



**STICHTING
AVANS**

JAARVERSLAG 2018

LEESWIJZER

Voor u ligt het vierde integrale jaarverslag van de [Stichting Avans](#). Op de omslag staat Emy Elfring, vierdejaars student en volgt de opleiding tot leraar basisonderwijs bij de PABO in Breda. Eind 2017 werd zij verkozen tot student van het jaar. Ze is voorzitter van studievereniging Pirr en lid van de academieraad. Daarnaast is zij peermentor en helpt haar studiegenoten met studievaardigheden.

DIRECTE EN INDIRECTE RESULTATEN

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

WAARDECREATIEMODEL

Het waardecreatiemodel is te vinden in [Waardecreatie door Avans](#).

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

INHOUD JAARVERSLAG

Leeswijzer	2
Inhoud Jaarverslag	3
Avans in het kort	5
WAARDECREATIE DOOR AVANS	 6
ORGANOGRAM STICHTING AVANS	 10
VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR	 12
1 ONDERWIJS	 17
Multidisciplinariteit	19
Differentiatie	20
Docentkwaliteit	22
Onderzoek in onderwijs	24
Duurzaamheid in het onderwijs	26
Partnerschappen	27
Reflectie	28
2 ONDERZOEK	 29
Expertisecentra	31
Stand-alone-lectoraten	35
3 AVANS EN DE SAMENLEVING	 37
Avans Ondernemerscentrum	40
4 MENSEN VAN AVANS	 43
Human Resources strategie	44
Organisatieontwikkeling	46
Duurzaam en inclusief	48
Kwaliteit op orde	48
Zorg voor studenten	52
5 BEDRIJFSVOERING	 54
6 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	 59
7 BESTUUR EN GOVERNANCE	 62
College van Bestuur	63
Raad van Toezicht	64
Verslag Raad van Toezicht	64
Risicomanagement	65
Helderheid	68
Compliance	69
Commerciële activiteiten	70

8 FINANCIËN	71
Resultaat 2018	72
Intern budgetmodel	73
Inzet studievoorschotmiddelen	74
Financiële kengetallen	75
Financiële instrumenten	76
Treasurybeleid	76
Investeringsbeleid	76
Continuïteitsparagraaf	77
Private activiteiten	81
9 JAARREKENING	83
Geconsolideerde balans 2018 (x 1.000)	84
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2018 (x 1.000)	85
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018 (x 1.000)	86
Algemene toelichting	87
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	89
Grondslagen voor resultaatbepaling	92
Toelichting op de geconsolideerde balans	94
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	107
Enkelvoudige balans 2018 (x 1.000)	112
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2018 (x 1.000)	114
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	115
Overige gegevens	120
WNT-verantwoording 2018 Stichting Avans	121
Controleverklaring	125
BIJLAGE MODEL G	134
Colofon	137



BESCHIKBARE ELEKTRISCHE
(DEEL)AUTO'S

16

1.990
GEREDEN RITTEN

138.246
KILOMETERS

4.909

BACHELOR
DIPLOMA'S



52%

VROUWEN IN
MANAGEMENT



54 kilo uitstoot
per jaar per student/medewerker



13
VESTIGINGEN

4
STEDEN

BREDA
'S-HERTOGENBOSCH
TILBURG
ROOSENDAAL



873 LITER
WATERVERBRUIK
PER STUDENT/MEDEWERKER

**AVANS
KRIJGT
HET CIJFER**

7,8

ALS EEN
AANTREKKELIJKE
WERKGEVER



ZIEKTEVERZUIM

3,7%

14,9

KILO

AFVAL PER
STUDENT/MEDEWERKER



31.352
STUDENTEN

2.897
MEDEWERKERS



TOTALE ENERGIEVERBRUIK

85.561 GIGAJOULE

**WAARDECREATIE
DOOR AVANS**

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat doen we allemaal: onze studenten, onze alumni, onze medewerkers en onze werkveldpartners. Of het nu gaat om duurzaamheid, multidisciplinariteit, talent- en persoonlijkheidsontwikkeling: we zijn ambitieus.

De ambities van Avans Hogeschool gelden voor onderwijs en praktijkgericht onderzoek. De uitwerkingen en bevindingen van dat onderzoek hebben op 2 manieren meerwaarde voor de maatschappij. Wij implementeren de resultaten in ons onderwijs, en bedrijven en instellingen passen de resultaten toe in hun eigen praktijk (valorisatie). Die ambities ziet u terug in onze visie en missie.

ONS BESTAANSRECHT

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

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

ONZE MISSIE EN VISIE

Wij dagen onze studenten uit en helpen hen om het maximale uit zichzelf te halen en zich te ontwikkelen tot personen die een duurzame bijdrage leveren aan

de complexe samenleving waarin zij leven en werken. Wij leveren een structurele en leidende bijdrage aan de kennisontwikkeling en -deling op de thema's waar de regio zich in specialiseert en ontwikkelt. Bij elke keuze maken we een bewuste afweging waarin de aspecten toekomstgericht, leefbaar en rechtvaardig een rol spelen.

In 2018 heeft Avans Hogeschool zich verbonden aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Wij willen via onderwijs, praktijkgericht onderzoek en onze eigen bedrijfsvoering een bijdrage leveren aan het bereiken ervan. Behalve onze bijdrage aan [SDG4 Onderwijs](#) en het onderliggende doel Onderwijs voor Duurzame Ontwikkeling en Internationaal Burgerschap, zijn ook andere SDG's voor ons belangrijk als onderzoeksterrein, bijvoorbeeld SDG11 Duurzame steden en gemeenschappen.

Daarnaast hebben we SDG3 Goede gezondheid en welzijn gekoppeld aan onze activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. En SDG9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur is van toepassing op ons beleid voor huisvesting. Avans Duurzaam heeft een bijdrage geleverd aan het ambitiedocument Nieuwbouw voor Onderwijsboulevard 256. Het masterplan voor circulaire bedrijfsvoering, Mission Zero, vormde hiervoor de basis. Zo zijn voor Onderwijsboulevard 256 concrete duurzaamheidsambities geformuleerd, waaronder energie-efficiëntie (gasloos en zoveel mogelijk energieneutraal) en materiaalgebruik (95% herbruikbaar).



ONDERWIJSVISIE

Avans Hogeschool is continu op zoek naar manieren om het onderwijs aantrekkelijker, effectiever en efficiënter te maken. Dit doen we onder andere door de nieuwste inzichten over de werking van het adolescentie brein in ons onderwijs te verwerken. De 3 hoofdpunten van onze onderwijsvisie zijn:

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



- opleiden van de student tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional
- aanbieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes
- focus leggen op de ontwikkeling van de student.

Wij bieden een breed opleidingspalet. De studenten volgen les bij 20 academies (inclusief Associate Degrees en Juridische Hogeschool Avans-Fontys zijn dat er 22), opgedeeld in 10 interessegebieden:

- Aarde en Milieu
- Economie en Bedrijf
- Exact en Informatica
- Gedrag en Maatschappij
- Gezondheid
- Kunst en Cultuur
- Onderwijs en Opvoeding
- Recht en Bestuur
- Taal en Communicatie
- Techniek

Elke Avansstudent verwerft tijdens de opleiding de juiste basiskennis en -vaardigheden om startbekwaam te zijn voor het werkveld na het afronden van zijn opleiding. Maar we vragen meer van onze student. Hij moet in staat zijn om kritisch te denken, in te spelen op onbekende vraagstukken en moet een toekomstbestendige beroepshouding hebben. De lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding maakt integraal onderdeel uit van de beroepsinhoudelijke basis. Onze student heeft daarmee aan het eind van zijn opleiding een diploma in handen, dat aansluit bij de eisen die het toekomstige werkveld en de veranderende

samenleving stellen. Dit zien wij als een duurzame investering in de student en in de maatschappij. Lees verder in het hoofdstuk [Onderwijs](#).

ONDERZOEKVISIE

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

Avans heeft 6 expertisecentra met circa 30 lectoraten. Lectoren, docenten en studenten doen hier praktijkgericht onderzoek. Zo dragen ze bij aan innovaties en ontwikkelingen voor veel vakgebieden. Deze kenniscentra verbinden de praktijk met het onderwijs door de onderzoeksresultaten in de curricula te verwerken. Lees verder in het hoofdstuk [Onderzoek](#).

VALORISATIEVISIE

Door met studenten, alumni en onze partners samen te werken aan real-lifevraagstukken delen we onze kennis en stimuleren we kennisontwikkeling van zowel onze studenten en docenten als van onze partners. Onze partners kunnen met deze nieuwe kennis innovaties tot stand brengen of hun bestaande producten, processen en diensten verbeteren. Tegelijkertijd brengen wij kennis terug in het onderwijs. We investeren in de kwaliteitsverbetering van het toekomstige beroepenveld en dragen bij aan het oplossen van huidige maatschappelijke vraagstukken. Lees verder in het hoofdstuk [Avans en de Samenleving](#).

4 QUALITY EDUCATION



Waardecreatiemodel Avans



Medewerkers



Studenten, werkveld hogescholen en andere



Kennis, ICT, onderwijsmodellen en instrumenten



Leer- en werkomgeving

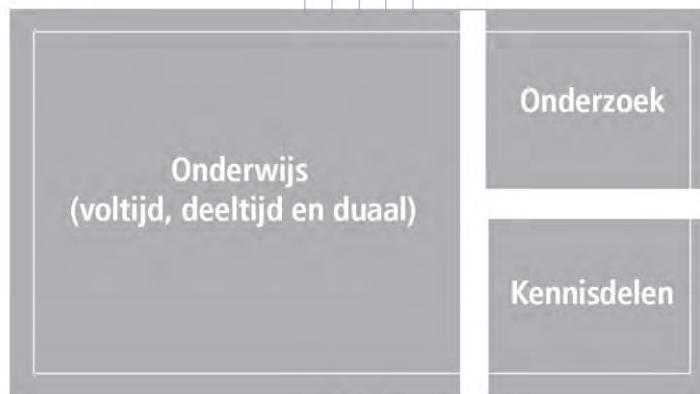


Financiële middelen

STRATEGIE, BELEID EN ACTIVITEITEN:



Sustainable Development Goals



Wet- en regelgeving



Veranderde samenleving en wereld

HOE WE WAARDE CREEREN:



Studenten met en zonder diploma
Docenten met meer kennis en ervaring
Met binnen- en buitenwereld verbonden lectoren



Nieuwe kennis, adviezen en oplossingen voor bedrijven, organisatie en maatschappij



Onderzoeksprojecten met werkveld en partijen binnen en buiten hogeschool

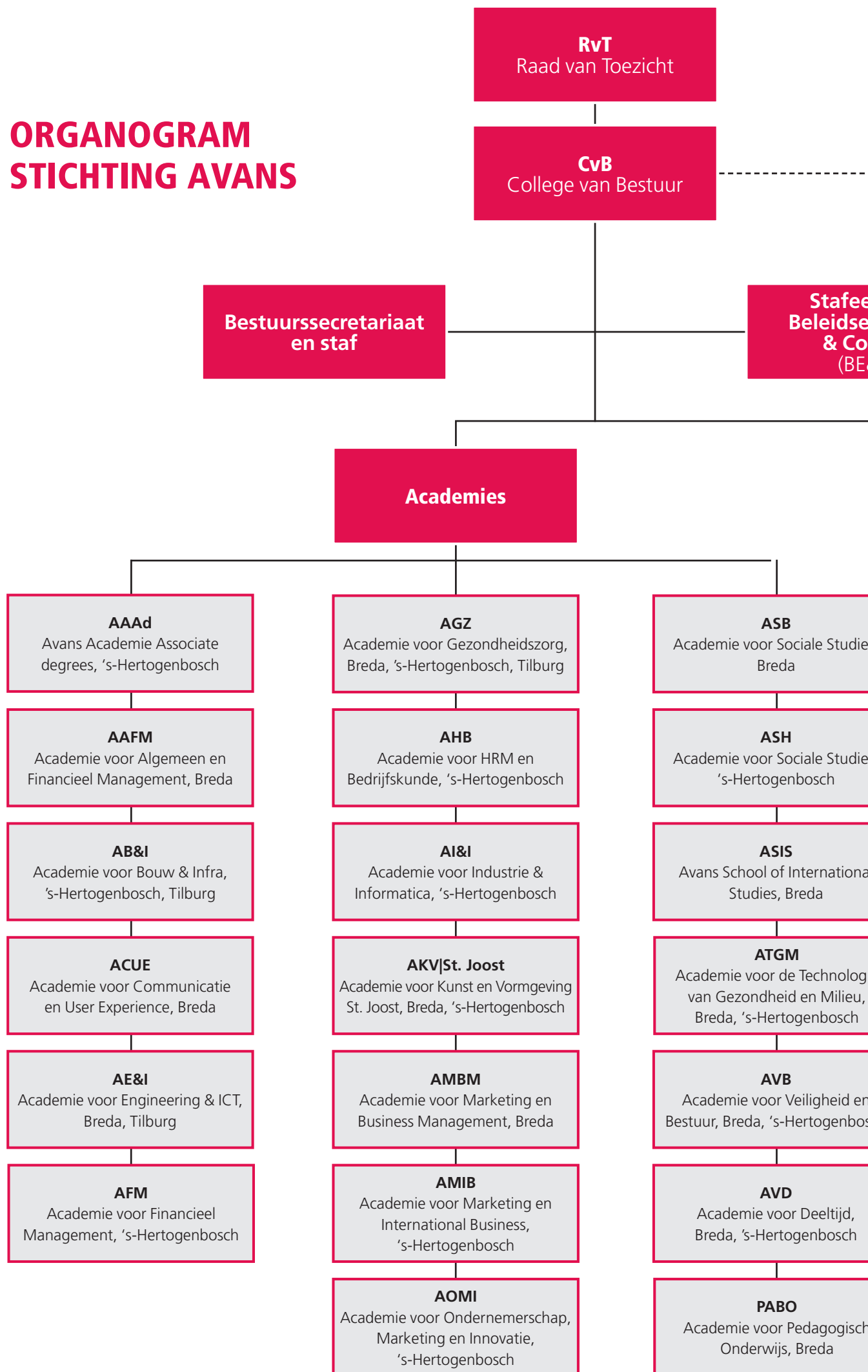


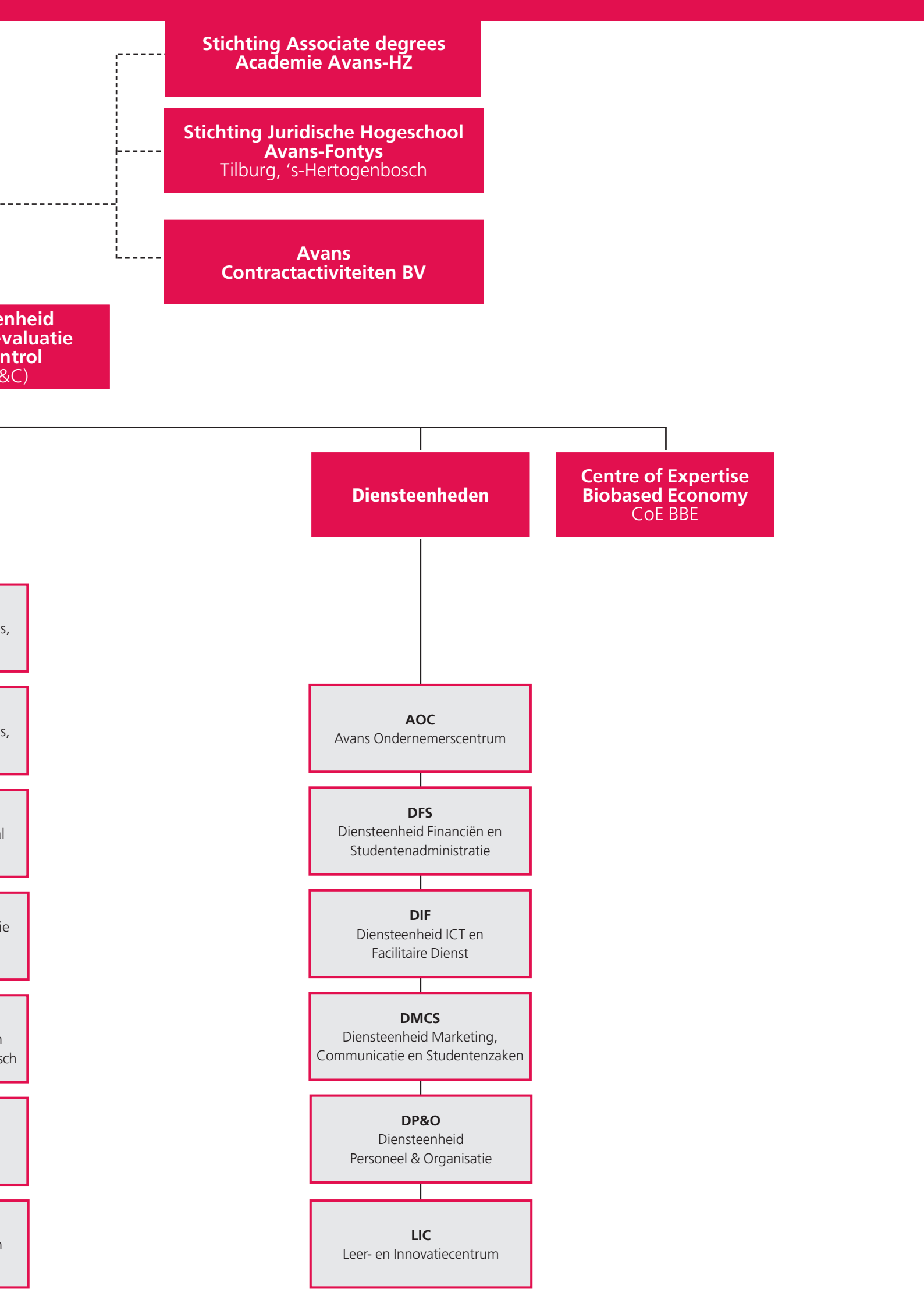
Minder dienstreizen per auto
Minder woon- werkverkeer per auto
Minder vlees geconsumeerd door introductie vegalunches

IMPACT:



ORGANOGRAM STICHTING AVANS





**Stichting Associate degrees
Academie Avans-HZ**

**Stichting Juridische Hogeschool
Avans-Fontys**
Tilburg, 's-Hertogenbosch

**Avans
Contractactiviteiten BV**

**Eenheden
Evaluatie
Control
& C)**

Diensteenheden

**Centre of Expertise
Biobased Economy**
CoE BBE

AOC

Avans Ondernemerscentrum

DFS

Diensteenheid Financiën en
Studentenadministratie

DIF

Diensteenheid ICT en
Facilitaire Dienst

DMCS

Diensteenheid Marketing,
Communicatie en Studentenzaken

DP&O

Diensteenheid
Personeel & Organisatie

LIC

Leer- en Innovatiecentrum

**VERSLAG
COLLEGE VAN
BESTUUR**

Avans Hogeschool zet onverminderd de goede prestaties van de afgelopen jaren door. Ook in 2018 scoorde Avans als beste grote hogeschool, in de jaarlijkse Elseviers Weekblad-special Beste studies 2018 en in de Keuzegids Hbo 2019.

9 jaar achter elkaar staat Avans in een van beide rankings op nummer 1 en de laatste 5 jaar was dat in beide beoordelingslijsten zo. Dat is een compliment aan onze medewerkers. De tevredenheid over én de kwaliteit van het geleverde onderwijs en de ondersteuning hierin is immers gebaseerd op het oordeel van de directe afnemers, onze studenten.

Bovendien wordt ook het professionele oordeel meegenomen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), het ministerie van OCW en van onze afgestudeerden. Van deze laatsten (geënquêteerden die in 2016 afstudeerden) is 77% (zeer) tevreden over de door hen gevolgde opleiding en zou 83% opnieuw kiezen voor de Avansopleiding. Overall scoren we boven het landelijke gemiddelde, aldus de HBO Monitor van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

En ook onze medewerkers zijn bovengemiddeld tevreden. In het in 2018 afgenomen tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek geven medewerkers een 7,8 aan Avans Hogeschool als aantrekkelijke werkgever. Binnen de kernverwachtingen worden plezier in het werk, de studentgerichtheid van de hogeschool, het respect voor elkaar en samenwerking binnen de teams en opleidingen hoog gewaardeerd. Voor openheid binnen teams en opleidingen en voor balans tussen werk en privé is de waardering relatief laag. De werkdruk die de hele sector ervaart, speelt ook bij Avans, zij het minder hoog dan het landelijk gemiddelde.

Het afgelopen jaar heeft Avans het genoeg gehad om 4909 bachelordiploma's en 45 masterdiploma's uit te reiken. Ook kregen 307 studenten een Associate Degree diploma en behaalde 5300 studenten hun propedeuse-diploma.

AMBITIE

De realisering van onze ambities volgens het ambitieplan 2015 - 2020 ging in 2018 gestaag voort. Vooral op het gebied van multidisciplinariteit, differentiatie en duurzaamheid kregen onze ambities meer invulling. Avans Innovative Studio bijvoorbeeld, waar studenten van verschillende opleidingen en achtergronden met elkaar aan real-lifeopdrachten werken, boekte mooie resultaten.

Ook voor nog meer duurzaamheid werden belangrijke stappen gezet. In voorgaande jaren zijn al onze opleidingen op duurzaamheid beoordeeld en behaalden ze allemaal 2 of meer zogenaamde AISHE-sterren. Dit jaar zijn stappen gezet in de verduurzaming van de bedrijfsvoering. Onder andere de ondertekening van het Charter voor Sustainable Development Goals (SDG's), op onze locatie aan de Onderwijsboulevard in Den Bosch, was een belangrijke mijlpaal. Avans was trekker van dit project, dat tegelijk door nog 7 hogescholen werd ondertekend. De waardering daarvoor is er ook: Avans is de op een na hoogst scorende hogeschool op de SustainaBul. De organisatie Studenten voor Morgen stelt elk jaar deze duurzaamheidsranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op.

Werelddoelen

Avans nam het initiatief om met 7 hogescholen het Charter voor Sustainable Development te ondertekenen. Dat was een belangrijke mijlpaal

De start van de Associate degree-academies (Ad-academies) lijkt een schot in de roos. Na Den Bosch in 2017 startte het afgelopen jaar de Associate degrees Academie in Roosendaal, die wij samen met HZ University of Applied Sciences exploiteren. In Den Bosch kenden we dit jaar een instroom van bijna 650 studenten, na de start met 315 studenten in 2017. Roosendaal begon in 2018 met 210 studenten. In het kader van differentiatie en van het aanbieden van verschillende leerroutes voldoen de Ad-academies prima.

De samenwerking met de betrokken roc's West-Brabant, Scaldia, Tilburg, Koning Willem I College en De Leijgraaf verloopt uitstekend. Docenten vanuit het mbo maken deel uit van de onderwijsteams op de Ad-academies.

Datzelfde geldt ook voor de ontwikkeling van de Academie Voor Deeltijd (AVD). Alle deeltijdopleidingen zijn naar de deeltijdacademie overgebracht en de consolidatie heeft plaatsgevonden. De academie groeide de afgelopen jaren fors: het blijkt een niche in de markt. Deze forse groei heeft in de organisatie van AVD gevolgen gehad.

Na het financieel slecht verlopen jaar 2017, waar een tekort optrad van meer dan € 1 miljoen, is de directie aan de slag gegaan met een verbeterplan om in 2 jaar weer op nul uit te komen. Halverwege vorig jaar leek dat niet te gaan lukken. De hele directie is toen vervangen en begeleid naar werk binnen en buiten Avans. In 1 geval leidde dat tot een rechtszaak, waarbij Avans in het gelijk is gesteld. De interim-directeur en aansluitend de nieuwe directeur kregen de academie weer op koers en binnen de begroting.

Kleinschalig

Elke student heeft een vaste locatie en wordt begeleid door een vast docententeam, dat de student echt kent

Zowel de Ad-academies als de deeltijdacademie leveren belangrijke bijdragen aan de groei van de hogeschool. De groei lag vorig jaar boven het landelijke gemiddelde, terwijl die in de bacheloropleidingen vergelijkbaar is met die van andere hogescholen. Het aantal studenten groeide in 2018 met 5,3% ten opzichte van 2017. Per 1 oktober 2018 stonden 31.474 studenten ingeschreven. [Ultimo 2018 waren dat er 31.352.](#)

ACCREDITATIE

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) beoordeelt de kwaliteit van onze opleidingen. Zij visiteerde vorig jaar 14 opleidingen voor de zesjaarlijkse (her)accreditatie. Voor 12 opleidingen is de besluitvorming positief afgerond: 11 met de beoordeling voldoende en 1 met de beoordeling goed. De 2 andere opleidingen zijn nog in afwachting van de beoordeling. Ook werden in 2018 2 visitatierapportages ontvangen van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. De 5 standaarden in deze rapportages werden door het panel 9 keer voldoende beoordeeld en 1 keer goed.

Deze visitaties passen in ons streven naar het steeds verbeteren van onze kwaliteit. Daarom zijn we in 2017 gestart met de herziening van ons kwaliteitszorgsysteem. We ontwikkelden daarvoor een nieuwe visie op kwaliteit die is afgestemd met diverse stakeholders. Dit programma, Kwaliteit in Beweging, is in 2018 afgerond en breed ingevoerd in de organisatie. We stellen daarin het inhoudsrijke gesprek centraal om de kwaliteit te borgen. Deze gesprekken vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie, aan de hand van een managementinformatiesysteem met kritische prestatie-indicatoren.

In 2019 zullen we de uitvoering hiervan verder verbeteren. In 2019 vindt ook de zesjaarlijkse Instellingstoets Kwaliteitszorg door de NVAO plaats. De commissie zal beoordelen in hoeverre het kwaliteitszorgsysteem van de instelling en de daarbij behorende werkwijzen robuust zijn en of binnen de instelling een duurzame kwaliteitscultuur tot stand is gekomen. Het college ziet de beoordelingsgesprekken met vertrouwen tegemoet.

ORGANISATIEONTWIKKELING

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

Dit uitgangspunt staat onder druk door de sterke groei van de hogeschool: het aantal studenten en medewerkers verdubbelde bijna in 10 jaar. Daarom is Avans in 2017 gestart met een organisatie-ontwikkeltraject, waarin zelforganisatie een leidend principe is. In 2018 is hierop doorgegaan. In 2019 wordt dit traject in lijn gebracht met het nieuwe ambitieplan voor de jaren 2020 tot en met 2025.

Het College van Bestuur is ervan overtuigd dat de nieuwe ambities voor de verzorging van het onderwijs ook iets betekenen voor de inrichting van de organisatie en dat zelforganisatie voor medewerker én student daarin een belangrijke rol speelt.

HUISVESTING

Ook het afgelopen jaar heeft Avans Hogeschool geïnvesteerd in de kwaliteit van de leer- en

werkomgeving. De ruimtes van de Academie voor Gezondheidszorg (AGZ) kregen een moderne, frisse opknapbeurt en tegelijkertijd een heel huiselijke herinrichting, tot grote tevredenheid van studenten en medewerkers. De toon voor de verdere renovatie van de Hogeschoollaan, die in 2017 met 2 jaar werd uitgesteld, is hiermee gezet.

