Gelijke behandelingswetgeving.

#### Doelen en acties in 2022

De extra aandacht voor voorlichting en preventie krijgt in 2022 een vervolg met een communicatieplan om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen en medewerkers te vergroten. Vanwege de toename van meldingen van seksuele intimidatie bij studenten willen de vertrouwenspersonen voor studenten in 2022 meer tijd besteden aan seksuele gezondheid.

Het CvV heeft samenwerking gezocht met een deskundige op het gebied van seksuele gezondheid van Avans Student Support. Hieruit is al een online spreekuur seksuele gezondheid gestart, waar studenten terecht kunnen met bijvoorbeeld vragen over seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. In 2022 vindt op dit onderwerp verdere deskundigheidsbevordering plaats.

# 8 STUDENTEN VAN AVANS

## STUDENTENWELZIJN

In onze Ambitie 2025 hebben we vastgelegd dat Avans het welzijn van al haar studenten breed wil monitoren en verbeteren. Avans kiest ervoor om zich te richten op studenten met een aanvullende behoefte, en op de hele studentenpopulatie. Naast professionele ontwikkeling is de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van de student belangrijk.

Om studentenwelzijn meer op de kaart te zetten, stelden we in 2020 het welzijnsbeleid vast, waar Avans in 2021 mee is gestart. Er zijn 6 projecten:

- De welzijnsmonitor
- Het trainingsaanbod voor studentbegeleiders
- Trainingen en workshops persoonlijke ontwikkeling
- Student Support
- Peercoaching
- Switch

Ook in de Kwaliteitsafspraken die Avans maakte met het ministerie van OCW speelt studentenwelzijn een belangrijke rol. Zo gaan we studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast gaan we de expertise van studieloopbaanbegeleiders vergroten op studentenwelzijn en studeren met een functiebeperking. Bij de ontwikkeling van het scholingsaanbod voor studieloopbaanbegeleiders volgen we de ontwikkeling van de veranderende rol van de docent als coach. Die krijgt een plaats in de nieuwe onderwijsvisie.

### Welzijnsmonitor

In 2021 ontwikkelden we de eerste versie van de welzijnsmonitor. Dat is een app die het welzijn van de student in kaart brengt, zodat we waar nodig de student kunnen helpen succesvoller en prettiger te studeren. De app is gemaakt om studenten een beter beeld te geven van wat hun in het dagelijks leven energie geeft en wat juist veel energie vraagt. Door vragen te beantwoorden krijg de student feedback om stress te verminderen en energiebronnen te versterken. Die inzichten gebruikt Avans om steeds stressvrijer onderwijs aan te bieden en passende trainingen te creëren. Alle gegevens slaat de app geanonimiseerd op.

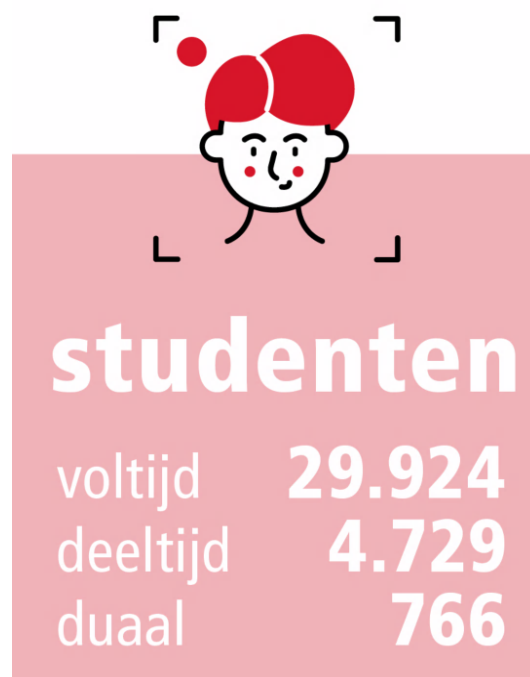
In 2022 gaan we de app integreren in de reguliere studentbegeleiding.

### Studentbegeleiders professionaliseren

Het afgelopen jaar ontwikkelden we aanbod om studieloopbaanbegeleiders te professionaliseren. We gaven 2 modules aan studentbegeleiders over de wendbare en veerkrachtige student. Dit aanbod loopt ook in 2022 door. Met enkele academies maakten we afspraken over maatwerktrajecten voor gespreks- en coachingsvaardigheden voor hun nieuwe studentbegeleiders. Hiervan maken we ook een module voor het open professionaliseringsaanbod.

In 2021 vulden we een digitale leerhub verder aan. Onder andere de welzijnsmonitor en kennis over verschillende functiebeperking hebben we hierin opgenomen. Dit helpt bij een betere begeleiding op maat.

Het platform studentbegeleiding is een plek geworden waar studentbegeleiders, docenten, decanen en adviseurs elkaar inspireren, informatie uitwisselen en helpen.



### Trainings- en begeleidingsaanbod

Avans biedt trainingen en workshops waar studenten in een veilige en vertrouwelijke sfeer individueel en groepsgewijs aan hun veerkracht en sociale zelfredzaamheid kunnen werken. We stimuleren studenten om hun kwaliteiten en talenten te benutten en om flexibel te leren omgaan met uiteenlopende problemen.

In 2021 ontwikkelden we nieuw aanbod met workshops over bijvoorbeeld voeding, bewegen en slaap. En we schaalden op. De zelfhulptool bestaat momenteel uit 22 modules, zoals Piekeren en Grip op (corona)stress. In 2022 biedt Avans Extra aanvullend webinars aan op thema's uit de welzijnsmonitor. We werken steeds meer vraaggestuurd in plaats van aanbodgericht.

### **Student Support**

Met het inrichten van Student Support willen wij een flexibele ontmoetingsplek creëren voor studenten en studentbegeleiders. Het doel is studenten te helpen het beste uit zichzelf te halen. Ze kunnen bij Student Support terecht voor hulp en met vragen over persoonlijke en professionele ontwikkeling. Denk aan tips om zelfredzaamheid en veerkracht te vergroten. Er is een online spreekuur voor korte vragen en begin 2022 opent de fysieke ontmoetingsplek in Den Bosch. Binnen Student Support zijn 7 studieadviseurs actief. Zij ondersteunen ook het studentendecanaat door online studentgesprekken te voeren over studiekeuze, studievoortgang, doorstuderen. Daarnaast doen ze gesprekken over lichte mentale vraagstukken.

### **Peercoaching**

We zetten in op peer coaching om veerkracht te vergroten. Ouderejaarsstudenten begeleiden daarbij als buddy eerstejaarsstudenten, internationale studenten of studenten met een functiebeperking. Dit versterkt de sociale inbedding van studenten en helpt om een aantal stressfactoren en onzekerheden in het begin van de studie te voorkomen. In 2021 hebben we 30 coaches getraind en hebben zij 60 studenten begeleid.

### **Switch**

Het doel van het project Switch is uitval voorkomen. Met Switch willen we studenten die twijfelen over of stoppen met hun studie een uitgebreid heroriëntatietraject bieden. Het traject richt zich op een volgende stap in zowel de persoonlijke als professionele ontwikkeling. Hiervoor gebruiken we ook bestaand aanbod en faciliteiten van Avans. Met Switch heeft de student na 6 weken inzicht in de eigen ontwikkeling. Zo kan de student een bewuste keuze 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. Met het aanbod van Switch hebben we in 2021 bijna 250 studenten bereikt.

15 vestigingen  
in 4 steden  
met 57 opleidingen



### **STUDENTENDECAANAAT**

Ons welzijnsbeleid richt zich op een hoger welzijn van alle studenten. Zo stimuleren wij wendbaarheid en weerbaarheid. Als studenten toch obstakels ondervinden, dan is er het decanaat.

Het studentendecanaat is verantwoordelijk voor de tweedelijns studentbegeleiding. Vanuit persoonlijke aandacht dragen we bij aan het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Dat doen we 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. Doel is de zelfredzaamheid en veerkracht van de studenten bevorderen. Daarmee dragen we bij aan startbekwame professionals opleiden.

### **Begeleiding studenten**

In 2021 voerden we de studentgesprekken voornamelijk via MS Teams. Werken via Teams heeft als groot voordeel dat het gemakkelijker is om driegesprekken te voeren. Bijvoorbeeld met een student, een decaan en een slb'er of studieadviseur. Maar wat was het fijn om van september tot november weer op locatie te kunnen werken en fysieke afspraken te maken met studenten. Er waren meer dan 8.000 contactmomenten met studenten via gesprekken, e-mail of telefonisch.

We constateren dat de effecten van corona bij verschillende studenten niet in de koude kleren zijn gaan zitten. Dat openbaart zich in angststoornissen, depressies en faalangst. Verschillende studenten moesten hiervoor extra ondersteuning zoeken bij bijvoorbeeld psychologen. Helaas kregen ze daar te maken met lange wachttijden. Het decanaat maakt zich zorgen over het welbevinden van die studenten en de termijnen waarbinnen ze geholpen worden met hun problemen.

### Doorverwijzingen

In 2021 voerden we bij Avans 11.045 intakegesprekken met nieuwe studenten. 2.176 studenten kregen een doorverwijzing naar het studentendecanaat. Vanwege dyslexie (1.071), een chronische ziekte (136) of een functiebeperking (350) werden 1.557 studenten doorverwezen.

### Online agenda

We deden een pilot met een online agenda. Studenten van 6 academies konden op deze manier een afspraak maken en daar maakten ze goed gebruik van. We rollen dit daarom uit naar andere academies.

### Vertrouwenspersonen voor studenten

Het aantal vertrouwenspersonen is nog niet op peil. Er komen nog 2 nieuwe vertrouwenspersonen. We hebben de scholing structureel geregeld. Daarnaast is regelmatig overleg met de kamer vertrouwenspersonen van het personeel van Avans.

### Bereikbaarheid

In 2021 had het decanaat te maken met ziekte van decanen. Door persoonlijke omstandigheden van een aantal decanen was er vanaf oktober sprake van onderbezetting. Dat zorgde in Breda voor langere wachttijden. Gelukkig ving het team veel studentengesprekken van afwezige collega's op, waardoor de wachttijden niet te hoog opliepen. In 2021 startten 2 nieuwe decanen en een decaan-assistent gestart. Begin 2022 verwelkomen we nog 2 nieuwe collega's.

### Zelforganisatie

Het decanaat investeerde in zelfzorg, waardoor teamleden hier bewuster mee omgaan. Teambuildingsactiviteiten zorgden daarnaast voor een constructievere samenwerking. Dit leidde onder andere tot een communicatieplan, een gezamenlijke film over de functie van het decanaat en een regiegroep om overzicht te houden op alle activiteiten van het decanaat. De decanen blijven

lerende om als zelforganiserend team steeds beter te kunnen functioneren.

### Samenwerking

Het decanaat is vertegenwoordigd in het project Dwarsverbinden in de regio. Dit is een initiatief van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO). In het project gaan we op zoek naar krachtenbundeling om studentenwelzijn te bevorderen. Naast Avans en ECIO zelf nemen 4 organisaties deel aan het project:

- Tilburg University
- Fontys Hogescholen
- Gemeente Tilburg
- De studentenraad

Deze samenwerking leidde tot betere verwijzingsmogelijkheden naar de huisartsen in Tilburg.

### Doelen voor 2022

In het licht van Ambitie 2025 bekijken we in 2022 de rol en positie van het decanaat. Samen met de clusters en de studenten onderzoeken we waar behoefte aan is. Daarnaast wordt het studentendecanaat in 2022 onderdeel van Student Support zodat alle begeleiding en ondersteuning aan studenten onder 1 paraplu is ondergebracht. We nemen kwaliteitszorg opnieuw onder de loep genomen en we stemmen het af op de bovenstaande ontwikkelingen.



opleidingen  
57

bachelor	39
AD	16
master	2



## RECHTSBESCHERMING STUDENTEN

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

**Tabel 1 Bezwaarschriften naar onderwerp**

Onderwerp	aantal
Beroepschrift voor Cobex	7
Collegegeld (betaling/restitutie)	26
Erasmus+ Beurs	10
Sanctie	1
Toelating	34
Verzoek aan examencommissie	6
Totaal	84

## Geschillenadviescommissie

Als een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het CvB is genomen, kan hij of zij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om besluiten over in- of uitschrijving, toelating tot een opleiding, restitutie of de hoogte van het collegegeld, een opgelegde sanctie. Avans Hogeschool heeft een Geschillenadviescommissie die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2021 zijn er in totaal 87 bezwaarschriften ingediend. In tabel 1 is te zien over welke onderwerpen door studenten een bezwaar is ingediend. Hoe de bezwaren zijn afgehandeld is opgenomen in tabel 2 onder aan de pagina.



**Tabel 2 Bezwaarschriften naar afhandeling**

Totaal aantal	Doorverwijzing	Ingetrokken	Minnelijke schikking	Nog in behandeling	Advies GAC	Advies CvB
84	23	18		2	13	13
					gegrond: 0	gegrond: 0
					ongegrond: 13	ongegrond: 13
					niet ontvankelijk: 0	niet ontvankelijk: 0

### College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (COBEX) tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het bsa en beslissingen omtrent de (her)beoordeling van toetsen, tentamen- en examenuitslagen. In 2021 werden door studenten in totaal 275 beroepen ingesteld. In onderstaande tabel is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld. In verband met de corona maatregelen heeft het COBEX het gehele jaar online zittingen gehouden. De uitspraken van het COBEX zijn te raadplegen op de website. De zaken waarin het COBEX in 2021 een uitspraak heeft gedaan hadden betrekking op de onderwerpen in onderstaande tabel.

### Beroepschriften naar afhandeling

Onderwerp	2021
Beroepschrift voor Cobex	7
Collegegeld (betaling/restitutie)	28
Erasmus+ Beurs	10
Sanctie	2
Toelating	34
Verzoek aan examencommissie	6
Totaal	87

Het lage aantal beroepen tegen het Bindend Studie Advies (BSA) hangt voornamelijk samen met de beleidskeuze om Avansbreed het uitbrengen van het BSA aan de eerstejaarsstudenten ook in studiejaar 2020-2021 uit te stellen. Toch is er al sprake van een stijging ten opzichte van 2020. Het aantal beroepen

tegen een beoordeling laat over de hele breedte een stijgende lijn zien.

De ervaring is dat de ontvangen beroepen complexer van aard zijn dan voorheen en dat er vaker sprake is van (juridische) procesvertegenwoordiging. In 2021 is het aantal beroepen ten opzichte van 2020 gestegen, het aantal uitspraken is licht gedaald.

### 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 beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak van het COBEX of van het CvB na advies van de GAC. De uitspraken van het CBHO zijn te raadplegen op de website van het CBHO. In 2021 hebben 4 studenten een beroep ingediend bij het CBHO. In twee zaken is het beroep van de student gegrond verklaard en in een zaak is het beroep van de student ongegrond verklaard. De andere zaak is op 15 februari 2022 nog bij het CBHO in behandeling.

