



# ***JAARVERSLAG 2023***

**Stichting Avans**

**avans**  
hogeschool



# Inhoud Jaarverslag

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| Inhoud Jaarverslag                      | 3         |
| <b>BESTUURSVERSLAG</b>                  | <b>6</b>  |
| Avans in het Kort 2023                  | 9         |
| <b>ORGANOGRAM</b>                       | <b>12</b> |
| College van bestuur                     | 13        |
| <b>1 ONDERWIJS</b>                      | <b>17</b> |
| Flexibilisering                         | 20        |
| Docentkwaliteit                         | 22        |
| Interdisciplinariteit                   | 24        |
| Kennisprogramma's                       | 26        |
| Co-creatie                              | 28        |
| Global engagement                       | 31        |
| Duurzame ontwikkeling                   | 32        |
| Reflectie                               | 34        |
| <b>INTERVIEW JAN BOGERD</b>             | <b>35</b> |
| <b>2 ONDERZOEK</b>                      | <b>37</b> |
| Onderzoeksactiviteiten                  | 40        |
| Centres of Expertise en expertisecentra | 45        |
| <b>INTERVIEW JACOMINE RAVENSBERGEN</b>  | <b>49</b> |
| <b>3 VALORISATIE</b>                    | <b>52</b> |
| <b>4 MENSEN VAN AVANS - STUDENTEN</b>   | <b>56</b> |
| Rechtsbescherming studenten             | 62        |
| <b>5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS</b> | <b>65</b> |
| Diversiteit en inclusie                 | 67        |
| Medewerkers en organisatie              | 68        |
| Samen leren en ontwikkelen              | 70        |
| Organisatieontwikkeling                 | 74        |
| Impactvol HRM                           | 75        |
| Sociale veiligheid                      | 78        |
| Leiderschap                             | 79        |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| College van Vertrouwenspersonen                             | 80  |
| <b>INTERVIEW FRANK VAN HOUT</b>                             | 84  |
| <b>6 BEDRIJFSVOERING</b>                                    | 86  |
| <b>7 KWALITEITSAFSPRAKEN</b>                                | 94  |
| <b>8 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS</b>                      | 104 |
| <b>INTERVIEW ARLÈNE DENISSEN</b>                            | 109 |
| <b>9 BESTUUR EN GOVERNANCE</b>                              | 111 |
| Raad van Toezicht                                           | 112 |
| Verslag Raad van Toezicht                                   | 114 |
| College van Bestuur                                         | 117 |
| Risicomanagement                                            | 119 |
| Helderheid                                                  | 124 |
| Compliance                                                  | 125 |
| Commerciële activiteiten                                    | 128 |
| <b>10 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD</b>                              | 129 |
| <b>11 BESTUURSAKKOORD</b>                                   | 134 |
| <b>12 FINANCIËN</b>                                         | 139 |
| Resultaat 2023                                              | 140 |
| Intern budgetmodel                                          | 140 |
| Financiële kengetallen                                      | 141 |
| Financiële instrumenten                                     | 142 |
| Treasurybeleid                                              | 142 |
| Investeringsbeleid                                          | 142 |
| Continuïteitsparagraaf                                      | 143 |
| Private activiteiten                                        | 149 |
| ANBI                                                        | 150 |
| <b>JAARREKENING</b>                                         | 151 |
| Geconsolideerde balans 2023 (x 1.000)                       | 152 |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023 (x 1.000)    | 153 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023 (x 1.000)            | 154 |
| Algemene toelichting                                        | 156 |
| Grondslagen voor waardering van activa en passiva           | 158 |
| Grondslagen voor resultaatbepaling                          | 162 |
| Toelichting op de geconsolideerde balans                    | 164 |
| Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten | 183 |
| Enkelvoudige balans 2023 (x 1.000)                          | 190 |
| Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023 (x 1.000)       | 191 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Grondslagen voor waardering van activa en passiva<br>en resultaatbepaling | 192 |
| Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening                               | 193 |
| WNT-verantwoording 2023 Stichting Avans                                   | 202 |
| <b>OVERIGE GEGEVENS</b>                                                   | 209 |
| <b>CONTROLEVERKLARING</b>                                                 | 211 |
| Colofon                                                                   | 216 |

# ***BESTUURSVERSLAG***

Avans presenteert het negende integrale jaarverslag van Stichting Avans. De foto op de voorpagina toont de feestelijke opening van OpenX, de nieuwe ruimte op de Hogeschoollaan in Breda die het open karakter van Avans weerspiegelt.

Deze nieuwe moderne ruimte is een fysieke broedplaats. Ze vormt de brug tussen Avans als kennisinstelling en de omgeving buiten onze hogeschool, en heeft als doel samenwerken met interne en externe partijen uit het onderwijs, onderzoek en ondernemerschap.

Avans Hogeschool staat midden in de maatschappij. Digitalisering, globalisering en de rol van social media maakt dat veel gebeurtenissen van ver en dichtbij snel en soms stevig binnenkomen. En daarom steeds vaker invloed hebben op onze gemeenschap. In al het tumult dat onder andere politieke ontwikkelingen, oorlogen en natuurrampen veroorzaken wil Avans een ankerpunt zijn voor al onze studenten en medewerkers. Los van geloof, politieke overtuiging, fysieke of mentale beperking, sociale en culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of gender. We staan niet boven, onder of tegenover elkaar. Maar naast elkaar.

### **Ambitie 2025**

In 2023, het derde jaar van onze nieuwe ambitieperiode, zijn we doorgegaan met het waarmaken van Ambitie 2025. In 2022 bereidden we ons goed voor op de inrichting van de organisatie en de ondersteuning. In 2023 maakten we een flinke start met de daadwerkelijke uitvoering van de Ambitie. Het gaat om een grootscheepse verbouwing van ons onderwijs en onderzoek in de ontwikkeling naar kennisinstelling.

Ondertussen blijven het onderwijs en het onderzoek 'gewoon' doorgaan: hierover rapporteren we ook in dit jaarverslag. De start van alle voltijdopleidingen volgens het nieuwe onderwijsmodel in september 2024 is in zicht en dit sterkt ons in het vertrouwen dat we Ambitie

## **Ambitieux**

In 2023 maakten we een flinke start met de daadwerkelijke uitvoering van de Ambitie. Het gaat om een grootscheepse verbouwing van ons onderwijs en onderzoek in de ontwikkeling naar kennisinstelling.

2025 gaan realiseren. Al blijft dit natuurlijk ook keihard werken geblazen: een uitdaging die we geenszins uit de weg gaan.

### **Resultaten en impact**

Door het hele jaarverslag heen laten we zien wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die Avans als hogeronderwijsinstelling heeft. En hoe we daar maatschappelijk en voor onze verschillende stakeholders invulling aan geven. Hierdoor wordt het voor iedereen die belangstelling heeft voor Avans inzichtelijk wat wij doen, wat onze resultaten zijn en wat onze impact is.

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

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



We passen de 6 kapitalen toe op de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien welke directe en indirecte resultaten dat oplevert. Direct omdat we de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de prestaties van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren. Die impact is ook zichtbaar in onze activiteiten voor het behalen van de Sustainable Development Goals, de werelddoelen van de Verenigde Naties.

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

## Meervoudige waardecreatie

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

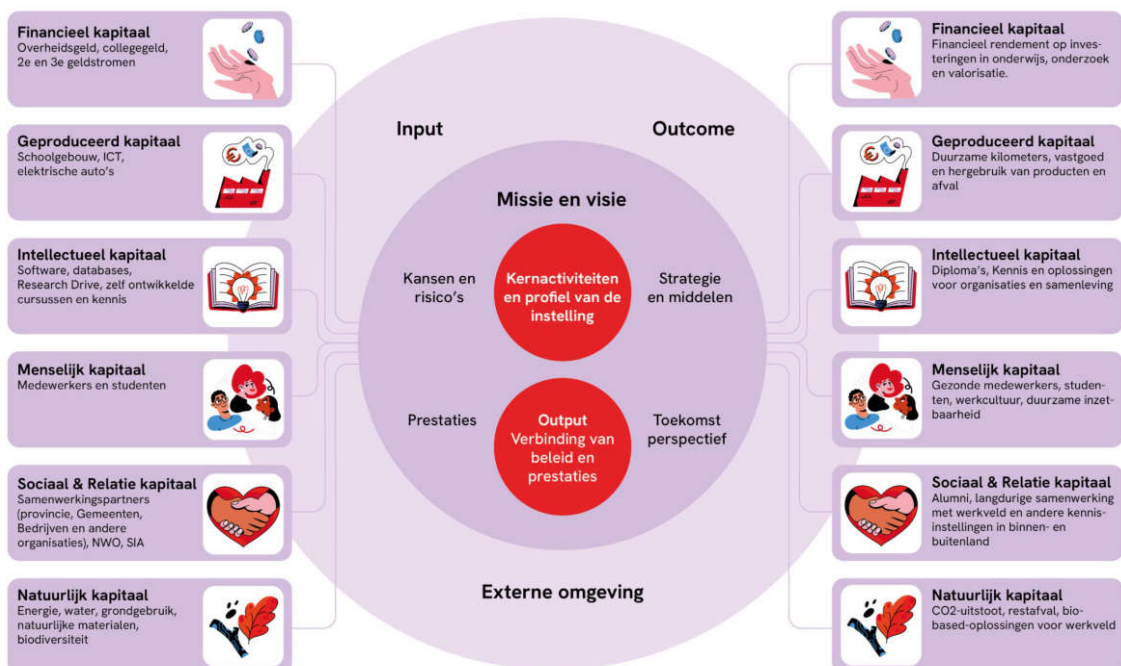
Onze prestaties zijn beschreven in de hoofdstukken [Onderwijs](#), [Onderzoek](#), [Valorisatie](#) en [Bedrijfsvoering](#). Hoe we investeren in onze medewerkers en onze studenten staat in de hoofdstukken [Mensen van Avans - medewerkers](#) en [Mensen van Avans - studenten](#).