De ontwikkeling in Den Bosch om de door de stad verspreide locaties weer terug te brengen rondom de Onderwijsboulevard om zo de gewenste campusgedachte verder te realiseren, komt in 2019 in een besluitvormende fase. Eerder moesten de plannen worden bijgesteld vanwege de forse stijging van de bouwkosten. Door de snelle groei van de Bossche Avans Academie Associate degrees (AAAd) was een verhuizing nodig van het Stationsplein naar de Statenlaan. Plan blijft om op termijn AAAd volledig onder te brengen in het gebouw op het Stationsplein.

Bij alle nieuwbouwplannen, verbouwingen en ook bij tijdelijke huisvesting worden de duurzaamheidsaspecten steeds nadrukkelijk meegenomen.

FINANCIËN

Over het boekjaar 2018 presenteert Avans Hogeschool een positief resultaat, dat veel hoger was dan het begrote negatieve resultaat. Het negatief begrote resultaat vond zijn oorsprong in geplande voorinvesteringen van de hogeschool voor de ontwikkeling en uitvoering van de Ad-opleidingen in 's-Hertogenbosch en Roosendaal. De overheidsbekostiging voor de uitvoering van het ontwikkelde onderwijs ontvangt Avans pas na 2 jaar. We moeten dus niet alleen investeren in de ontwikkeling, maar ook de uitvoering voorfinancieren. Omdat het college geen extra middelen wil vrijmaken ten laste van de budgetten voor het bestaande onderwijs, was een tijdelijk tekort begroot.

Het hogere gerealiseerde resultaat ontstond door hoge eenmalige meevallers in de Rijksbijdrage en een aanpassing van personele voorzieningen. Het uitgangspunt van het college is om een meerjarig neutraal exploitatieresultaat te realiseren.

AMBITIEPLAN 2025

Hiervoor benoemden we al dat Avans Hogeschool gestart is met het opstellen van een nieuw meerjarenplan: het Ambitieplan 2025. Het jaar 2019 wordt een overgangsjaar waarin de ambities van het

vigerende plan worden ingevuld. Tegelijkertijd wordt het nieuwe plan opgesteld. Het afgelopen jaar vonden tijdens diverse bijeenkomsten met het management, medewerkers en studenten de eerste discussies plaats over de verwachte trends in de samenleving en de mogelijke consequenties voor de inrichting van het hoger onderwijs.

Hoogtepunt was een lezing van de Amerikaanse Diana Oblinger, die vanuit haar kennis en ervaring met digitalisering en kunstmatige intelligentie, een toekomstbeeld schetste van het onderwijs waarin de student zelf steeds meer de regie neemt. Deze lezing trok in oktober ruim 500 belangstellenden vanuit de hogeschool.

Ambitieplan 2025

Onderdeel van het plan vormen de samen met het ministerie te maken kwaliteitsafspraken waarin staat waaraan de studievoorschotmiddelen van OCW worden besteed

Het nieuwe Ambitieplan 2025 wordt met zoveel mogelijk betrokkenen ontwikkeld, zoals medewerkers, studenten, alumni, toeleverend onderwijs inclusief leerlingen uit het mbo en vo en andere externe stakeholders. Onderdeel van het plan vormen ook de samen met het ministerie te maken kwaliteitsafspraken waarin staat waaraan de studievoorschotmiddelen van OCW worden besteed. We doorlopen het traject samen met de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) en vragen om hun instemming. Eind 2019 wordt het plan vastgesteld.

TOT SLOT

Het College van Bestuur kijkt met tevredenheid terug op 2018. Omdat de waardering van studenten, alumni en medewerkers voor de eigen hogeschool onverminderd hoog is. En vanwege het feit dat ook deskundigen de kwaliteit van de opleidingen en het praktijkgericht onderzoek als goed beoordelen. De organisatie werkt hard aan de realisatie van de Ambitie 2020 die volgend jaar wordt vervangen door de Ambitie 2025 en er is een gezonde financiële basis om kwaliteit te blijven leveren. Met deze resultaten kijkt het college met vertrouwen naar de toekomst.



1 ONDERWIJS

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

Centraal staan elementen als multidisciplinariteit en een sterkere samenwerking met bedrijven en organisaties in onze regio. Die betrekken we steeds actiever bij ons onderwijs. Ook ons praktijkgericht onderzoek integreren we sterker. En we willen beter inspelen op de talenten van onze studenten door meer differentiatie aan te bieden.

Natuurlijk willen we ook robuuste docenten, die het verschil maken. En die zich kunnen ontwikkelen. We verbeteren de docentenkwaliteit dan ook systematisch. Bovendien streven we ernaar dat onze afgestudeerden als professionals kunnen werken in een internationale context.

De bovenstaande elementen dragen bij aan toekomstbestendig onderwijs. Daarnaast verduurzamen we ons onderwijs en onze

bedrijfsvoering continu. Duurzaamheid is dan ook een essentieel profileringskenmerk van Avans Hogeschool.

Met deze ambitie en visie zijn onze medewerkers sinds 2015 aan de slag. In 2020 willen we onze centrale ambitie bereiken. In 2018 is voor de realisatie van al deze elementen een flinke stap gezet. Dat is zichtbaar in de curricula, waarvan het merendeel de afgelopen jaren is vernieuwd. De komende jaren zullen we deze verder verbeteren en verbreden.

Nationale Studenten Enquête

Of de inspanningen worden gewaardeerd moet elk jaar weer blijken uit de Nationale Studenten Enquête (NSE). Studenten van Avans beoordeelden ook in 2018 hun opleiding opnieuw als 'zeer goed'. Ze waarden hun studie gemiddeld met een 3,97 op een schaal van 1 tot 5. Dat is flink hoger dan het landelijk hbo-gemiddelde van 3,82 en het is de hoogste score van alle grote hogescholen. De NSE wordt landelijk gezien als een belangrijke graadmeter voor de prestaties van hogescholen.

Avans is ook volgens de Keuzegids HBO 2019 nog steeds de beste grote hogeschool van Nederland. We staan al 10 jaar in de top 3 en nemen voor de vijfde keer op rij de topositie in.

Zie ook [Keuzegids HBO](#).



MULTIDISCIPLINARITEIT

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

In 2018 hebben we voortgebouwd op de multidisciplinaire projecten en pilots die in voorgaande jaren zijn opgezet. Het is een uitdaging om deze veelbelovende pilots duurzaam te verankeren in het reguliere onderwijs. We hebben daar in 2018 enkele belangrijke stappen in gezet. Een mooi voorbeeld is de Avans Multidisciplinary eXperience (AMX). Het aantal deelnemers groeide van 50 naar 630 deelnemers, van 9 verschillende opleidingen. In 128 teams werkten ze aan real-life casussen van 43 opdrachtgevers.

Een andere aanjager van de verdere ontwikkeling van multidisciplinair onderwijs bij Avans is de verplichting voor elke student binnen het maatschappelijk domein om 3 studiepunten samen met een andere opleiding te volgen. Deze verplichting is verankerd in de curricula en in september 2018 is de invulling hiervan daadwerkelijk gestart. Op het terrein van Fort Isabella in Vught is toen de Avans MD Incubator gestart. Een initiatief waarbinnen de academies voor Social Work, Gezondheidszorg, Veiligheid en Bestuur en de Associate degrees participeren. Binnen de Avans MD Incubator worden tal van curriculumonderdelen uitgevoerd.

Ook het groeiende aanbod van minors geeft een stevige impuls. Zoals Avans Innovative Studio, waar studenten van 15 verschillende opleidingen in korte tijd samen aan een nieuw prototype werken. Bovendien biedt het Avans Ondernemerscentrum de minor Interdisciplinary Consultancy aan. De komende jaren zorgen we ervoor dat multidisciplinariteit in de kern van elk curriculum zit, zodat een multidisciplinaire ervaring voor elke student onderdeel van het programma is.

Minor Innovatiemanagement

De scheepvaart is wereldwijd verantwoordelijk voor 3 procent van de CO₂-uitstoot. Scheepsfabrikant Wärtsilä vroeg vierdejaarsstudenten van de minor Innovatiemanagement naar een milieuvriendelijke oplossing.

Studenten Technische Bedrijfskunde, Anne van den Boom en Jelle de Schepper, gingen aan de slag met studenten Business IT & Management, Iris Utermark, Rick Zwaal en Merlijn Muijres. Samen ontwikkelden ze een app die de emissie van schepen bijhoudt. Dat gebeurt met blockchaintechnologie. Een blockchain is een soort database, waarin informatie in blokjes wordt opgeslagen. Betrokken partijen zetten een digitale handtekening onder deze informatie. Daarna ligt het vast.

In de app van de studenten is te zien welk schip te veel CO₂ uitstoot en welk schip voldoet aan de emissie-eisen van het land waar het wil aanmeren. Anne: "Schepen die weinig CO₂ uitstoten, kun je een korting geven op het liggeld. Zo beloon je goed gedrag en beboet je vervuilers." Met dit innovatieve idee wonnen de studenten een bedrag van € 1250.

Beïnvloeden gedrag

"Schepen die weinig CO₂ uitstoten, kun je een korting geven op het liggeld. Zo beloon je goed gedrag en beboet je vervuilers"

Onderwijssysteem van 2025: datalearning

Datalearning is het onderwijssysteem van 2025. Tenminste, als het aan studenten Steven Molenschot (Gezondheidszorgtechnologie), Daniël Bohnsack (Communication & Multimedia Design), Max van Velzen (Business Innovation) en Janne van der Lee (Bedrijfskunde) ligt. Ze ontwikkelden het concept namens Avans Innovative Studio, in opdracht van het College van Bestuur van Avans.

Binnen datalearning kent een hbo-opleiding 3 fases, daarbinnen maken studenten hun eigen keuzes. In fase 1 volgt iedereen dezelfde basisvakken: talen, technologie, filosofie en samenwerken. Fase 2 staat in het teken van specialisatie. Studenten volgen 15 keuzevakken en voeren gezamenlijk 5 projecten uit. Ze sluiten af met een individuele opdracht.

Fase 3 is het afstuderen. Tijdens een meewerkstage laten studenten zien dat ze klaar zijn voor het werkveld. Daarnaast is er het dataprofiel, dat beschrijft wat de student deed en leerde tijdens zijn studie. Docenten geven op basis van dit profiel gerichte feedback. Bij datalearning ligt voor docenten de nadruk op coaching in plaats van op informatie verstrekken.

DIFFERENTIATIE

We willen studenten helpen om hun eigen talenten te ontwikkelen. Dat doen we door kleinschalig onderwijs, en ook door rekening te houden met de verschillen tussen studenten en door passend onderwijs aan te bieden. Onderwijs dat uitdagend en op niveau is. Tegelijkertijd is het aantal studenten in 10 jaar tijd van 17.000 naar ruim 31.000 gestegen. Daarmee is de variëteit onder onze studenten ook toegenomen. Om aan deze grote groep passend onderwijs aan te bieden is differentiatie nodig.

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

De academies van Avans zorgden voor differentiatie met talloze initiatieven in hun bachelorprogramma's. Zo wisten zij in 2018 elementen van gedifferentieerd onderwijs in te bedden in de bachelorcurricula. Enkele academies doet dit ook extracurriculair. Bijvoorbeeld de Academie voor Veiligheid en Bestuur met AVB2B, waarin studenten inspirerende projecten uitvoeren in opdracht van organisaties. Op het vlak van door- en uitstroom besteedden diverse academies aandacht aan individuele leerlijnen of meerdere uitstroomprofielen.

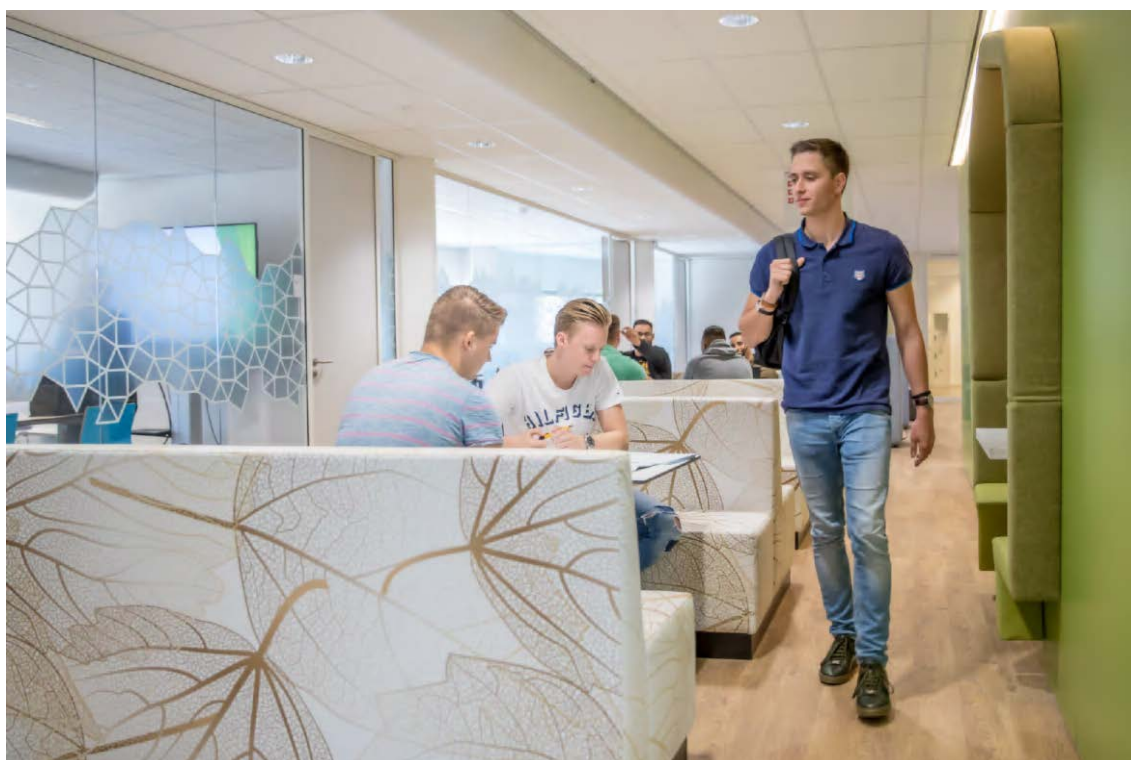
Het lectoraat Brein en Leren slaat binnen Avans de brug tussen wetenschappelijke inzichten in het brein en de onderwijspraktijk. Deze input helpt docenten en medewerkers omstandigheden te creëren voor een prettig leerklimaat en goede leerresultaten.

Naast de topsportregeling, een regeling voor bestuurlijk actieve studenten en regelingen voor studeren met een functiebeperking zijn in 2018 voor het eerst 17 studenten toegelaten tot de Avans Topondernemersregeling. De regeling maakt het voor jonge, talentvolle ondernemers mogelijk om studeren en ondernemen te combineren.

Associate degrees

Differentiatie vindt naast vorm, inhoud en doorstroom ook plaats naar doelgroep. Een voorbeeld daarvan is de start in 2017 van de Avans Academie Associate degrees in 's-Hertogenbosch. Avans ontwikkelde deze tweejarige Associate degree-programma's samen met het ROC de Leijgraaf, ROC Tilburg, het Koning Willem I College en het bedrijfsleven. Het is een samenwerkingsverband tussen het hbo, het mbo en het bedrijfsleven. Daarom sluiten ze goed aan op de praktijk en een vervolgopleiding.

Ook in het tweede jaar mocht de Avans Academie veel nieuwe studenten verwelkomen.





De Avans Academie Associate degrees in Den Bosch verhuisde naar een pand aan de Statenlaan. En er kwamen 4 opleidingen bij: Engineering, Health & Social Work, Management en Logistiek. Minister van Onderwijs, Ingrid van Engelshoven, bracht er in maart een bezoek. Paul Rüpp, voorzitter van het College van Bestuur, riep toen op om ook vanuit het ministerie Ad's op de kaart te zetten.

Mede vanwege het succes van de AAAad nam Avans ook in West-Brabant het initiatief voor een Ad-academie. Ruim 200 studenten startten in september aan de Associate degrees Academie (AdA) in Roosendaal. Avans zette deze academie op samen met HZ University of Applied Sciences. Het hbo, het mbo en het bedrijfsleven werken samen bij deze vorm van onderwijs. De academie biedt tweearig praktijkgericht onderwijs. Het niveau zit tussen mbo 4 en hbo-bachelor in.

De Ad sluit aan op de regionale arbeidsmarkt. Maar het ministerie bepaalt op basis van het landelijk aantal bacheloropleidingen of een Ad mag starten. Daarom gingen in Roosendaal de Ad-opleidingen Ondernemen en Marketing niet van start.

Avans Extra

De extra-curriculaire activiteiten voor studenten komen sinds november 2018 samen op het internetplatform Avans Extra. Hier vind je de

activiteiten van Green Office, Flow en alles rond Ucademy, Chance, online colleges oftewel MOOC's.

Informaticastudenten Stan Haarselhorst, Tom Verkuijlen, Muuk van der Sande en Koen Straten ontwierpen en bouwden de site. Ze begonnen ermee tijdens een innovatieproject vanuit hun opleiding Informatica en maakten het af in opdracht van Avans. Docent Tobias Baeten begeleidde hen hierbij.

De activiteiten van Avans Extra vallen buiten het examenprogramma en zijn vaak multidisciplinair. De deelnemers zijn studenten van verschillende opleidingen. Ook de activiteiten zijn heel divers: van massive open online courses (MOOC's), honoursprogramma's en duurzaamheidsprojecten tot gespreksgroepen die bijdragen aan de algemene en persoonlijke ontwikkeling van studenten.

Vraagfinanciering

Een heel ander voorbeeld van differentiatie is de deelname van Avans aan het landelijke experiment Vraagfinanciering. Hierbij gaat het om deeltijdopleidingen die vooral bedoeld zijn voor mensen die al aan hun carrière zijn begonnen en verder opgeleid willen worden. Bij deze opleidingen steeg ook in 2018 het aantal studenten.

DOCENTKWALITEIT

De Avansdocent is een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling van onze studenten. Aantrekkelijk, effectief en efficiënt onderwijs is voor Avans prioriteit. Het programma Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid Plus (BDB+) geeft docentprofessionalisering vorm.

Dit programma bestaat uit een basis van didactiek (BDB-A en BDB-B). En daarnaast uit verdieping op het terrein van BKE/toetsen, onderwijs & ICT en brein & leren. Het effect van BDB+ is een kwaliteitsslag voor de organisatie op een aantal belangrijke thema's:

- verhogen van de toetskwaliteit
- verhogen van de didactische bekwaamheid van (startende) docenten
- een passende inzet van ICT-middelen in het onderwijs
- meer vormen van blended leren toepassen
- toepassen van breinprincipes in het onderwijs

Het BDB+ programma zet specifiek in op het verhogen van de docentkwaliteit. Met de modules Didactiek en Toetsing voldoe je aan de landelijke eisen. Avans voegt hier 2 modules aan toe: Onderwijs & ICT en Brein & Leren. In 2018 doorliepen 732 docenten verdeeld over 57 groepen het programma Basis Didactische Bekwaamheid (BDB+). Aan het eind van het jaar had respectievelijk 84% en 70% van de docenten de modules Didactiek en Toetsing succesvol afgerond. Voor de modules Onderwijs & ICT en Brein & Leren was dit respectievelijk 39% en 23%.

Het scholingsprogramma startte in 2016 bij Avans. Afgelopen jaar deed de honderdste groep mee aan deze verplichte bijscholing. Met dit programma wil Avans de kwaliteit van het onderwijs goed en actueel houden. Alle docenten, zowel startende als zittende, doen eraan mee. Uiterlijk 2020 zullen al onze docenten met een vaste aanstelling alle 4 modules afgerond hebben.

Landelijk maakten alle hogescholen afspraken over het BDB-programma. Avans wil dat in 2020 alle zittende docenten de landelijke kwalificatie heeft. Naast de verplichte modules Didactiek en Toetsen, worden ook de modules Onderwijs & ICT en Brein & Leren aangeboden. Het huidige BDB-programma loopt tot 2022. Tot die tijd krijgen zo'n 65 tot 75 groepen een training. In 2018 hebben ruim 700 docenten (60 groepen) deelgenomen aan een of meerdere onderdelen uit de BDB. In 2018 was het aantal deelnemers vergelijkbaar met dat van 2017.

Van alle docenten met een arbeidsovereenkomst van ten minste 0,4 fte is 84% inmiddels gecertificeerd voor didactiek en 70% voor BKE/toetsen. Op onderwijs & ICT (39%) en brein en leren (23%) is deze certificering iets lager. De waardering voor deze modules is gemiddeld een 7,5.



Docenten scores in HBO-monitor

De alumni van Avans zijn zeer te spreken over de vaardigheden van hun docenten. Dat blijkt uit de HBO-monitor 2017 die in april 2018 werd gepubliceerd. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt onderzocht hoe studenten anderhalf jaar na hun afstuderen terugkijken op hun opleiding.

Aan de HBO-Monitor 2017 deden bijna 24.500 afgestudeerden mee die in studiejaar 2015-2016 hun diploma behaalden. Ook ruim 1.700 Avansstudenten vulden de enquête in.

Oud-studenten gaven hun docenten bij Avans een hoger cijfer dan het landelijk gemiddelde. 73% van hen is tevreden over de actuele kennis van de beroepspraktijk van docenten. En 75% prijst de betrokkenheid en deskundigheid. Het landelijk gemiddelde op deze onderdelen is 65%.

De oud-studenten gaven ook complimenten over het inspirerend vermogen en de didactische vaardigheden van Avansdocenten.



BOOST IT

Onder de titel BOOST IT geven we vorm aan de Avansambitie voor digitale onderwijsondersteuning. BOOST IT bestaat uit 7 projecten: onderwijslogistiek, digitaal toetsen, Office 365, Learning Management Systeem, ICT & Onderwijscoach, portaal en identity & accesmanagement.

Doel van het programma is om beter aan te sluiten bij de belevingswereld van studenten. Ook ondersteunt BOOST IT docenten. In april verscheen de Ambitie Digitale Onderwijsondersteuning. Hierin schetsen we ook wat er voor docenten verandert. Zo werkt de docent in 2025 samen met andere collega's in een digitale werkomgeving. Hij neemt digitaal toetsen af en gebruikt in vrijwel alle lessen blended learning. Via community's houdt hij intensief contact met het werkveld.

Voor de muziek uit

Een enkele docent loopt voor de muziek uit. Joost van Hilst, docent Bedrijfskunde in Breda, ontmoette aan het begin van het studiejaar 147 studenten tegelijk via Skype for Business. De Skypesessie duurde 2 uur, daarna was er een fysiek inloopspreekuur van 2 uur.

Van de 40 projectgroepen kwamen er 7 langs met vragen. De meeste studenten waren erg positief over

deze nieuwe werkvorm. Ze vonden het fijn dat ze de sessie op elke gewenste plek konden volgen. En niet werden afgeleid door hun medestudenten.



**ONDERWIJZEND
PERSONEEL**

1.410

**FTE
61%**

ONDERZOEK IN ONDERWIJS

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

Onderzoekende houding

Er zijn flinke stappen gezet om onderzoek op te nemen in het hele curriculum en de onderzoekende houding van studenten te stimuleren

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

Via de expertisecentra en lectoraten werken de academies samen aan het onderzoek in hun onderwijs. Ook in 2018 heeft dit geleid tot een groot aantal multidisciplinaire projecten waarin studenten van uiteenlopende opleidingen samen aan opdrachten van bedrijven werkten.

Daarnaast zijn flinke stappen gezet om onderzoek op te nemen in het hele curriculum en de onderzoekende houding van studenten te stimuleren. Vaak gebeurt dit in de vorm van leergemeenschappen. Zoals bij de opleidingen in het sociaal domein die vanaf jaar 1 werken met leergemeenschappen van studenten, docenten en partners uit het werkveld. Of in de innovatielabs bij de Academie voor Communicatie en User Experience, waar studenten in jaar 3 aan externen en lectoren zijn gekoppeld.

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

onderwijs. Ook de komende jaren blijft de ontwikkeling van onderzoek in het onderwijs actueel.

Studie naar impact studentenonderzoek

In 2018 heeft het lectoraat Sustainable Working and Organising een subsidieaanvraag voorbereid voor een driejarig onderzoeksprogramma naar de impact van afstudeertrajecten in het hoger economisch onderwijs. Dit in samenwerking met Hogeschool Utrecht en de HAN. Wat veel opleidingen bezighoudt, is de plaats van praktijkgericht onderzoek in het afstudeertraject, zodat het meerwaarde heeft voor de student en de praktijk. Net als de vraag of meer kennisdeling en -stapeling door onderzoekers bij lectoraten mogelijk is. Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO) heeft eind december 2018 subsidie toegekend aan het onderzoeksvoorstel. Het voorstel kreeg de waardering 'zeer goed'. Zowel voor de toegevoegde waarde voor de praktijk als voor nieuwe theorie over praktijkgericht onderzoek door studenten.

Het onderzoek sluit aan bij de grotere context van de samenleving, doordat de onderzoeken plaatsvinden in het hart van de kennisdriehoek onderwijs, onderzoek en business. Ook heeft het onderzoek een co-design aanpak. Samen met een groot aantal belanghebbenden ontwikkelen we scenario's voor afstudeertrajecten die zinvol zijn voor de

MASTERS EN PROMOVENDI VAN HET DOCEREND PERSONEEL

76,5%



beroepspraktijk, studenten, opleidingen en onderzoekers.

Connect4Cancer

Brabantse inloophuizen voor mensen met kanker professionaliseren en bekender maken. Dat is het doel van de studenten en onderzoekers binnen het project Connect4Cancer. Inloophuizen bieden sociaal-emotionele ondersteuning, iets waarin huisartsen en andere zorgverleners soms tekortschieten. Er zijn activiteiten voor kankerpatiënten en hun naasten, mensen kunnen er lotgenoten ontmoeten of praten met vrijwilligers.

Studenten Bedrijfseconomie en Accountancy brachten het financieel en maatschappelijk rendement van een inloophuis in kaart. Hieruit blijkt dat inloophuizen bijdragen aan een hogere kwaliteit van zorg en leven en aan vermindering van het aantal artsbezoeken. Ze ontdekten ook dat het aanbod niet aansluit bij de wensen van alle patiëntgroepen. Mannen hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan sporten, ondersteuning bij financiën en het zoeken naar werk en minder aan zorg. Enkele studenten Commerciële Economie adviseerden over de oprichting van een fonds en het opzetten van een sponsormoment.

Bij het onderzoek waren de lectoren Sustainable Strategy and Innovation en Sustainable Finance and

Accounting van het Expertisecentrum Sustainable Business en de lector Zorg rond het Levens einde van het Expertisecentrum Caring Society 3.0. betrokken. Connect4Cancer ontvangt € 25.000 subsidie van het CZ Fonds.

Vrije minor

De gemeente 's-Hertogenbosch ergert zich enorm aan mensen die afval naast de containers dumpen. Ze vroegen studenten van de Vrije minor om met een oplossing te komen. Deze 20 studenten bouwden aan oplossingen voor een slimme stad in het Internet of Things Stadslab.