### Uitspraken naar onderwerp

Onderwerp	2021
Afstuderen	6
BSA	17
Beoordeling	76
Extra kans	37
Fraude	22
Terugverwijzing	2
Ongeldig verklaring tentamen	27
Stage	1
Vrijstelling	3
Drempel	13
Verzoek examencommissie	60
Overig	11
Totaal	275

# 9 BEDRIJFSVOERING

Bij Avans werken we aan een efficiënte bedrijfsvoering om ons onderwijs en onderzoek zo optimaal mogelijk te bedienen. Belangrijke ambities daarbij zijn goede informatievoorziening, digitale transformatie en duurzaamheid.

### **GEBOUWEN EN VERBOUWEN**

Avans heeft in 2021 om besloten te investeren in bestaand en nieuw vastgoed.

#### **Den Bosch**

In Den Bosch heeft Avans het EKP-gebouw aan, het voormalige Expeditie Knooppunt van PostNL aangekocht. Zodra de gemeente instemt met de wijziging van het bestemmingsplan, krijgen Avans Creative Innovation, de opleiding Business Innovation en de Koningstheateracademie hier hun vaste plek. Daarnaast breiden we de geplande nieuwbouw voor Onderwijsboulevard 256 uit met een extra verdieping voor het groeiende studentenaantal van Academie Associate degrees.

#### **Breda**

Begin 2021 nam Avans de voormalige garage aan de Beverweg tijdelijk in gebruik. Studenten van verschillende opleidingen gebruiken de ruimte als living lab voor praktijklessen, exposities en projectmatig werken.

Omdat de behoeften in het onderwijs veranderen wordt bovendien het hoofdgebouw aan de Hogeschoollaan in Breda de komende jaren grondig verbouwd. Tevens hebben we 2 panden aan de Hogeschoollaan verduurzaamd met:

- in de trappenhuizen LED-panelen met foto's van bomen erop, voor een rustige uitstraling;
- waterloze urinoirs en waterbesparende kranen in de toiletten;
- bewegingssensoren voor verlichting;
- warmtepomp om gebouwen met lage cv-temperatuur te verwarmen;
- luchtbehandelingskast met warmteterugwinning.

## 9 deelauto's



#### **Tilburg**

In Tilburg verhuurt Avans de grond naast Professor Cobbenhagelaan 13. Hier komen voor minimaal 10 jaar studentenwoningen. Zo dragen we bij aan een oplossing voor het studentenhuisvestingsprobleem.

### **MISSION ZERO**

Met het plan Mission Zero werkt Avans aan een circulaire bedrijfsvoering in 2030. Mission Zero bevat 10 aandachtsgebieden. De focus ligt op:

#### **Vervoer**

Avans stimuleert duurzaam vervoer door voorzieningen te verbeteren en ander gedrag aan te moedigen. We helpen medewerkers het aantal autokilometers terug te dringen. Door fietsen en wandelen te stimuleren, dragen we bovendien bij aan vitale medewerkers en studenten.

Voor 2021 was het doel om 1000 ton minder CO<sub>2</sub> uit te stoten dan in 2015. Omdat er door de coronacrisis minder is gereisd hebben we dat doel gehaald. Medewerkers werken weer vaker op locatie. Hoe zich dat verder gaat ontwikkelen, weten we pas als de pandemie achter ons ligt.

Vooruitlopend op de situatie in deze veranderende wereld zijn we in 2021 een visietraject gestart. Hierin verkennen we de mobiliteitsontwikkelingen voor de korte en middellange termijn. We denken na over nieuwe en andere manieren om te reizen, zoals

elektrische scooters en steppen, deelfietsen en mobiliteitshubs. Doel is om in 2022 het nieuwe mobiliteitsplan te presenteren.

### Elektrische deelauto's

Het gebruik van de deelauto's steeg tot en met 2019 aanzienlijk. Ook in 2021 werden onze deelauto's veel gebruikt, maar door de lockdowns en het thuiswerkadvies haalden we het kilometerniveau van 2019 niet. Omdat we willen dat de deelauto's zo min mogelijk stilstaan en omdat we rekening houden met de omgeving, onderzoeken we of gebruik door studenten en privégebruik door Avansmedewerkers mogelijk is.

### Mobiliteitshub Den Bosch

Avans participeert waar mogelijk in nieuwe mobiliteitsoplossingen. Bijvoorbeeld de nieuwe mobiliteitshub bij AKV|St.Joost Den Bosch. Bedrijven in de buurt van de kunstacademie ontwikkelen hier samen ruimte voor elektrische deelauto's inclusief laadpalen, elektrische deelfietsen en -scooters. De uitrol staat voor 2022 gepland.



### Fietsstimuleringsplan

In 2021 werkten we samen met een externe partner aan een fietsstimuleringsplan. Het bevat actieve campagnes om medewerkers aan te sporen te fietsen te bevorderen en de auto te laten staan. Zo gaan we de vergoeding om met de fiets naar het werk te komen verhogen en zullen we een fietsapp

lanceren. We doen dit omdat fietsen zorgt voor lagere kosten, CO2-reductie en vitale medewerkers. Begin 2022 starten we met de activiteiten.

### Studentenvervoer

Avans vindt het belangrijk om ook studenten te stimuleren duurzaam te reizen. Daarom is er eind 2021 een studentenproject gestart om te bekijken hoe we hen kunnen motiveren.

### DUURZAAM INKOPEN

Wat begon als een studentenopdracht, is uitgegroeid tot een concrete Gedragscode Duurzaamheid. Deze gedragscode is in 2021 ingevoerd. De code bevat afspraken waaraan onze leveranciers en andere ondernemers zich moeten houden. Daarmee dagen we hen uit om met ons duurzame stappen te maken. Tijdens het inkoopproces kijkt Avans naar de duurzame ambities van ons en van de ondernemer, waarna we onze gezamenlijke doelen en de prestatie-indicatoren vastleggen. We leggen de gedragscode voor tijdens aanbestedingstrajecten. Met de huidige leveranciers kijken we scherper naar onze duurzaamheidsdoelstellingen. Hieronder enkele voorbeelden van duurzaamheidscriteria bij onze nieuwe manier van inkopen.

- Koeriersbedrijf: de post van en voor Avans wordt per fiets opgehaald en bezorgd in plaats van met post- en pakketbusjes. Dit levert in vergelijking met 2020 een CO2-besparing van 88% op. Bovendien zorgt het voor minder onveilige verkeerssituaties. Doordat medewerkers en studenten zien dat we onze post op een duurzame manier laten vervoeren, verhoogt het ook de bewustwording.
- Kantoorinrichting: samen met onze kantoormeubelenleverancier maakten we in 2021 mooie duurzaamheidskeuzes voor verschillende inrichtingsprojecten. Bijvoorbeeld:
  - een collegezaal die wij niet meer gebruikten is verhuisd en opnieuw opgebouwd bij Tilburg University;
  - Xplora aan de Hogeschoollaan is heringericht met tweedehands tafels en de bestaande stoelen;
  - 450 stoelen lieten we herstofferen zodat we ze langer kunnen gebruiken;
  - onze locatie Beukenlaan heeft 200 nieuwe tafels met massief houten bladen die we jaarlijks laten schuren voor een langere levensduur.

## ENERGIE

Omdat Avans in 2030 energieneutraal wil zijn, is er veel aandacht voor het gebruik van hernieuwbare bronnen en bewuster en minder verbruik. We hebben een routekaart ontwikkeld om onze vastgoedportefeuille te verduurzamen op de thema's Energie en Circulariteit. Dat deden we samen met Alba Concepts en technisch adviesbureau Sinis, die onze energietransitie ondersteunen. Vanaf 2022 werken we de Routekaart uit.

### Energie-inkoop en -gebruik

De energie die we inkopen komt aantoonbaar voor 100% van duurzame bronnen. Bovendien wekken we zelf energie op. 3 locaties hebben een Warmte-Koude-Opslag, met een warmtepomp die de warmte zelf opwekt. Waar mogelijk zijn onze panden aangesloten op de stadsverwarming en liggen onze daken vol met zonnepanelen. Nieuw te bouwen panden moeten voldoen aan de BENG-eisen (Bijna Energie Neutraal).

In 2021 gebruikten Avans in totaal 561.336 m<sup>3</sup> aan gas. Dat is veel meer dan in coronajaar 2020, toen we 367.121 m<sup>3</sup> gas verbruikten. Het is ook meer dan de 531.894 m<sup>3</sup> in 2019, maar toen hadden we de locatie aan de Beverweg 4 in Breda nog niet.

Het elektriciteitsgebruik bedroeg in totaal 8.788.647 kWh in 2021. Dat is een aanzienlijke vermindering ten opzichte van 2019, toen we 10.376.911 kWh gebruikten. In 2020 bedroeg het elektriciteitsgebruik 7.935.476 kWh.

4 panden in Breda en 1 in Tilburg maken gebruik van stadsverwarming. Dat gebruik was in 2021 15.209 GJ, tegen 13.181 GJ in 2019. In coronajaar 2020 bedroeg het stadsverwarminggebruik 12.258 GJ.

Op 5 panden heeft Avans zonnepanelen liggen. De Onderwijsboulevard 215 in Den Bosch, de Beukenlaan 1, de Hogeschoollaan 1 en de 2 panden aan de Lovensijkstraat (61 en 63) in Breda. De opbrengst daarvan bedroeg 382.031 kWh in 2021. Dat was lager dan in 2020 (424.196 kWh) en in 2019 (414.706). Dat had te maken met het kleinere aantal zonnuren in het afgelopen jaar.

We doen alles aan om deze bronnen zo min mogelijk te gebruiken. Veel panden gebruiken al geen gas meer. Alleen panden met stadsverwarming gebruiken soms nog fossiele brandstof. Dat gebeurt om pieken in de vraag naar warmte te kunnen opvangen. Ons doel is om de installaties in deze panden zo in te stellen dat geen eindige

energiebronnen meer nodig zijn om deze panden te verwarmen.

## energieverbruik

7.935.476 kWh elektriciteit

561.336 m<sup>3</sup> gas

15.209 GJ stadsverwarming



## AFVAL

In 2021 hebben we onze ambitie om het afval wederom met 9% beter te scheiden behaald, het restafvalpercentage is verlaagd van 50,8 naar 38% en daarmee is onze grondstofefficiency verhoogd.

Enkele voorbeelden waarmee we dat bereikten:

- oud meubilair en studentenwerkstukken demonteren en gescheiden inzamelen;
- invoering verbod op single-use plastics en statiegeld op petflessen;
- hergebruik materialen stimuleren.

De hoeveelheden van 2021 en 2020 zijn niet goed met elkaar te vergelijken, omdat de gebouwbezetting tijdens corona lager was en het aantal studenten en medewerkers in 2021 groeide. In 2020 zamelden we 14 verschillende afvalstromen in. In 2021 voegden we daar kleinere deelstromen aan toe. Op alle locaties worden alle afvalstromen per maand geregistreerd en vastgelegd. Daardoor kunnen we per locatie beter sturen op gedrag en bewustwording.

## CATERING EN HORECA

2021 was voor de horeca opnieuw een moeilijk jaar. Minder bezetting in de gebouwen en vrijwel geen



evenementen. Een tweede reorganisatieronde was onvermijdelijk. Opnieuw moesten we afscheid nemen van waardevolle horecamedewerkers.

In 2021 sloten we ook een nieuwe overeenkomst af met onze huiscateraar, waarmee we een transitie hebben ingezet van catering naar horeca. Dat betekent in de praktijk:

- dat we meer inspelen op de wensen van studenten en medewerkers;
- dat we de inkoop van lokale producten stimuleren, waarmee we CO2-uitstoot terugdringen.

Daarnaast:

- zijn we gaan samenwerken met bakker Keilekker voor diversiteit in het aanbod; we kunnen nu Brabantse worstenbroodjes aanbieden;
- is er meer aandacht voor gezond eten. Zo serveerden leerlingen van het Koning Willem I College eten met een verhaal tijdens de Vitality Week. Op 3 juni, Wereldfietsdag, deelden we fruit uit aan medewerkers en studenten die met de fiets naar school kwamen. Eind november deelden we opnieuw fruit uit onder het motto 'Eet gezond, blijf gezond'.

**302.333**  
**kg afval**  
**78% hergebruikt**  
**als grondstof**



## **SAMENWERKEN MET ONDERWIJS**

### **ICTO**

De ICT-coaches voor ons onderwijs zijn van onschatbare waarde gebleken. Want de aanhoudende coronapandemie zorgde voor een versnelde omschakeling naar digitaal en hybride werken. Ook denken we hierdoor goed na over optimaal ruimtegebruik.

Tegelijkertijd hebben we stappen gezet om digitaal eenvoudiger in contact te zijn met ons werkveld. Dat gebeurt via ons platform Avans Connect waar we vraag en aanbod voor (afstudeer)stages en praktijkprojecten met elkaar verbinden.

Ook ontwikkelden we samen met de Academie voor Deeltijd de digitale onderwijscatalogus Avans Studypath en het Avans Eduplatform, een ontwikkelplatform voor flexibel onderwijs. Hiermee experimenteren we met de onderwijscatalogus die we voor Avans integraal willen gaan aanbieden.

### **Samenwerken met studenten**

De Dienst eenheid ICT en Facilitaire dienst (DIF) vraagt regelmatig studenten om te participeren in het maken van plannen rondom duurzame bedrijfsvoering. Niet alleen voor de bedrijfsvoering van Avans. Zo gaven het Avans Green Office, Innovative Studio en de Facilitaire Coalitie studenten de opdracht om duurzame oplossingen te vinden voor boventallige voorraden plastics. Door het verbod op wegwerpplastic gaat dat mogelijk om ongeveer 3 miljoen items. Gemalen plasticdeeltjes gebruiken als isolatiemateriaal voor 10 huizen werd gekozen als beste idee.

### **CO2 boekhouding**

Meten of doelen gehaald worden is minstens zo belangrijk als doelen stellen. Studenten van de Academie Financieel Management en het Lectoraat Sustainable Finance and Accounting ontwikkelden in 2020 voor hun afstudeeronderzoek een methodologie om een CO2-voetafdruk te bepalen. DIF gebruikte deze methodologie in 2021 om data geschikt te maken voor een dashboard. In 2022 bouwen we dit dashboard verder uit tot een volwaardig instrument.

### **Flexibele leerroutes**

Om wendbare en veerkrachtige professionals op te leiden gaan we flexibele leerroutes mogelijk maken. Zo kunnen studenten combinaties gaan maken uit het aanbod van verschillende opleidingen. Iedere student maakt op die manier een eigen student journey (klantreis). Om flexibel kiezen en de

verschillende student journeys mogelijk te maken is het uiteraard nodig dat de opleidingen op elkaar aansluiten. Om die flexibiliteit aan te kunnen bieden is eenduidigheid aan de achterkant nodig. Ons Avans onderwijsmodel geeft hier het kader voor. (Zie [hoofdstuk Onderwijs](#)). Het is dan nodig om de onderliggende processen op elkaar af te stemmen en te standaardiseren. Hier geldt het credo: standaardiseren waar het moet, met maximale ruimte voor professionele autonomie waar het kan. Ter ondersteuning van deze weg werd hiervoor in 2021 het procesmodel Value4Education vastgesteld. Voor meer informatie over dit model en de schematische aanpak, is er een speciale webpagina [Value4Education](#).