## Contact

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

7 juni 2024

## WAARDECREATIEMODEL



# AVANS IN HET KORT



**31.922**  
studenten

**3.743**  
medewerkers



**STUDENTEN**

niet-Nederlandse nationaliteit

**924**

niet-Nederlandse vooropleiding

**979**

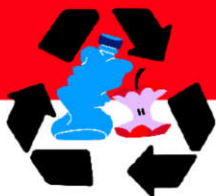


**OUDERSCHAPS-  
VERLOF**

betaald 186  
onbetaald 90

**323.422**  
**KG AFVAL**

35% hergebruikt als  
grondstof



**DIPLOMA'S**

|            |       |
|------------|-------|
| AD         | 1.141 |
| bachelor   | 5.369 |
| master     | 59    |
| propedeuse | 5.099 |

zonnepanelen op

**5 PANDEN**

leverden

**431.230 kWh**



lectoren

**34** (21,6 FTE)

lectorale redes

**3**



**ENERGIEVERBRUIK**

9.436.315 kWh electriciteit

626.764 m<sup>3</sup> gas

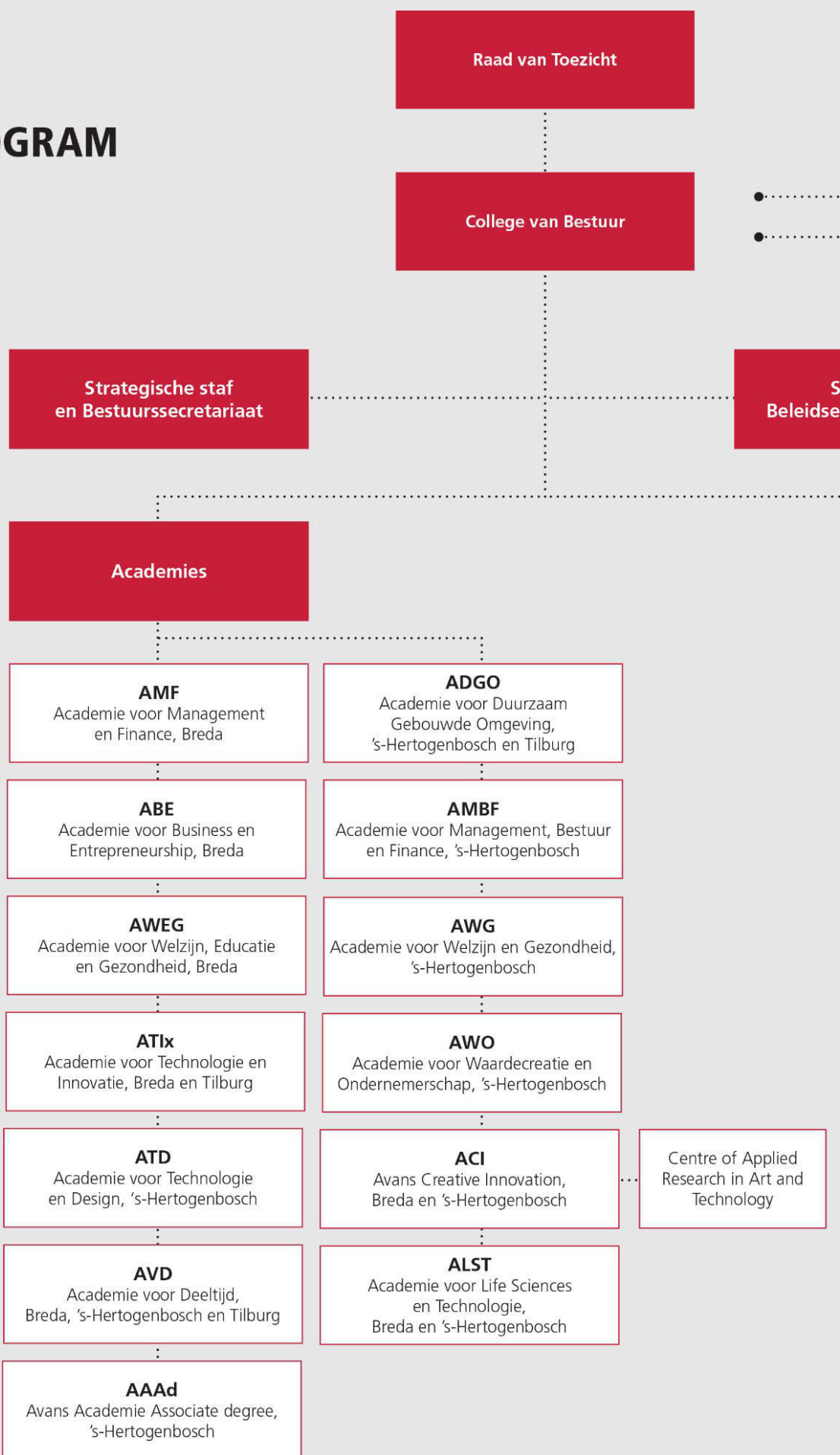
9.413 GJ stadsverwarming

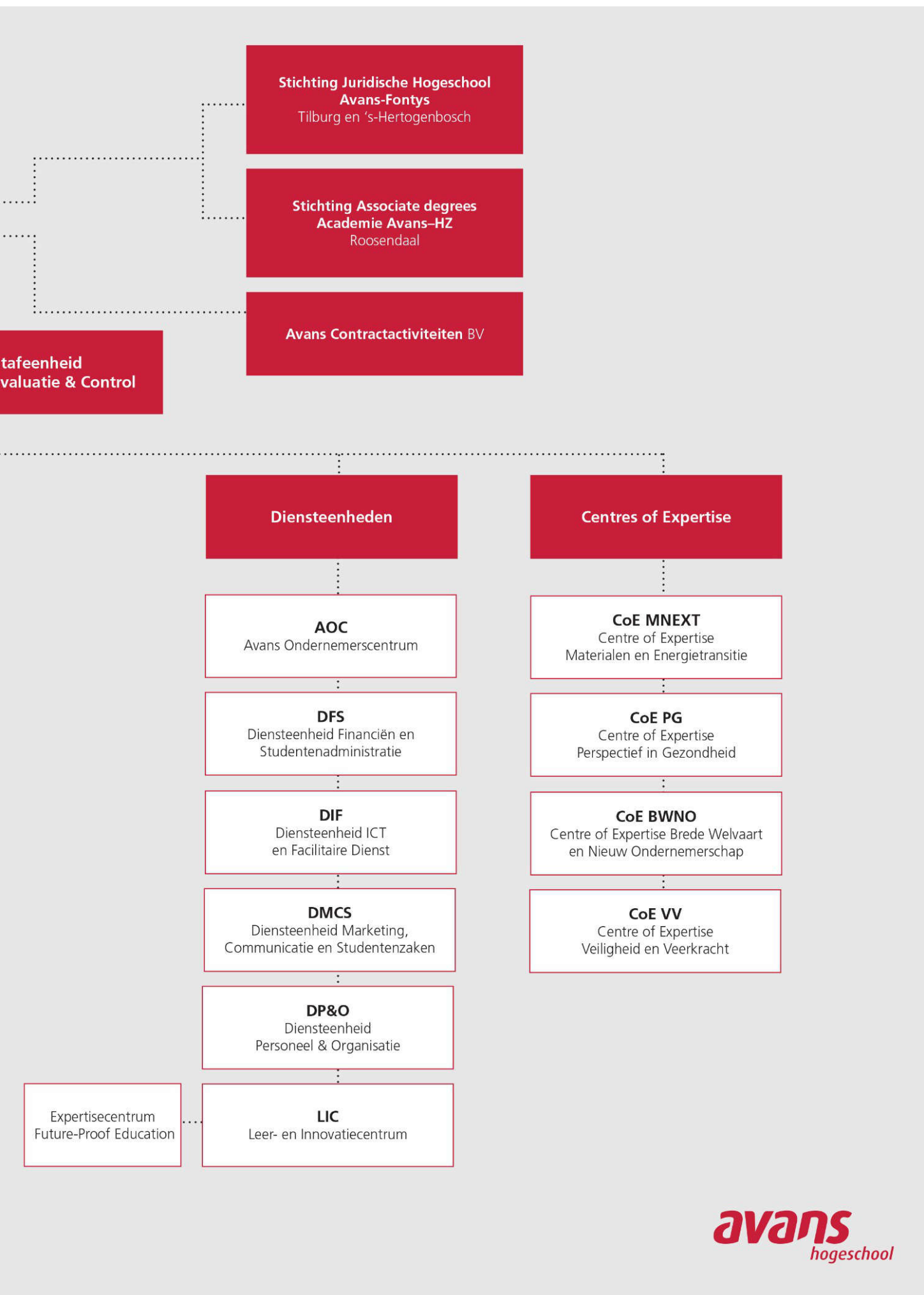


**ZIEKTE-  
VERZUIM**

**5,2 %**

# ORGANOGRAM







# ***COLLEGE VAN BESTUUR***

Financiële uitdagingen. Bestuurlijke wisselingen. Het overlijden van oud-bestuursvoorzitter Paul Rüpp. Geopolitieke onrust. Kortom: het College van Bestuur (CvB) kijkt terug op een bewogen jaar en kijkt vooruit met optimisme over de toekomst.

“Vooropgesteld: 2023 bracht veel moois”, begint waarnemend CvB-voorzitter Jacomine Ravensbergen. “Zoals de start van de eerste opleidingen volgens het nieuwe onderwijsmodel. We maakten stappen richting de kennisinstelling die we willen zijn: kijk naar de doorontwikkeling van de Centres of Expertise (CoE's) en de ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen. Ook deden we mee aan een landelijke pilot om een Professional Doctorate te ontwikkelen, vergelijkbaar met een universitair promotietraject.”

### **Sociale cohesie**

Interim-bestuurslid Jan Bogerd prijst de betrokkenheid van medewerkers bij de Ambitie 2025. “Terwijl ‘de winkel’ open bleef. We zijn de academies die het voortouw namen dankbaar.”

Ook CvB-lid Arlène Denissen werd verrast: “Naast alle ambitie-inspanningen behaalden we in 2023 ‘gewoon’ topresultaten. En waren we in de Keuzegids hbo weer de beste grote hogeschool. Dankzij alle collega's die keihard werken en positief blijven.”

Interim-bestuurslid Frank van Hout: “Met het nieuwe CvB bezochten we de academies en CoE's. Toen merkte ik al hoe breed de ambitie wordt gedragen.”

Een speerpunt van Avans is diversiteit en inclusie, afgekort d&i. Om het belang daarvan te onderstrepen, startte in 2023 de eerste d&i officer. Jan verklaart: “Avans is een ontmoetingsplek voor tienduizenden studenten. Als zij zich welkom voelen, bevorderen we de sociale cohesie.” Arlène benadrukt



dat diversiteit een veelomvattend begrip is: “Zo is neurodiversiteit een belangrijk d&i-onderwerp. Denk aan studenten met een autismespectrumstoornis. Iedereen is welkom.”

### **Duurzaamheid en global engagement**

Op duurzaamheidsgebied zag Jacomine ook mooie ontwikkelingen. “Met ons onderzoek richten we ons per definitie op duurzaamheid, van sociale duurzaamheid tot biodiversiteit. Daarnaast behaalden 7 opleidingen het Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs. En kijk naar alle stappen richting een circulaire bedrijfsvoering, ‘Mission Zero’.” Frank refereert aan het meest concrete voorbeeld: “Het einde van de wegwerpbekers bij Avans.”