Vierdejaarsstudenten Mahmoud El Hassan en Jasper Dingemans (Bedrijfsinformatica), Bart 't Lam (Technische Informatica) en Tim Spaans (Elektrotechniek) voerden bijvoorbeeld een nulmeting uit en spraken met wijkbewoners. Jasper: "Wijkbewoners zien pas dat een container vol is als ze hun pasje op het systeem leggen." De studenten combineerden data met technologie en bedachten een lamp voor op de container. Genoeg ruimte? Dan is de lamp groen. Vol? Dan is de lamp rood. Wijkbewoners zien nu vanaf het einde van de straat of er nog plek is in de container. Is de lamp rood, dan lopen ze sneller naar een andere container. Tijdens de testfase belandde er inderdaad minder vuil naast de containers.



DUURZAAMHEID IN HET ONDERWIJS

De missie van Avans is onveranderd. Startbekwame toekomstbestendige professionals zijn bewuste burgers die het verschil willen en kunnen maken. Dat is wat we met ons onderwijs willen bereiken. Bewuste burgers met een verantwoordelijke houding die:

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

Onderwijzen is voor Avans Hogeschool meer dan alleen lesgeven. OnderWIJZEN betekent voor ons ook richting geven, en daarom is duurzaam denken en doen bij Avans geïntegreerd in het lesprogramma van alle opleidingen. Als apart vak en als een denkwijze die studenten meekrijgen. En we geven zelf actief het goede voorbeeld in onze eigen bedrijfsvoering en ons HR beleid.

Duurzame ontwikkeling in alle opleidingen

Avans was de eerste hogeschool met een AISHE 2 sterrenduurzaamheidskenmerk voor alle opleidingen. In 2017 stelden we onszelf het doel dat in 2020 onze voltijd-opleidingen een systeemgeoriënteerde aanpak hanteren voor de integratie van duurzame ontwikkeling in de opleiding. 2 academies bij Avans behaalden de doelstelling reeds in 2017 en in 2018 kwamen daar nog 2 academies bij.

Om duurzaamheid systematisch en op de lange termijn te integreren en verankeren in het onderwijs, besloten we op 11 september om duurzaamheid als bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs (dho) op te nemen in de reguliere accreditaties van alle voltijdopleidingen. Avans is hiermee de eerste onderwijsinstelling in Nederland.

In samenwerking met interne stakeholders (kwaliteitsadviseurs en docenten duurzame ontwikkeling) en externe stakeholders (SDG HBO coalitie en Netherlands Quality Agency) maken we in 2019 een verdere uitwerking in de vorm van een handreiking. Dit stelt opleidingen van Avans in staat

om bewijs te leveren over hun duurzame ontwikkeling. Hierin worden ook de Sustainable Development Goals opgenomen.



SDG Innovation Challenge

Van januari tot en met juni 2018 werkten ruim 130 derdejaarsstudenten van de opleiding Business Innovation aan [SDG innovatie-challenges](#) die zij tijdens de conferentie SDGs in MOTION presenteerden. Enkele voorstellen worden ook daadwerkelijk met partners geïmplementeerd.

Winnaar van de [challenge](#) was een online platform dat jonge mensen moet stimuleren om meer plantaardige voeding te eten. Andere winnaars waren een app waarmee je gemakkelijk kleingeld kunt doneren aan een goed doel en een platform dat het verbouwen van eigen fruit en groente én het kopen van voedsel uit de regio stimuleert. Oud-minister-president Jan Peter Balkenende reikte de prijzen uit.

Studenten kregen een mentorsessie van de leden van de Dutch Sustainable Growth Coalition, SDG-Charter en Maatschappelijke Alliantie om hun business cases verder te brengen. Met dit project dragen we ons steentje bij aan mogelijke oplossingen voor de bestrijding van armoede en honger, stimuleren we kwaliteitsonderwijs en gendergelijkheid. Andere thema's als betaalbare en duurzame energie, waardig werk en economische groei, industrie, innovatie en infrastructuur, duurzame steden en gemeenschappen, verantwoorde consumptie, leven in het water en partnerschappen werden door studenten op hun eigen wijze opgepakt in hun project. Met onderwijs en onderzoek gericht op de SDG's wil Avans een bijdrage leveren aan het bereiken ervan.

Een slimme jas voor dwalers

'Dwalers' zijn dementerende ouderen die de weg naar huis niet meer weten en verdwalen. Om deze steeds groter wordende groep patiënten te helpen

ontwikkelden 4 studenten in de minor Ergonomisch Ontwerpen een 'slimme' jas met als extra toevoeging een navigatiesysteem. Die moet de 'dwaler' helpen de weg terug te vinden als hij of zij verdwaald is. En stelt de mantelzorger in staat om de oudere te lokaliseren. De studenten ontwikkelden de jas in opdracht van Kinetic Analysis, een jonge onderneming die vooral slim textiel maakt voor topsporters, maar ook zoekt naar andere toepassingen van slim textiel. Met dit project dragen we bij aan de goede gezondheid en het welzijn van dementerende ouderen.

PARTNERSCHAPPEN

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

De verbindingen die Avans legt, zijn wederkerig: op basis van wat de maatschappij vraagt, leveren we goed geschoold en inzetbaar personeel, lossen we problemen op en brengen we innovaties verder. We brengen niet alleen kennis, we komen het ook halen en werken er gezamenlijk aan. Dat gebeurt op veel manieren: door praktijkgericht onderzoek, door stages en opdrachten uit de praktijk, binnen en naast

het curriculum. Wij doen dat vanuit meerdere plekken: het Avans Ondernemerscentrum, expertisecentra en academies. En het Green Office, een door studenten geleid platform waar groepen studenten oplossingen vinden voor duurzaamheidsvraagstukken. Deze projectvraagstukken zijn soms extracurriculair, maar kunnen ook een onderdeel van een opleiding zijn.

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

De samenwerking van Avans met partners uit de regio gebeurt op uitvoerend en bestuurlijk niveau. Bijvoorbeeld met de provincie Noord-Brabant, bedrijven, ziekenhuizen, werkgeversorganisaties en andere onderwijsinstellingen. Soms zijn dat bilaterale relaties, soms netwerken rond een thema. Zoals voor de biobased economy, waarin het Centre of Expertise Biobased Economy een cruciale rol speelt. En voor onderhoud participeren we in World Class Maintenance. In dit consortium werken kennisinstellingen en bedrijven samen aan slimme oplossingen voor steeds complexere onderhoudsvraagstukken.



Ook bij de expertisecentra en de academies zijn veel relaties met een strategisch karakter ontstaan. Zo werken we samen met [AgriFood Capital](#) (duurzaamheid, voeding en gezondheid), [GROW Campus](#) (proeftuinen en Livinglabs voor de agrifoodmaakindustrie), [SPARK](#) (duurzame en innovatieve bouw) en [Braventure](#). Braventure is een initiatief van de provincie Noord-Brabant om startende ondernemers financieel te ondersteunen bij het uitwerken van hun plannen en ideeën. Daarnaast werken we onder de vlag van [Stichting Biobased Delta](#) aan een biobased economy, samen met ondernemers en overheden.

City Deals

In 2018 heeft Avans zich aangesloten bij City Deals in Den Bosch en Breda, dat concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, Rijk, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties verankert. De deals die hier worden gesloten moeten leiden tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken of bevatten maatregelen die het economisch ecosysteem van de stedelijke regio's versterken.

Meer stageplekken bij zorginstellingen

In het huidige studiejaar had Avans plaats voor 15% meer Verpleegkundestudenten. In 2019-2020 vervalt zelfs de numerus fixus bij hbo-Verpleegkunde. Iedereen die wil, kan zich dan voor de opleiding inschrijven.

Hedzer Schotsman, directeur van de Academie voor Gezondheidszorg (AGZ), sprak met zorginstellingen af dat zij meer stageplaatsen gaan aanbieden, met een hogere kwaliteit. Hedzer: "Meer studenten betekent dat je meer stageplaatsen nodig hebt. Door de uitbreiding van het aantal stageplaatsen is Avans in staat de opleidingscapaciteit te vergroten. En kunnen we samen met het werkveld meer verpleegkundigen opleiden."

Nog altijd stijgt de vraag naar personeel in de zorgsector. Ook de behoefte aan hbo-verpleegkundigen blijft toenemen. AGZ beschikt ook over voldoende gekwalificeerde docenten. Zowel in Breda als in Den Bosch zijn ze goed in staat het relatief nieuwe programma te onderwijzen.

Internationaal

Internationaal heeft Avans een strategisch partnerschap met de Lahti University of Applied Sciences uit Finland. We werken aan verbreding van onze samenwerking in onderwijs, verdiepen onze kennis door onderzoek – onder meer met een



gezamenlijk Living Lab – en wisselen kennis uit over kwaliteitszorg. Daarnaast heeft Avans uitwisselingsovereenkomsten met onderwijsinstellingen over de hele wereld. En hebben we Avans Double Degree-overeenkomsten met enkele partnerinstellingen. Bij een Double Degree kunnen studenten in 4 jaar 2 bachelordiploma's halen, een van de eigen studie en een van de partneruniversiteit. De komende jaren willen we de strategische partnerships met instellingen en bedrijven verder uitbreiden en vele samenwerkingsverbanden intensiveren.

REFLECTIE

Er zijn de afgelopen jaren stappen gezet om onderzoeksvaardigheden op te nemen in alle curricula en de onderzoekende houding van studenten te stimuleren. Uit de NSE en HBO-monitor blijkt dat studenten en alumni tevreden zijn over het praktijkgericht onderzoek binnen Avans. Toch kunnen we ons nog verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de professionele onderzoeksvaardigheden van studenten verbeteren. Bij recente curriculumvernieuwingen komen onderzoek en onderzoeksvaardigheden daarom vanaf jaar 1 in de opleidingen aan de orde. Uit een tussentijdse evaluatie van het onderzoeksbeleid blijkt dat we de verbinding tussen onderzoek en onderwijs nog verder moeten versterken.

Internationalisering

Daarnaast blijkt uit een aantal opleidingsvisitaties dat internationalisering kan worden versterkt. Daarom is dit onderwerp door de academiectoren besproken in het netwerk onderwijs. Directeuren hebben aan het businessplan 2019 een internationaliseringsplan toegevoegd. Uit die plannen blijkt dat internationalisering bij alle academies op het netvlies staat, maar dat concretisering van de plannen aandacht heeft.

2 ONDERZOEK

Praktijkgericht onderzoek levert

(praktijk)kennis voor de beroepspraktijk die ook de bredere samenleving en het onderwijs ten goede komt. Het draagt bij aan de onderzoekende houding van de student en zo ook aan de innovatie van de praktijk.

Met het onderzoek bij Avans versterken we de onderzoeksvaardigheden en onderzoekende houding van onze studenten en docenten en beantwoorden we onderzoeksvragen uit de beroepspraktijk en maatschappij. Door deze actuele vraagstukken te onderzoeken worden ontwikkelingen in de maatschappij en in de beroepen van onze afgestudeerden zichtbaar. Met het onderzoek en de ontwikkelde kennis verrijken we de inhoud van ons onderwijs en houden we het up-to-date.

Het praktijkgericht onderzoek doen we bij onze lectoraten. De meeste lectoraten behoren tot een vast cluster: een expertisecentrum.

Sinds 2015 kent Avans 5 expertisecentra en 1 Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE), een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. Daarnaast hebben we 3 stand-alone-lectoraten die onderzoek verrichten op een specifiek vakgebied.

De onderzoeksthema's komen uit de beroepspraktijk waar wij als hogeschool voor opleiden. Ook duurzaamheid is een belangrijk profileringsthema van Avans. Daarom heeft de hogeschool zich verbonden aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Dit is zichtbaar in het onderzoek dat we uitvoeren. Het thema vormt een leidraad bij de keuzes en de afwegingen die we maken.

Sinds 2014 werkt Avans aan de onderzoeksorganisatie. In 2018 zijn 2 nieuwe lectoren gestart en hebben 2 lectoren hun werkzaamheden bij Avans afgerond. Met 23 lectoren en 2 associate lectoren is het beoogde totaal van 30 lectoren bijna in zicht. De aandacht komt nu meer te liggen op het bestendigen en uitbouwen van relaties en partnerschappen, ook internationaal. En

op het uitdragen van de resultaten en effecten van ons onderzoek.

In 2018 heeft Avans 2 visitatierapportages ontvangen van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. De 5 standaarden in deze rapportages werden door het panel 9 keer voldoende beoordeeld en 1 keer goed.

De expertisecentra Caring Society, Technische Innovatie, Caradt en de lectoraten van het Centre of Expertise Biobased Economy hebben in 2018 een positief verlopen BKO-visitatie gehad.



Onderzoek en de regio

Avans is betrokken bij regionale initiatieven:

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

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

EXPERTISECENTRA

Al onze opleidingen nemen deel aan een of meer expertisecentra of lectoraten. Docenten van die opleidingen worden betrokken bij het onderzoek van de lectoraten of expertisecentra. Daarvoor worden ze lid van een kenniskring en zijn ze een dag per week vrijgesteld van het onderwijs om onderzoek te doen. Sommige docenten zijn betrokken bij grotere onderzoeksprojecten die gesubsidieerd worden door de Nederlandse of Europese overheid. Andere docenten zijn betrokken bij het onderzoeksveld via de begeleiding van studenten die onderzoek doen voor de lectoren.

Daarnaast organiseren verschillende lectoraten masterclasses en andere bijeenkomsten voor docenten en studenten om hen bij te praten over actuele ontwikkelingen in hun specifieke vakgebied.

Welke opleidingen deelnemen aan de 6 expertisecentra en welke participeren in een stand-alone lectoraat is te zien in het actuele organogram op de [organisatiepagina](#) van de Avanswebsite.



Caring Society 3.0

Het Expertisecentrum Caring Society 3.0 (ECS) richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen in hun eigen omgeving. Het kent 4 lectoraten met elk een eigen lector:

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

Emotionele band hulpverlener en client

Lector Christa Nieuwboer is een expert op het gebied van online communicatie in zorg en welzijn. Zij ondersteunt organisaties bij het ontwikkelen van online opvoedingshulpmiddelen om gezinnen

vroegtijdig te ondersteunen bij opvoedingsvraagstukken.

Haar project 'Alliantie in online communicatie' bijvoorbeeld, gaat over de positieve emotionele band tussen hulpverlener en cliënt en hun overeenstemming over de doelen van de samenwerking. Vertrouwen speelt hierin een sleutelrol. Het is een van de moeilijkste aspecten van de professionele competentie, omdat het vertrouwen en respect authentiek moeten zijn. Het project maakt duidelijk welke specifieke competenties nodig zijn om de alliantie tot stand te brengen voor online communicatievormen zoals beeldbellen, chathulp of e-consult.

Technische Innovatie

Het Expertisecentrum Duurzame Innovatie veranderde in 2018 van naam en heet nu Expertisecentrum Technische Innovatie (ETI). Het richt zich op het realiseren van technische innovaties voor een duurzame wereld. Overkoepelend thema is de Resilient City: een leefbare, weerbare en duurzame stedelijke omgeving. ETI heeft 4 lectoraten waarvan er 2 een lector hebben:

- Innovatie Bouwproces en Techniek, met lector Emile Quanjel
- Smart Energy, met lector Jack Doornik

Voor de lectoraten Robotica & Mechatronica en Solar Productietechnologie en Equipmentontwikkeling wordt momenteel een lector geworven. Bij beide lectoraten werken kenniskringleden aan de lopende projecten.

Avans Solar Mariteam

Het lectoraat Smart Energy van Avans speelt een grote rol in het Avans Solar Mariteam. Dit team heeft 2 solarboten gebouwd om deel te nemen aan diverse wedstrijden. Het team bestaat uit circa 15 enthousiaste en gemotiveerde studenten van verschillende technische opleidingen: Mechatronica, Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde, Chemische Technologie en Technische Bedrijfskunde.

De studenten werken aan het ontwerp, de bouw en de uitvoering van een boot die werkt op zonne-energie. Daarbij krijgen ze begeleiding van docenten en lectoren van Avans Hogeschool. Het team wisselt regelmatig van studenten. Het team werkt aan nieuwe verbeteringen en technische innovaties. Onder begeleiding van docenten en lectoren streven zij naar een technisch hoogstandje op het water. Het Solar Team 2.0 is te zien op [Youtube](#).

Art, Design and Technology

Het Expertisecentrum Kunst en Vormgeving heet sinds 2018 Centre of Applied Research for Art, Design and Technology (Caradt). De lectoren in het onderzoek richten zich op autonome maakprocessen, mensgericht creëren en biobased art en design. Bij autonome maakprocessen staan de processen zelf centraal, bij mensgericht creëren wordt uitgegaan van de gebruiker in het ontwerpproces. En biobased art en design wil een bijdrage leveren aan het bevorderen van de maatschappelijke relevantie van de biobased economy.

Caradt kent 3 lectoraten en 3 lectoren:

- Autonom Maken in kunst en ontwerp, met lector Sebastian Olma
- Mensgericht Creëren in kunst en ontwerp, met lector Michel van Dartel
- Biobased Art and Design, met lector Elvin Karana.

Design in context

Voor het lectoraat Mensgericht Creëren onderzoekt Barbara Asselbergs in het project Design in Context I wat een ruimtelijk of grafisch ontwerper dient te kunnen en weten om vanuit een gesitueerde houding (een specifieke locatie) te creëren. Barbara is onderzoeker bij het lectoraat Mensgericht Creëren

en coördinator van de studierichting Grafisch| Ruimtelijk Ontwerp bij AKV|St.Joost.

In samenwerking met de gemeente Breda en het lectoraat Innovatie Bouwproces en Techniek zijn studenten aan de slag gegaan met ontwerpprocessen in stedelijke gebieden. Bijvoorbeeld op het Corbion-terrein aan de Markkade in Breda. Vanuit de ervaringen die studenten opdoen in het onderzoek toetst Barbara hun kennis en skills in de ontwerp praktijk. In 2018 presenteerde zij een paper waarin zij de waarde van situated design, de implementatie in het onderwijs en de samenwerking met de gemeente evalueert.

Sustainable Business

Het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) heeft 6 lectoraten met elk een eigen lector. Daarnaast heeft ESB ook een associate lector, een docent van de hogeschool die naast het onderwijs een eigen onderzoeksterrein heeft waarvoor hij praktijkgericht onderzoek doet. Daarmee vervult hij een brugfunctie tussen onderwijs en onderzoek.

Het onderzoek van ESB is gericht op meervoudige waardecreatie in relatie tot duurzaam ondernemen, organiseren en duurzame economische ontwikkeling. Zowel in de regio, in Nederland als internationaal.



In 2018 nam ESB afscheid van 3 lectoren. Jorna Leenheer stapte over naar een universiteit. Voor Frans Stel liep zijn aanstellingsperiode af en Jan Jurriëns ging met pensioen. In september kwamen Godelieve Spaas en Kaj Morel het ESB-lectorenteam versterken.

- Improving Business, met lector Ton van Kollenburg
- International Business, met lector Frans Stel. Vanaf 1 januari 2019 een vacature
- New Marketing, met lector Jorna Leenheer. Vanaf 1 september Kaj Morel
- Sustainable Finance and Accounting, met lector Marleen Janssen Groesbeek
- Sustainable Strategy and Innovation, met lector Jan Jurriëns. Vanaf 1 september Godelieve Spaas
- Sustainable Working and Organising, met lector Tonnie van der Zouwen
- Drijfveren voor duurzaam ondernemen, associate lector Han van Son.

Businessmodellen laagwaardige reststromen

In 2018 heeft het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation, in samenwerking met het lectoraat International Business, ook businessmodellen onderzocht voor de verwerking van laagwaardige reststromen, zoals cellulose en textiel. Het onderzoek richt zich op het vermarkten van de reststromen en op de organisatie van reststroomproces in het netwerk. De onderzoekers structureren de (technische) kennis die het bedrijf heeft en brengen die kennis een nieuw vakgebied binnen dat antwoord geeft op de vraag hoe je de markt op kunt gaan. Hierbij andere vakgebieden nodig om de eigen kennis te vergroten.

Veiligheid

Het Expertisecentrum Veiligheid is actief op het gebied van maatschappelijke veiligheid met als overkoepelend thema 'Werken aan weerbaarheid'. Het heeft 6 lectoraten en 5 lectoren:



- Transmuraal Herstelgericht Werken, met lector Bart Claes
- Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties, met lector Janine Janssen
- Integrale Veiligheid, met lector Sjaak Khonraad
- Digitalisering en Veiligheid, met lector Ben Kokkeleer
- Ondernijning, met lector Emile Kolthoff.

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

Het expertisecentrum kijkt vanuit 3 invalshoeken naar veiligheid:

- een juridische invalshoek met als thema veiligheid en recht
- een sociaal-agogische invalshoek met als thema sociale interventie
- een bestuurlijk-organisatorische invalshoek met aandacht voor de bestuurs- en organisatiekundige aspecten.

Zo wordt veiligheid een gezamenlijk, integraal object van studie.

Big brother, smart sister

Het lectoraat Digitalisering en Veiligheid organiseerde eind 2018 de tentoonstelling Big Brother or Smart Sister bij Avans in 's-Hertogenbosch. Tijdens de expositie werd onderzocht hoe en op welke manier kunst en ontwerp een bijdrage kunnen leveren aan het denken over en werken aan vraagstukken op het gebied van sociale en digitale veiligheid. De centrale stelling was dat technologische ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden met zich meebrengen en tegelijkertijd ook onzekerheden en problemen. Veelgehoorde vragen waren: Is die vergaande digitalisering veilig? Wat zijn de nadelen en wegen de voordelen daar wel tegenop? Ook tijdens de Onderwijsdag 2018 van Avans werden medewerkers ondervraagd over hun eigen digitale veiligheid.

Centre of Expertise Biobased Economy

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

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

In een biobased economy nemen groene grondstoffen de rol over van fossiele grondstoffen. CoE BBE helpt bedrijven met hun biobased ambities door samen met hen het hbo-onderwijs te vernieuwen en toegepast onderzoek uit te voeren dat ertoe doet. Zo zorgt het CoE BBE voor uitstekend opgeleide professionals die de transitie naar een biobased society kunnen dragen en vormgeven.

Eindproducten uit bermgras

Onderzoekinstellingen, landschapsbeheerders en bedrijven onderzoeken of met toepassing van vezels uit bermgras een economisch rendabele businesscase te ontwikkelen is. Dit doen ze binnen het Europees gesubsidieerde project GRASSIFICATION. Het project startte in maart 2018 en loopt tot 1 maart 2021. Het heeft een budget van € 4,4 miljoen, waarvan € 2,5 miljoen Europese steun.

Samenwerking tussen expertisecentra

Avans heeft 6 onderzoekscentra met hun eigen expertise, maar onderzoek is steeds vaker multidisciplinair. Avans stimuleert samenwerking tussen de expertisecentra en we zien die dan ook steeds vaker gebeuren.

Zo werken ETI en ESB samen in 2 onderzoeksprojecten die allebei in 2018 zijn gestart: Smart Light Concepts (SLIC) en Renovatie en Hernieuwbare Energie Diensten via coöperaties

(Rhedcoop). Bij deze projecten zijn Jack Doomernik, lector Smart Energy (SE) en Marleen Janssen Groesbeek, lector Sustainable Finance and Accounting (SFA) betrokken. Als docent-onderzoekers werken hieraan mee: Redouane Eddeane en Farshad Elahigohar (docenten Elektrotechniek en verbonden aan het lectoraat SE) en Rene-Pascal van den Boom (docent Finance & Control en verbonden aan het lectoraat SFA).

SLIC

Avans doet samen met 8 Europese partners grootschalig onderzoek naar slimme openbare verlichting. 35% van de CO₂-uitstoot komt van openbare verlichting. Daarom worden binnen SLIC oplossingen bedacht om deze vorm van CO₂-uitstoot te verminderen.

Avans is lead-partner in dit project en werkt samen met organisaties uit België, Frankrijk en Groot-Brittannië: University of Portsmouth Higher Education Corporation, gemeente Etten-Leur, Suffolk County Council, Amiens, Brugge, de West-Vlaamse Intercommunale, IGEMO en provincie West-Vlaanderen.

Smart Light Concepts wil ruim 200 organisaties en bedrijven binnen en buiten de deelnemende landen bij dit project betrekken. Het onderzoek moet leiden tot financieringsmodellen, businesscases, publieke



betrokkenheid en ondersteuning en een grensoverschrijdend kennisplatform. Deze hulpmiddelen moeten lokale en regionale overheden stimuleren om slimme openbare verlichting te gebruiken. Het project ontvangt € 3,5 miljoen subsidie in 3 jaar, onder andere van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

Rhedcoop

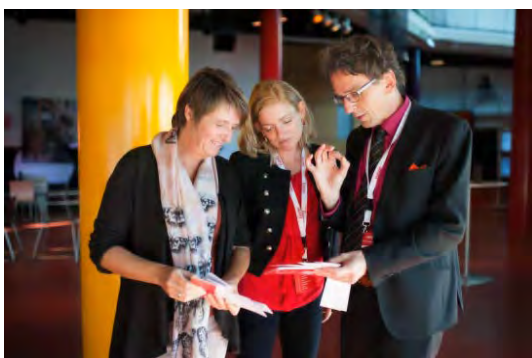
In Rhedcoop werken we aan de ontwikkeling van een innovatief Energy Services Company-model (ESCO-model), dat de vorm moet krijgen van een coöperatie. Het maatschappelijke doel van dit model is energiebesparing. En het ontzorgen van burgers doordat coöperaties mee aan het roer staan. Zo'n project vraagt om een intensieve samenwerking tussen energie(burger)coöperaties, eigenaren, organisaties van het maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen, bedrijven en overheden.

Doel is het ontwikkelen van een volledig pakket aan maatregelen om energie en geld te besparen voor en achter de meter. En op woning- en buurtniveau. Er doen 11 zogenoemde demopartners aan mee, waaronder de gemeentes Tilburg en Middelburg.

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 en associate lectoren onderzoek:

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



Brein en Leren

Het lectoraat Brein en leren doet praktijkgericht onderzoek om de kloof tussen onderwijspraktijk en wetenschappelijke kennis te dichten. Vaak is onduidelijk hoe wetenschappelijke kennis wordt toegepast in het onderwijs. Het praktijkgerichte onderzoek bestaat uit 2 interventielijnen:

- een lijn om het kritisch denken bij studenten en docenten te bevorderen
- een lijn gericht op motivatieverhoging en prestatieverbetering van studenten, met name in de propedeuse.

Onderzoek naar vooringenomenheid

Het lectoraat Brein en Leren is betrokken een onderzoek naar kritisch denken waarbij de focus ligt op het vermijden van vooringenomenheid. In dit subsidieproject werken onderzoekers van de Universiteit Utrecht en de Erasmus Universiteit Rotterdam nauw samen met onderwijsadviseurs en docenten van Avans Hogeschool. Samen onderzoeken zij wat werkt en waarom het werkt als het gaat om het uitrusten van docenten met kennis en kunde om kritisch denken te onderwijzen. Ook richt de projectgroep zich op het verbeteren en op peil houden van kritisch-denkvvaardigheden van hbo-studenten en op het stimuleren van de transfer naar authentieke beroepssituaties.