We gaan die zaken standaardiseren die:

- het de student mogelijk maakt om te kiezen.
- docenten helpt zich te richten op het leren en begeleiden van studenten.
- samenwerken met het werkveld bevordert.
- de samenwerking binnen Avans eenvoudig maakt; ter ondersteuning van de realisatie van Ambitie 2025.

Standaardiseren doen we gebruikmakend van de kennis en ervaring die onze docenten in het primaire proces hebben en in samenwerking met onze studenten.

## DUURZAME WERELDDOELEN

Bij de bedrijfsvoering hebben we voor de duurzame werelddoelen (SDGs) de nadruk gelegd op waar we

de kansen zagen. We zitten nog in de fase van bewustwording, maar hebben toch ingezet op concrete acties. Kaderpunten daarvoor zijn:

- Groter bewustzijn creëren in de organisatie zodat mensen weten wat en waarvoor ze dingen doen.
- Nadruk leggen op SDGs die nauw verbonden zijn met de activiteiten en waardeketen van Avans en daarmee sturen op concrete impact.
- Indicatoren op te stellen en data te verzamelen om prestaties en voortgang te meten.
- Transparant zijn naar interne en externe stakeholders over wat Avans doet aan de SDGs.

Dat heeft geresulteerd in een keuze voor SDGs waar bedrijfsvoering concreet een bijdrage aan kan leveren. Hieronder de keuze van SDGs en hoe we die duurzaam aanpakken.

- SDG3: Catering, CO2-uitstoot, Inkoop, Kantoorartikelen - en inrichting, Vervoer en Water
- SDG4: Water
- SDG5: Catering
- SDG6: Water
- SDG7: Energie
- SDG8: Catering
- SDG9: Kantoorinrichting
- SDG11: Inkoop, Kantoorartikelen en Vervoer
- SDG12: Catering, Kantoorinrichting Water
- SDG13: Catering, CO2-uitstoot, Inkoop, Kantoorartikelen en Vervoer
- SDG14: Catering
- SDG15: CO2-uitstoot
- SDG17: Catering



# 10 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 Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), de Branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen, de statuten van de Stichting Avans en het daaruit voortvloeiende bestuurs- en beheersreglement van Avans en het reglement van de Raad van Toezicht (RvT) beschrijven de taak en werkwijze van de RvT (RvT). Bij de werkzaamheden stelt de Raad de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie centraal. In het toetsingskader RvT staat hoe wij invulling geven aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur (CvB).

2021 stond voor Avans in het teken van de implementatie van de Ambitie 2025, de voorzitterswisseling bij het CvB en helaas nog van corona. Deze belangrijke onderwerpen raken ook de RvT en waren onderdeel van de gesprekken tussen de Raad en het CvB in 2021.

Aan het einde van 2021 namen 2 leden van de RvT afscheid omdat hun benoemingstermijnen eindigden: Erwin Muller en Wim van der Meeren. Per 1 januari 2022 volgen Saskia Lavrijssen en Ugur Pekdemir hen op. De secretaris en de adjunct-secretaris van het CvB staan de RvT bij.

#### **Samenstelling in 2021**

- Ruud Vreeman, voorzitter, benoeming tot en met 30 september 2022 (tweede termijn)
- Erwin Muller, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2021 (tweede termijn)
- Peter Struik, lid, benoeming tot en met 30 september 2022 (tweede termijn)
- Wim van der Meeren, lid, benoeming tot en met 31 december 2021 (tweede termijn)
- Femke Aarts, lid, benoeming tot en met 30 september 2024 (eerste termijn)
- Josephine de Zwaan, lid, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn)

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

#### **Onafhankelijkheid**

De onafhankelijkheid van de RvT is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode Governance Hogescholen. De leden van de RvT waren de afgelopen 5 jaar niet in dienst van Avans. Hetzelfde geldt voor echtgenoten, geregistreerde partners of andere levensgezellen van de leden en voor pleegkinderen of bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De leden van de RvT zijn geen bestuurslid van een organisatie waarbij het CvB lid is van de RvT. Ze zijn niet werkzaam bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en hebben geen aandelen in een vennoot van Avans. In 2021 waren er geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen Avans, het CvB en de RvT.

De RvT ziet toe op de verantwoordelijkheid van het CvB in het onderhouden van de relatie met de externe belanghebbenden van de hogeschool, het ontwikkelen van hiertoe samenhangend beleid en de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven met betrekking tot de realisatie van de missie en doelstellingen van Avans. Bij de totstandkoming van de Ambitie 2025 heeft het CvB de samenwerking met externe partners en collega-kennisinstellingen gezocht. Die Ambitie 2025 was, naast de coronaperikelen, een van de belangrijkste thema's van 2021.

#### **Doelmatige besteding rijksmiddelen**

Als onderdeel van de planning & control-cyclus voert de RvT het gesprek met het CvB over de doelmatige inzet van de rijksmiddelen. Daarbij wordt ook de koppeling gelegd met de voortgang van Ambitie 2025.

De RvT heeft in het kader van het toezicht op de rijksmiddelen de auditcommissie gemandateerd. De auditcommissie bespreekt en bewaakt de doelmatige aanwending van rijksmiddelen vooraf op hoofdlijnen inhoudelijk op basis van de begroting. Achteraf wordt, bij de samenstelling van de jaarrekening bij de verantwoording in het boekjaar, de daadwerkelijke en doelmatige besteding van de rijksmiddelen besproken.

Dit wordt vastgelegd in het verslag van de RvT of specifiek in de paragraaf van de werkzaamheden van de Auditcommissie.

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De RvT vergaderde in 2021 6 keer. Bij 5 van de 6 vergaderingen was de Raad voltallig aanwezig, bij 1 vergadering waren 5 leden aanwezig.

### Besproken punten en besluiten

In deze 6 vergaderingen bespraken de leden van de RvT onder andere de volgende onderwerpen:

#### **Implementatie Ambitie 2025**

In meerdere vergaderingen spraken we over de implementatie van de Ambitie 2025. De RvT gaf in 2021 goedkeuring aan de onderdelen van de ambitie: visie op onderzoek en herclustering van de organisatie.

#### **Visie op onderzoek**

In de Ambitie 2025 staat dat Avans van een onderwijsinstelling wil doorgroeien naar een kennisinstelling. Avans wil met praktijkgericht onderzoek en doorwerking daarvan de focus leggen op slechts een paar thema's. Op basis van dit uitgangspunt heeft Avans een nieuwe visie op onderzoek opgesteld. De RvT heeft deze visie in mei goedgekeurd.

#### **Herclustering organisatie**

Om de plannen voor flexibel onderwijs in co-creatie met het werkveld te ondersteunen, startte Avans een proces voor herclustering. Avans voegt opleidingen samen die verwant zijn in het werkveld en vakgebied. Met name de samenwerking in het ontwikkelen van onderwijs, de heldere profilering naar het werkveld, de mogelijkheden tot switchen voor studenten en de uitwisseling van docenten en de gekozen ordeningsprincipe zijn hier de reden voor. De RvT keurde dit in september goed.

#### **NPO-gelden**

Avans ontwikkelde een bestedingsplan Nationaal Programma Onderwijs voor specifieke tijdelijke middelen. In het voorjaar informeerde het CvB de RvT hierover op meerdere momenten. Nadat de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) instemde, heeft ook de RvT in september het bestedingsplan goedgekeurd. Zie ook [hoofdstuk 5](#).

#### **Monitoring kwaliteitsafspraken**

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

over de voortgang van de kwaliteitsafspraken in 2020. In december is een managementreview kwaliteitsafspraken gevoerd met diverse interne stakeholders, zoals directies en de AMR. Over deze managementreview is de RvT geïnformeerd in de vergadering van december 2021. Zie ook [hoofdstuk 4](#).

#### **Benoeming voorzitter CvB**

Na een zorgvuldige werving- en selectieprocedure benoemde de RvT de heer Philippe Raets per 1 september 2021 als voorzitter van het CvB van Avans. Philippe Raets volgt Paul Rüpp op, die na 12 jaar Avans begin september 2021 afscheid nam. Zie ook [kennismaken met Philippe Raets](#).

#### **Huisvestingsbesluiten**

De RvT verleende in 2021 goedkeuring aan de volgende huisvestingszaken:

- budget toekennen voor de renovatie van onze locatie Hogeschoollaan in Breda;
- uitbreiding van de nieuwbouw op locatie Onderwijsboulevard 256 in 's-Hertogenbosch voor onze Avans Academie Associate degree aankoop;
- renovatie van het EKP-gebouw in 's-Hertogenbosch.

In de mei-vergadering verleende de RvT goedkeuring aan het zesde integrale jaarverslag van Avans, met daarin het bestuursverslag en jaarrekening 2020.

#### **Meerjarenbegroting**

In de decembervergadering bespraken we de meerjarenbegroting voor 2022-2026 besproken en keurden deze goed.

Naast deze onderwerpen is de RvT ook bijgepraat over cybersecurity en awareness, de studentmonitor afstandsonderwijs en de Covid-meting onder medewerkers. Tijdens elke vergadering informeert het CvB de RvT door het CvB over lopende zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel & organisatie, financiën, huisvesting en IT.

De RvT heeft in 2021 2 twee keer overlegd met de AMR, één keer in mei en één keer in november. Met de AMR spraken we onder andere over de implementatie van de Ambitie 2025, inclusiviteit, de rol van de hogeschool na deze ambitie (na 2025) en over corona en het onderwijs en corona en de arbeidsomstandigheden. Daarnaast overlegt Peter Struik, het door de AMR voorgedragen lid van de RvT, meerdere malen per jaar informeel en formeel

met het dagelijks bestuur van de medezeggenschapsraad.

### **Commissies**

De RvT kent 4 commissies die adviezen voorbereiden voor besluitvorming door de RvT in hun specifieke aandachtsgebied. Deze commissies zijn:

- Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie;
- Auditcommissie;
- Bouwcommissie;
- Remuneratiecommissie.

De commissies verwerken hun bevindingen in een schriftelijk verslag aan de voltallige RvT.

#### ***Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie***

De commissie KOO vergaderde 3 keer in 2021. Hierbij waren in ieder geval de beide RvT-leden (mevrouw de Zwaan en de heer Muller) aanwezig en de portefeuillehouder Onderzoek en Onderwijs vanuit het CvB. Bij de laatste 2 vergaderingen sloot ook mevrouw Lavrijssen aan in aanloop naar haar officiële benoeming bij de Raad. Vanaf 2022 is zij ook lid van de commissie KOO. In deze 3 overleggen spraken de aanwezigen over:

- herijking van onderzoek in het kader van de Ambitie 2025;
- onderwijsvernieuwing;
- meting afstandsonderwijs onder studenten;
- jaarrapportage visitaties opleidingen en expertisecentra;
- Avans audits;
- internationalisering.

#### ***Auditcommissie***

De auditcommissie kwam 2 keer bij elkaar in 2021, in mei en in december. Vanuit de RvT waren hier mevrouw Aarts en de heer Van der Meeren bij aanwezig. Verder waren de portefeuillehouder financiën van het CvB aanwezig, de concerncontroller en de directeur Dienstbaarheid Financiën & Studentenadministratie. Bij beide overleggen was de accountant aanwezig. In deze vergaderingen bespraken we de jaarrekening, het jaarverslag 2020 inclusief het accountantsverslag en de meerjarenbegroting 2022-2026. Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- audit privacy;
- financiële rapportage periode 3 specifiek met betrekking tot de NPO-middelen;

- onderzoeken van 2021;
- financiën rondom de ambitie;
- kader maximale financiering.

De auditcommissie was zeer tevreden over het jaarverslag 2020. Hierin klinkt terecht het trotse gevoel van de medewerkers op Avans door.

#### ***Bouwcommissie***

De bouwcommissie overlegde in 2020 5 keer. Bij deze 5 overleggen waren 3 leden van de RvT (mevrouw Aarts en de heren Struik en Van der Meeren) aanwezig en de portefeuillehouder huisvesting van het CvB. Daarnaast sluit ook altijd de directeur Huisvesting bij dit overleg aan. In elk overleg krijgen de leden van de RvT een update over huisvestingsonderwerpen. Specifiek kwamen aan bod:

- aankoop van het EKP-gebouw in 's-Hertogenbosch;
- nieuwbouw Onderwijsboulevard 256;
- verhuur van grond voor de studenthuisvesting aan de Cobbenhagenlaan in Tilburg;
- renovatie van locatie Hogeschoollaan in Breda.

De leden van de bouwcommissie hebben in september een tour langs de verschillende Avansgebouwen gemaakt om ze beter te leren kennen en om de besproken huisvestingsprojecten te bekijken.

#### ***Remuneratiecommissie***

In het voorjaar van 2021 kondigde Paul Rüpp aan dat hij rond de zomervakantie Avans zou verlaten als voorzitter van het CvB. De remuneratiecommissie (mevrouw De Zwaan en de heren Vreeman en Muller) gaven daarom Chasse Executive Search de opdracht om een nieuwe voorzitter voor het CvB te werven. Na een zorgvuldige selectieprocedure maakte de RvT op 13 juli bekend dat zij per 1 september 2021 de heer Philippe Raets zouden benoemen als de nieuwe voorzitter van het CvB. We formaliseerden deze benoeming in de septembervergadering van de RvT.

#### ***Nieuwe leden per 2022***

Vanwege het vertrek van twee leden per 31 december 2021 heeft de Raad in 2021 twee nieuwe leden geworven. Per 1 januari 2022 zijn Saskia Lavrijssen en Ugur Pekdemir benoemd tot lid van de RvT.



## COLLEGE VAN BESTUUR

De besturing van Avans is ingericht volgens de Branchecode Goed Bestuur Hogescholen van 2013.

Het CvB bestaat uit 3 leden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Zij hebben een onderlinge portefeuillevverdeling.

**Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter**  
(Tot 8 september 2021)

### **Beleidsvelden:**

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

### **Bedrijfsvoering:**

- corporate communicatie
- marketing
- organisatieontwikkeling
- personeel

**Drs. P.F.M. (Philippe) Raets, voorzitter**  
(vanaf 1 september 2021)

### **Beleidsvelden:**

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

### **Bedrijfsvoering:**

- corporate communicatie
- marketing

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

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

### **Beleidsvelden:**

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

### **Bedrijfsvoering:**

- Studentzaken.

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

### **Bedrijfsvoering:**

- financiën huisvesting en facilitair

- ICT en digitale transformatie
- personeel & organisatie(ontwikkeling)
- vertrouwenspersonen

## Afscheid Paul Rüpp

Op 16 september 2021 nam Paul Rüpp afscheid van Avans Hogeschool, na 12 jaar voorzitter van het College van Bestuur te zijn geweest. Tijdens zijn afscheidsmoment ontving hij een Koninklijke Onderscheiding. Hij is benoemd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau. Zie interview van Paul Rüpp met Punt [hier](#). Ook [hier](#) de aankondiging van zijn vertrek op 16 maart 2021.



## Raets over Rüpp

Philippe Raets is blij met hoe Paul Rüpp Avans heeft achtergelaten. "Ik zie dat als een cadeau aan mij. Wat hij in zijn jaren bij Avans heeft bereikt, is ontzettend knap. Hoe hij bijvoorbeeld Avans+ en de Academie voor Deeltijd heeft neergezet. Hij heeft daar een aantal gedurfde keuzes in gemaakt."



## BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (WNT 2) ingevoerd. Per 1 januari 2021 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 209.000 vastgesteld. Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die

zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht. Dat houdt in dat er 4 jaar een eerbiediging plaatsvindt, gevolgd door een afbouw in 3 jaar. Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening.

## TABEL BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES

### Bestuurskosten 2021

	P. Rüpp	P. Raets	J. Ravensbergen	S. Wilton	CvB gezaamenlijk	Totaal
representatiekosten	424,50	0,00	262,48	0,00	832,73	<b>1.519,71</b>
reis en verblijfkosten binnenland	0,00	159,96	0,00	329,96	0,00	<b>489,92</b>
reis en verblijfkosten buitenland	879,11	0,00	66,46	294,55	0,00	<b>1.240,12</b>
overige te vergoeden bestuurskosten	0,00	0,00	417,45	2.500,00	6.727,60	<b>9.645,05</b>
<b>subtotaal</b>	<b>1.303,61</b>	<b>159,96</b>	<b>746,39</b>	<b>3.124,51</b>	<b>7.560,33</b>	<b>12.894,80</b>
netto onkostenvergoeding	1.087,90	792,00	2.376,00	1.596,00	0,00	<b>5.851,90</b>
<b>totaal</b>	<b>2.391,51</b>	<b>951,96</b>	<b>3.122,39</b>	<b>4.720,51</b>	<b>7.560,33</b>	<b>18.746,70</b>

## RISICOMANAGEMENT

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

In het risicomanagementbeleid ligt de focus op het tijdig signaleren van 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.

Het resultaat is dat het signaleren van risico's en de mogelijkheden of noodzaak om te verbeteren in de managementlaag van de organisatie meer aandacht heeft gekregen. In de komende jaren is het doel om het identificeren van en omgaan met risico's nog meer gemeengoed te maken binnen alle onderdelen van Avans.

### 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 we eerder schreven in dit jaarverslag is ook in 2021 de impact van de coronacrisis op het primaire proces van Stichting Avans groot. Het corona regieteam dat we in 2020 vormden, is nog steeds actief. Het team komt regelmatig bij elkaar en speelt in op nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor heeft Avans ook dit jaar laten zien dat het in staat is om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen in deze coronacrisis. De maatregelen richtten zich vooral op (fysieke) onderwijsactiviteiten zoveel mogelijk laten doorgaan. De kans is reëel dat er ook in de nabije toekomst maatregelen van kracht zijn. Daarom blijft

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.

de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie, de medewerkers en studenten een belangrijk aandachtspunt. Ook blijft onverminderd de zorg bestaan over de grote behoefte aan sociale interactie die we niet online kunnen vormgeven. De impact op zowel studenten als medewerkers is groot. Uiteraard krijgt dit risico onze aandacht zo lang als dit nodig is.

### **Strategische risico's en kansen**

Als onderdeel van het huidige beleid risicomangement staan we jaarlijks stil bij de potentiële strategische risico's. Als onderdeel van de Avans Planning & Control cyclus vindt er op eenheidniveau een risicobeoordeling plaats; vervolgens worden op basis daarvan de strategische risico's op Avans niveau afgeleid. De vaststelling van de strategische risico's gebeurt door het College van Bestuur. Er wordt dan eveneens bepaald welke eventuele interne beheersingsmaatregelen getroffen worden. Hieronder staan de belangrijkste risico's die mogelijk een belemmering vormen voor het realiseren van de ambities van Avans:

1. Als het aanwezige leiderschap niet aansluit bij wat de implementatie van de ambitie vraagt, dan kan dat tot gevolg hebben dat de implementatie niet (volledig) lukt.
2. Het personeelsbestand is qua aantallen (aantrekken en behouden medewerkers) en kwaliteit (vereiste competenties) mogelijk onvoldoende toegerust op het snel veranderende onderwijs van de toekomst.
3. De duur en effecten van de coronacrisis zorgen mogelijk voor vertraging van de ambities. Daarnaast kunnen ze impact hebben op het welzijn van medewerkers en het niveau van studenten en opleidingen.
4. De vele veranderingen en onvoldoende verbinding tussen de lijnorganisatie en de transitieorganisatie kunnen het draagvlak verminderen. Dit is een risico voor de realisatie van de ambitie.
5. Imagoschade en risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen optreden door cyberincidenten waarbij de vertrouwelijkheid of integriteit van (persoons)gegevens in het geding is.
6. Avans maakt mogelijk onvoldoende verbinding met het werkveld. Daardoor benutten we onvoldoende de kansen om ons te ontwikkelen tot volwaardige kennispartner en om ons samen met overheid en bedrijfsleven te richten op vraagstukken in de maatschappij en proactief veranderingen te initiëren.
7. Avans benut de kansen die onderzoek biedt mogelijk niet optimaal. Enerzijds kan dat komen doordat we onderzoek niet goed positioneren. Anderzijds stemmen we de ambities van onderwijs en onderzoek mogelijk onvoldoende op elkaar af.

De genoemde risico's hangen veelal samen met de Ambitie 2025. In het Implementatieplan uit 2021 heeft Avans de bestuurlijke risico's benoemd die gericht zijn op de Ambitie, evenals de beheersmaatregelen. Het transitieteam houdt zicht op de ontwikkeling van de risico's en stuurt bij waar nodig.

Ten aanzien van de genoemde risico's treft Avans intern beheersmaatregelen om deze te verkleinen en haar ambities waar te maken. Bijvoorbeeld:

1. Er is veel aandacht voor de effecten van corona op de korte en lange termijn. We hebben de Welzijnsmonitor ontwikkeld om het welzijn en de ontwikkeling van studenten te volgen. Onder medewerkers doen we periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek.
2. Voor de realisatie Ambitie 2025 en de bijbehorende verandering hebben we maatregelen getroffen, zoals:
  - Een hernieuwde inrichting van het Transitieteam, met onder andere de aanvulling van een bouwblok gericht op onderzoek.
  - Een hernieuwde inrichting van de overlegstructuur tussen het Transitieteam en stake-holders in de organisatie. Er is wekelijks overleg waardoor risico's op tijd in beeld zijn.
  - Periodieke afstemming met het Transitieteam en het CvB volgens een vaste voortgangsrapportage.
  - Draagvlak, voortgang en absorptievermogen volgen via de periodieke Ambitiemonitor.
  - Voor leiderschap zetten we begin 2022 een nieuw management development programma op
  - Tussentijdse externe audits voor de migratie naar nieuwe systemen.
3. Door aan te (blijven) sluiten bij de wereld om ons heen, maken we Avans toekomstbestendig en houden we focus op onze kerntaak: toekomstbestendige beroepsprofessionals opleiden.
4. Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem is de Management Review. Samen met onze stakeholders bespreken we jaarlijks de stand van zaken van Avans. Dit Avans-

brede kwaliteitssysteem 'Kwaliteit in Beweging' hebben we in 2021 herijkt.

5. Bewustwordingstrajecten binnen Avans voor cyber- en privacyrisico's en uitbreiding van het team dat verantwoordelijk is voor informatiebeveiliging.

Naast de mogelijke risico's benutten we de volgende kansen mogelijk onvoldoende:

1. De Ambitie 2025 kwam collectief tot stand. Er zijn veel medewerkers en studenten binnen Avans die in deze ambitie geloven en Avans kan hen als ambassadeurs inzetten.
2. Met kleinschaligheid en betrokken medewerkers kan Avans inspelen op de toenemende maatschappelijke aandacht voor het welzijn van de student.
3. Met duurzaamheid als profilerend kenmerk kan Avans een actievere rol spelen in het tot stand brengen van Nederlandse of regionale duurzaamheidsambities. De energietransitie bijvoorbeeld.

#### **Situatie Oekraïne**

Zoals vermeld in de [continuïteitsparagraaf](#) is de impact van de situatie in Oekraïne op het primaire proces van Avans nagenoeg nihil. De risico's beperken zich vooralsnog tot operationele risico's van de prijsstijgingen voor energie inclusief elektriciteit, schoonmaak, bouwkosten en overige investeringen. De maatregelen voor onze Oekraïense en Russische studenten richten zich vooral op financiële ondersteuning zodat zijn hun onderwijs kunnen blijven volgen. Ook bewaakt Avans het risico van grote prijsstijgingen bij nieuwe investeringen.

#### **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 2020/2021 als in studiejaar 2021/2022 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 (€ 49.000) en materiële lasten (€ 3.000).
- Als gevolg van corona moest Stichting Avans € 55.000 aan leegstandskosten voor studentenhuysvesting 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 € 225.000 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 31 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.
- Er waren ook uitwisselingen met (niet-) partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 53 buitenlandse studenten en 38 Nederlandse studenten deel.

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

In studiejaar 2021/2022 volgen 5 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.



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

Zowel in studiejaar 2020/2021 als in studiejaar 2021/2022 is geen sprake van bekostiging van maatwerktrajecten.

### **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.

### **Beleidsvaluatie en audit**

In 2021 hebben we de volgende audits en evaluaties afgerond of gestart:

- een onderzoek naar de risico's en maatregelen om de processen inkoop, aanbesteding en contractmanagement bij Avans te verbeteren;
- een verbetergerichte audit naar de rechtmatigheid met betrekking tot uitbetaling van overuren en (incidentele) beloningen en declaraties;
- een beleidsvaluatie van het proces reorganisatie bij het LIC-team kwaliteitsmanagement onderzoek naar de effectieve inzet van planning- en roosterapplicatie Xedule om het onderwijslogistieke proces te verbeteren;
- een onderzoek naar de naleving en beheersing van de auteursrechtenregelgeving;
- de toepassing van process mining binnen het purchase-to-pay proces om verbetermogelijkheden te identificeren;
- een onderzoek naar de betrouwbaarheid van de vastlegging van toetsresultaten een verbetergericht onderzoek naar de beheersing van studievoortgang.

### **Klokkenluider**

In 2021 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

### **Privacy**

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In mei 2018 werd de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. In 2019 werkten we aan het beleid bescherming persoonsgegevens en hebben we de AVG bij Avans ingebed. Dit proces blijven we doorlopend verbeteren.

In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2021 in totaal 10 meldingen (2020: 7) gedaan van een datalek. De Functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er:

2 keer sprake was van een datalek dat we moesten melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit heeft Avans conform procedure gedaan.

8 keer sprake was van een datalek dat we niet hoefden te melden 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.

### **Inschrijvingen**

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

### **Profileringsfonds**

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

- studievertraging als gevolg van overmacht;
- een erkende topsportstatus;
- een bestuursfunctie in een studentenorganisatie.

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

De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) ontving in 2021 19 aanvragen voor financiële



Aanvragen Profileringsfonds 2021	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	19	16	€71.668	€4.479	9
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	124	120	€143.256	€1.194	10
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>143</b>	<b>136</b>	<b>€214.924</b>	<b>€1.580</b>	<b>10</b>

ondersteuning vanwege studievertraging als gevolg van overmacht. Van de aanvragen kende de commissie er 16 toe. Ook konden studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen in het studiejaar 2021-2022 weer een bestuursbeurs aanvragen. De Commissie FOS beoordeelt de aanvragen. In totaal kende de commissie in studiejaar 2021-2022 een bedrag van € 143.256 toe voor bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten. De commissie FOS keerde dit bedrag ook uit. Daarnaast kent de commissie een financiële vergoeding toe aan de studentleden van de AMR. De kosten hiervan komen niet ten laste van het Profileringsfonds.

### Noodfonds

Avans heeft een Noodfonds ingericht. Het doel van het Noodfonds is om Avansstudenten in bijzondere gevallen tijdelijk financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening van maximaal € 2.500. De voorwaarden voor deze ondersteuning hebben we vastgelegd in de Regeling Noodfonds voor studenten. De Commissie FOS beoordeelt de aanvragen. In 2021 werden 8 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 28.523 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2020 € 16.712

### COMMERCIELE ACTIVITEITEN

Niet publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Hogeschool BV (h.o.d.n. Avans+). De activiteiten van deze BV vallen binnen de Avansambitie van een leven lang leren. Het CvB heeft via de Algemene Vergaderingen van

Aandeelhouders zeggenschap over voornoemde BV en zorgt er daarmee voor dat de niet publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van Avans en bijdragen aan de realisatie van haar maatschappelijke opdracht. Leidraad is de branchecode. Over de activiteiten wordt separaat gerapporteerd.



# 11 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

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

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

### CENTRALE MEDEZEGGENSCHAP

Corona had ook in 2021 veel invloed op ons leven en werken en daarmee op de besluitvorming. Digitaal vergaderen, discussiëren en tot standpunten en besluiten komen vraagt om nieuwe techniek, discipline en competenties. Tijdens de coronacrisis is de raad hier steeds meer in gegroeid.

In het voorjaar waren de algemene AMR-verkiezingen. De raad verwelkomde vanaf september nieuwe studenten en medewerkers. Er is nu een mooie mix van nieuwkomers en ervaren leden.

Grote en kleine onderwerpen passeerden de AMR en hebben geleid tot intensieve maar steeds constructieve besprekingen met het College van Bestuur (CvB). Vooral over de implementatie van de Ambitie 2025 voerde de AMR veel gesprekken. De eerste stappen hiervoor heeft Avans in 2021 gezet.

### IMPLEMENTATIE AMBITIE 2025

De Ambitie 2025 stond meerdere keren op de agenda voor het overleg tussen CvB en AMR. Omdat de AMR instemmingsrecht verwierf op het implementatieplan voor de Ambitie, legde het college dit plan eind juni aan de AMR voor. Het bestaat uit een overall implementatiestrategie en de stappen voor een zorgvuldige implementatie. Het projectteam voor de Ambitie werkt de stappen uit in plateauplannen, die ter informatie aan de AMR worden voorgelegd. Parallel daaraan bespreekt de AMR de komende jaren iedere 3 maanden de voortgang met het CvB. De AMR focust zich bij de uitvoering van de Ambitie 2025 op:

- het aanpassingsvermogen van de organisatie;
- de werkdruk beheersbaar houden;

- de studenttevredenheid hoog houden.

De Ambitie 2025 heeft 5 pijlers: Onderwijs, Onderzoek, Organisatie, Technologie & Data en Co-creatie. Alle ontwikkelingen op deze onderwerpen krijgt de AMR voorgelegd, soms met een verzoek tot advies of instemming. Al in 2020 bespraken de AMR en het CvB uitgebreid het onderwijsmodel. In het voorjaar van 2021 was er veel aandacht voor het organisatiemodel en de herclustering van de voltijdopleidingen, met input van de deelraden.

In de tweede helft van 2021 was er nog meer aandacht voor Technologie & Data. Dit resulteerde in het programma Informatie Voorziening Avans (IVA). IVA ontving een groot budget. De AMR voert hierover regelmatig gesprekken met de verantwoordelijke directeur en de portefeuillehouder vanuit het CvB. De raad vindt het belangrijk dat Avans keuzes voor investeringen in ICT afweegt tegen de opbrengsten voor het onderwijs. De AMR vraagt in het bijzonder aandacht voor de financiering van ICT-tools die de organisatie zelf ontwikkelt en op termijn moet beheren.