Een ander belangrijk thema is internationalisering, oftewel global engagement. Jacomine: “We maakten mooie stappen met de Avans International Community. Met een inclusief programma voor alle studenten van internationale opleidingen en minoren. En de opening van een fysieke plek voor de internationale studenten, ons International Office en het

Erasmus Student Network. Ook bereiden we een beleidsupdate voor, waarin global challenges in onderwijs en onderzoek centraal staan.”

### **Europese samenwerking**

Een andere mijlpaal is de vorming van PIONEER, een consortium van 9 Europese hogescholen en universiteiten met als centraal thema Sustainable Development Goal 11: Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam. “Wij hopen met PIONEER een European University Initiative te worden met steun van de EU”, vertelt Jacomine. “Maar ook zonder steun gaat de samenwerking door. Grote maatschappelijke vraagstukken zijn grensoverstijgend, maar ook aanwezig in onze regio. Denk aan de klimaat- en landbouwtransitie en migratie.”

Studenten stoppen vaker vroegtijdig met hun opleiding, een trend die Jacomine zorgen baart. “Ons nieuwe onderwijsmodel kan gedeeltelijk uitkomst bieden, maar we zullen studenten ook nóg beter moeten begeleiden. Tegelijkertijd daalt de instroom, maar daar hebben we minder invloed op. Er zijn nu eenmaal minder jongeren, dat is een belangrijke oorzaak.” Arlène beaamt dat: “Het is zaak om ons voor te bereiden op die daling. Keuzes te maken. Welke professionals heeft de regio nodig?”

### **Verschuiving**

Ook Jan plaatst de dalende instroom in perspectief. Hij signaleert een verschuiving: “De Associate degrees groeien juist. En het master- en deeltijdonderwijs hebben groeipotentie. Daar moeten we op anticiperen. Ik ben bezorgd om de uitval, vooral vanwege het welzijn van onze studenten. De post-coronageneratie heeft flinke tikken gehad. Dat verplicht ons om hen een warm thuis te bieden.”

In bestuurlijk opzicht was het afgelopen jaar onrustig. CvB-voorzitter Philippe Raets was vanaf maart uitgeschakeld en CvB-lid Sarah Wilton-Wels vertrok. Jacomine: “Gelukkig kregen we snel versterking van Frank, Jan en Arlène. Frank en Jan waren bereid om hier langer

op interim-basis te blijven. Dat gaf rust.” Jan relateert de impact van de wisselingen. “Avans is een stabiele organisatie met loyale, intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Ook zonder ons gaat het onderwijs door.”

### **Diepe indruk**

Ook het overlijden van oud-bestuursvoorzitter Paul Rupp hakte erin. Jacomine werkte jaren met hem samen. “Hij betekende zo veel voor Avans, en Avans voor hem. Ik had na zijn overlijden nog een tijdje het gevoel dat hij elk moment nog een keer kon appen, want hij was altijd zo betrokken. We hielden intern op elke Avanslocatie prachtige herinneringsbijeenkomsten, wat diepe indruk maakte. De familie zelf voelde zich ook altijd betrokken bij Avans en vroeg ons te spreken tijdens zijn afscheidsdienst in de kerk en de besloten bijeenkomst.”

In 2023 waren er in Nederland maatschappelijke uitdagingen waar Avans in meerdere opzichten onderdeel van is. “Als maatschappij hebben we te weinig oog gehad voor de natuur en biodiversiteit. We moeten eens goed in de spiegel kijken. Als kennisinstelling willen we een deel van de oplossing zijn”, vindt Jan. “Wij hebben de kans om bij te dragen aan een duurzame toekomst. En om onderwijs en onderzoek te verbinden met maatschappelijke vraagstukken. Dat stemt me echt hoopvol.”

### **Gewoon een fijne plek**

Naar aanleiding van de maatschappelijke spanningen publiceerde het CvB in december een statement. Jan verklaart: “Je studietijd is er niet alleen om te studeren, maar ook om te experimenteren. Uit de bocht te vliegen. Kortom: om je te ontwikkelen. Daar willen we studenten bij helpen.” Arlène herkent die noodzaak: “Ze hebben het niet makkelijk, met onder andere de naweeën van corona, de invloed van social media, fake news en ga zo maar door.”

Een moment dat Jacomine is bijgebleven, is de opening van OpenX. Dat is de nieuwe verbindingsplek voor onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. “Naast alle ambitieuze



doelstellingen met OpenX die bij de opening met een aantal relaties van Avans besproken werden, werd ook aan studenten om een reactie gevraagd door een journalist. Die doelstellingen begrepen zij goed, maar ze vonden het vooral een fijne plek om te werken. Dan sta je weer met beide benen op de grond”, lacht ze.

### **Fundamentele bijdrage**

Frank herinnert zich vooral de kick-off van het studiejaar, en dan met name de prettige sfeer. “Dat is niet vanzelfsprekend, weet ik uit ervaring.” Arlène herkent zich daarin: “Ik hoor het van meer nieuwe collega’s: Avans is een warm bad.” Daarnaast maakte het proces rondom de begroting indruk op Frank. “Avans is niet gewend aan tekorten. Maar iedereen zet de schouders eronder.”

Het zijn roerige tijden, maar de 4 kijken met vertrouwen vooruit. “Omdat we invloed hebben op de toekomst”, legt Jan uit. “Bij

Avans zijn zo veel gemotiveerde studenten en medewerkers, dat we erop vertrouwen dat we samen iets kunnen bereiken. Het is mooi dat we met onze bedrijfsvoering het goede voorbeeld geven, maar onze écht fundamentele bijdrage? Jonge mensen professionele, sociale én maatschappelijke vaardigheden bijbrengen, zodat ze het verschil kunnen maken.”

*Op de foto Jacomine Ravensbergen, Jan Bogerd, Frank van Hout en Arlène Denissen (vlnr).*

## **Kennismaken**

Door het jaarverslag heen zijn meer interviews te vinden met de leden van het College van Bestuur. Klik op de link voor [Jan Bogerd](#), [Arlène Denissen](#), [Frank van Hout](#) en [Jacomine Ravensbergen](#).

# ***1 ONDERWIJS***

Bij Avans leiden we professionals op die klaar zijn voor de wereld van morgen. Een wereld die in een steeds sneller tempo verandert, waarbij de banen van vandaag anders zijn dan die van morgen.



Dat vraagt om wendbare en veerkrachtige professionals, die zich makkelijk kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt.

### Ambitie 2025

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

We werken aan vraaggestuurd flexibel onderwijs, op basis van de behoeften van de studenten en onze praktijkpartners. Zo worden onze studenten professionals die met een lerende, onderzoekende en ondernemende houding het verschil maken in én voor een duurzame samenleving.

We ontwikkelen nieuwe minoren en masteropleidingen en geven praktijkgericht onderzoek een groter podium. Hiermee wil Avans een nog grotere impact hebben op maatschappelijke vraagstukken. In co-creatie met de beroepspraktijk en samenleving ontwikkelen we nieuwe, relevante kennis. Daarmee helpen we de praktijk en verrijken we het onderwijs. Avans beweegt zo van onderwijsinstelling naar kennisinstelling.

In 2023 zijn voor alle opleidingen de blauwdrukken voor het nieuwe modulaire onderwijs beschreven. Ook is begonnen met het ontwikkelen van de vernieuwde onderwijsmodules. Enkele voorloplopende opleidingen startten zelfs al met het uitvoeren van het vernieuwde onderwijs.

In 2024 creëren we met elkaar een totaalportfolio van alle keuzemodules die onze studenten de komende jaren kunnen volgen.

Ondertussen blijft de hogeschool gewoon open. Door de verandervaardigheid die we hebben opgebouwd, kunnen we garanderen dat we ons resultaatdoel op weg naar Ambitie 2025 gaan realiseren: per september 2024 zijn alle voltijdopleidingen gestart met het uitvoeren van het ontwikkelde modulaire onderwijs.

De komende jaren blijven we werken aan de belangrijke elementen uit onze ambitie, zoals co-creatie, docentkwaliteit, duurzaamheid, diversiteit en inclusie, optimale blends, interdisciplinaire keuzemodules en kennisprogramma's.

Per 1 oktober 2023 stonden 31.922 studenten ingeschreven bij Avans Hogeschool. In 2022 waren dat er 33.939. Deze studenten volgden onderwijs bij 57 opleidingen, waarvan 39 bachelor-, 16 Associate degree- en 2 masteropleidingen.

Van deze studenten volgden 26.762 een voltijdopleiding, 4.271 een deeltijdvariant en 889 een duale variant. 15.141 studenten studeerden in 's-Hertogenbosch, 1.336 in Tilburg, 14.988 in Breda en 457 in Roosendaal.



## STUDENTEN

|          |        |
|----------|--------|
| voltijd  | 26.762 |
| deeltijd | 4.271  |
| duaal    | 889    |



### Diploma's

In het kalenderjaar 2023 reikten we in totaal 11.668 diploma's uit. Dit waren 59 master-, 1.141 Associate degree- en 5.369 bachelordiploma's en 5.099 propedeusegetuigschriften.

### Avans Diploma Festival

Duizenden Avansstudenten vierden in juli samen met hun families het behalen van hun diploma op de Avans Diploma Festivals in de Maaspoorthallen in Den Bosch en het Breepark in Breda. Ook haalden afstudeerders hun diploma op in de Grote Kerk van Breda, in het Atrium van Avanslocatie Onderwijsboulevard in Den Bosch en in het Tilburgse T-Huis. Alle afstudeerders ontvingen een afstudeerboom, waarmee Avans een bos aanlegt en zo haar CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseert.



# Flexibilisering

Avans heeft zich tot doel gesteld om, in co-creatie met het werkveld, het onderwijs en onderzoek flexibel in te richten, met aandacht voor inhoudelijke thema's als duurzaamheid, interdisciplinariteit en blended onderwijs. Op die manier krijgen de studenten een zo groot mogelijke keuzevrijheid om zich te ontwikkelen tot de wendbare professionals die de maatschappij nodig heeft.

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

In de eerste helft van 2023 werkten we aan nieuwe blauwdrukken van meer dan 60 voltijdse opleidingsprogramma's om deze voor het nieuwe schooljaar gereed te hebben. Vervolgens startten zo'n 150 zogenoemde

module-ontwikkelteams met het ontwikkelen van de verplichte (stam)modules van het eerste jaar.

Ook begonnen academies en onderwijs-ondersteuning met het vormgeven van de 25% keuzeruimte die elke student heeft. Dit heeft geleid tot een conceptportfolio met meer dan 250 keuzemodules. Elke academie ontwerpt deze modules verder in co-creatie met passende partners vanuit het werkveld, onderzoek en onderwijs.