Analysetechnieken in de Life Sciences

Het lectoraat Analysetechnieken in de Life Sciences doet onderzoek op het gebied van life sciences. Via onderzoek doorgronden we biologische processen. En ondersteunen we nieuwe therapieën op maat. Het lectoraat speelt in op de groeiende impact van de life sciences op de samenleving, de economie en op het toenemende aantal onderzoeksvragen uit het werkveld. Het richt zich op gezondheid, farma, voeding en forensisch onderzoek.

SherLOK-project

Onderzoekers van Avans Hogeschool en Maastricht University hebben voor hun tweejarige SherLOK-project €250.000 subsidie ontvangen voor het ontwikkelen van een methode waarmee uit haren een profiel van een bepaalde persoon kan worden opgesteld. Deze informatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan forensisch onderzoek. Partners in het onderzoek zijn het Nederlands Forensisch Instituut en de Forensische Opsporing, die met de nieuwe methode gaan werken.

Leerkracht

Bij het lectoraat Leerkracht staat het onderwijs van de toekomst centraal. En dan met name de professionals die daarvoor nodig zijn. Daarom onderzoekt het lectoraat hoe we leerkrachten in opleiding kunnen laten leren. Daarvoor moet het onderwijs anders leren kijken naar de positie en rol van de leerkracht. Het werk van de leerkracht zal niet meer alleen gericht zijn op het leren van leerlingen, het werk zal zich daarnaast richten op zijn eigen leren.

Onderzoeksvaardig

Afgestudeerde pabostudenten zijn pas echte professionals als ze onderzoeksvaardig zijn. Maar voor veel studenten is het verrichten van onderzoek lastig. In de praktijk blijkt dat vooral te gelden voor het analyseren van praktijksituaties, het kritisch

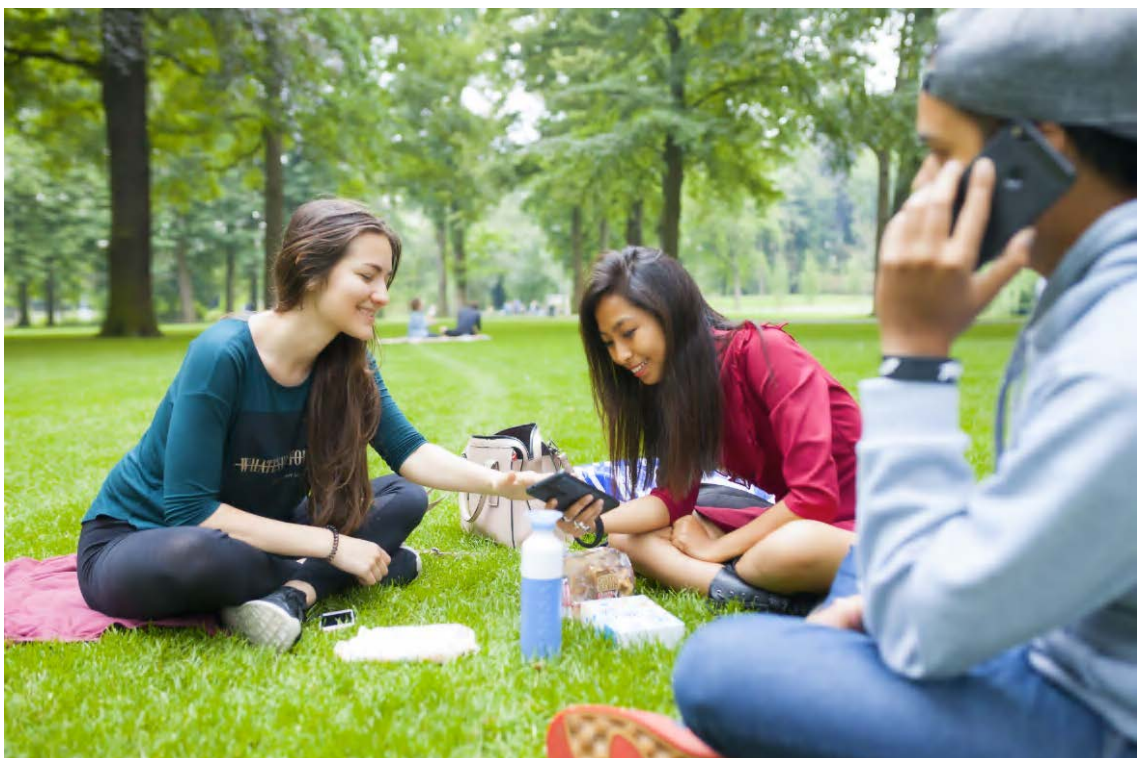
beoordelen van literatuur en het vertalen van bevindingen naar een goed leesbaar werkstuk.

Om studenten beter toe te rusten voor hun rol als praktijkonderzoeker en om hun onderzoekende houding te versterken, ontwikkelde de pabo van Avans in samenwerking met het lectoraat een onderzoeksleerlijn die studenten ondersteunt bij het ontwikkelen van hun onderzoekend vermogen.

Het onderzoek hiervoor is gericht op het verbeteren van het eigen onderwijs. Studenten onderzoeken hun eigen praktijk. Deze onderzoeksleerlijn is gekoppeld aan de inhoud van het curriculum. Onderzoek is dus geen 'apart vak', maar verweven met het onderwijsprogramma van de opleiding.

REFLECTIE

De manieren waarop Avans onderzoek heeft zich in de afgelopen jaren goed ontwikkeld, net als de onderzoeksorganisatie. Dat blijkt uit de onderzoeksindicatoren van de NSE en de hbo-monitor: die zijn gestegen. Zorgen dat het onderzoek ook zijn weg vindt naar het onderwijs, in bijvoorbeeld curricula en het borgen van de onderzoeksvaardigheden van docenten behoeft nog wel verdere versterking. Daar zijn we ons van bewust en werken we hard aan.



3 AVANS EN DE SAMENLEVING

In Nederland en daarbuiten worden welvaart en welzijn steeds meer bepaald door het vermogen om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen en om oplossingen te bedenken voor maatschappelijke uitdagingen.

Avans Hogeschool draagt op verschillende manieren bij aan het verkennen en onderzoeken van mogelijke oplossingen voor de uitdagingen van de 21ste eeuw. Op diverse gebieden is een transitie naar andere manieren van leven en werken in volle gang.

Het programma Avans Duurzaam richt zich op een breed scala aan activiteiten om de verduurzaming van onze hogeschool aan te jagen en te versnellen. Het programmateam van Avans Duurzaam heeft de resultaten en projecten van 2018 ingedeeld naar de Sustainable Development Goals (SDG's) waaraan ze een bijdrage leveren. We zijn op de goede weg, maar hebben ook nog een lange weg te gaan. [Zie ook Waardecreatie van Avans.](#)

IMPACT VAN AVANS

Sustainable Development Goals

Avans heeft in 2018 een belangrijke stap genomen om als hogeschool het onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering te verbinden aan de [VN-duurzaamheidsdoelen](#), de 17 zogenoemde SDG's. Onze voorzitter Paul Rüpp en Jan Peter Balkenende spraken zich allebei uit in het Financieel Dagblad over het belang om de SDG's op te nemen in het onderwijs en daarmee de leiders van de toekomst SDG bekwaam te maken. Dit gebeurde in opmaat naar de conferentie SDGs in MOTION op 26 juni 2018, die we in samenwerking met de Dutch Sustainable Growth Coalition en SDG Nederland organiseerden. Tijdens de conferentie presenteerden 130 derdejaarsstudenten Business Innovation hun oplossingen, ondertekende Avans Hogeschool de SDG Charter en startten zij samen met 8 andere hogescholen de [SDG hbo coalitie](#).

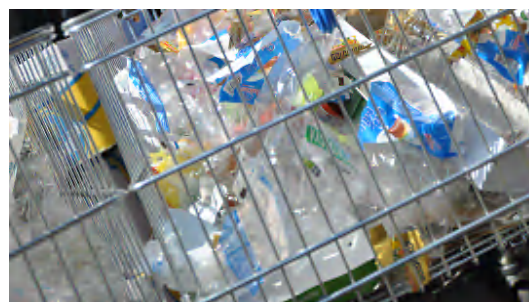
Avans bundelt Hogescholen

Met oud-premier Jan Peter Balkenende als getuige tekenden 8 Nederlandse hogescholen op 26 juni 2018 bij Avans Hogeschool in Den Bosch een intentieverklaring om de 17 SDG's in onderwijsprogramma's te verwerken. De hogescholen die naast Avans aansloten zijn: Fontys

Hogescholen, Hogeschool Utrecht, Hanze Hogeschool, Haagse Hogeschool, Saxion Hogescholen, Van Hall Larenstein en HAS Hogeschool. Na het ondertekenen is de SDG hbo coalitie in 2018 uitgebreid met Hogeschool Windesheim, Marnix Academie en Hogeschool Leiden. Daarnaast vonden er 2 coalitiebijeenkomsten plaats op 13 september en 29 oktober 2018, waarin de samenwerkingsplannen zijn geconcretiseerd.

Eerste Plastic Attack in Brabant

Plastic afval is een groot probleem voor het milieu. Zo dumpen we per jaar minstens 5 ton in de zee. Tijd voor actie, vond de GreenOffice van Avans. Samen met Zero Waste Nederland en GroenLinks Breda organiseerden zij op 22 april 2018 het initiatief [Plastic Attack](#): weg met overbodig plastic. Bij de Albert Heijn in de Nieuwstraat in Breda lieten deelnemers van de actie de overbodige plastic verpakkingen na het boodschappen doen achter in de winkel. Het fenomeen Plastic Attack is gestart in Engeland. Het lijkt Albert Heijn te hebben wakker geschud want op 10 september 2018 lanceerden zij de campagne: minder verpakking en meer recycling.



In 2019 gaan Albert Heijn en GreenOffice verder in gesprek over de wijze waarop Avansstudenten een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame ambities van Albert Heijn. Met dit initiatief dragen we bij aan de Werelddoelen: Klimaatactie, Verantwoorde consumptie en Bevordering van leven in het water.

Appeltje van Oranje

Studenten van de Academie voor Sociale Studies Breda (ASB) Anne van Engelen en Hannah Wiersinga hebben met hun [Stichting Buddy to Buddy](#) een Appeltje van Oranje gewonnen. Het idee voor het opzetten van dit initiatief is ontstaan tijdens het onderwijsprogramma Thuis in de Wijk, een samenwerking tussen ASB en de Academie voor Gezondheidszorg (AGZ). Met de stichting Buddy to Buddy helpen zij vluchtelingen uit een isolement te komen. Dit doen zij door betrokken inwoners aan vluchtelingen te koppelen. De stichting wil bijdragen

aan het verminderen van ongelijkheid en het bevorderen van sociale inclusie.

STAKEHOLDERS

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

Werkveldadviesraden

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

Open Colleges 2018

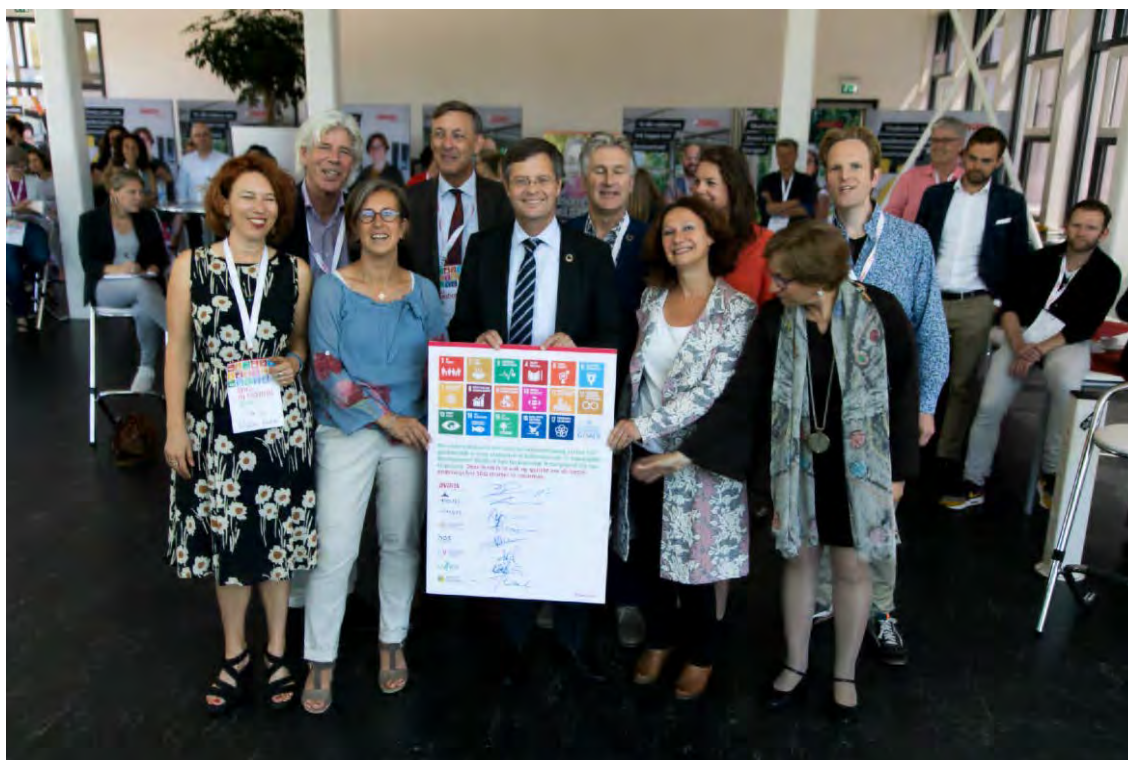
Avans heeft veel kennis in huis en deelt die graag met de wereld om haar heen. Daarom organiseren we het Avans Open College. Zo'n Open College kan op een Avanslocatie in Breda, 's-Hertogenbosch of Tilburg plaatsvinden. Om de kennisdeling verder te

verbreden dan de avond zelf wordt samengewerkt met een mediapartner. Dat zorgde bijvoorbeeld rondom het thema 'Ondermijning van de gemeenteraad' voor publiciteit in zowel BN DeStem als het Brabants Dagblad.

Elk Open College begint met kennisdeling door een lector van Avans. Na deze introductie over het thema van de avond neemt een gastspreker het over om daarna samen met de lector een discussie te voeren met de aanwezigen. Dit gebeurt onder leiding van een moderator. Er komen per Open College gemiddeld 100 mensen. Bezoekers blijken een hoge waardering te hebben voor deze vorm van kennisdeling. Ze beoordelen de Open Colleges gemiddeld met een 8.

#Me Too-beweging

Bij de Open Colleges maken we ook verbinding met de buitenwereld door samen te werken met externe partijen. Zo maakte in 2018 onder andere Patrick van den Brink, directeur van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) zijn opwachting. Ook kwam seksuoloog Peter Leusink naar Avans om zijn standpunten en kennis over de #MeToo-beweging te delen. En Hedzer Schotsman, Avansdirecteur van de Academie voor Gezondheidszorg, sprak er over zijn ervaringen met zijn demente moeder.



AVANS ONDERNEMERSCENTRUM

De wereld verandert en dat vraagt om wendbaarheid. Van onderwijsinstellingen, overheden en bedrijven. Veel meer dan vroeger zijn mensen tegenwoordig nieuwsgierig, ondernemend, creatief, empatisch en naar buiten gericht. Deze houding is van invloed op de vorm en inhoud van ons onderwijs en onderzoek. En op de rol van Avans Hogeschool als kennisinstelling.

Stakeholderdialoog

Avans bedient met haar beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek een dynamische regio. Een regio waarin veel technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen aan de orde zijn, die effect hebben op het onderwijs, of dat gaan hebben. Daarom heeft het Avans Ondernemerscentrum samen met de Bredase academies in juni 2018 een netwerkvond georganiseerd om input te verzamelen voor de businessplannen van Avans en voor de gesprekken die we met onze stakeholders voeren over onze ambities.

Studenten en docenten brainstormden er met professionals uit het regionale bedrijfsleven, met adviesorganisaties en met provinciale en gemeentelijke overheden over de toekomst van het onderwijs en de verbinding met de omgeving. Dat gebeurde aan de hand van 5 actuele thema's die aansluiten bij de grote maatschappelijke uitdagingen waar de Nederland en de mondiale samenleving voor staat:

- technologie
- internationalisering
- brabantse beleidsagenda's
- toekomst van werken
- sustainable Development Goals

Per thema zijn de volgende vragen besproken:

- Wat is de impact op het onderwijs vanuit het perspectief van het onderwijs?
- Wat is de impact op het onderwijs vanuit het perspectief van externe stakeholders?
- Wat is de impact op het onderwijs vanuit het perspectief van de student?

Uit de gesprekken kwam de behoefte aan een wendbare professional naar voren, met zowel generalistische, specialistische als multidisciplinaire kennis. Een professional die ook ná afronding van zijn opleiding bij Avans wil blijven leren. Ook leverde de avond waardevolle input op voor onze

businessplannen en voor de gesprekken die Avans voert over de ambities voor de toekomst.

Bovendien werd Avans uitgenodigd om nog nadrukkelijker te participeren in diverse regionale, provinciale en zelfs landelijke beleidsagenda's. Daarmee kunnen we maatschappelijke ontwikkelingen en praktijkopgaven het kloppend hart van het onderwijs maken.

Het [online magazine](#) geeft een impressie van de kennis die deze avond is uitgewisseld. Een uitgebreid verslag staat in het document Trends en Ontwikkelingen, Avans Hogeschool en de omgeving.

Multidisciplinair

Tijdens de AMX werkten 128 teams
3 dagen aan opdrachten van
43 verschillende opdrachtgevers.

Avans Multidisciplinary Experience

Na 2 pilots op kleinere schaal gingen in het najaar maar liefst 630 studenten van 10 opleidingen tegelijk aan de slag in de Avans Multidisciplinary Experience (AMX). Dit nieuwe onderwijsconcept is een ultieme vorm van multidisciplinair samenwerken en sluit daardoor goed aan bij de Ambitie 2020. Tijdens de AMX werkten 128 teams 3 dagen aan opdrachten van 43 verschillende opdrachtgevers. Voor elke opdrachtgever gingen 3 studententeams aan de slag onder begeleiding van een docentcoach van Avans.

De zeer uiteenlopende bedrijven, overheden en andere organisaties zorgden voor veel variatie in de opdrachten. Zo onderzochten studenten voor de politie hoe het XTC-gebruik onder jongeren kan worden teruggedrongen, verdiepten anderen zich bij Inofec in de werkplek in 2030 en probeerden de studenten bij Focal Meditech een nieuwe afzetmarkt te vinden voor een eetrobot. Elke opdrachtgever koos uiteindelijk de meest aansprekende innovatieve oplossing.

In een vol Chassé Theater mochten de gekozen teams het opnieuw tegen elkaar opnemen met een pitch en een presentatie op de Tell&Sell-market. Uiteindelijk werden de 9 meest innovatieve ideeën bekroond met een AMX-award. Studenten, docenten en opdrachtgevers waren zeer enthousiast over de AMX-week. De multidisciplinaire



samenwerking leidde in veel gevallen tot nieuwe inzichten en verrassend creatieve oplossingen. Diverse ideeën worden nu verder ontwikkeld of worden verder onderzocht tijdens een stage- of afstudeeronderzoek.

Avans MD Incubator Fort Isabelle

Op het terrein van de voormalige kazerne Fort Isabelle startte op 1 september 2018 de Avans MD Incubator. Binnen dit AOC-initiatief werken de academies voor Social Work, gezondheid, veiligheid en deeltijd samen aan een bijzondere, kleinschalige samenleving op het terrein zelf. Het concept biedt plaats aan ondernemers, woningen voor 55+’ers en studenten, een kleinschalig hotel, licht verstandelijk beperkten, een kinderdagverblijf en horeca.

In de MD Incubator werken docenten, lectoren en vooral studenten aan opdrachten, stages en projecten. Op die manier werken ze in een krachtige leeromgeving voor multidisciplinair(MD) leren, samen aan de verdere ontwikkeling van dit unieke concept. Opdrachten komen vanuit Avans, van de op het terrein gevestigde ondernemers, vanuit de Fort Isabelle Groep of de Avans MD Incubator zelf.

Multidisciplinaire samenwerking

Alle studenten die meewerken aan het Fort Isabelle concept nemen deel aan een ‘MD track’. Tweewekelijks wisselen studenten van verschillende

opleidingen hier ervaringen uit, lossen gezamenlijke vraagstukken op en versterken elkaar onder begeleiding van een AOC-docent. Zo verrijken ze hun reguliere leerproces met een krachtige multidisciplinaire ervaring en werken ze aan door het AOC ontwikkelde MD-competenties.

Een greep uit de activiteiten in 2018:

- Studenten Gezondheidstechnologie en Sociale studies ontwikkelden op basis van theorie over positieve gezondheid en de zogenaamde ‘blue zones’, wandelroutes voor een vitale leefstijl.
- Studenten Integrale veiligheid werkten verbetervoorstellen uit om de sociale cohesie en fysieke veiligheid op het terrein te verbeteren.
- Studenten Sociale studies onderzochten met diverse partijen de mogelijkheden voor de start van een kinderboerderij.
- Studenten van de deeltijdopleidingen hielpen bedrijven en ondernemers met hun ‘business-vragen’ via een ‘business helpdesk’.
- Studenten van Avans International Studies onderzochten de haalbaarheid van een FoodHall.
- Afstudeerprojecten gericht op sociale technologie, gamificatie, inclusiviteit, autisme, betekenisvol ondernemen, informele zorg en urban farming.

Extra curriculaire honoursonderwijs

Voor studenten die extra uitdaging zoeken naast hun opleiding organiseerde het AOC in 2018 het programma Chance en diverse masterclasses.

Het Chance-programma is extracurriculaire honoursonderwijs voor voltijdstudenten van Avans. Zij kregen in 2018 diverse honoursmodules aangeboden in korte en lange leergangen en gericht op: persoonlijke ontwikkeling, praktijkwijsheid voor beroep en maatschappij en wetenschappelijk denken. Lees meer over Chance op pagina X

Ook werden diverse masterclasses georganiseerd. Bijvoorbeeld de Masterclass Business Modelling, waar studenten in multidisciplinaire teams, met behulp van business modellen een bedrijf of bedrijfsonderdeel doorlichten. Ook onbenutte kansen en de mogelijke verzilvering ervan komen er aan bod. Dat gebeurde onder andere voor de motorendivisie van Suzuki Nederland.

Ondernemerschap

Vanuit het Avansproject Ondernemerschapsonderwijs onderzoekt het AOC sinds 2015 studentondernemerschap en de interesse daarin. En de ontwikkelingen over een periode van 5 jaar.

In schooljaar 2017-2018 bleek 2,8% (n=870) van de studenten te zijn gestart met een eigen bedrijf, net zoals in 2016. 7,8% (n=2417) wil tijdens of na de studie een bedrijf opzetten.

Mannelijke studenten willen vaker dan vrouwelijke studenten een eigen bedrijf opzetten. Ook procentueel zijn driemaal zoveel mannelijke studenten al een bedrijf gestart (3,9%) als vrouwelijke studenten (1,3%). In 2016 waren deze cijfers exact hetzelfde.

In 2018 werden vanuit het Avans Ondernemerscentrum ruim 500 studenten gescout



en zijn er 169 gescreend. Van deze groep worden nu 31 studentondernemers begeleid en kwamen er 17 studentondernemers in aanmerking voor de Avans Studenten Topondernemersregeling.

Met deze Topondernemersregeling wil Avans de combinatie van studeren en ondernemen mogelijk maken. En daarmee gepassioneerde, startende student-topondernemers ondersteunen bij het realiseren van hun ondernemersdromen. Zo stimuleren we hen het maximale uit zichzelf te halen bij het ontwikkelen van zowel hun onderneming als hun ondernemende gedrag.

Braventure

Om kansrijke Brabantse startups te ondersteunen hebben de 2 universiteiten, 4 hogescholen, de provincie Noord-Brabant en regionale ontwikkelingsmaatschappijen in 2018 de handen ineen geslagen. Het gezamenlijk programma van deze unieke alliantie heet [Braventure](#)

Binnen Braventure brengen TU Eindhoven, Tilburg University, Fontys Hogescholen, Avans Hogeschool, NHTV Breda en HAS Hogeschool, provincie Noord-Brabant met de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM), REWIN, Midpoint Brabant, Brainport Development, Agrifood Capital en NV BIM hun kennis en ervaring op het gebied van ontwikkelen en investeren bij elkaar. Samen bieden ze de startups financiering, kennis, community en faciliteiten. Studentondernemers van Avans kunnen bij Braventure terecht via het Avans Ondernemerscentrum.

Nieuwe incubator voor studentondernemers in s'-Hertogenbosch

Aan studentondernemers die een geschikte werkplek zoeken voor hun onderneming kon het AOC al een plek aanbieden bij [Incubator Breda](#), aan de Oranjeboomstraat. Incubator Breda is het hart van startend ondernemerschap in Breda en dé plek voor innovatie, ambitie, educatie en groei.

Sinds september 2018 is ook Den Bosch een incubator rijker. Avansstudenten uit de regio 's-Hertogenbosch die een plek zoeken voor hun startende onderneming, kunnen nu terecht bij de Mengfabriek aan de Tramkade. In dit circulaire netwerk ondersteunen ervaren ondernemers en zelfstandigen de startups van studenten.

4 MENSEN VAN AVANS

Avans Hogeschool vraagt van zijn medewerkers, net als van studenten, ook blijven leren, ondernemen en onderzoeken. Om zo duurzaam inzetbaar en betrokken te blijven. Het human resource management (HRM) van Avans maakt dat mogelijk.

HUMAN RESOURCES STRATEGIE

De Human Resources strategie van Avans bestaat uit 4 strategische thema's die samen komen in het HR-kompas. Samen geven deze richting geven aan het HRM van Avans. De diensteenheid P&O (DP&O) faciliteert bij de doelen en resultaten die voor deze thema's binnen Avans zijn vastgesteld. Deze thema's komen in dit hoofdstuk aan de orde.



STRATEGISCHE HRM

De kwaliteit van onze medewerkers maakt dat Avans hoog scoort op onder meer studententevredenheid. Dat willen we voor de toekomst zo houden. In een veranderende omgeving vraagt dat om een goede analyse van de competenties die we nu in huis hebben en welke straks nodig zijn.

Strategische personeelsplanning (SPP) is hierbij een belangrijk instrument. Het biedt organisatieonderdelen structuur om naar het huidige personeelsbestand te kijken en naar de benodigde ontwikkeling voor de toekomst. Met SPP kunnen organisatieonderdelen hun meerjarige businessplannen richting geven. Bijvoorbeeld als het gaat om wat we vragen van de docent van de toekomst. Want die heeft te maken met een nieuwe

generatie studenten, nieuwe didactische inzichten en een steeds meer gedigitaliseerde wereld. Dat is een vak met een andere inhoud dan enkele jaren geleden.

SPP helpt ook om de koers te bepalen voor het personeelsbestand. Bijvoorbeeld om vast te stellen welke zekerheden we kunnen bieden aan medewerkers en hoe we flexibel en wendbaar kunnen blijven.