### BELANGRIJKE AMR-BESLUITEN

Instemming met de herclustering van de voltijdopleidingen in grotere eenheden was voor de AMR een van de belangrijkste besluiten in 2021. Hier ging veel aan vooraf. De AMR wilde dat de medewerkers en de decentrale medezeggenschapsraden hierbij betrokken werden. Als de decentrale medezeggenschap betrokken is bij de voorbereiding van het besluit en de implementatie, kan de besluitvorming maximaal aansluiten bij de onderwijspraktijk.

Een ander belangrijk besluit ging over besteding van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs. Begin juni werd duidelijk dat de overheid extra geld zou vrijmaken voor het onderwijs, voor 3 specifieke doelen. Een van die doelen was onderwijsachterstanden wegwerken. Hiervoor moest Avans een door de AMR goedgekeurd plan indienen bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In samenspraak met de AMR heeft het CvB dit plan ontwikkeld.

Ook was de AMR betrokken bij het aanstellen van een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur en 2 nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. De raad had instemmingsrecht op de profielschetsen en de voorzitter en vicevoorzitter namen deel aan de gesprekken.

### **DEELRADEN EN OPLEIDINGSCOMMISSIES**

Op decentraal niveau oefenden de academierraden, dienstraden en opleidingscommissies binnen de eigen academie, dienst of opleiding de medezeggenschapsrechten uit. In 2021 betrok de AMR de decentrale medezeggenschap vaker door hun visie op bepaalde onderwerpen te vragen. Dat gebeurde bijvoorbeeld via Teams, door gesprekken met voorzitters van deelraden door deelraad- en dienstraadoverleggen interactief meer concreet vorm te geven.

Het Centrum voor Medezeggenschap organiseerde ook dit jaar waardevolle bijeenkomsten voor de opleidingscommissies. Terugkerend thema hierbij waren de ontwikkelingen rondom de uitvoering van Ambitie 2025. Ook is in 2021 het trainingsaanbod voor de medezeggenschap uitgebreid en loopt er een project om de decentrale medezeggenschap door te ontwikkelen.

### **VOORUITBLIK**

Bij de totstandkoming en implementatie van de nieuwe, grotere 'clusters' is een belangrijke rol weggelegd voor de decentrale medezeggenschap. De AMR heeft daarom op dit punt decentrale zeggenschap en inbreng afgedwongen op korte termijn. Voor de middellange en lange termijn voeren we de dialoog/wordt de dialoog gevoerd om meer eenheid te creëren in de werkwijze en taken van de decentrale medezeggenschap. Daarbij hoort vanzelfsprekend ook een aanpassing in faciliteiten voor leden. Zodat onze medezeggenschap aansluit bij de wendbare organisatie die Avans wil zijn. Dat leidt in 2022 zeker tot een vernieuwde samenstelling van academierraden en een actueel medezeggenschapsreglement.



## **SAMENSTELLING 31 DECEMBER 2021:**

### **Medewerkersleden:**

Maud Müskens - Voorzitter en lid Dagelijks Bestuur (DB) (LIC)

René van Kuijk - DB-lid (AVB)

William Aarts (AMIB)

Frank Philippart (ASB)

Mustapha Aoulad Hadj (ASH)

Eric van Oevelen (LIC)

Annelies van der Thiel (AHB)

Suong Thach (DFS)

Edwin Zeelenberg (AVD)

Lidwien Jacobs (AOMI)

Stefan van Dockum (AI&I)

Isolde Sprenkels (AMBM)

### **Studentleden:**

Vincent Plompen - Voorzitter studentgeleding, vice-voorzitter AMR en DB-lid (AHB - Bedrijfskunde)

Nikki van Amerom - DB-lid (AAFM - Bedrijfskunde)

Frederique Veenstra (AGZ - Mens en Techniek| Gezondheidszorgtechnologie )

Babette Leenhouts (ATGM - Chemie)

Fatima Mussarat Razzak (AVB - Integrale Veiligheidskunde)

Femke van Uden (AHB - Bedrijfskunde)

Luc Goos (ACUE - Communicatie)

Melissa Boom (AMIB - Commerciële Economie)

Vincent van Valen (AAFM - Bedrijfskunde)

Wietse van Bruggen (AMIB - International Business)

Didi Sewüster (AGZ - Mens en Techniek| Gezondheidszorgtechnologie)

Nancy van Ballegooij (AVD - Accountancy)





# 12 FINANCIËN

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2021 € 26,9 mln positief. Dat is € 29,4 mln beter dan begroot (-/- € 2,5 mln). Deze afwijking is voornamelijk het gevolg van 4 factoren.

1. Voor de in 2021 ontvangen aanvullende rijksbijdrage uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO lumpsum) hebben wij er bewust voor gekozen om deze middelen in te zetten tot en met 2023. Dit doen wij omdat wij daarmee meerjarig onze personeelsformatie kunnen uitbreiden. Dit is wenselijk vanwege de krapte op de arbeidsmarkt in Nederland. Per saldo wenden wij daarmee € 14,0 mln rijksbijdrage uit 2021 pas aan in de jaren 2022 en 2023.
2. Een hogere rijksbijdrage (€ 2,2 mln) als gevolg van de Voorjaarsnota van het Ministerie van OCW.
3. Besparingen (€ 9,1 mln) binnen onze reguliere werkzaamheden door de coronamaatregelen, het niet of later invullen van vacatures en het niet volledig kunnen besteden van de in 2021 ingezette NPO-middelen.
4. Een vertraging van de realisatie van onze Ambitie 2025, waardoor het daarvoor begrote bedrag niet volledig is aangewend (€ 3,4 mln).

### RESULTAAT 2021

In vergelijking met 2020 is het resultaat voor 2021 € 21,2 mln. hoger. Deze afwijking wordt voor € 14,0 mln. verklaard door de rijksbijdrage NPO lumpsum en het niet volledig inzetten van de in 2021 vrijgemaakte middelen voor de Ambitie 2025 (€ 3,4 mln.).

#### Geconsolideerde resultaatanalyse 2021(x 1.000)

	werkelijk 2021	begroot 2021	werkelijk 2020
	€	€	€
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6.879	-2.500	5.634

In algemene zin is sprake van een groter wordende mismatch tussen de snelheid waarmee extra middelen toegekend worden en de snelheid waarmee Avans dit weet om te zetten in planvorming en het aantrekken van nieuw personeel. Dit speelt met name in 2021 gezien de NPO lumpsum middelen die wij ontvangen hebben.

### INTERN BUDGETMODEL

In ons interne budgetmodel staan de uitgangspunten voor de verdeling van middelen die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans. De rijksbijdrage vormt onze belangrijkste inkomstenbron. Daarom gebruiken we voor het interne budgetmodel van onze reguliere academiebudgetten de sturingsprincipes van de rijksbekostiging. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld voor de bekostiging van 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 voor effectieve en efficiënte onderwijsondersteuning.

Bedrijfsonderdelen kunnen op grond van een aanvraag ook budget krijgen voor specifieke doeleinden, 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).

## Financiële ratio's

	Stichting Avans		Signaleringsgrenzen
	2021	2020	
Liquiditeit	1,73	1,34	Minder dan 0,75
Solvabiliteit	70%	66%	Minder dan 30%
Absolute omvang liquide middelen (in € mln)	124	101	Minder dan € 2 mln.

De liquiditeit van Avans is hoger dan de signaleringsgrens door het hoge liquide middelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De kasstroom over 2021 bedroeg € 22,6 mln positief en wordt met name verklaard door het positieve resultaat.

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 2021, met uitzondering van de afgesloten hypotheek voor Avans+, geen externe bancaire financiering.

De absolute omvang liquide middelen is hoger dan de signaleringsgrens.

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 2021, met uitzondering van de hypotheek voor Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de afgesloten hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

## TREASURYBELEID

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

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën, het zogenaamde schatkistbankieren. Sinds medio 2017 is schatkistbankieren niet meer verplicht, aangezien wij de lening bij het ministerie volledig hebben afgelost. Met het oog op risicominimalisatie heeft Avans er toch voor gekozen om haar overtoollige liquide middelen onder te blijven brengen bij het ministerie van Financiën. Naast reguliere betaalrekeningen heeft Avans termijndeposito's uitgezet bij het ministerie van Financiën (totaal m€ 100). De individuele deposito's hebben een maximale omvang van m€ 5 en kennen allen een looptijd van maximaal 6 maanden om daarmee de continuïteit in het betalingsverkeer te kunnen garanderen.

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 2026. Voor de periode 2022 tot en met

2026 zijn de cijfers rechtstreeks ontleend aan / hebben ten grondslag gelegen aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2022-2026.

### kengetallen per ultimo

	werkelijk 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	34.907	34.223	33.787	33.024	32.710	32.600
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	78	78	78	78	78	78
Personeel primair proces (OP)	1.606	1.839	1.882	1.913	1.887	1.793
Ondersteunend personeel (OOP)	933	951	954	956	954	947
<i>Deelnemingen</i>	206	241	274	325	392	393
<b>Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires</b>	2.823	3.108	3.187	3.272	3.311	3.211

### *Avans Hogeschool:*

OP-OOP-ratio	1,6	1,8	1,8	1,9	1,8	1,7
Aantal studenten per fte personeel	13,3	11,9	11,6	11,2	11,2	11,6
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	21,7	18,6	18,0	17,3	17,3	18,2

### *Geconsolideerd:*

Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	92,8	95,1	95,3	95,7	95,7	95,7
---	------	------	------	------	------	------

### Toelichting

Alhoewel het totale aantal studenten per 1-10-2021 vergelijkbaar is met een jaar eerder, constateren wij dat het aantal 1e jaars-studenten fors lager is dan de voorgaande 3 jaren. Daarentegen is sprake van minder studie-uitval van oudere-jaarsstudenten dan in voorgaande jaren. Dat kan mede verklaard worden door het uitstellen van het bindend studieadvies. Op de langere termijn zal deze ontwikkeling naar verwachting leiden tot een daling van het aantal ingeschreven studenten bij Avans.

Gezien de krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt - die in het onderwijs in het bijzonder - gecombineerd met de uitdagende Ambitie 2025 zien wij een

behoefte om gedurende de gehele ambitieperiode met een redelijk stabiel personeelsbestand te kunnen werken. De solide financiële positie van Avans biedt de mogelijkheden hierop in te spelen. Wij verlengen daarom de verhoging van de lumpsum budgetten (tot en met 2023 gefinancierd vanuit de NPO lumpsum) tot aan het einde van de huidige ambitieplan periode (2025). Hier is een bedrag mee gemoeid van € 7,0 mln per jaar.

Deze keuze, gecombineerd met de aanvullende NPO specifieke tijdelijke middelen, leidt ertoe dat wij de komende jaren een groei in onze personeelsformatie verwachten. Deze groei zal zich met name focussen op het onderwijzend personeel (OP), waardoor de

OP-OOP ratio zal stijgen. Aangezien wij een krimp in onze studentenaantallen voorzien, zullen de student/personeelsratio's verlaagd worden, waardoor wij een verdere impuls kunnen geven aan de studentnabijheid.

Vanaf 2026 is een kentering zichtbaar in de ontwikkeling van onze ratio's. Deze wordt veroorzaakt doordat wij in de meerjarenbegroting er bewust voor hebben gekozen om niet vooruitlopend op de ambitie voor de nieuwe planperiode structureel middelen vast te zetten.

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2021 naar 2022 vanwege de cao-hbo en de ontwikkeling van de sociale lasten en pensioenpremies. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het prijspeil 2022, waardoor de GPL redelijk stabiel is vanaf 2022.

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

	werkelijk 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026
	€	€	€	€	€	€
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage	278.306	304.904	281.698	279.272	278.762	276.428
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.498	370	370	370	370	370
Collegegelden	50.872	42.776	62.043	60.856	59.599	59.094
Opbrengst werk voor derden	29.103	31.194	37.729	47.353	59.925	60.983
Overige baten	4.427	4.949	3.208	3.299	3.322	3.302
<b>Totaal baten</b>	<b>366.206</b>	<b>384.194</b>	<b>385.049</b>	<b>391.150</b>	<b>401.977</b>	<b>400.176</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	261.951	295.628	303.769	313.116	317.035	307.336
Afschrijvingen	23.229	22.850	22.581	27.365	32.309	32.502
Huisvestingslasten	16.145	16.423	16.541	15.988	13.771	13.695
Overige lasten	37.634	41.525	42.004	43.340	44.538	44.129
<b>Totaal lasten</b>	<b>338.959</b>	<b>376.426</b>	<b>384.895</b>	<b>399.809</b>	<b>407.653</b>	<b>397.663</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>27.247</b>	<b>7.768</b>	<b>154</b>	<b>-8.658</b>	<b>-5.676</b>	<b>2.514</b>
Saldo financiële bedrijfsvoering	-368	-405	-704	-1.642	-2.574	-2.514
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal resultaat</b>	<b>26.879</b>	<b>7.363</b>	<b>-550</b>	<b>-10.300</b>	<b>-8.250</b>	<b>-</b>

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

- Zoals eerder opgemerkt kiezen wij ervoor om de verhoging van de lumpsum budgetten (tot en met 2023 gefinancierd vanuit de NPO lumpsum) tot aan het einde van de huidige ambitieplan periode (2025) door te trekken. Hier is een bedrag mee gemoeid van € 7,0 mln. per jaar.
- Ondanks deze inzet van de lumpsum rijksbijdrage verwachten wij in 2022 een begrotingsoverschot, aangezien wij voorzien dat wij niet in staat zijn om al het benodigde personeel aan te trekken met de huidige krapte op de arbeidsmarkt.
- In 2026 start een nieuwe planperiode voor onze ambitie; wij hebben in de begroting in 2026 een bedrag gereserveerd voor de dan geldende ambitie. Deze kostenreservering maakt dat de begroting in 2026 sluitend is.
- In 2022 verwachten wij eenmalig een hogere rijksbijdrage als gevolg van het NPO (compensatie voor korting collegegelden en aanvullende tijdelijke middelen). Vanaf 2023 verwachten wij een relatief stabiele rijksbijdrage.
- De collegegelden zijn in 2021 en 2022 relatief laag door de korting op de collegegelden, voortkomend uit het NPO. Via de rijksbijdrage worden wij voor die korting gecompenseerd. Vervolgens is sprake van een daling van de collegegelden, aangezien onze verwachting is dat onze studentenaantallen dalen.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de begrote stijging in het activiteitsniveau van Avans+ in de komende jaren.
- De personeelslasten stijgen met name door de benodigde personele capaciteit om onze Ambitie 2025 te realiseren en de beoogde stijging in activiteiten van Avans+.
- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2024 door aanzienlijke investeringen in gebouwen. Zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans.
- In het saldo van de financiële bedrijfsvoering zijn de rentekosten zichtbaar van de aangetrokken externe financiering van de begrote investeringen.