## ***Bijeenkomst vrijekeuzeportfolio***

Zo'n 50 deelnemers, van studentambassadeurs tot docenten, waren 9 oktober bij de bijeenkomst in Den Bosch over de afstemming van het vrijekeuzeportfolio voor voltijdbachelorstudenten. Met deze bijeenkomst is een grote stap gezet: voor de eerste keer in de geschiedenis van Avans werden (keuze)modules van academies inzichtelijk





gemaakt voor iedereen. Zo ontstond er een gevoel van een gemeenschappelijk belang en verantwoordelijkheid.

Fleur van der Gaag, docent bij de Academie voor Welzijn Educatie en Gezondheid (AWEG) was na afloop van de bijeenkomst enthousiast over het idee van de keuzevrijheid. Ze was tegelijkertijd kritisch over de mogelijke uitvoering. “Ik vond het een mooi proces vandaag, maar ben ook wel een beetje overvallen door de complexiteit. Iedereen heeft voorbereidend huiswerk gedaan, maar hoe ga je dat weer een stap verder brengen? Hoe wordt het straks een totaal portfolio, evenwichtig aantrekkelijk voor alle Avansstudenten? En die Avansbrede, academie-overstijgende samenwerking, komt dat echt van de grond? Daar zie ik nog veel hobbels.”

### ***Interdisciplinair onderwijs***

Een ander belangrijk onderdeel van het nieuwe onderwijs is dat alle studenten leren interdisciplinair samen te werken. Dat betekent dat opleidingen, docenten, Centres of Expertise, onderzoekers en praktijkpartners meer met elkaar moeten samenwerken.

Om dit te verkennen, werd in november het Matchmaking Event Interdisciplinair Samenwerken georganiseerd. Ruim 90 deelnemers waren aanwezig in Kinopolis in Den Bosch om een match te vinden. Centraal stonden 14 praktijkvraagstukken vanuit de zwaartepunten van Avans. Tijdens het event zijn inspirerende gesprekken gevoerd en eerste contacten gelegd. Mogelijk leiden die tot concrete interdisciplinaire modules in onze kennis- en onderwijsprogramma's.

## **Flexstuderen in Deeltijd**

Avans biedt sinds 2023 ook meer flexibiliteit voor deeltijdstudenten die naast hun baan willen doorgroeien, verdiepen of verbreden. Onze overzichtelijke deeltijd cursussen sluiten goed aan op de werksituatie. De cursusduur varieert tussen de 10 en 20 weken.

Paul van der Linden (34) uit Boxtel rondde de bacheloropleiding Business IT & Management af. Hij werkt al 8 jaar met plezier als Functional & UI designer bij Jobport en wilde zich verder ontwikkelen in het programmeren van software. “Maar mijn grote vraag was: wil ik nog wel 4 jaar studeren?” Paul besloot daarom cursussen te gaan volgen. “Na ieder semester bekijk ik of ik het kan combineren met mijn werk en privéleven”, vervolgt Paul. “Op dit moment gaat het mij goed af en is er nog steeds een goede klik met Avans. Door de contactmomenten met medestudenten en de interactie met de docenten heb ik een stok achter de deur. Na iedere cursus ontvang ik ook een certificaat. Als ik stop heb ik in ieder geval een papiertje achter de hand.” Voor nu wil hij graag doorstuderen tot hij zijn tweejarige Associate degree Informatica heeft behaald.

# Docentkwaliteit

Bij Avans bleef er ook in 2023 onverminderd aandacht voor de docent als succesfactor in de ontwikkeling van studenten. Meerdere partijen sloegen de handen ineen om docentontwikkeling en daarmee docentkwaliteit te behouden en bevorderen. Dit jaar lag de focus op het uitbreiden van de diversiteit in werkvormen en een toename in de intensiteit van de ondersteuning.

## **Blauwdrukteams**

De onderwijscoaches adviseerden alle opleidingen bij de vormgeving van blauwdrukken in lijn met de ontwerpprincipes en organisatieafspraken van het onderwijsmodel. Ook maakten ze een start met de fase van moduleontwikkeling. Zo is de leidraad 'Blauwdrukontwikkeling en module ontwerpen' opgesteld. Die is te vinden op de (interne) website [onderwijs.avans.nl](https://onderwijs.avans.nl). Op de website zijn voor docenten ook andere handreikingen en spellen te vinden, die ze onder begeleiding met elkaar kunnen spelen. Zo zijn er de bordspellen 'Moduleontwikkeling de Game' en 'Van leeruitkomst naar beroepsauthenticiteit beoordelen'.

## **Intervisie en kennisuitwisseling**

Om over academies heen de kwaliteit te borgen, is er gezorgd voor intensieve kennisuitwisseling en intervisie tussen team Onderwijs van het Leer- en Innovatiecentrum (LIC), de academieonderwijskundigen en andere relevante stakeholders. Zo was er in augustus de zogenoemde Starttweedaagse bij de start van de nieuwe moduleontwikkeling. Daarnaast waren er de terugkerende Vierwekelijkse bakkies onderwijs en de gildes van onderwijskundige businesspartners, leercoaches en ICTO-coaches.

Het LIC-team Digitale Didactiek, de ICTO-coaches en de key users Digitale Leeromgeving (DLO) ontwikkelden samen een ondersteuningspakket om docententeams te begeleiden bij het

blended (her)ontwerpen van modules. In het pakket zitten verschillende instrumenten, zoals een inspiratiespel, stappenplan, inwerkprogramma, competentiescan, keuze-instrument en voorbeeldmodule in de digitale leeromgeving Brightspace.

Tijdens de landelijke SURF Onderwijsdagen en het internationale congres Online Educa Berlin stonden onze unieke 'ICTO-coach approach' en de workshop BlendBloem op het programma. We krijgen veel verzoeken om onze integrale aanpak te delen.

## **Ontwikkelmogelijkheden voor docenten**

Afgelopen jaar investeerden we ook in het meer formele aanbod. Zo investeerden we, naast de blijvende aandacht voor de basiskwaliteit in de vorm van de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) A en B, meer in ontwikkelmogelijkheden voor docenten die al langer in dienst zijn. Deze mogelijkheden sluiten aan bij de rollen die docenten gaan vervullen in het kader van Ambitie 2025. Per rol zijn leer- en ontwikkelmogelijkheden gedefinieerd die terug te vinden zijn op het digitale platform ontwikkelen.avans.nl.



## **POLO-programma en -team**

Ontwikkelen.avans.nl is in 2023 met behulp van de tijdelijke transitiegelden van het POLO-programma (Professionele Ontwikkeling in een Lerende Organisatie) opnieuw vormgegeven en uitgebreid met 'aanbod'. Naast het vinden van passend aanbod bij een specifieke rol,

is er de mogelijkheid om te zoeken op 24 leerthema's. Dit zijn onderwerpen die in het kader van Ambitie 2025 relevant zijn, zoals (digitale) didactiek, begeleiden aankomend student, moduleontwikkeling, werken in teams en zelforganisatie of duurzame ontwikkeling.

Binnen een thema is zowel op inhoud als vorm een diversiteit aan leermogelijkheden te vinden. Docenten kunnen gebruikmaken van leermateriaal dat beschikbaar is gesteld, filmpjes kijken, podcasts luisteren en zich inschrijven voor workshops, modules en leergemeenschappen.

Daarnaast maakten we met het oog op de zij-instromende docent een start met het organiseren van zogenoemde 'soepsessies' om de periode tussen de start in het onderwijs en het instromen in de BDB te overbruggen.

In 2023 begon het POLO-team met het ondersteunen van academies bij integrale

professionalisering van alle medewerkers. Deze teams werken samen met academies om in kaart te brengen wat nodig is aan professionalisering en ondersteunen bij het plan van aanpak, de inrichting van het proces en de uitvoering. Vrijwel alle academies maken gebruik van deze ondersteuning.

De POLO-teams zijn ook betrokken bij de professionalisering van de docent-onderzoekers. Dat zijn docenten die een parttime aanstelling hebben bij de Centres of Expertise of kenniscentra van Avans. In het najaar vond de eerste cursus voor deze doelgroep plaats: de workshop 'Aan de slag als onderzoeker ... bij Avans'. Doel is een goede start in de eerste weken als onderzoeker. In de workshop kwam aan bod wat er allemaal komt kijken bij het doen van praktijkgericht onderzoek bij Avans en hoe de support van onderzoek is gefaciliteerd.



# Interdisciplinariteit

Met elkaar kunnen samenwerken aan interdisciplinaire vraagstukken is belangrijk voor onze studenten en toekomstige professionals. Het is belangrijk dat de studenten zich breed oriënteren en in gesprek komen met mensen die hen het belang van interdisciplinariteit kunnen laten zien in de praktijk. Het heeft dan ook een belangrijke plek in ons onderwijs.

## **College tour minister Kuipers**

De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Ernst Kuipers was op maandag 13 maart te gast bij Avans Hogeschool. Hij ging in gesprek met 85 studenten van de deeltijd- en voltijdopleiding HBO-Verpleegkunde. "Wees trots op wat je allemaal leert, iedere dag weer", drukte Kuipers de studenten op het hart.

In de vorm van de formule van het tv-programma College Tour ging de minister in gesprek met de studenten. Vanuit de zaal kwam de vraag hoe de minister kan zorgen voor de mentale en lichamelijke gezondheid van medewerkers in de zorg. "De zorg is een ontzettend uitdagend werkveld", antwoordde hij. "Je mag wat doen voor mensen die je echt nodig hebben. Dat gaat nu eenmaal vaak gepaard met zware momenten."

Hij gaf de studenten het advies mee om goed na te denken over de keuzes die ze maken. "Welke vorm van zorg past bij mij? Vind ik het prettig om in een groot of klein team te werken? Wil ik onregelmatige diensten? Vanuit Den Haag maken we afspraken met werkgevers en daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd."



## **Urban Living Lab Breda**

Urban Living Lab Breda (ULLB) is een open innovatieomgeving waar studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven, (lokale) overheid en burgers samenwerken aan co-creatie, participatief ontwerp en praktijkexperimenten

om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de stad en haar inwoners, op het snijvlak van technologie, economie en maatschappij.

Het ULLB heeft in 2023 met verschillende projecten weer bijgedragen aan de noodzakelijke

overgang naar een nieuwe (stedelijke) samenleving. Doel is om projecten te ontwikkelen voor studenten om te werken aan een duurzame, inclusieve en mensgerichte samenleving. Een samenleving waarin alle individuen zich met elkaar verbonden voelen en bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken in hun directe leefomgeving. Een samenleving die streeft naar brede welvaart: waar welvaart en welzijn hand in hand gaan.