Mobiliteit en Talenttafel

Mobiliteit is een van de belangrijkste HR-uitdagingen voor de komende jaren. Door veranderingen binnen en buiten Avans weten we een ding zeker: het werk waar vorm en inhoud aan wordt gegeven door Avansmedewerkers blijft niet hetzelfde. Dit betekent

ook dat we veel vragen van medewerkers: duurzame en brede inzetbaarheid, flexibiliteit, wendbaarheid en continu leren en ontwikkelen. Mobiliteit faciliteren en stimuleren zijn daarbij een belangrijke opdracht, omdat we hiermee talent het beste kunnen matchen met de opdracht die Avans heeft. En omdat het medewerkers in de gelegenheid stelt om in te spelen op een onzekere toekomst.

In 2018 is een pilot gestart: de Talenttafel (Dare2Share). Binnen Avans vinden we een schat aan talenten bij onze medewerkers. We vinden het belangrijk dat medewerkers deze kwaliteiten optimaal kunnen inzetten en ontwikkelen.

Vanuit het principe van 'vraag en aanbod' zoeken we samen naar mogelijkheden om talent te laten bewegen binnen Avans. We kijken naar situaties om medewerkers op basis van hun kwaliteiten en ontwikkelbehoefte te matchen met (tijdelijke) werkzaamheden op een andere plek binnen de organisatie. Ook kijken we naar vergelijkbare initiatieven binnen en buiten onze organisatie om eventueel een samenwerking mee aan te gaan. De eerste resultaten van de Talenttafel worden inmiddels zichtbaar. In 2019 rollen we dit initiatief verder uit, waarbij we binnen Avans een breder bereik willen, mogelijk ondersteund door digitalisering. Maar ook door binnen en buiten met elkaar te verbinden. Docenten en andere medewerkers kunnen immers mobiel zijn door (tijdelijk) in een andere keuken binnen Avans te kijken én door (tijdelijk) buiten Avans te werken.

Werkbeleving

In het najaar 2018 vond het tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoek (WBO) onder Avansmedewerkers plaats. Maar liefst 1967 medewerkers (72%) gaven hun mening over hun werk, werkomstandigheden en Avans Hogeschool als werkgever. De aantrekkelijkheid van Avans als werkgever is beoordeeld met een 7,8 in 2018. In 2016 scoorde Avans een 8,0 en in 2014 een 7,7.

In het onderzoek werd ook de tevredenheid van medewerkers over 10 belangrijke onderwerpen gemeten, zoals kwaliteit van de hogeschool, samenwerking, directie en arbeidsvoorwaarden. De gemiddelde tevredenheid op deze onderwerpen krijgt het rapportcijfer 7,3. Dat is iets hoger dan de 7,2 gemiddeld in het hbo.

De uitkomsten van het WBO geven aanknopingspunten voor het voeren van een gesprek over belangrijke thema's binnen Avans.



Bijvoorbeeld de kwaliteit van de opleiding, werkdruk en onderlinge samenwerking. Waar nodig, zetten we deze gesprekken om in acties. Bij voorkeur zo dicht mogelijk bij de bron. Zo ontwikkelt Avans nu beleid waarmee verbetering van de werkbeleving en regelmogelijkheden zoveel mogelijk binnen de teams geregeld kunnen worden. Avans ziet deze mogelijkheden om zelf te organiseren als een belangrijke factor om werkplezier te vergroten. En voor Avans als werkgever is de ontsluiting van deze regelmogelijkheden ook een belangrijke verantwoordelijkheid. Net als het adequaat reageren en inspelen op de actuele Avans-thema's.

In-, uitstroom en flexibiliteit

Eind 2018 had Avans 2.897 medewerkers (2.312 fte) in dienst. Dit beeld is stabiel ten opzichte van 2017. Ondanks dat zijn tegelijkertijd ongeveer 400 nieuwe medewerkers ingestroomd en 400 medewerkers uitgestroomd. In verhouding is de omvang aan onderwijsgevend personeel (OP) toegenomen en de omvang aan onderwijsondersteunend personeel (OOP) afgenomen. De omvang van flexibele contracten is in 2018 fors afgenomen. 18% van de medewerkers had een contract voor bepaalde tijd, eind 2017 was dat 28%. Daarnaast werd ruim 6% ingezet op flexibele basis, in 2017 was dat 8%.

De infografieken op pagina 46 over instroom en uitstroom laten het gemiddelde van 2018 zien.

Ontwikkeling

Ontwikkelen binnen Avans gaat over het beste halen uit jezelf. We streven naar een duurzame organisatie met medewerkers en studenten die kritisch, onderzoekend, creatief en wendbaar zijn. Die multidisciplinair samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en respect hebben voor de mens en de omgeving. De kwaliteit van onze medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Avans stelt de ontwikkeling van de medewerker als een verantwoordelijke en zelfstandige professional centraal. En ondersteunt dit zo goed mogelijk.

We bieden medewerkers talrijke mogelijkheden en faciliteiten aan om hen te helpen zichzelf te ontwikkelen en professionaliseren. Op basis van de cao kunnen medewerkers tijd en middelen inzetten voor hun eigen ontwikkeling. Ook duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren) worden ingezet voor professionalisering. De faciliteiten zijn er. De regie op ontwikkeling ligt bij de medewerker.

In 2018 zijn we gestart met ontwikkelen@avans. Daarin hebben we alle initiatieven die zich richten op de ontwikkeling van de medewerkers gebundeld, namelijk: Professionaliseren@avans, het loopbaanadviescentrum, Moving Talent, de BDB en experts op het gebied van individuele, team- en organisatieontwikkeling. Per 2019 is dit voor alle Avansmedewerkers gemakkelijk toegankelijk.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Binnen Avans zijn we ons ervan bewust dat er niet één manier van organiseren is, die de juiste is. En dat de eigen omgeving bepalend is voor de keuzes die je daarin maakt. Tegelijkertijd zijn leidende principes voor onze organisatiestructuur essentieel en hebben we een gezamenlijke visie op goed onderwijs en de organisatievormen die daarbij passen. Daarom hebben we gekozen voor zelforganisatie als leidend principe in onze organisatie.

Zelforganisatie

Met zelforganisatie bedoelen we dat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Teams zijn de bouwstenen van onze organisatie. We organiseren teams rondom onze studenten, die zelfstandig handelen binnen heldere kaders en doelen. Zo maken we optimaal gebruik van het ondernemerschap, de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van alle medewerkers, omdat initiatieven en uitdagingen direct bij de bron worden aangepakt. Door alle teams duidelijke doelen én veel autonomie te geven, behouden we de hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Dit werken in kleine, flexibele teams maakt de organisatie ook wendbaarder. En dat is nodig, want maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Bovendien weten we dat medewerkers die veel autonomie ervaren,

INSTROOM



393
MEDEWERKERS

233
FTE

waarvan 67,9% onderwijzend personeel

UITSTROOM



391
MEDEWERKERS

230
FTE

de meeste vanwege einde contract

tevredener en meer betrokken zijn. Ook dat is een belangrijke waarde voor Avans.

In 2018 deelden we kennis en ervaringen over zelforganisatie en teamautonomie: wat is het, waarom zijn we ermee aan de slag en wat zijn de kenmerken die succes lijken te vergroten? De informatie op het gebied van diverse modellen, veranderaanpakken en experimenten rondom teamautonomie kwam van binnen én buiten Avans. Dit vanuit de gedachte dat elkaar inspireren en helpen, de ontwikkeling versnelt en verbetert. Ook zijn de eerste stappen gezet voor beleidsaanpassingen, gericht op het versterken van teams. Met vakorganisaties is afgesproken dat ook anderen dan de directieleden functionerings- en ontwikkelgerichte gesprekken met medewerkers kunnen voeren.

In 2019 krijgt teamautonomie een vervolg en starten we met de volgende stap: zaken die we eenduidig kunnen regelen gaan we binnen Avans standaardiseren. Zo creëren we ruimte voor eigen regie op zaken die teams zelf kunnen regelen.

Werken in teams

Medewerkers en teams binnen Avans werken continu aan onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling. Denk hierbij aan het actualiseren van het curriculum, het op een vernieuwende manier uitvoeren van onderwijs in het primaire proces of het opnieuw inrichten van je academie of dienst.

Teams verkennen hun wijze van samenwerken en gaan aan de slag met teamontwikkeling. Elk team doet dat anders en bevindt zich in een andere fase. We zien dat bijna elk team binnen Avans werkt aan het verbeteren van de samenwerking. Teams reflecteren in het werkoverleg, kijken kritisch naar hun manier van beoordelen en ontwikkelen. Soms vragen ze hierbij ondersteuning in de vorm van een teamcoach. De vragen die vaak gesteld worden: hoe kunnen we de kwaliteiten in het team beter benutten? Hoe kunnen we elkaar beter feedback en feedforward geven? Hoe willen we samenwerken en wat kan daarin beter? Wat bindt ons? Welke werkafspraken maken we? Als teamleden regelmatig tijd besteden aan het zoeken naar antwoorden op deze vragen zien we dat teams stappen zetten in hun ontwikkeling en concrete resultaten bereiken.

Gesprekkencyclus

Aandacht en ruimte was er in 2018 ook voor de gesprekkencyclus van Avans en het functioneren en ontwikkelen van medewerkers in teams. Bij diverse organisatieonderdelen is geëxperimenteerd met een andere manier van gesprekken voeren over functioneren en beoordelen. In plaats van de traditionele manier om dit gesprek te voeren met je leidinggevende, mag ook het team of een teamlid die bal oppakken. Mits daar goede afspraken over zijn gemaakt binnen de academie en met de academieraad.

GEMIDDELDE LEEFTIJD

45,8



Ook AMIB maakt gebruik van de ruimte om te experimenteren met de gesprekkencyclus. Hier verrijkt de feedback van collega's waarmee dagelijks wordt samengewerkt het functioneringsgesprek. Het proces is in afstemming met de Academieraad vormgegeven en directie en opleidingscoördinatoren volgden een maatwerktraining. Tijdens de opleidingsdagen van de academie gingen de docenten in kleine groepjes met elkaar in gesprek over hun functioneren en ontwikkeling. Deze nieuwe vorm wordt nog geëvalueerd, maar de eerste reacties zijn positief.

Ter ondersteuning van de teams is er centraal een toolbox teamontwikkeling gerealiseerd. Deze bevat werkvormen, apps en filmpjes waar het team zelf mee aan de slag kan in de dagelijkse praktijk. In 2018 is de toolbox gevuld, de komende tijd wordt deze continu aangepast met de laatste ervaringen.

DUURZAAM EN INCLUSIEF

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een belangrijke factor voor een laag ziekteverzuim. Avans faciliteert haar medewerkers om het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen.

Verzuim en preventie

Het gemiddelde verzuimpercentage over 2018 bedraagt 3,68%. Dat is een lichte stijging ten opzichte van het jaar ervoor (2017: 3,22%). Avans steekt met haar verzuimcijfer gunstig af bij het landelijk gemiddelde in het onderwijs (4,9%) en in het hbo (4,4%). Daar zijn we trots op en we willen dat zo houden.

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een belangrijke factor voor een laag ziekteverzuim. Avans ondersteunt haar medewerkers om het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen. We besteden veel aandacht aan preventie. In totaal zijn in 2018 200 preventieve gesprekken met een expert van Avans Health Services gevoerd: 80 met bedrijfsartsen, 53 met de psycholoog en 67 met de arboverpleegkundige. Het aantal verzuimspreekuren ziet er als volgt uit: 257 met bedrijfsartsen, 37 met de psycholoog en 75 met de arboverpleegkundige.

Aan de health checks deden 362 medewerkers mee. Door een nieuwe manier van aanmelden is de opkomst nog nooit zo groot geweest. Een grote groep Avansmedewerkers is bewust bezig met hun gezondheid en vitaliteit, de health checks worden als zeer positief ervaren.

In 2018 werden 5 risico-inventarisaties en evaluaties uitgevoerd. Aanvullende onderzoeken naar de luchtkwaliteit werden gedaan op verschillende locaties, in Breda, Den Bosch en Tilburg. Maar ook zijn er, op aanvraag, werkplekonderzoeken uitgevoerd (95) en kregen medewerkers voor verbetering van hun werksituatie een zogenaamde sta-zitafel als werkplek. De vraag hiernaar neemt toe, een goede ontwikkeling voor de gezondheid. De sta-zitafel zou als standaardmeubilair kunnen worden opgenomen. Daarnaast besteedden we aandacht aan de week van de werkstress met workshops over de werk-privébalans.

Besluit Avans rookvrij

Het CvB heeft besloten om te starten met een pilot per 15 april 2019 om het Avans-terrein van de Hogeschoollaan 1 in Breda rookvrij te maken en te houden. De evaluatiepunten van deze pilot nemen we mee in onze aanpak voor onze overige locaties in Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Roosendaal.

Doel is om een gezonde werk- en studieomgeving te creëren en een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Het initiatief 'Avans rookvrij' is onderdeel van een breder vitaliteitsplan, waarmee Avans wil werken aan een gezonde hogeschool met vitale studenten en medewerkers. De nadruk ligt op verleiden tot gezond gedrag en het faciliteren hiervan en minder op verbieden en handhaven. Samen met medewerkers en studenten willen we invulling geven aan het plan, met als doel rokers te verleiden om te stoppen met roken. We willen hen daar zo goed mogelijk bij helpen.

Avans is de eerste hogeschool in Zuid-Nederland waarbij het binnen- en het buitenterrein volledig rookvrij wordt.

KWALITEIT OP ORDE

Arbeidsvoorwaarden

Per april 2018 is de cao-hbo 2018-2020 van toepassing. Voor Avans betekent dit een meerjarige toezegging aan medewerkers over de loonontwikkeling en daarmee een positief signaal. Inhoudelijk volgen uit de cao belangrijke aandachtspunten: vermindering van werkdruk en flexibilisering van arbeid. Voor beide onderwerpen vond in 2018 beleidsvoorbereiding plaats, zodat invoering in 2019 plaats kan vinden.

In 2018 heeft Avans besloten om het team dat verantwoordelijk is voor de facilitering van de fysieke





leeromgeving (Xplora) te reorganiseren op de locaties in Den Bosch, Tilburg en Breda. Direct na de aangekondigde reorganisatie is Avans in overleg gegaan met de vakorganisaties om te komen tot een sociaal plan, zodat medewerkers die geraakt worden door deze reorganisatie bij herplaatsing zo goed mogelijk worden begeleid. Avans staat hierbij voor begeleiding van werk naar werk.

Vanwege het vervallen van de Anw-compensatie biedt Avans aan medewerkers vanaf 1 mei 2018 via ElipsLife een Anw-hiaatverzekering (semicollectief). Op 31 december waren 155 Avansmedewerkers als deelnemer ingeschreven.

WGA (Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten)

Om te voldoen aan de eisen voor het eigenrisicodragerschap WGA is een casemanager aangetrokken. Deze gaat de regie voeren over de re-integratieverplichtingen van Avans.

Langdurige en complexe verzuimtrajecten (>11 maanden) gaan we als Avans actiever begeleiden. De aanpak is belegd bij de arboverpleegkundige. Deze adviseert en ondersteunt de personeelsconsulenten. We monitoren het proces het komende jaar en evalueren de voortgang.

REFLECTIE

In het afgelopen jaar startte de dienst Personeel & Organisatie van Avans veel goede initiatieven om Avansmedewerkers beter te ondersteunen en te begeleiden bij hun professionalisering en welbevinden. Zo werd het instrument Strategische Personeelsplanning (SPP) per onderdeel goed ingevoerd. Het biedt de organisatie een goede structuur van het huidige personeelsbestand en de benodigde ontwikkeling voor de toekomst. Voor 2019 is het van belang dat we SPP optillen naar Avansniveau, zodat we organisatiebreed actief zijn en daarmee de interne mobiliteit kunnen vergroten.

**INVESTEREN
IN SCHOLING
MEDEWERKERS**

€ 4.268.707

3,19% van de loonsom

407 startmomenten
voor trajecten vanuit
ontwikkelen@avans,
met 4048 deelnemers



2.897

MEDEWERKERS

-1,23% ↔ 2017



2.312

FTE

+0,24% ↔ 2017

COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Ongewenste omgangsvormen komen helaas voor, overal in de samenleving. Avans Hogeschool, met ruim 30.000 studenten en 2.900 medewerkers, is hierop geen uitzondering. Wel staat Avans ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgegaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt. Preventief, door spelregels met elkaar vast te stellen en erover te communiceren. En curatief, door adequaat te reageren.



Het College van Vertrouwenspersonen (CvV) ondersteunt medewerkers en studenten als zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, verbaal geweld en discriminatie.

Vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen van Avans zijn er voor medewerkers van alle academies en diensteenheden en voor studenten die te maken hebben met ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon doet niet aan waarheidsvinding, maar is er om de melder te ondersteunen. Door een luisterend oor te bieden, te helpen de kwestie of het probleem te doorgronden en door mee te denken over mogelijke oplossingen. Een melding bij de vertrouwenspersoon wordt altijd vertrouwelijk behandeld en blijft dus anoniem. Mocht de melder besluiten een officiële klacht in te dienen, dan vindt er hoor en wederhoor plaats door een onafhankelijke klachtencommissie en treedt de melder bewust uit de anonimiteit. De vertrouwenspersoon ondersteunt in dit geval desgewenst ook de melder.

Samenstelling

Het CvV bestaat uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Begin 2018 waren dit, net als het jaar daarvoor: Ton Hermans, Maria Kennis, Gerda Klompers en Janet van Zoest. In het eerste kwartaal legde Gerda Klompers haar rol neer en na de zomer werd zij opgevolgd door Wasilie Janssen.

Als een melding een integriteitskwestie betreft, dan wordt er doorverwezen naar een vaste externe vertrouwenspersoon van het Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD), die hiervoor speciaal is opgeleid.

Doordat het CvV gevarieerd is samengesteld, kunnen melders kiezen voor een vertrouwenspersoon die geen relatie heeft met hun eigen werkomgeving. Ook kan de melder een voorkeur aangeven, zoals man/vrouw, docent/andere medewerker, intern/extern. Hierdoor wordt onafhankelijkheid en neutraliteit gegarandeerd.

Het jaar 2018

In 2018 hebben 74 personen een beroep gedaan op het CvV. Met elk van hen werden één of meerdere gesprekken gevoerd om de kwestie te verhelderen en de mogelijke vervolgstappen en eventueel oplossingen te verkennen.

Het totaal aantal meldingen (74) is vergelijkbaar met 2017 (73), en voor het tweede jaar significant hoger dan de jaren daarvoor. In 2018 is het aantal mannelijke melders (39) voor het eerst hoger dan het aantal vrouwelijke (35). In 3 gevallen is de officiële klachtenprocedure in gang gezet.

De helft van de meldingen valt in categorie 2: verbale agressie (intimidatie), en pesten zijn hierbij het meest voorkomend. (Zie tabel) Opvallend is dat bijna 50% van alle meldingen ongewenste omgangsvormen in een hiërarchische (werk)relatie betreft. Binnen hiërarchische relaties gaat het dan relatief vaak om psychische intimidatie, onder druk zetten en isoleren.



Tabellen

De tabellen op de volgende pagina geven in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarover een gesprek is gevoerd of waarvan melding is gemaakt.

PERSONEN DIE EEN BEROEP OP HET CVV DEDEN:

Ongewenste omgangsvorm	2017	2018
1.Seksuele intimidatie , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	5	7
2.Agressie, verbaal geweld , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	48	37
3.Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	9	13
4.Overig , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	11	17
Totaal	73	74

Zoals ieder jaar ziet het CvV het aantal meldingen toenemen bij academies of diensteenheden waar veranderingsprocessen (reorganisatie, inkrimping) aan de gang zijn. Het CvV past regelmatig haar signaalfunctie toe richting leidinggevenden en probeert in dergelijke gevallen met de melder een helder onderscheid te maken tussen functioneren (eventueel dreigend arbeidsconflict) en ongewenste omgangsvormen.

Er is een toename in het aantal medewerkers dat tijdens een ziekteproces en tijdens de re-integratie ongewenste omgangsvormen ervaart. Het gaat hierbij onder meer om het niet nakomen van of geen rekening houden met specifieke afspraken vanwege de chronische aandoening van de medewerker of het overbodig maken van de zieke medewerker.

Student-medewerker	2017	2018
Student	15	12
Medewerker	58	62

Verdeling man-vrouw	2017	2018
Man	22	39
Vrouw	51	35

Verdeling per locatie	2017	2018
Breda	59	46
's-Hertogenbosch	12	17
Tilburg	2	11

Doelen 2019

Volgens recent onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid behoort het voorkomen van ziekteverzuim, arbeidsconflicten en rechtszaken tot de taak van de vertrouwenspersonen.

Op de foto (v.l.n.r.): Ton Hermans, Gerda Klompers, Janet van Zoest en Maria Kennis.



ZORG VOOR STUDENTEN

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat doen we allemaal: onze medewerkers en onze studenten. Wij dagen onze studenten uit. Als ze bij hun studeren obstakels ondervinden dan zijn er het decanaat en commissies waartoe zij zich kunnen richten.

Rechtsbescherming studenten in 2018

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

Geschillenadviescommissie

Van de 64 bezwaarschriften zijn er 29 ter zitting gekomen, waarvan 23 hebben geleid tot een advies aan het CvB tot ongegrondverklaring en 1 tot een gegrondverklaring. Daarnaast zijn 5 zaken na de zitting ingetrokken. Het CvB heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de examens

Van de 250 beroepschriften waren er 43 gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing. Van het totaal aantal beroepschriften kwamen er 56 ter zitting. Van deze zaken werden er 4 gegrond en 49 ongegrond verklaard. Een zaak is niet-ontvankelijk verklaard en 2 zaken zijn ter zitting geschikt.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Alle studenten hebben de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag hoger beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak op bezwaar bij de GAC of beroep bij het COBEX van hun eigen onderwijsinstelling. In 2018 hebben 3 studenten van deze mogelijkheid gebruikgemaakt. Alle beroepen zijn ongegrond verklaard.



Het aantal ontvangen bezwaren is nagenoeg gelijk gebleven, wat gezien de studentenaantallen zeker redelijk te noemen is. Het aantal ontvangen beroepschriften is ten opzichte van 2017 gestegen, ondanks de goede kwaliteit van de beslissingen en de verweren van de examencommissies. De toename van het aantal beroepen is debet aan de groeiende juridisering en de steeds mondigere studenten.

Het studentendecanaat

Het studentendecanaat is verantwoordelijk voor de (tweedelijns) studentbegeleiding. Vanuit persoonlijke aandacht dragen wij zorg voor het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de student aan Avans Hogeschool door te signaleren, adviseren, ondersteunen en verwijzen naar aanleiding van studievoortgangbelemmeringen. Het studentendecanaat treedt op als onafhankelijke belangenbehartiger van de student, zowel intern als extern bij instanties als DUO. Met als doel het studiesucces te vergroten en een bijdrage te leveren aan het opleiden tot startbekwame professionals voor het beroepenveld.

Doorverwijzingen naar het studentendecanaat

In 2018 werden bij Avans zo'n 11.641 intakegesprekken met nieuwe studenten gevoerd. Ruim 2.400 studenten werden in hun gesprek naar het studentendecanaat doorverwezen. Ongeveer 1.100 studenten vanwege dyslexie en 600 vanwege een chronische ziekte of functiebeperking. In verband met topsport zijn 87 studenten doorverwezen. Wanneer studenten tijdens de intake aangeven topsporter te zijn, moet Avans hun topsportstatus vaststellen.

Van stuDent naar Dipje

In 2017 was Avans Hogeschool in samenwerking met het landelijke Expertisecentrum Handicap + Studie een pilot gestart met een zelfhulpgroep voor en door studenten met depressieve klachten. Het project had de naam stuDent, maar is sinds 2018 niet

meer gekoppeld aan het Expertisecentrum Handicap + Studie. Het studentendecanaat heeft het dit studiejaar in eigen beheer uitgevoerd. Bij de bijeenkomsten van het studiejaar 2017-2018 bleek dat niet alleen studenten met depressieve klachten deelnamen maar ook studenten met meer stressgerelateerde klachten. Uitwisseling tussen deze beide groepen had een positief effect.

Om deze reden en omdat niet alleen depressie maar ook stressgerelateerde klachten regelmatig genoemd worden door studenten, hebben we er dit studiejaar voor gekozen om de doelgroep wat breder te trekken; ook studenten die niet lekker in hun vel zitten, veel last hebben van stress, het soms even niet meer zien zitten zijn uitgenodigd om deel te nemen. Naam van het project is ook veranderd: van stuDent naar Dipje.

Doel van de bijeenkomsten is ongewijzigd; uitwisseling van kennis, ervaringen en steun. De bijeenkomsten zijn voor studenten door studenten, dwz ook ditmaal zijn er 2 begeleiders aangesteld die deel uitmaken van de doelgroep, te weten studenten met stressgerelateerde en/of depressieve klachten.

Het project bestaat uit een algemene bijeenkomst (de eerste aftrap) en 4 bijeenkomsten. Momenteel loopt het project in Breda. De eerste bijeenkomst trok weinig deelnemers maar momenteel lijkt dit aan te trekken. In het voorjaar willen we Dipje in Den Bosch van start laten gaan. Eind van het studiejaar zullen we het project evalueren.

Langstudeerders

Bij de Academie voor Marketing en International Business is al sinds 2015 een nieuw 'driestromenbeleid' ingezet om langstudeerders beter te begeleiden. De pilot heeft vooral geleid tot intensievere samenwerking tussen de slb'ers van de langstudeerders en de studentendecaan in de vorm van een periodiek overleg waarin de slb'ers de studentendecaan informeren. Deze heeft vervolgens de doelgroep - wanneer nodig en proactief via meerdere contactmogelijkheden - benaderd wat ertoe heeft geleid dat een veel groter deel van de langstudeerders ook weer in beeld kwam van de studentendecaan en de studieloopbaanbegeleiders. De betrokkenen hebben dit ervaren als een toename in professionaliteit. Hierbij zijn de nieuwe eisen rond AVG in acht genomen.



5 **BEDRIJFS- VOERING**

Avans streeft naar een circulaire bedrijfsvoering in 2030. We doen ons best om de negatieve impact op onze omgeving terug te brengen tot nul met diverse maatregelen. Daarnaast maken we ook keuzen in onze bedrijfsvoering die een positieve bijdrage leveren.

Het bereiken van dit doel vraagt om aanpassingen in onze manier van werken, ons energiegebruik en de inkoop en gebruik van apparatuur en materialen. Voor onze aanpak gebruiken we naast de kennis van onze expertisecentra, ook kennis van vele netwerken en instanties die actief zijn op de volgende gebieden van duurzaamheid en circulaire economie. Voor het kunnen monitoren van onze vooruitgang en doelstellingen gebruiken we de indeling voor de bedrijfsvoering van Sustainabul. Dat is de meetlat van de Studenten voor Morgen waartegen zij elk jaar de Nederlandse Hoger Onderwijsinstellingen op duurzaamheid beoordelen.

- vervoerterreinen en gebouwen
- hardware en apparatuur
- kantoorinrichting
- energie
- catering
- afval

Voor elk onderdeel zijn kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen vastgesteld. Enkele belangrijke ontwikkelingen uit 2018 lichten we toe.