**Balans per ultimo (x 1000)**

	werkelijk 2021	begroot 2022	begroot 2023	begroot 2024	begroot 2025	begroot 2026
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	232	232	232	232	232	232
Materiële vaste activa	181.781	202.748	271.567	337.921	320.451	311.837
Financiële vaste activa	491	312	276	240	204	168
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>182.504</b>	<b>203.292</b>	<b>272.075</b>	<b>338.393</b>	<b>320.887</b>	<b>312.237</b>
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	49	54	54	54	54	54
Vorderingen	21.076	15.791	15.791	15.791	15.791	15.791
Effecten	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	123.986	120.423	61.744	63.811	67.615	71.966
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>145.111</b>	<b>136.268</b>	<b>77.589</b>	<b>79.656</b>	<b>83.460</b>	<b>87.811</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>327.615</b>	<b>339.560</b>	<b>349.663</b>	<b>418.049</b>	<b>404.346</b>	<b>400.049</b>
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	69.231	78.600	76.039	62.978	50.865	47.003
Algemene reserve privaat	14.081	15.932	17.942	20.704	24.566	28.428
Bestemmingsreserves publiek	145.017	145.017	145.017	145.017	145.017	145.017
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>228.329</b>	<b>239.549</b>	<b>238.998</b>	<b>228.699</b>	<b>220.448</b>	<b>220.448</b>
Voorzieningen	13.881	11.786	11.740	12.025	11.773	11.376
Langlopende schulden	1.600	1.200	12.300	91.400	86.500	83.000
Kortlopende schulden	83.805	87.025	86.625	85.925	85.625	85.225
<b>Totaal passiva</b>	<b>327.615</b>	<b>339.560</b>	<b>349.663</b>	<b>418.049</b>	<b>404.346</b>	<b>400.049</b>

### Toelichting op de kernpunten in de balans

- De materiële vaste activa nemen toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en verbouwingen om de bestaande onderwijspannen geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs (Ambitie 2025). Veel van deze bouwprojecten worden naar verwachting in 2024 in gebruik genomen. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2022-2026 bedragen € 204 mln. Deels worden deze investeringen gefinancierd vanuit eigen middelen, deels zal externe financiering aangetrokken dienen te worden (zie voor impact liquide middelen en langlopende schulden). Ondanks de verwachte krimp van de studentenaantallen verwachten we geen leegstand van panden, mede omdat wij huurpanden afstoten. Bij de inrichting van de nieuwbouw zullen keuzes worden gemaakt die ons in staat stellen, mocht dit nodig blijken te zijn, om ruimte aan derden beschikbaar te stellen.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2022 afnemen. Het beeld is dat Stichting Avans vanaf 2023 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Met name de algemene reserve publiek laat een aanzienlijke daling zien in de komende jaren. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans+. De bestemmingsreserves publiek omvatten enerzijds een reserve voor financiële risico's, anderzijds financiële ruimte ter dekking van toekomstige innovaties. Er is geen sprake van overige reserves en fondsen.

### Overige rapportages

1. Rapportage en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Een beschrijving van de wijze waarop het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert, staat in [Risicomanagement](#) in hoofdstuk 9.
2. Ook de beschrijving van de risico's en onzekerheden inclusief eventuele maatregelen staan vermeld in [dezelfde paragraaf](#) in hoofdstuk 9.

3. Het verslag van het [toezichthoudend orgaan](#) staat eveneens in genoemde paragraaf in hoofdstuk 9.

### Oekraïne-crisis en primair proces

Zoals vermeld in het bestuursverslag van het College is de impact van de oorlog in Oekraïne op het primaire proces van Stichting Avans nagenoeg nihil. De financiële impact op korte termijn is ook gering. Op de langere termijn is sprake van wat meer financiële onzekerheid (bijvoorbeeld een mogelijke aanpassing van de bekostigingstarieven, bouwkostenstijging en (energie)kostenstijgingen, waarbij het nu niet mogelijk is om de financiële impact hiervan te bepalen. De rijksbijdragen en collegegelden vormen de belangrijkste inkomsten voor Avans (circa 90%) en zullen zonder twijfel een stabiele inkomstenbron blijven. Avans heeft op dit moment een robuuste financiële positie en op basis van de laatste inzichten ook voldoende liquiditeit om de gevolgen van de Oekraïne-crisis te kunnen opvangen.

De financiële positie van Avans is dermate solide dat de eerder genoemde (beperkte) risico's opgevangen kunnen worden zonder dat de continuïteit in het geding is. Dit blijkt uit de uitkomsten van stresstest en de meerdere scenario's die met de meerjarenbegroting 2022-2026 zijn gemaakt.

### PRIVATE ACTIVITEITEN

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

### Avans+

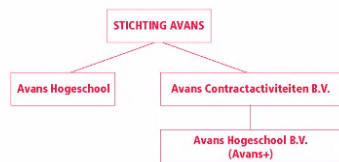
Binnen de Stichting Avans opereert naast Avans Hogeschool B.V., een 100% deelneming bekend onder de naam Avans+. Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden.

De omzet van Avans+ in 2021 is gestegen in vergelijking met 2020, daarmee is duidelijk dat de private opleidingsmarkt na de coronacrisis aan het aantrekken is. De marge op de aangeboden opleidingen is wel gedaald. Meerjarig wordt een omzetgroei inclusief verbetering van de marge verwacht.

De deelneming heeft eigen medewerkers in dienst en huurt daarnaast externe docenten in voor hun specifieke kennis. Als medewerkers van Avans

Hogeschool worden ingezet, gebeurt dit op basis van detachering en op beperkte schaal. Andersom kunnen medewerkers van Avans+ op contract- of tijdelijke basis werkzaamheden bij Avans Hogeschool verrichten. In elke situatie vindt facturering plaats van de werkelijke kosten, zonder winstoogmerk.

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



## ANBI

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



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

## GECONSOLIDEERDE BALANS 2021 (X 1.000)<sup>3</sup>

### ACTIVA

	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële vaste activa	1	232	232	
Materiële vaste activa	2	181.781	186.405	
Financiële vaste activa	3	491	510	
<b>Totaal vaste activa</b>			182.504	187.147
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	4	49	54	
Vorderingen	5	21.076	15.811	
Liquide middelen	6	123.986	101.428	
<b>Totaal vlottende activa</b>			145.111	117.293
<b>Totaal activa</b>			327.615	304.440

### PASSIVA

	31-12-2021		31-12-2020	
		€	€	
Eigen vermogen	7	228.329	201.450	
Voorzieningen	8	13.881	13.723	
Langlopende schulden	9	1.600	2.000	
Kortlopende schulden	10	83.805	87.267	
<b>Totaal passiva</b>		327.615	304.440	

<sup>3</sup> Na verwerking resultaatbestemming



## GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2021 (X 1.000)

		Werkelijk 2021	Begroting 2021	Werkelijk 2020
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	281.804	247.541	227.539
Collegegelden	12	50.872	60.217	57.607
Baten werk in opdracht voor derden	13	29.103	28.046	25.760
Overige baten	14	4.427	4.214	4.701
<b>Totaal baten</b>		<b>366.206</b>	<b>340.018</b>	<b>315.607</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	15	261.951	261.652	238.746
Afschrijvingen	16	23.229	23.745	23.479
Huisvestingslasten	17	16.145	15.308	15.309
Overige instellingslasten	18	37.634	41.504	32.191
<b>Totaal lasten</b>		<b>338.959</b>	<b>342.209</b>	<b>309.725</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>27.247</b>	<b>-2.191</b>	<b>5.882</b>
Saldo financiële baten en lasten	19	45	73	85
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>27.292</b>	<b>-2.118</b>	<b>5.967</b>
Vennootschapsbelasting	20	413	382	333
<b>Resultaat</b>		<b>26.879</b>	<b>-2.500</b>	<b>5.634</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2021 (X 1.000)

	2021		2020	
		€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten		26.879		5.634
Afschrijvingen	16	23.229		23.479
Mutaties voorzieningen	8	158		-2.610
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	4	5		-4
Vorderingen	5	-5.265		-1.146
Kortlopende schulden	10	-3.462		5.709
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			41.544	31.062
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings immateriële vaste activa	1	-		-
Investerings materiële vaste activa	2	-18.715		-29.783
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	110		158
Investerings financiële vaste activa	3	-17		-
Desinvesteringen financiële vaste activa	3	36		201
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-18.586	-29.424
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	9	-		-
Aflossing en vrijval langlopende schulden	9	-400		-800
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-400	-800
<b>Mutatie liquide middelen</b>			22.558	838
Beginstand liquide middelen		101.428		100.590
Mutaties liquide middelen		22.558		838
<b>Eindstand liquide middelen</b>			123.986	101.428

## ALGEMENE TOELICHTING

### Activiteiten

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

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

### Continuïteit

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

### Groepsverhoudingen

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

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

### Consolidatie

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

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

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

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

### Verbonden partijen

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

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

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

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

#### **Schattingen**

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

## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### Algemeen

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

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

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

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

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

### Vergelijking met voorgaand jaar

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening wettelijk wachtgeld gewijzigd. Het voor de initiële waardering van de wachtgeldvoorziening gebruikte percentage van de ontvangen beschikkingen is verlaagd van 65% naar 50%. Door deze schattingswijziging is de voorziening wettelijk wachtgeld in 2021 € 482.000 lager. Daarnaast heeft ook een schattingswijziging plaatsgevonden voor de inschatting van de voorziening langdurig zieken. De kans dat een medewerker 2 jaar ziek blijft is aangepast van 15% naar 20%. Door deze schattingswijziging is de voorziening langdurig zieken in 2021 € 456.000 hoger. Tenslotte heeft een schattingswijziging plaatsgevonden voor de voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten. De kans dat een medewerker met een tijdelijk contract daadwerkelijk een contract voor onbepaalde tijd ontvangt, is bijgesteld van 53% naar 63%. Door deze schattingswijziging is de voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten in 2021 € 101.000 lager. De impact van deze schattingswijzigingen is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorzieningen.

### Immateriële vaste activa

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

### Materiële vaste activa inclusief vastgoedbelegging

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

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

De gebouwen worden gewaardeerd met behulp van de componentenbenadering. Dat wil zeggen dat zij opgesplitst zijn in 2 componenten, te weten de gebouwen en de installaties. De afschrijvingen voor de beide

componenten worden onafhankelijk van elkaar bepaald. Groot onderhoud aan beide componenten wordt geactiveerd en verhoogt daarmee de boekwaarde van de componenten. Daarbij geldt dat dit onderhoud levensduurverlengend of waardeverhogend is.

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

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

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

### **Financiële vaste activa**

#### **Deelnemingen**

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

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

#### **Vorderingen**

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

#### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

Stichting Avans beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde van het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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% (2020: 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 incourantheid.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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.

### **Schulden**

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

### **Operationele leasing**

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

## GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

### Algemeen

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

### Verantwoording baten

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

### Rijksbijdragen

De normatieve rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. De niet-normatieve rijksbijdrage (NPO specifieke tijdelijke middelen) wordt als bate verantwoord in het jaar dat de middelen worden ingezet om prestaties te leveren.

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

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

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

## PERSONEELSELONINGEN

### 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 2021 is 110,2%.

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.

De verschuldigde premies over het lopende boekjaar worden als last verantwoord in de staat van baten en lasten. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Voor zover de verschuldigde premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

#### **Financiële baten en lasten**

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

#### **Belastingen**

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is 1,5% (2020: 5,6%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### 1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	<b>Totaal</b>
	€
Aanschafwaarde 01-01-2021	232
Cum. afschrijvingen t/m 2020	-
<b>Boekwaarde 01-01-2021</b>	<b>232</b>
Investeringen in ontwikkelkosten website	
Aanschafwaarde desinvesteringen	-
Afschrijvingen 2021	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-</b>
Aanschafwaarde 31-12-2021	232
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-
<b>Boekwaarde 31-12-2021</b>	<b>232</b>

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

## 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€		€
Aanschafwaarde 01-01-2021	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
<b>Boekwaarde 01-01-2021</b>	<b>18.493</b>	<b>2.099</b>	<b>132.785</b>	<b>26.664</b>	<b>6.364</b>	<b>186.405</b>
Mutaties 2021 (ingebruikname)	321	-3.837	5.381	-	-1.865	-
Investerings	-	6.384	3.425	8.906	-	18.715
Aanschafwaarde desinvesteringen <sup>1</sup>	-	-	-360	-6.147	-	-6.507
Afschrijvingen 2021 <sup>2</sup>	-322	-	-13.808	-9.055	-119	-23.304
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	258	6.139	-	6.397
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	-	75
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-1</b>	<b>2.547</b>	<b>-5.029</b>	<b>-157</b>	<b>-1.984</b>	<b>-4.624</b>
Aanschafwaarde 31-12-2021	21.235	4.646	302.118	70.617	4.771	403.387
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-2.743	-	-174.208	-44.110	-391	-221.452
Egalisatierekening subsidies	-	-	-154	-	-	-154
<b>Boekwaarde 31-12-2021</b>	<b>18.492</b>	<b>4.646</b>	<b>127.756</b>	<b>26.507</b>	<b>4.380</b>	<b>181.781</b>

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

<sup>2</sup> De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen en parkeerterreinen.

### Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is per 31 december 2021 een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 opgenomen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 129 te Breda; de betreffende huurovereenkomsten lopen af in de komende jaren, waarna Avans het gehele pand in gebruik heeft. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbeleggingen is gelijk aan de reële waarde van de beleggingen.

### Afschrijvingspercentages:

Terreinen	0,00%
Terreinvoorzieningen	6,67%
Gebouwen	3,33%
Verbouwingen aan huurpanden	variabel <sup>1</sup>
Installaties	6,67%
Verbouwingen	20,00%
Meubilair	10,00%
Xplora-meubilair	14,29%
Onderwijsapparatuur	20,00%
Smartboards en een deel van netwerkapparatuur	20,00%
Laptops en desktops	25,00%
Overige ICT	33,33%
Overige inventaris	20,00%

<sup>1</sup> De afschrijving op verbouwingen aan huurpanden is afhankelijk van de huurtermijn.

### OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	72.470	1-1-2020
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	35.458	1-1-2020
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	14.417	1-1-2020
<b>Totaal OZB-waardes</b>	<b>122.345</b>	
<b>Verzekerde waarde gebouwen</b>	<b>243.584</b>	

### 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

#### Financiële vaste activa

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

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Niet geconsolideerde deelnemingen	5	5
Hypothecaire lening aan Bress	348	384
Overige borgstellingen	138	121
<b>Totaal overige financiële vaste activa</b>	<b>491</b>	<b>510</b>

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



### Niet geconsolideerde deelneming

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

	Boekwaarde	Investerings	Overige	Resultaat	Boekwaarde
	01-01-2021	2021	mutaties	2021	31-12-2021
	€	€	2021	€	€
Starterslift Investments B.V.	5	-	-	-	5
<b>Totaal niet geconsolideerde deelneming</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

### Hypothecaire lening

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

	Bedrag	Uitgeleend	Aflossingen	Rente-	Resterende
	lening	2021	2022	percentage	looptijd
	31-12-2021	€	€	€	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	348	-	36	2,5%	11
<b>Totaal leningen u/g</b>	<b>348</b>	<b>-</b>	<b>36</b>		

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

### Borgstellingen

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

	Stand	Betaald	Ontvangen	Stand
	01-01-2021	2021	2021	31-12-2021
	€	€	€	€
Overige borgstellingen	-	121	17	-
<b>Totaal borgstellingen</b>	<b>-</b>	<b>121</b>	<b>17</b>	<b>138</b>

### Overige borgstellingen

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

#### 4 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Gebruiksgoederen	49	54
<b>Totaal voorraad</b>	<b>49</b>	<b>54</b>

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

#### 5 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Debiteuren	9.748	6.284
Studenten	115	322
Belastingen en premies sociale verzekeringen	105	-
Overige vorderingen	1.198	973
Overlopende activa	9.910	8.232
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>21.076</b>	<b>15.811</b>

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 202.000 (2020: € 123.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 114.000 (2020: € 162.000).