Er is door het ULLB een actieve stadsbrede samenwerking tussen hogeronderwijsinstellingen (Avans, BUAS, Nederlandse Defensie Academie), beroepsonderwijs (Curio, De Rooi Pannen), de gemeente Breda en burgers (initiatieven/netwerken) in Breda. Naast typische stedelijke belanghebbenden zijn externe partijen van buiten Breda, zoals DELL Technologies, TNO, Arcadis en de provincie Noord-Brabant, ook betrokken bij onze programma's.

### ***Fieldlab Het Zelfbewuste Huis***

Een ander mooi voorbeeld van interdisciplinariteit en multidisciplinair werken is het project 'Fieldlab Het Zelfbewuste Huis' (werktitel: FZH), onderdeel van het Urban Living Lab Breda. FZH is een fysieke omgeving waar innovatieve oplossingen op het gebied van data, AI en slimme nieuwe technologie voor woningen worden ontwikkeld en getest in samenwerking met bewoners. Bovendien fungeert dit huis als een tastbare locatie waar inwoners van Breda de voordelen van digitalisering en AI kunnen ervaren. Het hoofddoel van FZH is om bewoners te ondersteunen in hun streven naar veilig, gezond en betaalbaar wonen, met behulp van digitalisering en AI. Er worden technologische mogelijkheden onderzocht en er vindt onderzoek plaats naar de ethische en juridische dilemma's van steeds slimmer wordende technologie.

FZH heeft een beoogde levensduur van minimaal 5, maar waarschijnlijk 10 jaar. De initiële focus van FZH ligt op oplossingen voor vraagstukken met betrekking tot veiligheid, energie, preventieve

gezondheid en langer zelfstandig thuis wonen. FZH is een brede samenwerking tussen de gemeente Breda, Avans en Curio.

### ***OpenX***

Als kennisinstelling willen we bij Avans bijdragen aan de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. OpenX is de fysieke doorvertaling van die ambitie. Deze fysieke broedplaats vormt de brug tussen Avans als kennisinstelling en de omgeving buiten onze hogeschool. Het doel is om hier samen te werken met interne en externe partijen uit het onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Door interdisciplinair samen te werken, buiten de kaders te denken en te ontdekken, maken wij onze ambitie waar.

Na 9 maanden verbouwen aan de Hogeschoollaan in Breda werd op 7 december 2023 OpenX officieel geopend. We hebben het voormalige Xplora omgebouwd tot OpenX. Vanaf die dag komen studenten, docenten, onderzoekers en ondernemers hier samen om elkaar te ontmoeten, samen te werken en elkaar te inspireren.

Met ruim 5.000 vierkante meter oppervlak biedt OpenX vanzelfsprekend plaats aan studenten, die er gebruik kunnen maken van de vele studie-, werk- en ontmoetingsplekken. Er is een makerslab met een Virtual Reality-gedeelte, waar docenten de ruimte hebben om te experimenteren en elkaar te inspireren met verschillende werkvormen. En er zijn 5 themakamers, die verbonden zijn aan de Sustainable Development Goals en die het interdisciplinair denken en werken bevorderen.

Daarnaast is OpenX de landingsplaats van onder andere het Avans Ondernemerscentrum, Avans Innovative Studio, de Centres of Expertise en onze international community. Ten slotte is er ook een koffiebar, een restaurant en volop ruimte voor grote en kleine evenementen.

De titelpagina van dit jaarverslag laat de knallende opening van OpenX in december zien.

# Kennisprogramma's

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

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

## **Hbo-masters**

We breiden ons onderwijsportfolio gericht uit met brede, cross-sectorale masters die verbonden zijn aan onze onderzoekszwaartepunten en -thema's. Het is onze ambitie elke Avansstudent, na het behalen van de bachelor, de mogelijkheid te bieden naadloos door te stromen in een master. We leiden hen op tot professionals die vanuit een transdisciplinair perspectief, en met een kritisch en onderzoekend vermogen, bijdragen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Via deze weg beantwoorden we de groeiende vraag van de arbeidsmarkt, faciliteren we doorwerking van ons praktijkgericht onderzoek en worden we aantrekkelijker voor instromers die op dit moment nog de keuze maken voor een studie aan een universiteit.

De masters worden organisatorisch gepositioneerd binnen verschillende academies: de Centres of Expertise en expertisecentra voeren regie op de inhoud. Via stuurgroepen en centrale regie bevorderen we de noodzakelijke samenwerking, afstemming en synergie tussen de masters, zowel binnen Avans als daarbuiten.

## **Master Materials & Energy Transition**

In 2023 vond een visitatie plaats in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding die Avans heeft aangevraagd voor de master Materials & Energy Transition. Het panel heeft naar aanleiding daarvan positief geadviseerd aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). In deze master leiden wij professionals op die vanuit een brede technologische basis, de grote maatschappelijke uitdagingen van de materiaal- en energietransitie het hoofd kunnen bieden, en bedrijven en andere maatschappelijke partners kunnen helpen om innovaties te realiseren en nieuwe businesskansen vorm te geven. Begin 2024 nam de NVAO het besluit. Het is onze ambitie in september 2024 te starten met een eerste groep studenten.

## **Master Responsible AI Innovation**

In 2023 besloot de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs tot bekostiging van de nieuwe master Responsible AI Innovation. Deze master leidt professionals op die in de publieke sector en het mkb een sleutelrol kunnen spelen bij innovatie met AI met verantwoorde doorwerking. Zij kunnen AI-oplossingen op een dieper niveau begrijpen én uitleggen aan niet-technische stakeholders, zij dagen de status quo uit en verkennen de grenzen van wat mogelijk is. Ze begrijpen de impact van AI en zorgen ervoor dat ethische overwegingen, privacybescherming en transparantie in acht genomen worden.

De Toets Nieuwe Opleiding voor deze master staat medio mei/juni 2024 gepland, het is onze ambitie

in september 2024 te starten met een eerste groep studenten.

### ***Uitstroomprofiel Health by Design***

In 2023 stemde het Overleg Beeldende Kunsten, een bestuurlijk netwerkoverleg voor instellingen met opleidingen op het gebied van beeldende kunst en vormgeving, in met de wens van Avans het uitstroomprofiel Health by Design toe te voegen aan de master Fine Arts & Design. In dit uitstroomprofiel leidt Avans professionals op die, vanuit de domeinen gezondheid, technologie en design, op een interdisciplinaire manier kunnen (samen)werken aan innovatieve en creatieve oplossingen voor complexe vraagstukken op het gebied van gezondheid en welzijn. De eerste groep studenten start in september 2024.



### ***Avans AI Accelerator: verbinden van onderwijs, onderzoek en praktijk***

Het doorsnijdende AI-programma dat gestart is door kwartiermaker Saskia Vlaar kreeg in 2023 een programmamanager met Michele Fumarola en een naam: [Avans AI Accelerator](#). Daarmee spraken we in 2023 de volgende ambitie uit: Avans kiest voor de missie van ontwikkeling van 'maatschappelijk verantwoorde AI', met een landelijk netwerk van hogescholen en universiteiten. Samen met praktijkpartners maken wij AI praktisch toepasbaar. Dit doen we door onderwijs en onderzoek te verbinden. We leiden studenten op die de weg weten in de wereld van data en AI. We staan voor ethische, verantwoordelijke, veilige en duurzame toepassingen van AI op onze maatschappelijke thema's.

In 2023 maakten we daar een start mee door:

- AI Roadshows te houden bij opleidingen. We gingen op bezoek bij de opleidingen van de academies AMBF, AWO, ABE en ATlx. Ook bij de opleiding CMD deden we een AI Roadshow, andere opleidingen volgen in 2024. Een van de doelen van de AI Roadshows is te verkennen hoe opleidingen hun curriculum met AI-leermogelijkheden kunnen aanpassen.
- Verbindingen aan te gaan met de lectoraten waarin AI een groot onderwerp is en de samenwerking tussen die lectoraten te stimuleren. Er zijn in dit kader belangrijke ontwikkelingen gestart op specifieke onderzoeken, zoals het ELSA Lab, het ARTI-project en de AI Learning Community. Ook zijn we nu betrokken in nationale en internationale onderzoeksconsortia. Zie ook [hoofdstuk Onderzoek](#).
- Avans te laten participeren in landelijke en internationale netwerken, bijvoorbeeld de [Nederlandse AI Coalitie](#) en connecties aan te gaan met andere hogescholen in het programma Alned.
- Voor de derde keer de minor Artificial Intelligence te organiseren. In deze minor ontwierpen studenten een technische AI-oplossing. Ook was er een minor Data Science in Smart Industry en Agrifood. Daarnaast startten we met de ontwikkeling van een AI-minor voor studenten van niet-technische opleidingen. De minor AI-Translator richt zich primair op studenten die zich willen verdiepen in de mogelijkheden en gevolgen van AI in hun eigen vakgebied.
- Een online AI Community op te richten om een plaats te bieden aan medewerkers om ideeën te delen, informatie uit te wisselen en elkaar te inspireren. Deze community telde eind 2023 380 leden.
- AI Talks te organiseren. In 2023 organiseerden we 1 lezing met Marc Steen, onderzoeker en ethicus bij TNO, om de ethiek die bij AI komt kijken te bespreken met medewerkers, studenten en partners. In 2024 zetten we de AI Talks voort.

# Co-creatie

In onze veranderende maatschappij ontstaan telkens nieuwe vraagstukken waarvoor we nog geen oplossingen hebben. Daardoor ontstaan nieuwe functies en zijn andere professionele vaardigheden nodig. Als kennisinstelling sluiten we hierop aan met onze onderwijsprogramma's en ons praktijkgericht onderzoek. Omdat we de oplossingen voor de toekomst nog niet weten, helpt co-creatie om nauw betrokken te blijven: we blijven op de hoogte van wat er maatschappelijk speelt en we spelen in op veranderingen. Zo zorgen we voor impact en houden we ons onderwijs en onderzoek up-to-date.

Co-creatie gaat verder dan de samenwerkingsvormen die we al kennen. We betrekken partners en sectoren bij ons onderwijs en onderzoek. Denk aan stages, gastcolleges, praktijk- en afstudeeropdrachten en minoren. Dat willen we niet veranderen, maar uitbreiden.

Daarnaast zullen we de kennis uit onderzoeken vanuit onze Centres of Expertise meer toepassen en verder ontwikkelen. Zo spelen we in op maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen en creëren we nieuwe kennis. Ook zullen we ons meer richten op vraagstukken vanuit netwerken en samenwerkingsverbanden. Dat kan samenkomen in [hybride externe leeromgevingen](#). Dat zijn plekken buiten het onderwijs, waarin alle partners op een gelijkwaardig niveau samen kunnen werken.