VERVOER

Avans wil dat eind 2020 de uitstoot door zakelijke reizen van medewerkers 1.000 ton CO₂ lager is dan in 2015. Voor het reizen door studenten ligt deze doelstelling op 3.000 ton CO₂.

Enquête reisgedrag

De impact die onze reiskilometers hebben op de totale CO₂-uitstoot van Avans, is in verhouding groot. Alleen het energieverbruik van Avans zorgt voor meer CO₂-uitstoot. Omdat we wilden weten of het reisgedrag van Avansmedewerkers meetbaar beïnvloed is door de maatregelen en acties van de afgelopen 3 jaar, is in het voorjaar van 2018 opnieuw een enquête gehouden.

Ons reisgedrag blijkt inderdaad veranderd in vergelijking tot 2015:

- Gebruik van de privéauto voor woon-werkverkeer is gedaald van 51% naar 43%.
- Voor zakelijk verkeer is dit gedaald van 75% naar 65%.
- Woon-werkverkeer met het openbaar vervoer steeg licht met 1%.
- Voor dienstreizen zien we een verdubbeling naar 40%. Het gebruik van elektrische (deel)auto's is verdriedubbeld naar 6%.
- Gebruik van de eigen (elektrische) fiets voor woon-werkverkeer steeg van 4% naar 6%. Voor dienstreizen was er een forse toename naar 7%.

Deze veranderingen zijn waarschijnlijk het gevolg van de introductie van de mobiliteitskaart in 2016, de acties om fietsen te stimuleren in 2017 en de beschikbare elektrische (deel)auto's in Breda en Tilburg sinds februari 2018.

Hoe snel het reisdoel bereikt kan worden bepaalt de keuze voor het vervoersmiddel: 60% van de ondervraagden noemt dat als de belangrijkste factor. Comfort en flexibiliteit wordt door 25% genoemd. Duurzaamheid scoort 15%.

Stimuleringspakket

Sinds 2015 zijn diverse stimuleringsmaatregelen genomen om medewerkers te verleiden het

DOOR MEDEWERKERS GEREISDE
KM'S MET OV



4.996.500

openbaar vervoer (ov), fiets en elektrische deelauto's te gebruiken. Dat leidde ertoe dat de uitstoot met 350 ton CO₂ is gedaald. In 2018 is vastgesteld dat dit niet voldoende is om het doel te realiseren. Daarom is een plan uitgewerkt met voorstellen om de genomen maatregelen te verbeteren en nieuwe maatregelen te introduceren. Als dit wordt goedgekeurd maakt dit stimuleringspakket voor duurzaam vervoer het mogelijk om in 2 jaar ons doel te bereiken.

De reductie van de uitstoot door reizen van studenten is behaald dankzij de vergroening van het treinvervoer van NS. Ondanks dat was verdere vermindering van de uitstoot door digitalisering en beter plannen van het onderwijs een belangrijk doel in 2018. Daarmee voorkomen we bijvoorbeeld dat studenten onnodig naar school komen. Docent Marieke Versteijlen van de Academie voor Industrie en Informatica in Den Bosch doet promotieonderzoek naar andere vormen van onderwijs, zodat studenten minder hoeven te reizen voor hun studie. Zo kunnen ze hun ecologische voetafdruk verkleinen.

Eerder deed Marieke voor de coöperatieve vereniging van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten Surfa verkennend onderzoek naar duurzaamheidsaspecten van digitalisering bij de inrichting en organisatie van het onderwijs. Haar onderzoek vanuit het lectoraat Sustainable Finance and Accounting gaf inzicht in de impact van locatie-onafhankelijk online onderwijs voor de in- en externe belanghebbenden van het hbo-onderwijs. In 2018 heeft ze in het tijdschrift *Current Opinion in Environmental Sustainability* haar bevindingen gepubliceerd in het artikel ['Pros and cons of online education as a measure to reduce carbon emissions in higher education in the Netherlands'](#).



Gebouwen

Het aantal Avansstudenten nam in de loop van 2018 weer toe. Dat betekent dat er meer ruimten nodig

zijn om les te geven en samen aan projecten te werken. Kenmerkend voor hbo-studenten is dat ze elkaar graag op school ontmoeten en samen studeren. Avans investeert in aantrekkelijke plekken waar studenten in stilte of juist samen kunnen studeren. Ook wordt zorg en aandacht besteed aan werkplekken voor docenten, lectoren en medewerkers. Avans heeft op dit moment 13 locaties verdeeld over 4 steden.

Begin januari 2018 werd na een verbouwing van ruim 2 jaar het gebouw aan de Onderwijsboulevard 215 in Den Bosch officieel heropend. Tijdens de verbouwing ging het onderwijs gewoon door. Een knappe prestatie met een mooi eindresultaat. Er staat nu een energiezuinig en duurzaam gebouw met een fijne werk- en leeromgeving. De film op [YouTube](#) geeft een mooi beeld.

Ambitiedocument

Passend in ons streven om gebouwen steeds duurzamer te maken is in 2018 een ambitiedocument uitgewerkt voor een nieuw gebouw aan de Onderwijsboulevard 256 in 's-Hertogenbosch. Een onderdeel daarvan is het materialenpaspoort waarin staat dat het gebouw energieneutraal moet zijn, dat 50% van de materialen herbruikbaar moet zijn en dat 95% van de materialen circulair moet zijn, met een levensduur van 15 jaar of langer.

Nieuwe locaties

Voor de nieuwe Avans Academie Associate degrees (AAAd) is geïnvesteerd in huisvesting aan de Statenlaan in 's-Hertogenbosch en het Mill Hillplein in Roosendaal. Beide panden zijn met het ov goed bereikbaar. Om de gebouwen geschikt te maken voor het onderwijs is waar mogelijk gebruikgemaakt van herbruikbare materialen. Oude plafond- en gipsplaten zijn hergebruikt en een deel van de inrichting kwam uit de voorraad van Avans. Ook zijn er diverse kleinere renovaties uitgevoerd, zoals de aanleg van speciale stopcontacten voor het opladen van mobiele apparatuur. Dat bespaart materialen, aanlegkosten en CO₂. Nu zijn de ruimtes geschikt voor multifunctioneel gebruik.

KANTOORINRICHTING

Langjarige samenwerking

Avans zet zich maximaal in voor een gezonde en duurzame werk- en studieomgeving binnen haar gebouwen. Daarom hebben we een 10-jarig contract met Ahrend waarin we samenwerken om onze kantoorinrichting circulair te maken. Ahrend streeft bij zijn productie naar oneindig hergebruik:

een hoogwaardige vorm van recycling waarbij ieder product de basis vormt voor een ander product.

Beter onderhoud en hergebruik

Ahrend weet op diverse manieren de gebruiksduur van meubels te verlengen. Zij zorgen voor preventief onderhoud en kunnen meubels functioneel en esthetisch aanpassen. Denk aan herstoffering als we van blauwe stoelzittingen rode willen maken, of bureaus die we veranderen in zit-stawerkplekken. Ook maken ze oude meubels geschikt voor hergebruik.

Door de lange levensduur en hergebruik van onze meubels verminderen we het grondstofverbruik, de afvalberg en de CO₂-uitstoot.

ENERGIE

Betere efficiency

Avans neemt deel aan 2 convenanten waarin afspraken zijn gemaakt om het energiegebruik terug te dringen en energie efficiënter te gebruiken. De afgelopen jaren hebben we de doelstellingen ruim gehaald, omdat we zijn overgeschakeld op hernieuwbare energie en zelf energie opwekken. Ten opzichte van 2015 verbeterde de energie-efficiency met 33%.

Stijging gebruik

In 2018 nam het gebruik van elektriciteit, stadsverwarming, gas en water per student/medewerker toe tussen 1,2% (water) en 17% (gas). Na forse dalingen in 2016 en 2017 steeg de CO₂-uitstoot door meer gasgebruik met 14%. Tegelijkertijd stegen in 2018 de tarieven voor elektriciteit en gas.

De toename van het gebruik en de hogere tarieven vormden in 2018 aanleiding om een energiecoördinator aan te stellen. Zijn belangrijkste taak is om de stijgende lijn in het energiegebruik om te buigen naar een dalende.

AFVAL

Minder vlees en afval

In samenwerking met Eurest en met ondersteuning vanuit het GreenOffice van Avans is in 2018 onze catering duurzamer gemaakt. Om de vleesconsumptie terug te dringen zijn vergaderlunches standaard vegetarisch, is de prijs van een frikandel verhoogd en die van de vegetarische sandwich verlaagd. Dit heeft ertoe geleid dat de frikandel is verdwenen uit de top 15 van meest verkochte producten. Ook met de presentatie van vlees in de restaurants zijn we

terughoudender ten gunste van duurzamere (en vaak gezondere) alternatieven. We attenderen gebruikers regelmatig op het belang van minder vlees met 'meatless Mondays' en met meer producten van de vegetarische slager.

Waar mogelijk presenteren we etenswaren zonder verpakking of – bij dranken – vanuit een dispenser rechtstreeks in de beker. Als producten worden verpakt zorgen we ervoor dat recycling mogelijk is. Voor 2019 zijn er plannen voor de inzameling van kleine pet-flessen tegen beloning.



Kroppen sla op het dak van Avans

Begin 2018 kwam Eurestmanager Matthieu van Waardenberg in het nieuws met de Groene Kas, een initiatief om de catering te verduurzamen. Samen met Urban Ponics verbouwt Eurest basilicum en sla op het dak van het Avansgebouw aan de Lovensdijkstraat.

Urban Ponics is een jonge onderneming die zich bezighoudt met duurzame teelt. Van buitenaf niet zichtbaar, maar in de kas wordt een ingenieus teeltsysteem toegepast. Alle planten worden verticaal geteeld in 6 grote kolommen. Medewerkers van Eurest planten de stekjes, gebruiken speciale meststof en werken zonder bestrijdingsmiddelen. Bovendien is dankzij een nevelsysteem minder water nodig. Een student Milieukunde uit Breda onderzocht de duurzaamheid van de Groene Kas. Uit haar onderzoek blijkt dat de kas op alle gebieden rondom teelt en oogst duurzaam is.

REFLECTIE

Bij Avans worden door de de diensteneheid ICT en Facillitaire Dienst in samenwerking met onder andere Green Office en Avans Duurzaam veel initiatieven genomen om de bedrijfsvoering en het gedrag van medewerkers en studenten te verduurzamen. Maar het kan beter. Bijvoorbeeld door te werken aan een integrale aanpak.



6 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

De medezeggenschap bij Avans bestaat uit drie lagen: op centraal niveau de Avans Medezeggenschapsraad (AMR), decentraal de dienststraden en academieraden en daaronder de opleidingscommissies bij de academies.

Op 1 januari 2018 zijn de nieuwe opleidingscommissies, die na verkiezingen gevormd zijn, van start gegaan. De kick-off voor de opleidingscommissies was op 22 januari 2018 en er waren zo'n 100 leden van de opleidingscommissies aanwezig. Het was een leerzame bijeenkomst, waar de opleidingscommissieleiden ook onderling konden uitwisselen. Sindsdien hebben de meeste opleidingscommissies een basisscholing gevolgd en heeft er in het najaar van 2018 een tweede netwerkbijeenkomst plaatsgevonden. De opleidingscommissies beginnen steeds meer hun rol te pakken ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en hun instemmings- en adviesrechten daarbij.

In mei 2018 waren de algemene verkiezingen voor de deelraden. De meeste deelraden hebben meegedaan aan deze verkiezingen; een aantal niet vanwege het feit dat deze deelraden net nieuw geformeerd waren. De kandidaatstelling voor de deelraden, vooral bij studenten voor de academieraden, is een aandachtspunt. Omdat er meestal minder kandidaten dan zetels waren, hebben er bij slechts 4 academies en diensten daadwerkelijk verkiezingen plaatsgevonden.

De voorzitter van de AMR, Jacques Pijnappels, heeft in juni 2018 afscheid genomen als voorzitter van de AMR, omdat hij met pensioen is gegaan. Voor zijn opvolging hebben 2 leden van de AMR zich kandidaat gesteld en na interne verkiezingen is Maud Müskens verkozen tot nieuwe voorzitter. De nieuwe voorzitter kon voor de zomervakantie meteen aan de slag met 2 zware, al lopende dossiers, namelijk de herinrichting van het team Kennismanagement van het LIC en de financiële situatie van de Academie voor Deeltijd (AVD).

Het Inrichtingsplan van het team Kennismanagement van het LIC is vóór de zomer van 2018 ter instemming aan de AMR voorgelegd. Omdat de AMR veel kritische kanttekeningen had bij

het Inrichtingsplan, heeft het College van Bestuur het Inrichtingsplan toen teruggedragen. Na de zomer is het dossier weer opgepakt en na overleg tussen een aantal juristen, het College van Bestuur en de directie van het LIC is besloten dat het Inrichtingsplan ter instemming voorgelegd moest worden aan de dienstraad van het LIC. Uiteindelijk zijn de AMR en de dienstraad van het LIC in gezamenlijkheid tot een standpunt over het Inrichtingsplan gekomen en heeft de LIC-dienstraad zijn instemming op het plan gegeven.



In de loop van 2018 zijn alle medewerkers en studenten van Avans in de gelegenheid gesteld om mee te denken en te praten over de nieuwe ambitie van Avans, zo ook de medezeggenschap. De AMR is met regelmaat bijgepraat over de stand van zaken rondom de totstandkoming van de ambitie. Uiteindelijk heeft de AMR instemmingsrecht op de ambitie.

Net zoals in 2017 heeft de AMR ook in 2018 een Dag van de Medezeggenschap georganiseerd. Deze dag vond plaats op donderdag 13 december 2018 en was georganiseerd voor alle medezeggenschappers van Avans, dus voor de AMR-leden, leden van dienststraden en academieraden en de leden van de opleidingscommissies. Het thema van de dag was wat de rol van de medezeggenschap in de toekomst is. Daarbij is de focus gelegd op de onderwerpen kwaliteitsafspraken in relatie tot de Ambitie 2020-2025 en de beweging van Avans naar zelforganisatie. De dag werd op een ludieke wijze omlijst door het improvisatietheater van The Impro Company.

De AMR heeft zich tot doel gesteld de lijnen tussen de centrale en decentrale medezeggenschap korter te maken en van de medezeggenschap binnen Avans één geheel te maken. De AMR wil de deelraden en opleidingscommissies zoveel mogelijk betrekken bij hetgeen er op centraal niveau gebeurt en andersom ontvangt de AMR ook input vanuit de

opleidingscommissies en deelraden. Zo moeten de verschillende medezeggenschapsgrémia elkaar versterken. De nieuwe voorzitter is in 2018 begonnen met kennismakingsrondes langs de deelraden en een periodieke update van wat er speelt op AMR-niveau.

Met welke besluiten heeft de AMR ingestemd in 2018?

- Verbouwing Mill Hill-plein in Roosendaal voor de Associate degrees Academie
- Verplichte vrije dagen 2019
- Kader-OER 2018-2019
- Planningsbrief 2019
- Studievoorschotmiddelen 2018

- Subsidieaanvraag doorstroom mbo naar hbo
- Beleid verwerking persoonsgegevens
- Collegegelden 2019-2020
- Basisdienstverlening
- Begroting 2019
- Jaarrooster 2019-2020

Op welke besluiten heeft de AMR een positief advies gegeven in 2018?

- Notitie intake nieuwe studenten
- Gesprekkencyclus
- Numerus fixus voor de opleidingen Fysiotherapie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
- Instellingstoets Kwaliteitszorg

LEDEN VAN DE MEDEZEGGENSCHAAPSRaad



Medewerkers

Maud Müskens (voorzitter AMR)
 Frans Janssen (lid dagelijks bestuur)
 Mustapha Aoulad Hadj
 Astrid Damen
 Rick Dijs
 Machteld Harmsen
 Maurice Meesters
 Eric van Oevelen
 Joost Overeem
 Frank Philippart
 Fredo Siwaletti
 René Warnaar

Studenten

Mati Stanekzai (voorzitter studentgeleding, tevens vicevoorzitter AMR)
 Richard Verwoert (lid dagelijks bestuur)
 Chaimae Ettalhaoui
 Jelle van der Grind
 Ramin Karimi
 Martijn Mostert
 Thijs van den Oord
 Joris van der Pas
 Jake Owen Raats
 Elianne Roegers
 Rick Zagers

7 BESTUUR EN GOVERNANCE

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

COLLEGE VAN BESTUUR

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

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

- Beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, strategische samenwerking met hogescholen, roc's en universiteiten, duurzaamheid, externe betrekkingen (horizontale dialoog).
- Bedrijfsvoering: corporate communicatie, marketing, organisatieontwikkeling.

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

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

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

Dr. J. (Jacomine) Ravensbergen, lid

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

BEZOLDIGING

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet Normering Topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Vanaf die dag ligt voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 178.000 (2018: € 189.000). Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht, zodat eerbiediging plaatsvindt gedurende 4 jaar en vervolgens afbouw in 3 jaar. Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

Tabel bestuurskosten en declaraties

	P. Rüpp	D. Zijderveld	J. Ravensbergen	CvB gezamenlijk	Totaal
	€	€	€	€	€
Representatie	378	-	123	1.416	1.917
Reis- en verblijfkosten binnenland	1.724	-	39	-	1.762
Reis- en verblijfkosten buitenland	66	66	316	-	447
Overige te vergoeden bestuurskosten	120	295	-	9.358	9.773
Subtotaal	2.287	361	477	10.774	13.899
Netto onkostenvergoeding	1.579	2.382	2.376	-	6.338
Totaal	3.866	2.743	2.853	10.774	20.237

RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) controleert en adviseert het beleid van het College van Bestuur (CvB) en houdt toezicht daarop en op de algemene gang van zaken binnen Avans Hogeschool.

In 2018 bestond de RvT uit:

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

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

Maatschappelijke verbindingen

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

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

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

Bezoldiging

De bezoldiging van bestuurders en toezichthouders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013 en de Wet Normering Topinkomens (WNT). Bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht.

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

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

In 2018 kwam de RvT 4 keer bijeen. Bij deze vergaderingen was het CvB geheel aanwezig. Leden

van de RvT waren ook aanwezig bij de opening van het hogeschooljaar, de jaarlijkse Onderwijsdag en de lectorale redes. Om de binding met de hogeschool te versterken heeft elke toezichthouder enkele academies 'geadopteerd'.

Aan de hand van een door het CvB opgesteld standvan-zakenoverzicht nam de RvT kennis van de ontwikkelingen binnen de hogeschool. Vaste bespreekpunten zijn algemene ontwikkelingen, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiën en studentenadministratie, huisvesting en ICT. De onderwerpen die in de commissies zijn besproken, worden, eventueel voorzien van een advies, voorgelegd aan de RvT. Bijzondere aandacht heeft de Raad besteed aan de Instellingstoets Kwaliteitszorg en aan huisvesting in combinatie met de financiële ontwikkelingen en de financiële prognose.

De RvT besloot en gaf goedkeuring aan:

- de voorgenomen besluiten die het CvB voorlegde
- het jaarverslag en de jaarrekening 2017 en verleende decharge aan het CvB over 2017
- het declaratiereglement CvB
- de overeenkomst tussen de gemeente Roosendaal en Avans Hogeschool over de Ad-academie in Roosendaal
- de aankoop van aandelen Starterslift BV
- de herbenoeming van de RvT-leden Vreeman en Struik voor een tweede periode van 4 jaar
- de indeling van Avans in bezoldigingsklasse G van de Wet Normering Topinkomens (WNT) voor 2018 en het afbouwschema overgangsregeling WNT voor de collegeleden
- de wijziging in bezoldiging voor RvT-leden per 1 januari 2019.

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

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

De commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek

De commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek, bestaande uit de heren Mouwen en Muller, vergaderde 2 keer, in aanwezigheid van de portefeuillehouder van het CvB. In de commissie is



de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) 2019 besproken. De commissie adviseerde de zelfreflectie kwantitatief sterker te onderbouwen, het kwaliteitssysteem duidelijker te beschrijven en het ambitieniveau beter tot uiting te laten komen. Daarnaast heeft de commissie zich laten informeren over de voortgang van de inbedding van het kwaliteitssysteem. Over de evaluatie van het onderzoeksbeleid en de visitaties in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) voerde de commissie een goed gesprek met de portefeuillehouder.

Auditcommissie

De auditcommissie, bestaande uit de heren Langenbach en Van der Meeren, vergaderde 2 keer. Hierbij waren ook de portefeuillehouder van het CvB, de directeur van DFS, de concerncontroller en de externe accountant aanwezig. Naar aanleiding van de heldere afspraken die in 2016 zijn gemaakt over de meerjarenbegroting, heeft de commissie zich goed laten informeren over ontwikkelingen in het verwachte resultaat en de afwijking op de begroting. De commissie constateerde dat de verschillen goed te verklaren zijn. Daarnaast is de financiële beheersing uitgebreid besproken. En het jaarverslag, de jaarrekening 2017 en de controleverklaring van de accountant zijn besproken en geaccordeerd. De commissie gaf een positief oordeel over de meerjarenbegroting 2019-2023 en de duiding en beheersmaatregelen met betrekking tot de financiële beheersing. Ook heeft de commissie kennis genomen van de interim-managementletter van de accountant.

Bouwcommissie

De bouwcommissie, bestaande uit de heren Struik en Van der Meeren, vergaderde 3 keer met de portefeuillehouder van het CvB. De commissie monitort de ontwikkelingen en toetst of die passen bij de beleidsuitgangspunten en de financiën. Avans investeert in de kwaliteit van gebouwen. Voor de

opgestarte Ad-academies in Den Bosch en Roosendaal was in 2018 nieuwe huisvesting nodig. De commissie heeft positief geadviseerd over de verbouwing van de Ad-academie in Roosendaal en de verbouwing van het pand aan de Statenlaan voor de Ad-academie in Den Bosch. De commissie adviseerde ook positief over de verbouwing die nodig was door de verhuizing van de opleiding Mens en Techniek naar Breda. De commissie sprak uitgebreid met het CvB over het uitstel van de herontwikkeling van de Onderwijsboulevard 256 in Den Bosch. Tijdens een extra ingelaste vergadering is gediscussieerd over de redenen en de noodzaak van het uitstel en de mogelijke gevolgen daarvan. Over de gevolgen en maatregelen naar aanleiding van de brand in het EKP-pand in Den Bosch, de tijdelijke huisvesting voor AKV|St.Joost, is de commissie tussentijds geïnformeerd.

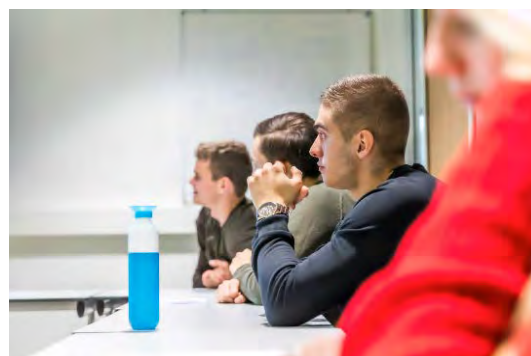
Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit de heren Vreeman en Muller. Zij hebben met de leden van het College van Bestuur de jaargesprekken gevoerd.

RISICOMANAGEMENT

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

In 2018 is het nieuwe risicomanagementbeleid, volgens de internationale norm NEN-ISO 31000, vastgesteld. De focus ligt op het tijdig signaleren van veranderingen en daarop adequaat te acteren. Door de proactieve alertheid die ontstaat ligt de nadruk meer op het omgaan met risico's dan op het beheersen ervan. Kansbenutting en risicobeperking zijn hierbij sleutelwoorden.



Risicobereidheid

Het uitgangspunt is dat Avans weinig risico accepteert die de continuïteit in gevaar kan 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 is van belang om te beoordelen of (de effecten van) de beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen.

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/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 dat die niet is toegerust op de taken wat zijn weerslag kan 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, zoals HRM, finance en ICT, 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 (inclusief 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.

Strategische risico's en kansen

De volgende risico's vormen mogelijk een belemmering voor het realiseren van de ambities van Avans:

1. Door de jarenlange nummer 1-positie is de sense-of-urgency laag waardoor we mogelijk niet tijdig reageren op zwakheden.
2. De mate van internationale oriëntatie is laag. Het risico bestaat dat Avans niet tijdig inspeelt op toenemende (internationale) concurrentie als gevolg van flexibilisering waardoor de instroom afneemt.
3. Het gebrek aan inzicht en overzicht op diverse terreinen, in combinatie met een traditioneel sturingsmechanisme, belemmert de integrale besluitvorming waardoor de ontwikkeling / wendbaarheid van Avans mogelijk wordt beperkt.
4. Door de complexe ICT-infrastructuur slaagt Avans er mogelijk niet in de digitalisering op tijd en adequaat in het onderwijssysteem te implementeren waardoor de inhoud van de curricula mogelijk niet tijdig geactualiseerd wordt en de instroom mogelijk daalt.

5. Het strategisch HR-beleid (en de planning) werkt mogelijk onvoldoende waardoor het personeelsbestand qua aantallen (vacatures moeilijk in te vullen) en kwaliteit (competenties passen niet meer) onvoldoende is toegerust op het (snel veranderende) onderwijs van de toekomst.
6. Als gevolg van onduidelijkheden over taken, rollen en verantwoordelijkheden, de mismatch tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de koers naar zelforganisatie neemt de kwaliteit van de besturing van Avans mogelijk af.

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

1. Avans-kwaliteit, -kwaliteitscultuur en -imago kunnen nadrukkelijker ingezet worden om op toekomstige veranderingen in te spelen.
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

brenge van Nederlandse of regionale duurzaamheidsambitie (bijvoorbeeld de energietransitie).

4. Met de goede verbinding met het werkveld kan Avans een toonaangevende rol spelen, in samenwerking met overheid en bedrijfsleven en daarmee pro-actief veranderingen initiëren.

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

1. Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem is de Management Review. Samen met onze stakeholders bespreken we jaarlijks de stand van zaken van Avans Hogeschool.
2. Herformulering van een internationaliseringsbeleid op academieniveau en uitbreiding van de activiteiten op internationaliseringsgebied. Heroverweging van de ondersteuning op concernniveau om hogere kosten en versnippering van expertise te voorkomen/beperken.
3. Avans is gestart met een nieuwe overlegstructuur waarin de (integrale) besluitvorming van het CvB gezamenlijk voorbereid wordt. Daarnaast zal een strategisch innovatieproces verankerd worden in de organisatie.
4. Door aan te (blijven) sluiten bij de wereld om ons heen maken we Avans toekomstbestendig en houden we de focus op onze kernzaken: het opleiden van toekomstbestendige beroepsprofessionals. Adequaat gebruik (blijven) maken van de kansen die ICT biedt waardoor voor iedereen de ideale onderwijssituatie wordt gecreëerd. De realisatie hiervan wordt ondersteund door het programma BOOST IT!
5. We vervolgen de implementatie van de strategische personeelsplanning (SPP) met aandacht voor in-, door- en uitstroom en seniorenbeleid.
6. De ontwikkeling naar meer zelforganisatie en daarbij horende bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt geleidelijk voortgezet.
7. Het contact met het werkveld wordt geïntensiveerd en er wordt beter aangesloten op de regionale agenda.
8. Avans ontwikkelt een nieuw ambitieplan: Ambitie 2025. Het (beter) benutten van de bovengenoemde kansen worden daar in meegenomen.