Onder de post overige vorderingen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van € 694.000 (2020: € 661.000).

De overlopende activa bestaan voor m€ 4,9 uit vooruitbetaalde kosten, voor m€ 3,4 uit nog te ontvangen subsidies en voor m€ 1,6 uit nog te factureren bedragen.

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

#### 6 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Termijndeposito's	100.830	85.833
Bankrekeningen	23.156	15.595
Kassen	-	-
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>123.986</b>	<b>101.428</b>

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 7 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2021	Bestemming resultaat 2021	Stand 31-12-2021
	€	€	€
Wettelijke reserve	232	-	232
Algemene reserve (publiek)	62.353	6.878	69.231
Algemene reserve (privaat)	12.734	1.115	13.849
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	59.394	-5.842	53.552
Innovatiebudget	63.928	27.537	91.465
Ontwerp & Ontwikkeling	2.809	-2.809	0
<b>Totaal vermogen</b>	<b>201.450</b>	<b>26.879</b>	<b>228.329</b>

	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
<b>Totaal vermogen</b>	<b>195.816</b>	<b>5.634</b>	<b>201.450</b>

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

## 8 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2021	Dotaties 2021	Onttrekkingen 2021	Vrijval 2021	Stand 31-12-2021
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	1.167	1.338	1.066	845	594
Bovenwettelijk wachtgeld	962	353	416	156	743
Ambtsjubilea	1.209	274	106	78	1.299
Langdurig zieken	908	1.428	346	-	1.990
Duurzame inzetbaarheid	1.701	-	693	39	969
Werktijdvermindering senioren	6.214	1.546	1.242	173	6.345
Reorganisatie	80	-	14	66	-
Eigenrisicodrager WGA	938	334	232	62	978
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	531	102	242	-	391
Overige voorzieningen	13	567	8	-	572
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.723</b>	<b>5.942</b>	<b>4.365</b>	<b>1.419</b>	<b>13.881</b>

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2021		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	517	77	-
Bovenwettelijk wachtgeld	418	325	-
Ambtsjubilea	40	302	957
Langdurig zieken	862	1.128	-
Duurzame inzetbaarheid	467	502	-
Werktijdvermindering senioren	1.400	4.195	750
Eigenrisicodrager WGA	259	510	209
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	322	67	2
Overige voorzieningen	5	568	-
<b>Totaal</b>	<b>4.290</b>	<b>7.674</b>	<b>1.918</b>

### Voorziening wettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeld. De totale wettelijke werkloosheidslasten van de medewerkers die na 2007 werkloos zijn geworden, worden op basis van de gegevens in de 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 2021 € 482.000 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2020: 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% (2020: 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% (2020: 1%).

#### **Voorziening langdurig zieken**

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor deze inschatting gewijzigd. Door deze schattingswijziging is de voorziening langdurig zieken in 2021 € 456.000 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2020: 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% (2020: 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% (2020: 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 reorganisatievoorziening is in 2021 geheel afgewikkeld

#### **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% (2020: 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. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor deze inschatting gewijzigd. Door deze schattingswijziging is de voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten in 2021 € 101.000 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2020: 1%).

**Overige voorzieningen**

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



## 9 LANGLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

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

	Stand 01-01-2021	Opgenomen 2021	Vrijval 2021	Aflossingen 2020	Stand 31-12-2021
	€	€	€	€	€
Hypotheek	2.000	-	-	400	1.600
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>2.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400</b>	<b>1.600</b>

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

## 10 KORTLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Crediteuren	7.087	7.866
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.749	9.837
Omzetbelasting	372	193
Vennootschapsbelasting	-	23
Schulden terzake pensioenen	3.563	2.992
Schulden aan ministerie OCW	3.641	147
Aflossingsverplichting	400	400
Overige kortlopende schulden	3.135	2.131
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	7.517	6.747
Vakantiedagen	2.051	1.705
Vooruitontvangen collegegelden	14.927	25.813
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	16.861	16.568
Overig	13.502	12.845
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>83.805</b>	<b>87.267</b>

Onder de schulden aan ministerie OCW zijn doelsubsidies opgenomen. Een specificatie daarvan staat in [Model G](#). Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

## MODEL G

---

**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	Kenmerk	Toewijzing Datum	Prestatie afgerond?
Lerarenbeurs	852274-1	20-9-2017	nee
Lerarenbeurs	1006118-1	20-9-2019	nee
Lerarenbeurs	1090568-1	22-9-2020	ja
Lerarenbeurs	1165200-1	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs	1177170-1	21-9-2021	nee
Lerarenbeurs	1183453-1	22-11-2021	nee
Pilot sneltesten mbo-ho	27190462	24-2-2021	ja

## 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	3.655	3.109	546
Verbouwing Parallelweg in 's-Hertogenbosch (EKP-pand)	1.837	1.018	819
Renovatie Hogeschoollaan in Breda	900	891	9
<b>Totaal financiële verplichting</b>	<b>6.392</b>	<b>5.018</b>	<b>1.374</b>

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. De overeenkomst is met ingang van 1 oktober 2021 voor vijf jaar verlengd. Na het verstrijken van deze termijn wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van vijf jaar, derhalve tot en met 30 september 2031. Deze overeenkomst wordt vervolgens voortgezet voor aansluitende perioden van telkens vijf jaar. De huurprijs bedraagt vanaf 1 oktober 2021 € 1.070.000. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract afgesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 april 2020. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 april 2030 tot 1 april 2035 tenzij Stichting Avans vóór 1 april 2029 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurovereenkomst wordt vervolgens stilzwijgend verlengd per 1 april 2035 tot 1 april 2040 tenzij de huurder vóór 1 april 2034 schriftelijk te kennen heeft gegeven de huurovereenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt € 174.000 per jaar 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 in 2022 nog € 231.000 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt € 200.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot 1 augustus 2023. De huurprijs inclusief btw bedraagt € 155.000 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot 1 augustus 2023. De verschuldigde huur bedraagt € 209.000.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan de Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 574. 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 2022. 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. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 4 jaar voor het gebouw aan de Hugo de Grootlaan 35, 37 en 39 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 augustus 2019. Per 1 mei 2021 wordt de huur uitgebreid met de huur van Hugo de Grootlaan 29. De huurprijs bedraagt vanaf 1 mei 2021 € 328.000. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 2 maal 2 jaar. Per 1 augustus 2027 wordt de overeenkomst, als deze niet wordt opgezegd, voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaren. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.

- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2023. De huurprijs bedraagt € 0 per jaar. Na afloop van de huurovereenkomst wordt het pand door Stichting Avans in juridische eigendom overgenomen van de gemeente uiterlijk op de datum van het einde van de huurovereenkomst. Indien partijen huur of voortgezet gebruik voor 1 september 2023 overeenkomen hoeft Stichting Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van € 625.000, exclusief btw per jaar.

Looptijd huurverplichtingen:	Onderverdeling saldo 31-12-2021		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
	3.850	8.001	566

Stichting Avans heeft op 21 juli 2021 een pand gekocht aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch (EKP pand). De levering van het pand geschiedt zodra aan de ontbindende voorwaarde "verkrijgen omgevingsvergunning van de gemeente 's-Hertogenbosch" is voldaan.

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

	2022	2023	2024	2025
	k€	k€	k€	k€
CSU B.V.	3.025	3.025	3.025	3.025
T-Mobile	40	-	-	-
Mendix Technologie	292	292	219	-
Eco smart	600	-	-	-
Bechtle	1.024	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>4.981</b>	<b>3.317</b>	<b>3.244</b>	<b>3.025</b>

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De afgegeven bankgarantie aan Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt € 267.000
- De afgegeven bankgarantie aan Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt € 88.000
- De afgegeven bankgarantie aan PostNL Real Estate B.V. te 's-Gravenhage bedraagt € 116.000
- De afgegeven bankgarantie aan Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt € 222.000

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

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

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

### Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen

Stichting Avans is voor een periode van 10 jaar eigenrisicodragers voor de Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen.

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

In de cao is de regeling Werktijdvermindering Senioren opgenomen. Werknemers kunnen, onder diverse voorwaarden, aanspraak maken op werktijdvermindering. Deze regeling met opbouw van rechten verplicht de hogeschool bij deelname een deel van deze werktijdvermindering te financieren. Er is een voorziening gevormd voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en voor de potentiële instroom van medewerkers in de komende 5 jaar. Momenteel bestaat onvoldoende zicht op de deelnamekans van medewerkers over een tijdsperiode 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:

	2022	2023 tm 2025
	k€	k€
BKV Zorg B.V.	6	-
De'Longhi Benelux S.A.	117	-
Groenewout B.V.	77	164
Lawwise B.V.	78	104
WKBV B.V.	110	-
<b>Totaal</b>	<b>388</b>	<b>268</b>

### Huuropbrengsten Avans Hogeschool B.V.

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

	2022	2023 en 2024
	k€	k€
UPL Benelux B.V.	80	154
T-Mobile Netherlands B.V.	13	17
<b>Totaal</b>	<b>93</b>	<b>171</b>

## GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

---

Medio februari 2022 is Europa opgeschrikt door het uitbreken van een oorlog tussen Rusland en Oekraïne. De invasie heeft een zeer grote impact op de veiligheid van mensen in Oekraïne, en de vluchtelingenstroom in Europa. De sancties voor Rusland en Belarus hebben een grote invloed op de wereldeconomie. De impact op het primaire proces van Stichting Avans is beperkt. Voor de jaarrekening ultimo 2021 is er nog sprake van een gebeurtenis na balansdatum die geen impact had op de situatie per einde boekjaar. Wel is er een onzekerheid als gevolg van de oorlog. De financiële gevolgen zijn voor de korte termijn inzichtelijk en overbrugbaar binnen de huidige solide financiële positie. Meer informatie wordt in de continuïteitsparagraaf opgenomen. Van een continuïteitsissue bij onze belangrijkste debiteur (het ministerie van OCW) is geen sprake.

## OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

### Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

### Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam, juridische vorm en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2021	Resultaat 2021	Totale baten 2021	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
		€	€	€			
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda	4	13.535	1.115	1.044	nee	100%	ja
Avans Hogeschool B.V., Breda	1 en 2	12.040	1.092	21.223	nee	200%	ja
Avans Hogeschool PRL B.V., Breda	1 en 2	127	11	1.351	nee	300%	ja
Avans Hogeschool MB B.V., Breda	1 en 2	1.103	119	2.732	nee	400%	ja
Instituut Scire B.V., Breda	1 en 2	983	166	1.423	nee	500%	ja

### Joint venture (x 1.000)

Naam, juridische vorm en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2021	Resultaat 2021	Totale baten 2021	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
		€	€	€			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg	4	-138	-635	9.900	nee	50%	ja
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ, Roosendaal	4	544	-5	6.017	nee	80%	ja



## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### 11 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2021</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Werkelijk 2020</b>
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	278.306	247.368	226.924
Overige subsidies ministerie OCW	3.498	173	615
<b>Totaal rijksbijdrage ministerie OCW</b>	<b>281.804</b>	<b>247.541</b>	<b>227.539</b>

In vergelijking met de begroting is de werkelijke Rijksbijdrage hoger; dit wordt met name veroorzaakt door de ontvangen aanvullende middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs ad m€ 32.

### 12 COLLEGEGEDEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2021</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Werkelijk 2020</b>
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	55.465	65.720	62.422
Gerestitueerde collegegelden	-4.593	-5.503	-4.815
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>50.872</b>	<b>60.217</b>	<b>57.607</b>

In vergelijking met de begroting zijn de werkelijke collegegelden lager; dit wordt met name veroorzaakt door korting ad -/ m€ 10 op de collegegeldtarieven 2021/2022 zoals overeengekomen in het Nationaal Programma Onderwijs. Avans is voor deze korting gecompenseerd door een aanvullende rijksbijdrage.

### 13 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	4.505	2.680	3.083
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	17.443	19.662	16.450
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.417	1.068	1.032
<b>Totaal contractonderwijs</b>	<b>23.365</b>	<b>23.410</b>	<b>20.565</b>
Internationale organisaties	1.656	1.891	1.826
Nationale overheden	1.481	631	1.523
NWO	745	545	600
KNAW	0	0	0
Overige non-profitorganisaties	1.777	1.555	1.229
Bedrijven	79	14	17
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>5.738</b>	<b>4.636</b>	<b>5.195</b>
<b>Totaal opbrengst werk voor derden</b>	<b>29.103</b>	<b>28.046</b>	<b>25.760</b>

### 14 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	494	605	807
Detachering personeel	441	546	528
Studentenvoorzieningen	225	1.099	397
Restauratieve voorzieningen	3	-	4
Overige	3.264	1.964	2.965
<b>Totaal overige baten</b>	<b>4.427</b>	<b>4.214</b>	<b>4.701</b>

## 15 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Lonen en salarissen	180.422	186.508	165.950
Sociale lasten	23.745	22.323	20.805
Pensioenpremies	30.036	30.276	25.674
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	493	890	813
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	197	550	201
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	196	125	-66
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	1.428	325	667
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	-39	-330	-
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	1.373	510	2.422
Vrijval/dotatie reorganisatievoorziening	-66	-	-579
Vrijval/dotatie transitievergoedingen tijdelijke contracten	102	-	629
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	272	555	715
Vrijval/dotatie overige voorzieningen	2	-	16
<i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>	<i>3.958</i>	<i>2.625</i>	<i>4.818</i>
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	21.283	13.997	19.362
Uitkering sociale verzekeringen	-1.136	-289	-1.133
Overige	3.643	6.211	3.270
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>261.951</b>	<b>261.652</b>	<b>238.746</b>

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

	2021	2020
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.606	1.490
Personeel management	78	85
Personeel bedrijfsvoering	933	827
Stagiairs en werkervaringsplaatskandidaat	74	64
Personeel gelieerde ondernemingen	206	184
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>2.897</b>	<b>2.650</b>

## 16 AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	14.249	14.510	14.829
Inventaris	9.055	9.310	8.725
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-75	-75
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>23.229</b>	<b>23.745</b>	<b>23.479</b>

## 17 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Huur	4.345	4.041	4.623
Onderhoudslasten	2.643	2.297	2.448
Energie en water	2.816	3.081	2.314
Wettelijke lasten	726	727	717
Schoonmaakkosten	4.539	4.636	4.661
Overige huisvestingskosten	1.076	526	546
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>16.145</b>	<b>15.308</b>	<b>15.309</b>

## 18 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.140	937	1.048
Administratie- en beheerskosten	24.227	24.580	20.585
Reis- en verblijfkosten	1.298	3.208	1.628
Onderwijskosten	7.717	9.495	6.048
Dotaties overige voorzieningen	568	0	0
Overige beheerskosten	2.684	3.284	2.882
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>37.634</b>	<b>41.504</b>	<b>32.191</b>

In vergelijking met de begroting zijn de werkelijke overige instellingslasten lager; dit wordt met name veroorzaakt door de verlengde coronamaatregelen. Daardoor zijn de reis- en verblijfkosten beperkt geweest (-/ m€ 2) en hebben er relatief weinig studentuitwisselingen en excursies plaatsgevonden (-/ m€ 1).