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



## **Strategisch werkveld**

In 2022 inventariseerden we onze strategische werkveldpartners. Hoewel dit een aantal waardevolle lessen voor succesvolle co-creatie opleverde, kwam hieruit geen concreet bewijs dat co-creatie bijdraagt aan een goede aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt. Daarom begonnen we eind 2022 met een onderzoek dat een antwoord moest geven op de vraag welke waarden co-creatie teweegbrengt vanuit het perspectief van de samenwerkingspartners. Doel was het verrijken van de kennis uit de Ambitiemonitor, waarin tot nu toe slechts het perspectief van de Avansmedewerkers wordt gemeten.

Bijna de helft van de respondenten is in het afgelopen jaar meer gaan samenwerken met Avans. Dat blijkt uit de antwoorden van 115 werkveldpartners, verdeeld over 102 verschillende organisaties. Iets minder dan een derde is niet meer gaan samenwerken, maar wil dit wel. Hier ligt een kans voor Avans om de externe samenwerkingen uit te breiden. In veel gevallen bestaat de behoefte aan verbreding en verdieping.

Samenwerkingsvormen die zijn genoemd om te verkennen zijn bijvoorbeeld meer Avansbreed en multidisciplinair samenwerken, doorgaande leerlijnen organiseren, opleidingen meer laten aansluiten bij de arbeidsmarkt en meer onderzoek doen. Genoemde thema's of vraagstukken die respondenten graag verkennen of verdiepen in de toekomst zijn innovatie, circulariteit, AI, sociaal werk, zorg en welzijn, wonen, onderwijs, kinderopvang en de energietransitie.

Uit het onderzoek blijkt ook wat de meest voorkomende waarde is die gecreëerd wordt in samenwerkingen: kennisoverdracht naar de partnerorganisatie (77%), gevolgd door innovatie (62%), verrijking van het professionele netwerk (57%) en ontwikkeling van betrokken medewerkers (51%).

Op basis van deze antwoorden denken we dat co-creatie slaagt in het overdragen van kennis, maar dat er voor innovatie, verrijking van

een professioneel netwerk en ontwikkeling van betrokken medewerkers meer uit de samenwerking te halen is. Verbeteringen die we daarvoor doorvoeren zijn:

- redeneren vanuit maatschappelijke behoefte
- duidelijkere structuur aanbieden voor organisaties
- meer integraal samenwerken over opleidingen heen
- meer samenwerken aan het nieuwe onderwijs, om- en bijscholing en meer flexibiliteit.

Werkveldpartners achten deze zaken belangrijk om in toekomstige samenwerking meer/andere waarden te kunnen creëren.

Ook noemt 93% van de respondenten maatschappelijke waarden, zoals het gezamenlijk opleiden van breed georiënteerde professionals, bewustwording over en invloed op maatschappelijke vraagstukken, innovatie en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. We zien dus dat co-creatie ook voor studenten, het werkveld en zo maatschappij als geheel diverse waarden oplevert.

## **Co-creatiebeleid aangepast**

Avans had hogere verwachtingen van het relatiemanagement dan uit het onderzoek naar voren kwam. We hebben naar aanleiding van bovenstaande uitkomsten een nieuw co-creatiebeleid uitgewerkt. Dat is in 2023 voor een deel al ingevoerd. Zo zijn de rollen voor alliantiemakelaars en verbindingsofficieren in 2023 uitgebreid.

Daarnaast is een Avansbrede alliantiecommunity samengesteld voor verbetering van strategische samenwerkingen gericht op interdisciplinaire vraagstukken. Het kernteam co-creatie richt zich op het laten groeien van interdisciplinaire samenwerkingen met het werkveld en co-creatie tussen de academies en onderzoekseenheden.

### ***Co-creatie in de praktijk***

Onderzoekers, docenten en studenten werken op verschillende manieren samen met het werkveld. Een van de voorbeelden van deze co-creatie in de praktijk is de Agrobotgantry Engineering Competition.

#### **Agrobotgantry Engineering Competition**

Voor de tweede keer organiseerde Marius Monen, programmamanager robotisering voor duurzame landbouw van het lectoraat Robotisering en Sensoring de 'Agrobotgantry Engineering Competition'.

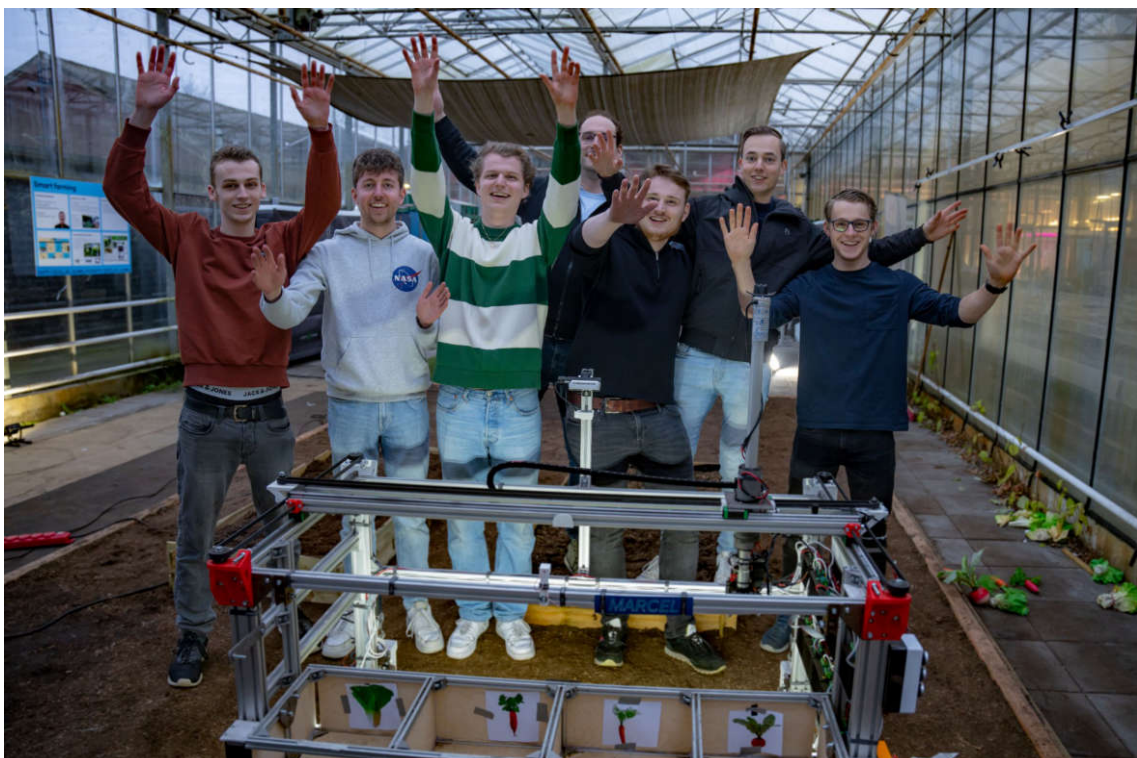
Deze keer deden er 3 teams mee: van de minor Robotica, de minor Machines in Motion en de minor Emerging Technologies Playground. Ze moesten binnen 15 minuten hun prototype zo veel mogelijk gewassen laten oogsten en in de juiste oogstbak laten plaatsen aan de rand van het speelveld.

De jury, bestaande uit Sam Blaauw van Wageningen University & Research en Marvin van Diemen van Viscon, gaf het team van de

minor Robotica de meeste punten. Zij namen de wisselbeker mee naar huis.

De agrobotgantry competition is een meerjarige estafette-competitie van studententeams. Elke editie worden meer ingewikkelde uitdagingen opgepakt, voortbouwend op de inzichten van de vorige editie. Bekijk ook de [video](#) hoe het de studenten verging.

Programmamanager Marius Monen van Robotisering voor duurzame landbouw over de achtergrond en het belang van de opdracht en de challenge: "Binnen het lectoraat Robotisering en Sensoring van Avans doen we onderzoek naar de inzet van robots in de zorg, industrie en landbouw. De landbouw staat voor de nodige uitdagingen. Van klimaatverandering tot te hoge stikstofuitstoot en verslechterende bodemkwaliteit. De uitdaging is om meer met de natuur samen te werken in plaats van tegen de natuur. Er wordt al op kleine schaal gebruik gemaakt van strokenteelt. Met pixelcropping gaan we nog een stap verder: we delen een perceel op als een schaakbord, in hokjes van gelijke grootte, om nog meer variatie in gewassen te krijgen."



# Global engagement

De ontwikkelingen in Nederland en in de wereld gaan zo snel dat het voor Avans belangrijk is om het bestaande internationaliseringsbeleid te herijken. Daar zijn we in 2023 mee begonnen. Het oude beleid dateerde uit 2017. Een multidisciplinaire werkgroep, bestaande uit collega's van diensteenheden en academies, werkte samen om de herijking van het beleid mogelijk te maken.

Het nieuwe beleid kreeg de naam 'Global Engagement' en ligt ter goedkeuring bij het CvB en de Avans Medezeggenschapsraad (AMR). Doelen van de herijking zijn het bevorderen van interculturele competenties voor alle studenten, investeren in stafprofessionalisering, implementeren van een taalbeleid, en het oprichten van een speciaal Global Engagement team.

## **PIONEER-alliantie**

Het European Universities Initiative streeft ernaar om medio 2024 60 Europese universitaire allianties te hebben geïnitieerd. Doel is om daar meer dan 500 instellingen voor hoger onderwijs bij te betrekken. Het is gericht op het tot stand brengen van samenwerkingsverbanden tussen hoger onderwijsinstellingen uit heel Europa voor hun studenten, staf en de maatschappij. Avans gaat met 9 andere hogeronderwijspartners uit de PIONEER-alliantie een aanvraag indienen om een European University Alliance te worden. De focus van het project ligt op Future Cities, de steden van de toekomst. Zie ook [interview met College van Bestuur](#).

In 2023 vonden verschillende projecten als voorbeeld van Global Engagement plaats:

## **Wall of International Experience**

In het kader van de Week of the International Student organiseerde het International Office een fotowedstrijd, waarbij studenten hun mooiste internationale ervaring van hun studie of stage konden insturen aan de hand van een foto en een tekst. International Office hing de foto's op in de huiskamers van Student Support in Breda en Den Bosch. De foto's van de deelnemers varieerden van beelden van het Noorderlicht tot bergtoppen in Noorwegen en bij een gezin in Indonesië. International Office koos 6 winnende foto's die te zien zijn [via Punt](#).

## **Samenwerking met Oekraïne**

Avansstudenten die de minor International Entrepreneurship volgden, deden een project over startups in samenwerking met een Oekraïense universiteit. De samenwerking kwam tot stand nadat de Oekraïense Poltava Polytechnic University contact opnam met Avans. Ondanks de oorlog, wil president Zelensky dat iedereen zo normaal mogelijk doorgaat met leven. Tijdens het project gingen de studenten op zoek naar startup-eigenaren.