Risico's financiële positie

Algemene financiële risico's zijn:

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

Avans neemt daarom de volgende beheersmaatregelen:

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

Risico's financiële verslaggeving

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

Compliancerisico's

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

HELDERHEID

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

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

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

Zowel in studiejaar 2017/2018 als in studiejaar 2018/2019 is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisaties.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

- De cursussen op de zaterdagacademie worden verzorgd door Avans Hogeschool BV, een 100%-deelneming van Stichting Avans. De onkosten die de Akademie voor Kunst en Vormgeving St.Joost in dit kader maakt, factureert de academie aan Avans Hogeschool BV. De gemaakte onkosten bestaan uit personele lasten (k€ 45) en materiële lasten (k€ 4).
- Stichting Avans betaalt een bijdrage van k€ 224 voor studentensportfaciliteiten bij de Bress, het Tilburg University Sports Center en het Sportiom.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

- Avans heeft dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Engeland, Hongarije, Italië en de Verenigde Staten. Stichting Avans ontving 204

buitenlandse studenten en 58 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen.

- Er waren ook uitwisselingen met partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 68 buitenlandse studenten en 111 Nederlandse studenten deel.
- Aan het EPS-project namen 4 Avansstudenten en 14 buitenlandse studenten deel.
- Aan de Engelstalige minor Business Intelligence & IT Governance hebben 2 buitenlandse studenten deelgenomen.
- Voor studiereizen met studenten heeft de Academie voor Social Studies Breda samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met NIMAR in Marokko en de Maltepe University in Turkije.
- In 2018 studeerden 21 studenten van de Academie voor Marketing en Business Management tijdens de minorperiode aan niet-partnerscholen. Zij betaalden zelf het collegegeld.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

- In studiejaar 2018/2019 volgen 7 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

- De Pabo is in 2018 gestart met zij-instroom. In 2018 zijn 10 cursisten gestart met dit traject. Cursisten komen uit een ander beroep of zijn in dienst van een basisschool en volgen gesubsidieerd een op leeruitkomsten gebaseerd traject bij de Pabo. De Pabo investeert in ontwikkeling, inzet voor toelatingstoetsen, begeleiding en lesactiviteiten. Hiervoor is een tarief vastgesteld dat kostendekkend is: € 1.750 per toelatingstoets en het 'collegegeld' is € 4.500 per jaar. Alle transacties worden gefactureerd (per geschiktheidsonderzoek/per inschrijving. En andersom ook de inzet van uren uit het werkveld). De Pabo verwacht dat de geïnvesteerde kosten in 2019 deels al terugverdiend zijn. Wel moeten er in 2019 nieuwe investeringen in kwaliteit en doorontwikkeling gedaan worden. In 2018 zijn 16 geschiktheidsonderzoeken (à € 1.750) uitgevoerd.



COMPLIANCE

governance code

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

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

Beleidsevaluatie en audit

Gedurende 2018 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- Een evaluatie naar de kwaliteit van de door de academies ondervonden dienstverlening door het Leer- en Innovatiecentrum.
- Een audit naar het bewaken van de organisatie en haar besturing middels de governance, risk en compliance.
- Een audit naar het bedrijfsproces studentenzaken.
- Een audit naar de wijze waarop toetsing is opgezet en ingebed in de organisatie.
- Een audit naar het organiseren en inbedden van managementinformatie en de ervaringen van Avansdirecties over de managementinformatie bij Avans Hogeschool.
- Een audit naar het financieel management.
- Een audit naar vastgoedontwikkeling en beheer.
- Een audit naar de interne communicatie en het reputatiemanagement van de hogeschool.

Publiek/privaat

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

Integriteitscode, waarden en normen

In 2018 ontvingen we geen meldingen in relatie tot de integriteitscode of mogelijke handelingen in strijd met de waarden en normen van Avans.

Klokkenluider

In 2018 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In mei 2018 is de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. In 2018 is het beleid bescherming persoonsgegevens vastgesteld en heeft Avans op basis van het tienstappenplan van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) dit beleid geïmplementeerd. De uitvoering van het beleid is onderhevig aan continue verbetering.

In het kader van de Meldplicht datalekken zijn in 2018 11 meldingen gedaan van een mogelijk datalek. De functionaris Gegevensbescherming heeft beoordeeld dat er:

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



Inschrijving

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

Profileringfonds

Het profileringsfonds is bedoeld voor de financiële ondersteuning van studenten (FOS) op basis van artikel 7.51 WHW. De commissie FOS ontving in 2018 21 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun, ter waarde van € 49.539. In totaal werd in 2018

€ 61.284 uitgekeerd uit het profileringsfonds. In 2017 werd € 43.505 uitgekeerd. Ook was het in het studiejaar 2018/2019 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aanvragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de commissie FOS. In totaal is in 2018 een bedrag van € 158.200 toegekend en uitgekeerd voor bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het profileringsfonds.

Aanvragen Profileringfonds 2018	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	21	21	€ 49.539	€ 2.359	8
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap	72	62	€ 158.200	€ 2.552	12
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen	0	0	0	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	93	83	€ 207.739	€ 2.503	11

Noodfonds

Tevens is er binnen Avans Hogeschool een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen (tot maximaal € 2.500) aan studenten. De aanvragen zijn ter beoordeling aan de commissie FOS. In 2018 werden 4 nieuwe leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 8.893 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2017 € 6.985.

COMMERCIELE ACTIVITEITEN

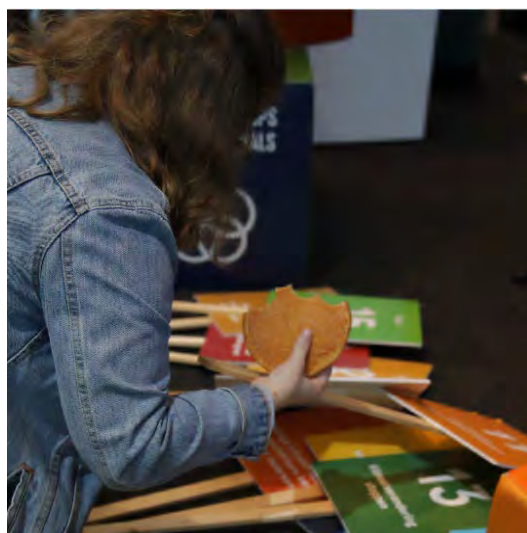
Het CvB zorgt ervoor dat niet-publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool en bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht. Leidraad is de branchecode. Niet-publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Hogeschool BV. De activiteiten van deze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

8 FINANCIËN

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2018 € 8,0 mln positief.

Dat is € 17,6 mln beter dan begroot.

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



RESULTAAT 2018

Het enkelvoudige resultaat 2018 ad € 7,7 mln is € 17,5 mln hoger dan begroot (-/- € 9,8 mln). De afwijking bestaat enerzijds vooral uit hogere baten (€ 9,2 mln), anderzijds uit lagere lasten (€ 8,3 mln).

Baten

Binnen de baten is een verschuiving zichtbaar tussen collegegelden en rijksbijdragen in vergelijking met de begroting, aangezien ten tijde van het opstellen van de begroting 2018 nog niet bekend was hoe de

halvering van de collegegelden voor eerstejaars-studenten zou uitwerken op de rijksbijdrage. De hogere rijksbijdrage wordt daarnaast veroorzaakt door een positieve bijstelling van de referentieraming hbo, hogere compensatie voor loon- en prijsbijstelling 2018 en extra toekenningen als gevolg van onderuitputting in de begroting 2018 van het ministerie van OCW (totaal € 6,1 mln). De overige baten zijn hoger dan begroot, omdat met name detachings- en subsidie-opbrengsten conservatief begroot waren (€ 1,2 mln).

Resultaatanalyse 2018 (x 1.000)

	werkelijk 2018	begroot 2018	werkelijk 2017
	€	€	€
Enkelvoudig resultaat uit gewone bedrijfsvoering	7.695	-9.806	-8.214
<i>Resultaat deelnemingen:</i>			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	31	2	22
Avans Contractactiviteiten B.V.	1.291	204	936
Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ	-975	-	-
	347	206	958
Geconsolideerd resultaat uit gewone bedrijfsvoering	8.042	-9.600	-7.256

Lasten

De afwijking in de lasten heeft vrijwel geheel betrekking op de personele lasten (€ 8,5 mln). De afgesloten cao-hbo 2018-2020 bleek minder duur te zijn dan begroot (€ 1,6 mln). Daarnaast was in de begroting een reservering opgenomen voor

onvoorziene omstandigheden, die niet geheel nodig bleek te zijn (€ 2,6 mln). Tot slot bleken de lasten in het kader van de wachtgelden lager te zijn door een niet-begrote aanpassing van de waarderingsgrondslag van de voorziening (€ 1,8 mln) en de aantrekkende arbeidsmarkt (€ 2,1 mln).

In vergelijking met het enkelvoudige resultaat 2017 is het resultaat 2018 € 15,9 mln hoger. Dit betreft het saldo van enerzijds hogere baten (€ 18,3 mln) en anderzijds hogere lasten (€ 2,4 mln). De hogere lasten worden verklaard door met name groei in het aantal studenten en prijsinflatie.

Zo bleven de collegegelden nagenoeg gelijk, terwijl er wel sprake was van studentengroei. Tegelijk steeg de rijksbijdrage door hogere bekostigingsniveaus (6%), vooral omdat vanaf 2018 de studievoorschotmiddelen voortaan toekomen aan de hbo-instellingen, maar ook door de compensatie voor de halvering van de collegegelden voor eerstejaars. Bovendien steeg het aantal bekostigde inschrijvingen (2%) door de groei in studenten-aantallen in de afgelopen jaren.

De toename van de overige baten is vrijwel geheel gerelateerd aan de oprichting van AdA: Avans heeft opbrengsten gerealiseerd door detacheringen van personeel en uitgevoerde dienstverlening (€ 1,0 mln).

INTERN BUDGETMODEL

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

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

Tevens kunnen bedrijfsonderdelen budget krijgen voor specifieke doeleinden, zogenaamde additionele budgetten, bijvoorbeeld voor innovatie.



INZET STUDIEVOORSCHOTMIDDELEN

Het ministerie van OCW heeft toegezegd dat de besparingen door de invoering van het sociaal leenstelsel vanaf 2018 worden geherinvesteerd in het hoger onderwijs. Deze middelen worden als onderdeel van de rijksbijdrage toegekend aan de instellingen. Onderdeel van de afspraken rondom de inzet van de studievoorschotmiddelen is dat op instellingsniveau de medezeggenschapsraad dient in te stemmen met de inzet van de middelen. Deze instemming is onderdeel van de instemming van de medezeggenschapsraad op de instellingsbegroting.

In de volgende tabel is de gerealiseerde inzet van de studievoorschotmiddelen in 2018 weergegeven. Deze tabel bevat enerzijds de kernambities zoals deze landelijk overeen zijn gekomen, vervolgens is aangeduid op welke wijze Avans hieraan invulling heeft gegeven. Het is overigens niet noodzakelijk dat alle instellingen op alle kernambities middelen inzetten. Avans focust haar inspanningen op de kernambities 'intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'passende en goede onderwijsfaciliteiten'. Uit deze tabel blijkt dat de gerealiseerde inzet van de studievoorschotmiddelen in 2018 € 4,9 mln groter is dan de rijksbijdrage die Avans in dit kader ontvangt.

Inzet Studievoorschotmiddelen (x 1.000)

	<u>Werkelijk 2018</u>
	€
Ontvangen rijksbijdrage	7.451
Inzet	
Kernambities	
1. <i>Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	
Student nabijheid	5.364
Verhoging van labbudgetten	1.099
Extra curriculum onderhoud	620
	<hr/> 7.083
2. <i>Meer en betere begeleiding van studenten</i>	-
	<hr/> -
3. <i>Inzet op talentontwikkeling: binnen en buiten de studie</i>	
Avans Extra	191
	<hr/> 191
4. <i>Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>	
BOOST-IT	3.230
Avans Innovative Studio (AIS)	224
Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	87
Renovatie Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch	1.147
Verbouwing Beukenlaan in Breda	118
	<hr/> 4.806
5. <i>Verdere professionalisering docenten</i>	
Basiskwalificatie didactische bekwaamheid +	230
	<hr/> 230
Totaal begrote inzet	12.310
Extra gerealiseerde inzet	4.859

Voorinvesteringen

Alhoewel wij ons niet herkennen in de conclusie van het onderzoek in 2017 van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van de voorinvesteringen in het hoger onderwijs, hebben wij de voorgaande tabel opgesteld in overeenstemming met de zienswijze van de Algemene Rekenkamer.

De verantwoorde bedragen zijn veelal bepaald door wijzigingen in het interne budgetmodel, bijvoorbeeld een verruiming van alle academiebudgetten (€ 100 per budgetstudent) om de academies in staat te stellen om het onderwijs te intensiveren. Een ander deel van de bedragen is gebaseerd op het daadwerkelijke bestede additionele budget voor een specifiek programma of project.



FINANCIËLE KENGETALLEN

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

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

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

Financiële ratio's	Stichting Avans		Gemiddeld hbo
	2018	2017	2017
Liquiditeit	1,34	1,36	1,07
Solvabiliteit	67%	69%	51%
Rentabiliteit	2,8%	-2,7%	-0,3%

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquidemiddelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings-)investeringen gedeeltelijk te financieren. De positieve kasstroom over 2018 van € 8,1 mln ontstond doordat de operationele en financieringskasstromen groter waren dan de kasstroom voor investeringsactiviteiten.

De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Daardoor hebben we eind 2018, met uitzondering van de door Avans+ aangetrokken hypotheek, geen externe bancaire financiering.

De rentabiliteit 2018 is hoger dan gemiddeld in het hbo in 2017. Dit komt met name doordat tot en met 2017 een voorfinanciering gevraagd werd van de hbo-instellingen, vooruitlopend op de toekenning van de studievoorschotmiddelen vanaf 2018. In de

eerste paragraaf van dit hoofdstuk staat een analyse van het resultaat over 2018.

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 2018, met uitzondering van de aangetrokken hypotheek door Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de aangetrokken hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

TREASURYBELEID

Avans voert de treasuryactiviteiten uit volgens het Treasurystatuut, gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Avans heeft er in het Treasurystatuut bewust voor gekozen om geen derivaten af te sluiten en zich te laten aanmerken als

niet-professionele belegger. De centrale treasuryfunctie binnen de stichting beheert de liquiditeitenstroom.

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 risicominalisatie heeft Avans er toch voor gekozen om haar overtollige liquide middelen onder te blijven brengen bij het ministerie van Financiën.

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

INVESTERINGSBELEID

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



CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2023. Voor de periode 2019 tot en met 2023 zijn de cijfers rechtstreeks ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2019-2023.

Kengetallen per ultimo	werkelijk 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	31.352	32.315	33.027	33.791	34.256	34.533
Personele bezetting in fte						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	102	102	102	102	102	102
Personeel primair proces (OP)	1.434	1.506	1.572	1.688	1.767	1.853
Ondersteunend personeel (OOP)	706	710	714	722	726	731
<i>Deelnemingen</i>	169	187	204	229	246	250
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.411	2.506	2.592	2.741	2.842	2.937
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP-ratio	1,77	1,86	1,93	2,05	2,13	2,22
Aantal studenten per fte personeel	14,0	13,9	13,8	13,5	13,2	12,9
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	21,9	21,5	21,0	20,0	19,4	18,6
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	87,4	89,9	90,0	89,9	89,8	89,7

Toelichting

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2019-2023 zijn we uitgegaan van een stijgend studentenaantal in de komende jaren. We verwachten daarbij dat het aantal eerstejaarsinschrijvingen hetzelfde blijft als het aantal eerstejaarsinschrijvingen voor 2018/2019.

Uitzondering hierop zijn de studentprognoses van AAAad en AdA, die kennen een sterkere stijging gebaseerd op de businesscases rondom de Ad-academies. Het aantal studenten dat doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd

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

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

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

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2018 naar 2019 als gevolg van de gemaakte afspraken in de cao-hbo 2018-2020. De meerjarenbegroting is vervolgens opgesteld gebaseerd op het prijspeil 2019, waardoor de GPL stabiliseert vanaf 2019.

Staat van baten en lasten (x.1000)	werkelijk 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdrage	203.480	209.434	220.827	233.850	241.122	247.002
Overige overheidsbijdragen en subsidies	966	966	966	966	966	966
Collegegelden	54.319	53.537	55.437	56.660	57.765	58.461
Opbrengst werk voor derden	19.673	19.970	20.915	21.906	22.947	22.947
Overige baten	9.094	5.641	5.662	6.045	8.530	10.453
Totaal baten	287.532	289.548	303.807	319.426	331.330	339.828
Lasten						
Personeelslasten	210.788	225.161	233.210	246.468	255.277	263.369
Afschrijvingen	22.136	22.526	22.955	23.335	25.877	26.895
Huisvestingslasten	13.068	14.157	13.867	13.765	13.151	11.834
Overige lasten	33.166	32.374	33.164	34.816	35.882	36.713
Totaal lasten	279.158	294.218	303.196	318.384	330.187	338.811
Saldo baten en lasten	8.374	-4.670	611	1.042	1.143	1.017
Saldo financiële bedrijfsvoering	-332	-330	-611	-1.042	-1.143	-1.017
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	8.042	-5.000	-	-	-	-

Toelichting

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

- De jaarlijkse stijging van de rijksbijdrage wordt verklaard door 2 effecten. Enerzijds nemen de bekostigingsniveaus jaarlijks toe, met name als gevolg van de oplopende studievoorschotmiddelen. Anderzijds neemt het aantal bekostigde inschrijvingen en graden toe als

gevolg van de oplopende studentenaantallen (mede door oprichting van de Ad-academies). We gaan ervan uit dat de verhouding tussen het aantal bekostigde en niet-bekostigde studenten hetzelfde blijft als de situatie per 1 oktober 2018.

- De stijging van de collegegelden wordt verklaard door de toenemende studentenaantallen. De daling ten opzichte van 2018 wordt verklaard door de inwerkingtreding van de halvering van de collegegelden per 2018/2019.

- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de verwachte stijging in het activiteitsniveau van Avans+ in de komende jaren.
- De overige baten dalen vanaf 2019, aangezien in de meerjarenbegroting 2019-2023 alleen goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen. Hierdoor zijn bijvoorbeeld de subsidiebaten laag ingeschat. De toename van de overige baten in de latere jaren wordt verklaard doordat als gevolg van de naar verwachting toenemende studentenaantallen van AdA, HZ University of Applied Sciences grotere bijdrages zal doen aan AdA (dat geldt eveneens voor Avans, echter deze worden geëlimineerd in de geconsolideerde jaarrekening).
- De personeelslasten stijgen vanaf 2018 door een uitbreiding van met name de personele formatie OP, vanwege de toenemende studentenaantallen en studievoorschotmiddelen. Bekijk voor meer informatie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.
- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2022 door aanzienlijke investeringen in gebouwen. Er zijn nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en we willen de bestaande onderwijspanden verbouwen om ze geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs. Naar verwachting worden deze (verbouwde) panden vanaf het collegejaar 2022/2023 in gebruik genomen.



Balans per ultimo (x. 1000)	werkelijk 2018	begroot 2019	begroot 2020	begroot 2021	begroot 2022	begroot 2023
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	185.918	180.090	183.370	234.117	252.283	236.122
Financiële vaste activa	710	665	629	593	557	521
Totaal vaste activa	186.628	180.755	183.999	234.710	252.840	236.643
<i>Vlottende activa</i>						
Voorraden	46	41	41	41	41	41
Vorderingen	14.719	20.742	26.974	33.456	35.128	32.340
Effecten	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	88.729	73.143	70.540	40.706	40.806	44.985
Totaal vlottende activa	103.494	93.926	97.555	74.203	75.975	77.366
Totaal activa	290.122	274.681	281.554	308.913	328.815	314.009
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	67.913	45.887	44.464	42.897	41.205	39.513
Algemene reserve privaat	11.219	12.334	13.757	15.324	17.016	18708
Bestemmingsreserves publiek	116.161	123.485	123.485	123.485	123.485	123.485
Totaal eigen vermogen	195.293	181.706	181.706	181.706	181.706	181.706
Voorzieningen	14.667	15.398	15.969	16.762	17.573	18.284
Langlopende schulden	3.200	3.300	2.900	22.500	39.600	26.700
Kortlopende schulden	76.962	74.277	80.979	87.945	89.936	87.319
Totaal passiva	290.122	274.681	281.554	308.913	328.815	314.009

Toelichting

Toelichting op de kernpunten in de balans:

- De materiële vaste activa nemen vanaf 2021 toe als gevolg van aanzienlijke investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch en

verbouwingen om de bestaande onderwijspanden geschikt te maken voor het toekomstig onderwijs. Deze verbouwingen starten naar verwachting in 2020. De totale begrote huisvestingsinvesteringen voor de jaren 2019-2023 bedragen € 115 mln. Door de

verwachte groei van de studentenaantallen verwachten we geen leegstand van panden.

- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2021 afnemen. Het huidige beeld is dat Avans Hogeschool vanaf 2021 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- De mutatie in het eigen vermogen in 2019 wijkt af van het begrote resultaat over 2019, dit wordt veroorzaakt door het verschil tussen het gerealiseerde resultaat 2018 (€ 8,0 mln) en het verwachte resultaat 2018 (-/- € 0,5 mln). Het eigen vermogen blijft vanaf 2019 stabiel door de sluitende begrotingen. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans+. De bestemmingsreserve publiek daalt jaarlijks, omdat de positieve resultaten van Avans Hogeschool B.V. worden ingezet om extra activiteiten binnen Avans Hogeschool te dekken.

Overige rapportages

1. Rapportage aanwezigheid 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 de paragraaf in hoofdstuk 7.
2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden. Voor een beschrijving van de risico's en onzekerheden inclusief eventuele maatregelen verwijzen wij naar de paragraaf in hoofdstuk 7.
3. Rapportage toezichhoudend orgaan. Voor een verslag van het toezichhoudende orgaan verwijzen wij naar de paragraaf in hoofdstuk 7.



PRIVATE ACTIVITEITEN

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

Avans+

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



In 2018 is de omzet van Avans+ toegenomen in vergelijking met vorig jaar. Tevens is de marge op de aangeboden opleidingen toegenomen door gedaalde lasten.

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

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

avans
hogeschool



9 JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS 2018 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA

		31-12-2018	31-12-2017
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	185.918	175.911
Financiële vaste activa	2	<u>710</u>	<u>737</u>
Totaal vaste activa		186.628	176.648
Vlottende activa			
Vorraden	3	46	41
Vorderingen	4	14.719	12.876
Liquide middelen	5	<u>88.729</u>	<u>80.653</u>
Totaal vlottende activa		<u>103.494</u>	<u>93.570</u>
Totaal activa		<u><u>290.122</u></u>	<u><u>270.218</u></u>

PASSIVA

		31-12-2018	31-12-2017
		€	€
Eigen vermogen	6	195.293	187.251
Voorzieningen	7	14.667	14.026
Langlopende schulden	8	3.200	-
Kortlopende schulden	9	<u>76.962</u>	<u>68.941</u>
Totaal passiva		<u><u>290.122</u></u>	<u><u>270.218</u></u>

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2018 (X 1.000)

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdrage ministerie OCW	10	204.446	195.526	187.830
Collegegelden	11	54.319	56.446	54.086
Baten werk in opdracht voor derden	12	19.673	18.330	18.308
Overige baten	13	9.094	5.371	7.861
Totaal baten		287.532	275.673	268.085
Lasten				
Personele lasten	14	210.788	217.643	208.671
Afschrijvingen	15	22.136	21.745	21.824
Huisvestingslasten	16	13.068	13.062	11.987
Overige instellingslasten	17	33.166	32.923	32.736
Totaal lasten		279.158	285.373	275.218
Saldo baten en lasten		8.374	-9.700	-7.133
Saldo financiële baten en lasten	18	95	168	174
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		8.469	-9.532	-6.959
Vennootschapsbelasting	19	427	68	297
Resultaat		8.042	-9.600	-7.256

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2018 (X 1.000)

	2018		2017	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat		8.042		-7.256
Afschrijvingen	15	22.136		21.824
Mutaties voorzieningen	7	641		2.900
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorraden	3	-5		4
Vorderingen	4	-1.843		-1.326
Kortlopende schulden	9	7.716		1.062
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			36.687	17.208
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	1	-31.838		-21.627
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	-		8
Investerings financiële vaste activa	2	-5		-
Desinvesteringen financiële vaste activa	2	32		59
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-31.811	-21.560
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	8	4.000		-
Aflossing en vrijval langlopende schulden	8	-800		-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			3.200	-
Mutatie liquide middelen			8.076	-4.352
Beginstand liquide middelen		80.653		85.005
Mutaties liquide middelen		8.076		-4.352
Eindstand liquide middelen			88.729	80.653

ALGEMENE TOELICHTING

Activiteiten

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

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

Continuïteit

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

Groepsverhoudingen

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

Consolidatie

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

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

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

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

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

Verbonden partijen

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

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

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Als gevolg van de implementatie van een nieuw financieel management systeem (Avans Business World) heeft binnen de staat van baten en lasten een reclassificatie plaatsgevonden tussen de verschillende jaarrekeningposten. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers (2017) hiervoor aangepast.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Schattingen

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

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

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

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

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening wettelijk wachtgeld gewijzigd. 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. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening wettelijke wachtgelden in 2018 k € 1.843 lager. De impact van deze schattingswijziging is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

Als gevolg van de implementatie van een nieuw financieel managementsysteem (Avans Business World) heeft binnen de staat van baten en lasten een reclassificatie plaatsgevonden tussen de verschillende jaarrekeningposten. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers (2017) hiervoor aangepast.

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.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

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

Vorderingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 1% (2017: 1%).

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

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

Voorraden

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

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

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

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

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

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

Schulden

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

Operationele leasing

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

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

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

Verantwoording baten

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

Rijksbijdragen

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

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

Overige baten

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

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

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

PERSONEELSBELONINGEN

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2018 is 97,0%.

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

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

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

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

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20-25%. Het effectieve belastingtarief is 5% (2017: +/- 4%). 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 MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Totaal
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2018	19.026	464	259.485	64.827	343.802
Cum. afschrijvingen t/m 2017	-1.457	-	-127.000	-38.980	-167.437
Egalisatierekening subsidies	-	-	-454	-	-454
Boekwaarde 01-01-2018	17.569	464	132.031	25.847	175.911
Mutaties 2018 (ingebruikname)	-	-108	108	-	-
Investeringsen	1.500	4.411	17.517	8.715	32.143
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-	-8.156	-8.156
Afschrijvingen 2018 ²	-320	-	-12.686	-8.422	-21.428
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	8.156	8.156
Bijzondere waardevermindering	-	-783	-	-	-783
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	1.180	3.520	5.014	293	10.007
Aanschafwaarde 31-12-2018	20.526	3.984	277.110	65.386	367.006
Cum. afschrijvingen t/m 2018	-1.777	-	-139.686	-39.246	-180.709
Egalisatierekening subsidies	-	-	-379	-	-379
Boekwaarde 31-12-2018	18.749	3.984	137.045	26.140	185.918

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

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

Belegging

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is een belegging van Avans Hogeschool B.V. (private activiteit) in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 140-148A inbegrepen. In onderstaand schema is de omvang van deze belegging opgenomen.