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	150	-	150	-	150
Andere controlewerkzaamheden	79	-	79	-	79
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	-	-	-	280	280
Andere niet-controlediensten	-	-	-	0	-
<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>229</b>	<b>-</b>	<b>229</b>	<b>280</b>	<b>509</b>

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

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

#### 19 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Rentebaten	114	121	134
Rentelasten	-69	-48	-49
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>45</b>	<b>73</b>	<b>85</b>

## 20 VENNOOTSCHAPSBELASTING

---

Het in 2021 gehanteerde nominale tarief is 20-25% en het effectieve tarief is 1,5%. 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 € 1.115.000.

## ENKELVOUDIGE BALANS 2021 (X 1.000)<sup>4</sup>

### ACTIVA

	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	21	167.156	171.036	
Financiële vaste activa	22	14.391	13.617	
<b>Totaal vaste activa</b>		181.547	184.653	
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	4	49	54	
Vorderingen	23	8.997	7.923	
Liquide middelen	24	111.811	88.818	
<b>Totaal vlottende activa</b>		120.857	96.795	
<b>Totaal activa</b>		302.404	281.448	

### PASSIVA

	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	25	228.329	201.450	
Voorzieningen	26	13.346	13.461	
Kortlopende schulden	27	60.729	66.537	
<b>Totaal passiva</b>		302.404	281.448	

<sup>4</sup> na verwerking resultaatbestemming



## ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2021 (X 1.000)

		Werkelijk 2021	Begroting 2021	Werkelijk 2020
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage ministerie OCW	11	281.804	247.541	227.539
Collegegelden	12	50.872	60.217	57.607
Baten werk in opdracht voor derden	28	6.374	5.771	5.417
Overige baten	29	7.078	6.500	7.034
<b>Totaal baten</b>		<b>346.128</b>	<b>320.029</b>	<b>297.597</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	30	239.546	241.117	219.743
Afschrijvingen	31	22.279	22.829	22.750
Huisvestingslasten	32	15.818	14.895	14.537
Overige instellingslasten	33	42.421	44.722	36.383
<b>Totaal lasten</b>		<b>320.064</b>	<b>323.563</b>	<b>293.413</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>26.064</b>	<b>-3.534</b>	<b>4.184</b>
Saldo financiële baten en lasten	34	21	18	30
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>26.085</b>	<b>-3.516</b>	<b>4.214</b>
Resultaat deelnemingen	22	794	1.016	1.420
<b>Resultaat</b>		<b>26.879</b>	<b>-2.500</b>	<b>5.634</b>

## **GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING**

### **Algemeen**

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 21 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2021	19.417	2.098	280.835	65.531	6.636	374.517
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-2.422	-	-159.873	-40.687	-272	-203.254
Egalisatierekening subsidies	-	-	-227	-	-	-227
<b>Boekwaarde 01-01-2021</b>	<b>16.995</b>	<b>2.098</b>	<b>120.735</b>	<b>24.844</b>	<b>6.364</b>	<b>171.036</b>
Mutaties 2021	321	-3.837	5.381	-	-1.865	-
Investeringsen	-	6.384	3.425	8.700	-	18.509
Aanschafwaarde desinvesteringen <sup>1</sup>	-	-	-360	-6.147	-	-6.507
Afschrijvingen 2021 <sup>2</sup>	-322	-	-13.191	-8.722	-119	-22.354
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	258	6.139	-	6.397
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	-	75
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	<b>-1</b>	<b>2.547</b>	<b>-4.412</b>	<b>-30</b>	<b>-1.984</b>	<b>-3.880</b>
Aanschafwaarde 31-12-2021	19.738	4.645	289.206	68.084	4.771	386.444
Cum. afschrijvingen t/m 2021	-2.744	-	-172.731	-43.270	-391	-219.136
Egalisatierekening subsidies	-	-	-152	-	-	-152
<b>Boekwaarde 31-12-2021</b>	<b>16.994</b>	<b>4.645</b>	<b>116.323</b>	<b>24.814</b>	<b>4.380</b>	<b>167.156</b>

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

<sup>2</sup> De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen en parkeerterreinen.

In het overzicht op de vorige pagina met materiële vaste activa is een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 inbegrepen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 129 te Breda; de betreffende huurovereenkomsten lopen af in de komende jaren, waarna Avans het gehele pand in gebruik heeft. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbelegging is gelijk aan de reële waarde van de belegging.

## 22 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

### Deelnemingen

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

	Boekwaarde 01-01-2021	Investering 2021	Overige mutaties 2021	Resultaat 2021	Boekwaarde 31-12-2021
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	12.420	-	-	1.115	13.535
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	248	-	-	-317	-69
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (80%), in Roosendaal	439	-	-	-4	435
Starterslift Investment B.V.	5	-	-	-	5
<b>Totaal deelnemingen</b>	<b>13.112</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>794</b>	<b>13.906</b>

## 23 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Debiteuren	292	584
Studenten	115	322
Te vorderen verbonden partijen	527	447
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Overige vorderingen	727	56
Overlopende activa	7.336	6.514
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>8.997</b>	<b>7.923</b>

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 2.000 (2020: € 10.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 114.000 (2020: €-162.000). Onder de post overige vorderingen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van €694.000 (2020: € 661.000). De overlopende activa bestaan voor m€ 3,9 uit vooruitbetaalde kosten en voor m€ 3,4 uit nog te ontvangen subsidies. Geen van de kortlopende vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

## 24 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Termijndeposito's	100.000	85.000
Bankrekeningen	11.811	3.818
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>111.811</b>	<b>88.818</b>

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 25 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand 01-01-2021	Bestemming resultaat 2021	Stand 31-12-2021
	€		€
Algemene reserve (publiek)	62.353	6.878	69.231
Algemene reserve (privaat)	12.966	1.115	14.081
Bestemmingsreserves (publiek):			
Financiële risico's	59.394	-5.842	53.552
Innovatiebudget	63.928	27.537	91.465
Ontwerp & Ontwikkeling	2.809	-2.809	-
<b>Totaal vermogen</b>	<b>201.450</b>	<b>26.879</b>	<b>228.329</b>

	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
<b>Totaal vermogen</b>	<b>195.816</b>	<b>5.634</b>	<b>201.450</b>

### Toelichting op de bestemmingsreserves

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

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

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

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

### 26 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2021	Dotaties 2021	Onttrekkingen 2021	Vrijval 2021	Stand 31-12-2021
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	1.153	1.290	1.059	834	550
Bovenwettelijk wachtgeld	962	353	416	156	743
Ambtsjubilea	1.183	274	106	78	1.273
Langdurig zieken	908	1.382	345	-	1.945
Duurzame inzetbaarheid	1.581	-	693	-	888
Werktijdvermindering senioren	6.150	1.436	1.242	159	6.185
Reorganisatie	80	-	14	66	-
Eigenrisicodrager WGA	913	150	209	48	806
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	531	102	242	-	391
Overige voorzieningen	-	565	-	-	565
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.461</b>	<b>5.552</b>	<b>4.326</b>	<b>1.341</b>	<b>13.346</b>

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2021		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	495	55	-
Bovenwettelijk wachtgeld	418	325	-
Ambtsjubilea	40	298	935
Langdurig zieken	862	1.083	-
Duurzame inzetbaarheid	444	444	-
Werktijdvermindering senioren	1.380	4.055	750
Eigenrisicodragers WGA	184	433	189
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	322	67	2
Overige voorzieningen	-	565	-
<b>Totaal</b>	<b>4.145</b>	<b>7.325</b>	<b>1.876</b>

Voor een toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde voorzieningen.

## 27 KORTLOPENDE SCHULDEN (X 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
Crediteuren	6.008	7.382
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.009	9.168
Omzetbelasting	152	156
Schulden terzake pensioenen	3.376	2.839
Schulden verbonden partijen	70	41
Schulden aan ministerie OCW	3.641	147
Overige kortlopende schulden	494	544
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	7.093	6.474
Vakantiedagen	1.910	1.469
Vooruitontvangen collegegelden	14.927	25.813
Overig	13.049	12.504
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>60.729</b>	<b>66.537</b>

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

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.



## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

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

## 28 BATEN IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.417	1.068	1.032
Totaal contractonderwijs	1.417	1.068	1.032
Internationale organisaties	1.656	1.891	1.826
Nationale overheden	700	631	713
NWO	745	545	600
KNAW	-	-	-
Overige non-profitorganisaties	1.777	1.555	1.229
Bedrijven	79	81	17
Totaal contractonderzoek	4.957	4.703	4.385
<b>Totaal opbrengst werk voor derden</b>	<b>6.374</b>	<b>5.771</b>	<b>5.417</b>

## 29 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	388	473	666
Detachering personeel	2.676	391	2.363
Studentenvoorzieningen	223	1.096	396
Restauratieve voorzieningen	2	-	4
Overige	3.789	4.540	3.605
<b>Totaal overige baten</b>	<b>7.078</b>	<b>6.500</b>	<b>7.034</b>

### 30 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	219.875	223.552	199.406
Overige personele lasten	19.671	17.565	20.337
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>239.546</b>	<b>241.117</b>	<b>219.743</b>

### Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2021	2020
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.606	1.490
Personeel management	78	85
Personeel bedrijfsvoering	933	827
Stagiairs	74	64
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>2.691</b>	<b>2.466</b>

### 31 AFSCHRIJVINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	13.632	13.805	14.364
Inventaris	8.722	9.099	8.461
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-75	-75
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>22.279</b>	<b>22.829</b>	<b>22.750</b>

### 32 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2021</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Werkelijk 2020</b>
	€	€	€
Huur	4.379	4.029	4.201
Onderhoudslasten	2.540	2.207	2.424
Energie en water	2.699	2.947	2.202
Wettelijke lasten	724	712	696
Schoonmaakkosten	4.401	4.474	4.499
Overige huisvestingskosten	1.075	526	515
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>15.818</b>	<b>14.895</b>	<b>14.537</b>

### 33 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	<b>Werkelijk 2021</b>	<b>Begroot 2021</b>	<b>Werkelijk 2020</b>
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.002	774	900
Administratie- en beheerskosten	21.863	20.967	18.616
Reis- en verblijfkosten	1.169	3.196	1.500
Onderwijskosten	7.124	9.142	5.548
Dotaties overige voorzieningen	565	-	-
Overige beheerskosten	10.698	10.643	9.819
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>42.421</b>	<b>44.722</b>	<b>36.383</b>

In vergelijking met de begroting zijn de werkelijke overige instellingslasten lager; dit wordt met name veroorzaakt door de verlengde coronamaatregelen. Daardoor zijn de reis- en verblijfkosten beperkt geweest (-/- m€ 2) en hebben er relatief weinig studentuitwisselingen en excursies plaatsgevonden (-/- m€ 1).

### 34 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	€	€	€
Rentebaten	21	18	30
Rentelasten	-	-	-
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>30</b>

## WNT-VERANTWOORDING 2021 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 2021 € 209.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

### Gegevens 2021

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>P.F.M. Raets</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter CvB	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-8/9	1/9-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.373	61.943	185.376	167.012
Beloningen betaalbaar op termijn	16.214	7.755	23.552	22.940
<i>Subtotaal</i>	148.587	69.698	208.928	189.952
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	143.723	69.858	209.000	209.000
-/onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>148.587</b>	<b>69.698</b>	<b>208.928</b>	<b>189.952</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	<p>Het betreft een toegestane, zogeheten 'optische overschrijding', bestaande uit een uitbetaling van een vakantieuitkering die toerekenbaar is aan eerdere jaren (€ 4.897,52). Dit heeft betrekking op eerdere jaren en is toegestaan binnen de bezoldigingsmaxima van die jaren.</p>			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

## Gegevens 2020

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	8/9-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.085	173.711	49.777
Beloningen betaalbaar op termijn	21.800	21.639	6.807
<i>Subtotaal</i>	<i>200.885</i>	<i>195.350</i>	<i>56.584</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	62.607
<b>Bezoldiging</b>	<b>200.885</b>	<b>195.350</b>	<b>56.584</b>

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

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

### **1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking<sup>1</sup> in de periode kalendermaand 1 t/m 12**

Tabel 1b is niet van toepassing voor Stichting Avans.



**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen****Gegevens 2021**

<i>bedragen x € 1</i>	<b>R.L. Vreeman</b>	<b>E.R. Muller</b>	<b>W.A. van der Meeren</b>	<b>P. Struik</b>	<b>F. Aarts</b>	<b>J.G.M.J. de Zwaan</b>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	20.100	15.675	15.675	15.675	15.675	15.675
Individueel toepasselijke bezoldigingmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>20.100</b>	<b>15.675</b>	<b>15.675</b>	<b>15.675</b>	<b>15.675</b>	<b>15.675</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Q3 en Q4 worden in mrt 2022 betaald met datum 2021	n.v.t.	n.v.t.

**Gegevens 2020**

<i>bedragen x € 1</i>	<b>R.L. Vreeman</b>	<b>E.R. Muller</b>	<b>W.A. van der Meeren</b>	<b>P. Struik</b>	<b>F. Aarts</b>
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter 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	1/10-31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	20.100	15.075	15.075	15.075	3.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	5.025

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

Tabel 1d is niet van toepassing voor Stichting Avans.



# OVERIGE GEGEVENS

### **Bestemming van het resultaat van Stichting**

#### **Avans**

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad € 26.879.000 als volgt te bestemmen:

	k€
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	6.878
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	1.115
Ten laste van de bestemmingsreserve financiële risico's	-5.842
Ten gunste van de bestemmingsreserve innovatiebudget	27.537
Ten laste van de bestemmingsreserve ontwerp & ontwikkeling	-2.809
<b>Totaal resultaat</b>	<b>26.879</b>

#### **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 2021.

Stichting Avans ([www.avans.nl](http://www.avans.nl))  
Prof. Cobbenhagenlaan 13  
5037 DA Tilburg

# CONTROLEVERKLARING

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Avans

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021;
- 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 2021 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 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 2021 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 2021.

## 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 2021.



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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

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

Eindhoven, 3 juni 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. H.E. Oostdijck RA

# COLOFON

Het jaarverslag 2021 is samengesteld en gemaakt door:

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

De eindredactie was in handen van:  
Noah Godefroij  
Ankie van der Dussen

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](mailto:jaarverslag@avans.nl). Ook als u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van ons jaarverslag, kunt u dat e-mailadres gebruiken.

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

Stichting Avans Heeft een Anbi-status  
RSIN 7829450