Een groep Avansstudenten, bestaande uit Nederlandse en internationale studenten, deden dit in hun eigen land. Zo waren er startup-interviews in Nederland, Frankrijk, Mexico, Polen, Spanje, Oostenrijk en Hongarije. De Oekraïense studenten zochten naar een startup in Oekraïne. De eigenaren werden door de studenten geïnterviewd en de uitkomst werd na 2 weken gepresenteerd aan de 50 studenten. Zo leren ze over hoe het is om een eigen startup te hebben en op te zetten in verschillende landen. [Lees meer informatie](#).

# Duurzame ontwikkeling

In mei 2023 bekrachtigde het CvB het implementatieplan voor duurzame ontwikkeling. Dit plan heeft als doel dat Avans de beste hogere onderwijsinstelling wordt in de Sustainabul Ranking. Sustainabul is een initiatief van de organisatie Studenten van Morgen. Zij beoordelen hogescholen en universiteiten op duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De regie voor het bereiken van het hoogste niveau ligt bij GreenOffice, onderdeel van het Avans Ondernemerscentrum.

Om te komen tot de herijkte visie, organiseerde GreenOffice 5 workshops bij diverse organisatieonderdelen. Deze workshops inventariseerden de waarden en gedeelde visie op duurzame ontwikkeling. De workshops zijn gegeven bij de opleidingen Business Innovation, Ondernemerschap & Retail Management en International Business. En bij de Centres of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap en MNEXT.

## **Een netwerk van ambassadeurs**

Ieder organisatieonderdeel heeft een eigen ambassadeur die onderdeel is van het netwerk voor duurzame ontwikkeling. Deze ambassadeurs zijn formeel verenigd in werkgroepen op onderwijs en bedrijfsvoering.

GreenOffice organiseerde 4 community-bijeenkomsten. De vragen die aan bod kwamen:

- Welke acties zijn nodig voor de realisatie van het implementatieplan?
- Hoe komen we tot een nieuwe herijkte visie op duurzame ontwikkeling?
- Welke evenementen en verhalen horen daarbij?
- Hoe borgen we duurzame ontwikkeling in de businessplannen?

Er is ook een werkgroep opgericht die moet zorgen voor meer professionalisering van de duurzame ontwikkeling bij Avans.

## **GreenOffice zichtbaarder en breder**

Geoffrey van der Horst is een van de gangmakers achter Greenoffice. Hij zet zich met hart en ziel in om GreenOffice breder te trekken en zichtbaarder te maken. "We willen niet alleen toegankelijk zijn voor studenten. Ook docenten en medewerkers zijn welkom om mee te denken over het verduurzamen van Avans en kennis daarover uit te wisselen. We gaan proberen om duurzaamheid veel meer in beleid en in monitoring te krijgen: we helpen bijvoorbeeld om duurzaamheid structureel op te nemen in businessplannen of onderdeel te laten zijn van de doelstellingen die we met elkaar formuleren. Dat heeft effect op het werk dat we met z'n allen doen."

Ruimte voor verbetering ziet Geoffrey ook: "We doen op veel plekken aan duurzame ontwikkeling, maar we willen meer samenhang creëren. Als iemand van opleiding X een goed idee heeft of daar een curriculum wordt verduurzaamd, moet opleiding Y daar ook van leren. Zo werd ik laatst benaderd door docenten die op zoek waren naar inspiratie en informatie over duurzame ontwikkeling in hun vakgebied. Het is leuk om hen te helpen met ideeën, maar ook om die ideeën te verbinden aan vergelijkbare opleidingen."

## GreenOffice

De GreenOffice studentenhub is een studentenorganisatie die Avans kritisch bevraagt op haar duurzaamheidsbeleid en daar acties voor organiseert. In 2023 committeerden ongeveer 160 studenten zich aan de studentenhub. Deze studenten namen deel aan activiteiten zoals een documentaireavond, een lezing over zero waste en een clothing repair workshop. De studentenhub organiseerde ook zichtbaarheidsacties om aandacht te vragen voor dierenleed, klimaatverandering en de wegwerpcultuur. Enkele bijzondere acties van GreenOffice in 2023 waren:

### De SDG Challenge

De [SDG Challenge](#) is een traject waarin studenten van universiteiten en hogescholen samenwerken aan oplossingen voor duurzame vraagstukken uit het werkveld. Vraagstukken komen van werkveldpartners zoals BENU, het ministerie van Economische Zaken & Klimaat en Sanquin. Studenten werken in een kort-cyclisch, herhalend proces toe naar actiegerichte oplossingen die een aantoonbaar positief effect hebben op de duurzame ontwikkelingsdoelen.

In de voorjaarseditie namen 35 studenten vanuit Avans deel aan de challenge. In de oktobereditie namen 6 studenten deel.

### Bring Your Own Cup-week

In mei organiseerde de studentenhub een [Bring Your Own Cup-week](#), waarin er geen mogelijkheid was om papieren bekertjes te gebruiken voor koffie en thee. Studenten en medewerkers werden opgeroepen om een herbruikbaar alternatief mee te nemen vanuit huis. Voor de collega die dat vergeten was bood de studentenhub een alternatief aan, dankzij een samenwerking met tweedehandswinkels in Breda. De actie realiseerde een besparing van ca. 25.000 papieren bekertjes. Per 1 juli 2023 heeft Avans doorgevoerd dat alle wegwerpbekertjes permanent weg zijn.

### Dag van de Duurzaamheid

De studentenhub organiseerde op 10 oktober 2023, de Dag van de Duurzaamheid voor

het onderwijs, een [studentenburgerberaad over klimaat](#). Het studentenburgerberaad werd gefaciliteerd door Bureau Burgerberaad, bekend van Eva Rovers (de Correspondent). Opdrachtgevers van het beraad waren Kiki Ritmeijer (VN-jongerenvertegenwoordiger Duurzame Ontwikkeling) en GreenOffice. Het doel van het beraad was om tot concrete adviezen te komen die Kiki kon inbrengen tijdens de 26e klimaatconferentie in Dubai, en die GreenOffice verder kon brengen binnen Avans Hogeschool. Bob Wind inspireerde de studenten over 'de verborgen impact' in de rol van expert. Aan het studentenburgerberaad namen 30 studenten deel. Hiervan gaven 8 studenten aan hun advies verder te brengen binnen Avans. In januari 2024 vond een tweede sessie met Kiki plaats.

Meer informatie over deze activiteit lees je hier: [Dag van de Duurzaamheid: dit kan Avans doen volgens haar studenten in de strijd tegen klimaatverandering - Punt](#).

Zie het hoofdstuk [Bedrijfsvoering](#) voor meer duurzame initiatieven



# Reflectie

In 2022 hebben we het voorbereidend werk gedaan voor de uitvoering van Ambitie 2025 en in 2023 hebben we een flinke start gemaakt met de daadwerkelijke uitvoering hiervan. De eerste voltijdsopleidingen zijn in 2023 gestart met het uitvoeren van het voor Ambitie 2025 ontwikkelde onderwijs en we kijken uit naar de start van de andere opleidingen in september 2024. In 2023 is hard gewerkt aan de flexibilisering van het onderwijs, onder andere door de blauwdrukontwikkeling en de stammodules. Andere belangrijke thema's zijn docentkwaliteit, interdisciplinariteit, kennisprogramma's, co-creatie en global engagement. Ook heeft Avans in 2023 stappen gezet op het gebied van duurzame ontwikkeling. Kortom: we zijn goed onderweg.

## **Kwaliteitszorg**

In 2023 vonden 22 opleidingsvisitaties plaats. Dit betrof 24 opleidingen: 13 bacheloropleidingen en 11 Associate degree-opleidingen. Alle bacheloropleidingen en 10 Ad-opleidingen ontvingen het oordeel 'positief', 1 Ad-opleiding kreeg het oordeel 'positief onder voorwaarden'. Van de 4 macrodoelmatigheidstoetsen kreeg er 1 een positief besluit. Dit betrof de hertoetsing van de master Materials & Energy Transition. In 2023 vond tweemaal een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) plaats: beide TNO's waren positief. Dit betrof de Ad Zorg & Veiligheid en de master Materials & Energy Transition. Naast de externe visitaties voerde Avans 11 interne audits uit in het kader van de accreditatiewaardigheid. Daarnaast vonden 2 interne audits op examencommissies plaats.

## **Basis op orde**

Met de opleidingen van Avans Hogeschool gaat het goed. Voor wat betreft de basis op orde bereikt Avans Hogeschool haar doel. Alle externe visitaties zijn positief afgerond, waarbij één opleiding hiervoor een aantal voorwaarden heeft gekregen.

De visitaties bevestigen dat in veel gevallen de verwevenheid met het werkveld sterk is: de opleidingen zijn stevig verankerd in de praktijk. Opleidingen beschikken daarbij over deskundige en bijzonder gemotiveerde docententeams. Studenten worden met toewijding begeleid, en zijn tevreden. Tenslotte is het werkveld over het algemeen zeer tevreden over het niveau en de inzetbaarheid van afgestudeerden.

Uit de visitaties van het afgelopen jaar is ook gebleken dat het voor veel opleidingen een uitdaging is, om de werkdruk beheersbaar te houden. Dat is een aandachtspunt.



# ***INTERVIEW JAN BOGERD***

Op 1 september startte Jan Bogerd (61) op interimbasis bij het CvB. Jan heeft een schat aan ervaring: hij werkte ruim 30 jaar voor de Hogeschool Utrecht, waarvan de laatste 8 jaar als CvB-voorzitter, en was ruim 5 jaar vicevoorzitter van de Vereniging Hogescholen.

### ***'Het onderwijsmodel biedt volop mogelijkheden'***

Met zijn vrouw Karin woont Jan in Wijk bij Duurstede. Dochters Rosa en Margriet volgen allebei een promotietraject in hun woonplaats Amsterdam. Jan en Karin trekken er in hun vrije tijd graag op uit. In vakanties met hun camperbusje, in de weekenden vooral op de fiets of te voet. "Noodzakelijke compensatie van de hele week op je krent zitten", vindt Jan.

Als iemand kan meepraten over een leven lang ontwikkelen, is het Jan. "Toen ik 20 was, werkte ik al. Mijn bachelor- en masterdiploma's heb ik in deeltijd behaald. De combinatie van werken en studeren hielp me om me professioneel en persoonlijk te ontwikkelen." Hij gelooft dan ook heilig in het hbo: "Het is een emancipatiemotor: het geeft je de kans om mee te doen in de samenleving. Die kans heb ik gekregen en gun ik iedereen."