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde 01-01-2018	-	-	-	-
Investerings	915	2.313	1.480	4.708
Afschrijvingen 2018	-	-	-192	-192
Mutaties gedurende het boekjaar	915	2.313	1.288	4.516
Aanschafwaarde 31-12-2018	915	2.313	1.480	4.708
Cum. afschrijvingen t/m 2018	-	-	-192	-192
Boekwaarde 31-12-2018	915	2.313	1.288	4.516

Afschrijvingspercentages:

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

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

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	76.770	1-1-2018
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	35.438	1-1-2018
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	14.555	1-1-2018
Totaal OZB-waardes	126.763	
Verzekerde waarde gebouwen	229.015	

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

Financiële vaste activa

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

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Niet geconsolideerde deelnemingen	5	-
Hypothecaire lening aan Bress	456	492
Borgstelling ministerie OCW	186	186
Overige borgstellingen	63	59
Totaal overige financiële vaste activa	710	737

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 01-01-2018	Investerings 2018	Overige mutaties 2018	Resultaat 2018	Boekwaarde 31-12-2018
	€	€	€	€	€
Starterslift Investments B.V.	-	5	-	-	5
Totaal niet geconsolideerde deelneming	-	5	-	-	5

Hypothecaire lening

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

	Bedrag lening 31-12-2018	Uitgeleend 2018	Aflossingen 2018	Rente- percentage	Resterende looptijd
	€	€	€	%	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	456	-	36	2,5%	13
Totaal leningen u/g	456	-	36		

De hypothecaire lening aan Stichting Bredase Studenten Sportvereniging (Bress) is een lening met een hoofdsom van k€ 720, een looptijd van 20 jaar en een rentepercentage van 2,5%. Aflossing vond voor het eerst plaats op

30 september 2012. De schuldenaar heeft het recht om te allen tijde het bedrag van de lening geheel of gedeeltelijk boetevrij af te lossen. De lening is verstrekt vanuit het privaat eigen vermogen.

Borgstelling ministerie OCW

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

Overige borgstellingen

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

3 VOORRADEN (X 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Gebruiksgoederen	46	41
Totaal voorraad	46	41

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

4 VORDERINGEN (X 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Debiteuren	7.581	6.633
Studenten	240	287
Belastingen en premies sociale verzekeringen	318	281
Overige vorderingen	36	18
Overlopende activa	6.544	5.657
Totaal vorderingen	14.719	12.876

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde k€ 148 (2017: k€ 285). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van k€ 247 (2017: k€ 202).

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

5 LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Termijndeposito's	64.582	50.832
Bankrekeningen	24.144	29.818
Kassen	3	3
Totaal liquide middelen	88.729	80.653

Onder de post bankrekeningen zijn 4 bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van k€ 661 (2017: k€ 661). Over de overige tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

6 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

Toelichting op het eigen vermogen

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

7 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2018	Dotaties 2018	Onttrekkingen 2018	Vrijval 2018	Stand 31-12-2018
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	5.197	2.510	1.799	3.837	2.071
Bovenwettelijk wachtgeld	3.495	770	476	452	3.337
Collectief wachtgeld	14	-	9	-	5
Ambtsjubilea	981	461	131	74	1.237
Langdurig zieken	856	1.177	886	-	1.147
Duurzame inzetbaarheid	1.368	299	45	-	1.622
Werktijdvermindering senioren	2.097	1.651	249	111	3.388
Reorganisatie	-	1.250	-	-	1.250
Eigenrisicodrager WGA	-	599	-	-	599
Latente belastingen	18	-	-	7	11
Totaal voorzieningen	14.026	8.717	3.595	4.481	14.667

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2018		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	2.014	57	-
Bovenwettelijk wachtgeld	1.060	2.020	257
Collectief wachtgeld	5	-	-
Ambtsjubilea	53	198	986
Langdurig zieken	512	635	-
Duurzame inzetbaarheid	116	832	674
Werktijdvermindering senioren	419	1.551	1.418
Reorganisatie	1.000	250	-
Eigenrisicodragers WGA	27	229	343
Latente belastingen	6	5	-
Totaal	5.212	5.777	3.678

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 beslissingsbrief UWV voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. In vergelijking met voorgaand jaar zijn de uitgangspunten voor de inschatting van de voorziening wettelijk wachtgeld gewijzigd. 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. Deze inschatting is gebaseerd op historische gegevens. Door deze schattingswijziging is de voorziening wettelijke wachtgeld in 2018 k€ 1.843 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2017: 1%).

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeld. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2017: 1%).

Voorziening collectief wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van collectieve wachtgeld. Het collectief wachtgeld bestaat uit wachtgeld bestemd voor uitkeringsgerechtigden van voor 1996. De uitkeringslasten van deze groep uitkeringsgerechtigden worden collectief gedragen door alle hbo-instellingen. De uitkeringslasten per hogeschool worden berekend conform een verdeelsleutel. De verdeelsleutel wordt bepaald op basis van de verhouding tussen het aantal studenten per hbo-instelling en het landelijke totaal aantal studenten. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2017: 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, 25% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 100% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2017: 1%).

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. Deze voorziening is evenals vorig jaar dynamisch bepaald op basis van rekenregels, aangezien vanuit privacy-oogpunt geen inzicht bestaat in de individuele ziektecasussen. De verplichting is contant gemaakt tegen 1% (2017: 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% (2017: 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% (2017: 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.

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%.

Voorziening latente belastingen

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

8 LANGLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

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

	Stand 01-01-2018	Opgenomen 2018	Vrijval 2018	Aflossingen 2018/2019	Stand 31-12-2018
	€	€	€	€	€
Hypotheek	-	4.000	-	800	3.200
Totaal langlopende schulden	-	4.000	-	800	3.200

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 m € 4 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 k€ 400 per jaar. In 2018 heeft Avans Hogeschool B.V. een extra aflossing van k€ 200 gedaan. Het rentepercentage bedraagt voor de gehele looptijd 1,66%.

9 KORTLOPENDE SCHULDEN (X € 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
Crediteuren	6.495	3.476
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	9.053	8.574
Omzetbelasting	117	340
Vennootschapsbelasting	86	0
Schulden terzake pensioenen	2.450	2.303
Schulden verbonden partijen	0	0
Schulden aan ministerie OCW	813	403
Aflossingsverplichting	400	0
Overige kortlopende schulden	2.189	2.367
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	6.013	5.901
Vakantiedagen	1.410	1.393
Vooruitontvangen collegegelden	20.958	21.283
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	15.951	14.493
Overig	11.027	8.408
Totaal kortlopende schulden	76.962	68.941

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

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Avans Hogeschool BV heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Heerbaan 14-40 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar is aangegaan per 1 juli 2010. De huurprijs inclusief btw bedraagt k€ 52 per maand.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. In het contract zijn 2 mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging opgenomen. Het contract kan na 5 jaar en 2 maanden en na 8 jaar en 2 maanden opgezegd worden met inachtneming van een opzegtermijn van 9 maanden. De huurprijs bedraagt k€ 899 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Het betreft een huurcontract met recht tot koop.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 september 2012. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2022 tot 1 september 2027 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2021 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 september 2027 tot 1 september 2032 tenzij Stichting Avans vóór 1 september 2026 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt k€ 174 per jaar en geldt voor de huurperiode van 10 jaar. De huurprijs is inclusief 6% btw.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor het gebouw aan de Bijster 7-21 in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 juli 2013. De huurprijs bedraagt k€ 305 per jaar. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt k€ 200 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda verlengd tot en met 1 augustus 2020. De huurprijs inclusief btw bedraagt k€ 151 per jaar.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch verlengd tot en met 1 augustus 2020. De verschuldigde huur bedraagt k€ 204 per jaar.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan het Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 574 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 3 jaar en 6 maanden voor het EKP-gebouw aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 januari 2017. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van 6 maanden. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 443 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 5% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. De aanvangshuurprijs bedraagt k€ 577 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurovereenkomst gesloten met de gemeente Roosendaal voor de locatie Mill Hillplein 1 in Roosendaal. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 1 september 2021. De huurprijs bedraagt k€ 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 2021 overeenkomen hoeft Stichting Avans het pand niet aan te kopen. In dat geval hanteren partijen een huurprijs van k€ 625, exclusief btw per jaar.

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

	2019	2020	2021
	k€	k€	k€
CSU B.V.	2.500	2.500	-
SURF market	1075	250	250
KPN	726	-	-
Strukton WorkspHERE B.V.	443	-	-
SURFnet B.V.	392	-	-
Spie Building Systems	310	-	-
Totaal	5.446	2.750	250

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

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

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

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

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

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

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

In de cao is de regeling Werktijdvermindering senioren opgenomen. Werknemers kunnen, onder diverse voorwaarden, aanspraak maken op werkdagvermindering. Deze regeling met opbouw van rechten verplicht de hogeschool bij deelname een deel van deze werkdagvermindering 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 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:

	2019	2020	2021-2024
	k€	k€	k€
Arbo Unie B.V.	31	-	-
CACI B.V.	26	-	-
Interbest B.V.	33	-	-
LawWise B.V.	20	-	-
Liberation Management N.V.	109	55	-
UPL Benelux B.V.	80	80	313
T-Mobile Netherlands B.V.	13	13	43
Totaal	312	148	356

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Exploitatie-saldo	Omzet
		31-12-2018	2018	2018
		€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%)	4	10.673	1.291	19.392
Totaal		<u>10.673</u>	<u>1.291</u>	<u>19.392</u>

Doelstelling Avans Contractactiviteiten B.V.:

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

Bestuurders/directieleden Avans Contractactiviteiten B.V.:

- Dr. D.C. Zijdeveld MPA
- Dr. J. Ravensbergen

Joint venture (x 1.000)

Naam en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2018	Exploitatie-saldo 2018	Omzet 2018
		€	€	€
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (deze cijfers worden voor 50% in de consolidatie betrokken)	4	278	62	8.120
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (deze cijfers worden voor 80% in de consolidatie betrokken)	4	1.219	-1.219	107
Totaal		1.497	-1.157	8.227

Doelstelling Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

Het exploiteren en verzorgen van de bacheloropleiding HBO-rechten.

Bestuurders/directieleden Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys:

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

Adres Fontys Hogescholen:

Rachelsmolen 15611

MA Eindhoven

Doelstelling Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ:

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

Bestuurders/directieleden Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ:

- drs. P.L.A. Rüpp
- ir. A.P. de Buck

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

10 RIJKSBIJDRAGE MINISTERIE OCW (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	203.480	195.016	187.356
Overige subsidies ministerie OCW	966	510	474
Totaal rijksbijdrage ministerie OCW	204.446	195.526	187.830

11 COLLEGEGELDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	59.199	61.071	58.580
Gerestitueerde collegegelden	-4.880	-4.625	-4.494
Totaal collegegelden	54.319	56.446	54.086

12 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	2.942	2.878	3.308
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	15.501	14.384	13.805
Cursusgelden Avans Hogeschool	1.230	1.068	1.195
Totaal contractonderwijs	19.673	18.330	18.308
Totaal opbrengst werk voor derden	19.673	18.330	18.308

13 OVERIGE BATEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	517	25	31
Detachering personeel	501	-	412
Subsidies van derden	3.356	2.715	3.085
Overige:			
Studentenvoorzieningen	1.364	1.307	1.561
Restauratieve voorzieningen	30	30	40
Overige	3.326	1.294	2.732
Totaal overige baten	9.094	5.371	7.861

14 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Lonen en salarissen	148.914	157.346	146.037
Sociale lasten	18.133	17.989	17.510
Pensioenpremies	21.351	22.165	20.371
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	-1.327	1.641	2.045
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	318	1303	1.227
Vrijval/dotatie voorziening collectief wachtgeld	-	-	1
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	387	156	-125
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	1.177	45	971
Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	299	963	1.214
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	1.540	570	1.186
Vrijval/dotatie reorganisatievoorziening	1.250	-	-
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	599	-	-
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	15.478	11.231	15.596
Uitkering sociale verzekeringen	-1.056	-1.013	-1.196
Overige	3.725	5.247	3.834
Totaal personele lasten	210.788	217.643	208.671

Het besluit tot het doorvoeren van een reorganisatie is gedurende het boekjaar genomen. Op het moment dat we de meerjarenbegroting 2018-2022 opstelden, was nog niet duidelijk hoe de voorziening rondom het eigenrisicodragerschap WGA financieel verwerkt zou moeten worden. Daarom zijn deze beide posten niet begroot.

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2018	2017
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.434	1.446
Personeel management	102	99
Personeel bedrijfsvoering	706	711
Stagiairs	49	50
Personeel gelieerde ondernemingen	169	165
Totaal aantal fte's	2.460	2.471

15 AFSCHRIJVINGSKOSTEN / BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	13.789	12.455	13.349
Inventaris	8.422	9.366	8.550
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-75	-76	-75
Totaal afschrijvingen / bijzondere waardevermindering	22.136	21.745	21.824

In de post afschrijvingen gebouwen en terreinvoorzieningen is een afwaardering nieuwbouw in aanbouw opgenomen ad k€ 783. Dit betreffen voorbereidingskosten die zijn afgeboekt in verband met het uitstellen van de geplande nieuwbouw.

16 HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Huur	4.106	4.246	3.622
Onderhoudslasten	1.929	2.194	1.700
Energie en water	2.212	2.036	1.993
Wettelijke lasten	653	812	716
Schoonmaakkosten	3.744	3.493	3.565
Overige huisvestingskosten	424	281	391
Totaal huisvestingslasten	13.068	13.062	11.987

17 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	2.149	2.000	1.901
Administratie- en beheerskosten	16.157	17.183	15.774
Reis- en verblijfkosten	3.584	3.068	3.437
Onderwijskosten	8.115	8.032	7.968
Overige beheerskosten	3.161	2.640	3.656
Totaal overige instellingslasten	33.166	32.923	32.736

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

	EY Nederland	Overig EY	Totaal EY	Andere accountant	Totaal
				€	€
Controle van de jaarrekeningen	130		130		130
Andere controlewerkzaamheden	58		58		58
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes			0	99	99
Andere niet-controlediensten	25		25		25
Totaal accountants honoraria	214	-	214	99	313

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 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

18 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Rentebaten	152	168	174
Rentelasten	-57	-	-
Totaal financiële lasten	95	168	174

19 VENNOOTSCHAPSBELASTING

Het in 2018 gehanteerde nominale tarief is 20-25% en het effectieve tarief is 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 k€ 1.291.

ENKELVOUDIGE BALANS 2018 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA

		31-12-2018	31-12-2017
		€	€
Vaste activa			
Terreinen en terreinvoorzieningen		17.250	17.569
Nieuwbouw in aanbouw		23	464
Gebouwen		134.812	132.031
Inventaris		25.709	25.404
Totaal materiële vaste activa	20	177.794	175.468
Deelnemingen	21	10.817	9.490
Verstreckte leningen	2	456	492
Borgstellingen	2	248	245
Totaal financiële vaste activa		11.521	10.227
Totaal vaste activa		189.315	185.695
Vlottende activa			
Voorraden	3	46	41
Belastingen en premies sociale verzekeringen		300	-
Debiteuren		1.530	1.266
Vordering op Avans Hogeschool B.V.		114	152
Vordering op Juridische Hogeschool Avans-Fontys		19	11
Vordering op Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ		845	-
Vorderingen op studenten		240	287
Overige vorderingen		15	17
Overlopende activa		5.618	5.123
Totaal vorderingen	4	8.681	6.856
Liquide middelen	5	68.849	59.730
Totaal vlottende activa		77.576	66.627
Totaal activa		266.891	252.322

PASSIVA

	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
Algemene reserve		79.132		63.766
Bestemmingsreserve		<u>116.161</u>		<u>123.485</u>
Totaal eigen vermogen	22	195.293		187.251
Wettelijk wachtgeld		2.035		5.157
Bovenwettelijk wachtgeld		3.337		3.495
Collectief wachtgeld		5		14
Ambtsjubilea		1.219		964
Langdurig zieken		1.146		856
Duurzame inzetbaarheid		1.498		1.268
Werktijdvermindering senioren		3.297		2.046
Reorganisatie		1.250		-
Eigenrisicodragerschap WGA		599		-
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ	23	<u>975</u>		<u>-</u>
Totaal voorzieningen	7	15.361		13.800
Crediteuren		5.939		3.232
Schuld aan Avans Hogeschool B.V.		16		30
Schuld aan Avans Hogeschool MB B.V.		26		53
Schuld aan Juridische Hogeschool Avans-Fontys		3		11
Schulden aan ministerie OCW		813		341
Loonheffing en premies sociale verzekeringen		8.439		8.006
Omzetbelasting		-		247
Schulden terzake pensioenen		2.328		2.190
Overige kortlopende schulden		135		533
Overlopende passiva		<u>38.538</u>		<u>36.628</u>
Totaal kortlopende schulden	9	<u>56.237</u>		<u>51.271</u>
Totaal passiva		<u>266.891</u>		<u>252.322</u>

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2018 (X 1.000)

		Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdragen ministerie OCW	10	204.446	195.526	187.830
Collegegelden	11	54.319	56.446	54.086
Baten werk in opdracht van derden	12	1.230	1.092	1.195
Overige baten	13	8.436	6.140	6.971
Totaal baten		268.431	259.204	250.082
Lasten				
Personele lasten	24	194.265	202.789	193.378
Afschrijvingen	15	21.819	21.585	21.698
Huisvestingslasten	16	12.159	12.144	11.252
Overige instellingslasten	17	32.513	32.510	31.991
Totaal lasten		260.756	269.028	258.319
Saldo baten en lasten		7.675	-9.824	-8.237
Saldo financiële baten en lasten	18	20	18	23
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		7.695	-9.806	-8.214
Resultaat deelnemingen		347	206	958
Resultaat		8.042	-9.600	-7.256

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

20 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	Totaal
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2018	19.026	464	259.485	62.729	341.704
Cum. afschrijvingen t/m 2017	-1.457	-	-127.000	-37.325	-165.782
Egalisatierekening subsidies	-	-	-454	-	-454
Boekwaarde 01-01-2018	17.569	464	132.031	25.404	175.468
Mutaties 2018 (ingebruikname)	-	-108	108	-	-
Investerings	-	450	15.093	8.602	24.145
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-	-8.156	-8.156
Afschrijvingen 2018 ²	-320	-	-12.495	-8.297	-21.112
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	8.156	8.156
Bijzondere waardevermindering	-	-783	-	-	-783
Vrijval egalisatierek. subsidies	-	-	75	-	75
Mutaties gedurende het boekjaar	-320	-441	2.781	305	2.325
Aanschafwaarde 31-12-2018	19.026	23	274.686	63.175	356.910
Cum. afschrijvingen t/m 2018	-1.777	-	-139.495	-37.466	-178.738
Egalisatierekening subsidies	-	-	-379	-	-379
Boekwaarde 31-12-2018	17.249	23	134.812	25.709	177.793

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

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

21 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

Deelnemingen

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

	Boekwaarde Investerings		Overige	Resultaat	Boekwaarde
	01-01-2018	2018	mutaties	2018	31-12-2018
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	9.382	-	-	1.291	10.673
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	108	-	-	31	139
Starterslift Investment B.V.	-	5	-	-	5
Totaal deelnemingen	9.490	5	-	1.322	10.817

22 EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

	Stand	Overige	Bestemming	Stand
	01-01-2018	mutaties	resultaat	31-12-2018
	€	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	53.838	7.324	6.751	67.913
Algemene reserve (privaat)	9.928	-	1.291	11.219
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	72.782	-19.319	-	53.463
Innovatiebudget	40.000	14.506	-	54.506
Ontwerp & Ontwikkeling	10.703	-2.511	-	8.192
Totaal vermogen	187.251	-	8.042	195.293

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).

Bestemming van het resultaat van Stichting Avans

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad k€ 8.042 als volgt te bestemmen.

	k€
Ten laste van de algemene reserve (publiek)	6.751
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	1.291
Totaal resultaat	8.042

Totstandkoming resultaatbestemming

Net als voorgaande jaren betreft de toevoeging aan de algemene reserve privaats 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 2018.

23 VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

	Stand 01-01-2018	Resultaat 2018	Stand 31-12-2018
	€	€	€
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ	-	975	975
Totaal voorzieningen	-	975	975
Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2018		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ	975	-	-
Totaal	975	-	-

De gevormde voorziening betreft de negatieve netto-vermogenswaarde van Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ. Avans Hogeschool heeft een 80% belang in deze deelneming. Voor deze negatieve netto-vermogenswaarde is een voorziening gevormd aangezien Avans Hogeschool instaat voor de schulden van de deelneming.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

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

24 PERSONELE LASTEN (X 1.000)

	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	177.471	186.615	173.372
Overige personele lasten	16.794	16.174	20.006
Totaal personele lasten	194.265	202.789	193.378

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2018	2017
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.434	1.446
Personeel management	102	99
Personeel bedrijfsvoering	706	711
Stagiairs	49	50
Totaal aantal fte's	2.291	2.306

OVERIGE GEGEVENS

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

WNT-VERANTWOORDING 2018 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 2018 € 189.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2018

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	180.053	169.649	158.083
Beloningen betaalbaar op termijn	19.595	19.280	19.049
<i>Subtotaal</i>	199.647	188.929	177.132
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	189.000
-/onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	199.647	188.929	177.132
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Bezoldiging vloeit voort uit schriftelijk overeengekomen afspraken zoals vastgelegd in AOV d.d. 1-12-2013 op grond waarvan het overgangsrecht van toepassing is. Het overgangsrecht is ingegaan op 1-1-2015		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

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

Gegevens 2017

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.L.A. Rüpp</i>	<i>D.C. Zijderveld</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>F.J.M. van Kalmthout</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB	Directeur Strategische Staf
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12	1/1 -31/05
Omvang dienstverband 2017 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	181.053	168.495	143.986	75.508
Beloningen betaalbaar op termijn	18.604	17.793	17.767	7.568
<i>Subtotaal</i>	<i>199.657</i>	<i>186.288</i>	<i>161.753</i>	<i>83.076</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	181.000	181.000	74.879
Totaal bezoldiging	199.657	186.288	161.753	83.076

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking' in de periode kalendermaand 1-12

Tabel 1b is niet van toepassing voor Stichting Avans.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2018

<i>bedragen x € 1</i>	<i>R.L. Vreeman</i>	<i>E.R. Muller</i>	<i>C.A.M. Mouwen</i>	<i>P.M. Langenbach</i>	<i>W.A. van der Meeren</i>	<i>P. Struik</i>
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900	18.900
-/onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
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.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2017

<i>bedragen x € 1</i>	R.L. Vreeman	E.R. Muller	C.A.M. Mouwen	P.M. Langenbach	W.A. van der Meeren	P. Struik
Functiegegevens	voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/11	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	17.800	13.350	13.350	13.350	13.350	13.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018;
- ▶ 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 vallen en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit als volgt bepaald:

Materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel	€ 5,7 miljoen
Toegepaste benchmark	2% van het totaal van de baten
Materialiteit voor de financiële rechtmatigheid	€ 7,7 miljoen
Toegepaste benchmark	3% van de totale publieke middelen, bestaande uit de Rijksbijdrage ministerie OCW en de collegegelden.

Nadere toelichting

Deze materialiteit is bepaald zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast. De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand boekjaar.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT 2018. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 287.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

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

De kernpunten van onze controle

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

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

Waardering en toelichting materiële vaste activa

Wij verwijzen naar pagina 89, 94, 95 en 115 van de jaarrekening.

<p>Risico</p>	<p>De post materiële vaste activa is met € 185,9 miljoen, ofwel 64,1% van het balanstotaal, een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, rekening houdend met een eventuele restwaarde.</p> <p>De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot de bepaling en verantwoording van een bijzonder waardeverminderingverlies.</p> <p>Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de materiële vaste activa niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.</p>
<p>Onze controleaanpak</p>	<p>Wij hebben de gehanteerde waarderingsgrondslagen beoordeeld en ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames en de voornaamste schattingen.</p> <p>Ook hebben wij de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen onderzocht. Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen voor de waardering.</p>
<p>Belangrijke observaties</p>	<p>Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de materiële vaste activa. De stichting heeft geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd.</p> <p>Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de materiële vaste activa voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen voor de waardering.</p>

Waardering en toelichting van de voorzieningen

Wij verwijzen naar pagina 91, 98, 99, 100 en 117 van de jaarrekening.

<p>Risico</p>	<p>De voorzieningen bedragen gezamenlijk € 14,7 miljoen, ofwel 5,1% van het balanstotaal ultimo 2018 en is daarmee een materiële post in de jaarrekening.</p> <p>Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen.</p> <p>Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de voorzieningen niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.</p>
---------------	---

Waardering en toelichting van de voorzieningen

Wij verwijzen naar pagina 91, 98, 99, 100 en 117 van de jaarrekening.

Onze controleaanpak	Wij hebben de gehanteerde waarderingsgrondslagen beoordeeld en ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen, waaronder de onderbouwing van de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief de disconteringsvoet en de aansluiting met brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden.
Belangrijke observaties	<p>Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de voorzieningen.</p> <p>Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de voorzieningen voldoende inzicht geven in de gehanteerde veronderstellingen voor de waardering.</p>

Benoeming

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- ▶ het Verslag college van bestuur (inclusief hoofdstuk 1 t/m 8);
- ▶ de Overige gegevens;
- ▶ de Leeswijzer, Avans in het kort, Waardecreatie door Avans, Organogram Stichting Avans, het Verslag raad van toezicht, de Bijlage model G en het Colofon.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 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 2018 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 Verslag college van bestuur en de Overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het 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.

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 stichting 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 stichting 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 stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht dient goedkeuring te verlenen aan het besluit van het college van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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



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

Rotterdam, 13 juni 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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; en
 - 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 stichting;
- ▶ 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 stichting 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 stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ 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.

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

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

BIJLAGE MODEL G

BIJLAGE MODEL G VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE**G1-B Subsidie zonder verrekeningsclausule, uitgebreid gespecificeerd**

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?	
	Kenmerk	Datum									
Lerarenbeurs	852274-1	20-9-2017	502	502	161	341			323	18	nee
Lerarenbeurs	928157-1	20-9-2018	519				519		173	346	nee
			<u>1.021</u>	<u>502</u>	<u>161</u>	<u>341</u>	<u>519</u>		<u>496</u>	<u>364</u>	

G2 Subsidie met verrekeningsclausule, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Prestatie afgerond?	
	Kenmerk	Datum									
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875862	4-2-2016	2.674	1.436	1.374	62	857		470	449	nee

COLOFON

Het jaarverslag 2018 is samengesteld en gemaakt door:

Marleen Janssen Groesbeek
Imke van Gaal
Paul Logtens
Femke Maas-Ponsioen
Manon Remeijns
Anja Stokkermans

De eindredactie was in handen van:
Yvonne Brand
Ankie van der Dussen

De foto's zijn gemaakt door de fotografen:
Jan Bom
Loet Koreman
Carel Kramer
Angeline Swinkels
Pleunie van Raak

Het waardecreatiemodel en de andere infografieken zijn ontworpen en gemaakt door:
Janca Huysmans van Graphicjam.

Contact

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

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