Hij gunt studenten vooral ook perspectief. "Het zijn onzekere tijden, maar studenten verdienen een hoopvolle toekomst. We zijn er om hen de juiste vaardigheden bij te brengen, en daarnaast moeten we onszelf de ruimte gunnen voor de pedagogische kant: oog hebben voor de professional én de mens achter de student. Hoe moeten ze zich verhouden tot de wereld? Aan ons de taak om Avansstudenten daarbij te helpen."

### ***Community***

Al snel zag Jan waarom studenten Avans zo waarderen. "We vormen een community. We zijn nauw verbonden met studenten en elkaar. Medewerkers zijn deskundig en betrokken. De informele organisatie is sterk. Maar in de formele organisatie is winst te behalen en meer synergie

te creëren. Die is op onderdelen versnipperd, gefragmenteerd. Denk aan de samenwerking tussen de academies en de driehoek onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk. We zijn in de regio goed verankerd op betrokkenheid, maar op inhoud kan het beter."

Hij legt uit: "Als publieke organisatie moeten we ons nog beter bewust zijn van de maatschappelijke vragen om ons heen. Hoe zit de economie in elkaar? Welk type organisaties zijn er en wat betekent dat voor de arbeidsmarkt? Wat zijn de behoeften voor sociale cohesie? Die externe blik is cruciaal. Buiten naar binnen brengen en de toekomst naar het heden, daar wil ik aan bijdragen. Want alleen dan kunnen we de koers bepalen."

### ***Vertrouwen in de toekomst***

"Sommige dingen moeten we dan misschien niet meer doen, of anders", vervolgt Jan. Maar dat er in het verleden bepaalde keuzes (niet) zijn gemaakt, begrijpt hij. "Decennialang is Avans alleen maar gegroeid. De noodzaak om keuzes te maken was er gewoon niet. Maar nu we wat scherper aan de wind moeten zeilen, zullen we wel moeten. Het aanwijzen van 4 zwaartepunten juich ik toe, daar horen consistente keuzes bij."

Jan ziet Avans' toekomst met vertrouwen tegemoet. Hij roemt Ambitie 2025: "Wat me opvalt, is het zelfvertrouwen en de kalmte waarmee we eraan werken. Ik vind het ongelooflijk knap dat deze beweging over de volle breedte is ingezet. Het onderwijsmodel biedt volop mogelijkheden om de verbinding tussen voltijd- en deeltijdonderwijs te versterken en sneller te reageren op de arbeidsmarkt en de samenleving."



# ***2 ONDERZOEK***

In 2023 investeerde Avans flink in praktijkgericht onderzoek, met geld en mensen. De Centres of Expertise hebben hun bezetting uitgebreid met nieuwe lectoren en senior en junior onderzoekers. Ook de samenwerking met het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) en het Avans Ondernemerscentrum (AOC) is geïntensiveerd.



Groeien als mens en samenleving begint met kennis. Avans werkt hard om die kennis doorlopend te ontwikkelen. Daarmee maken wij het onderwijs nog beter en de beroepspraktijk slimmer en duurzamer. Ons doel is om een bijdrage te leveren aan een gezonde en welvarende wereld en zijn bewoners. Om dat te bereiken moeten wij zorgen dat Avans veel meer herkend en erkend wordt door partners in het werkveld en de samenleving als een duurzame kennisinstelling.

Met ons onderzoek willen we een stevigere maatschappelijke impact creëren door nieuwe en vernieuwende kennis te ontwikkelen op een aantal specifieke inhoudelijke thema's, die we zwaartepunten noemen. In 2022 zijn de zwaartepunten omgevormd naar 4 Centres of Expertise (CoE's).

CoE's zijn actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren voor toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en de beroepspraktijk. Ook hebben zij de taak om bij te dragen aan duurzame economische en maatschappelijke transitie. Dat betekent dat de CoE's ook een belangrijke taak hebben bij het tot standbrengen van de co-creatie zoals die is vastgelegd in Ambitie 2025.

In 2023 hebben de CoE's de zwaartepunten verder aangescherpt voor de verdieping en betere focus van hun onderzoek. Een aantal van hen heeft hun naam in vergelijking met 2022 aangepast. De 4 CoE's zijn:

1. Brede welvaart en Nieuw Ondernemerschap
2. MNEXT
3. Perspectief in Gezondheid
4. Veiligheid en Veerkracht

Naast de 4 CoE's heeft Avans 2 expertisecentra: Caradt (Art, Design and Technology) en Future-Proof Education. Aan CoE's worden hogere eisen aan de organisatie, de verbinding met het onderwijs en de samenleving en het praktijkgericht onderzoek gesteld dan aan expertisecentra. Meer informatie hierover is te vinden in [dit document](#) van de Vereniging van Hogescholen. Een beschrijving van de CoE's en expertisecentra van Avans is aan het eind van dit hoofdstuk te vinden.

### **Ondersteuning LIC en AOC**

De CoE-directeuren, lectoren, associate-lectoren en onderzoekers worden ondersteund door het Avans Ondernemerscentrum (AOC) met



zogenoemde alliantiemakelaars (co-creatie) en businesscoaches (valorisatie). Daarnaast werken de CoE's samen met de subsidieschrijvers en adviseurs van het Subsidie Service Punt en de datastewards (research data management (RDM), data science, FAIR data) en informatiemanagers bij het Leer-en Innovatiecentrum (LIC). Bij dat laatste wordt landelijk samengewerkt in het Digital Competence Center voor PraktijkOnderzoek (DCC-PO) met alle hogescholen en SURF. [SURF](#) is de coöperatie van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten om de best mogelijke digitale diensten in te kopen of te ontwikkelen en om kennisdeling te stimuleren.

### ***Kennisprogramma's***

In 2023 hebben de CoE's de ontwikkeling van hun concrete kennisprogramma's voor de zwaartepunten waar zij hun onderzoek op richten afgerond. Dat leidde tot een uitbreiding van het aantal lectoren met specifieke aandachtsgebieden. Ook zijn er nieuwe senior en junior onderzoekers aangenomen of zijn senior onderzoekers aangesteld als associate lectoren. Zie ook [Bestuursakkoord](#).

### ***Avans AI Accelerator***

In 2023 kreeg het AI-programma de naam Avans AI Accelerator. In datzelfde jaar namen we een programmamanager aan. De ambitie van het programma is om samen met een landelijk netwerk van hogescholen en universiteiten te werken aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoorde en praktisch toepasbare AI. Dat doen we door onderwijs en onderzoek te verbinden en studenten de weg te wijzen in de wereld van data en AI. Met onze partners zorgen we voor ethische, verantwoordelijke, veilige en duurzame toepassingen van AI op onze maatschappelijke thema's. In 2023 maakten we daar een start mee. Zie ook hoofdstuk [Onderwijs](#).

### ***Avansdag***

Op de foto Gijs Diercks senior onderzoeker en adviseur bij DRIFT. Hij is gespecialiseerd in het vertalen van inzichten uit transitiewetenschappen naar de (beleids)praktijk. Hij sprak op de eerste editie van de Avansdag op 18 april 2023, waar Avans zich voor het eerst presenteerde als een kennisinstelling en niet alleen als een onderwijsinstelling. Zie [hier](#) het verslag.



# Onderzoeksactiviteiten

2023 was voor de 4 CoE's en 2 expertisecentra het eerste volledige jaar als nieuwe onderzoeksorganisatie van Avans als kennisinstelling zoals vastgelegd in Ambitie 2025. Zie voor meer gedetailleerde informatie over mensen, middelen en inzet voor topsectoren het hoofdstuk [Bestuursakkoord](#).



## ***Techniek, digitaal & AI***

### **ELSA Lab**

In oktober ondertekenden Jacomine Ravensbergen van Avans Hogeschool en Marcel Staring van de Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie een samenwerkingsconvenant voor de ontwikkeling van het ELSA Lab Noord-Brabant. ELSA is een geïntegreerde manier van kijken naar kansen en risico's van nieuwe technologie zoals NANO, data en AI.

Lector Ben Kokkeler is de academic lead van het ELSA Lab Noord-Brabant. Hij noemt het lab een belangrijk initiatief omdat Brabantse gemeenten

die maatschappelijk verantwoord willen innoveren op dit terrein graag met elkaar samenwerken.

Juist in een hoogtechnologisch regio als Noord-Brabant spelen veel vraagstukken rond ethische en maatschappelijke impact, vraagstukken waar gemeenten mee worstelen en waar bedrijven graag mee aan de slag gaan. Kokkeleker: "Samen met enkele ministeries, centrumgemeenten en nationale uitvoeringsorganisaties zoals het Kadaster en het NIPV werken wij casussen uit die op het snijvlak liggen van de Rijksoverheid en gemeenten."

### **GET-lab:**

Het CoE Perspectief in Gezondheid richtte met 2 academies een samenwerkingsverband op voor het GET-lab. Een lab waar technologie, zorg en onderwijs samenkomen. Het GET-lab creëert een plek waar (toekomstige) zorgprofessionals zich ontwikkelen om zorg op maat te kunnen bieden en om te ervaren hoe zij technologie op een waardevolle manier kunnen inzetten in de zorg.

Het GET-lab maakt gebruik van virtual reality, sociale robots en andere technologieën om mensen te ondersteunen, te activeren of te verbinden. Bij de opening van de nieuwe MindLabs locatie in Tilburg gaf Lector Ander de Keijzer een presentatie over de mogelijkheden van AI binnen het lectoraat en binnen de zorg.

## Onderzoeksvragen

Een kennisprogramma is een meerjarig programma van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten rond gedeelde vraagstukken van een zwaartepunt of onderzoeksthema. Partijen met specifieke onderzoeksvragen rond maatschappelijke uitdagingen als onderwijs, gezondheid, zorg, veiligheid, energie en klimaat, brede welvaart, eerlijke verdeling, biobased grondstoffen en circulaire economie kunnen bij de onderzoekers van de CoE's en kenniscentra terecht.

## Living Labs

In meerdere Brabantse steden zijn Living Labs bezig die zich inzetten voor gezondheid en welzijn in de maatschappij. Bij het Living Lab gaan student-onderzoekers in dialoog met de samenleving. Door de praktijkgerichte aanpak heeft het lab de mogelijkheid om impact te maken die past bij de behoefte van de samenleving.

In het project 'Samen Gezond' werken Den Bosch, Eindhoven en Helmond samen. Daarnaast zijn er ook leergemeenschappen in wijken van Den Bosch en is er een Living Lab in samenwerking met Stichting Femme Vitaal, een groep vrouwen van Marokkaanse afkomst.

Het SPRONG-project van het CoE Perspectief in Gezondheid zet zich in voor het terugbrengen van natuur in verstedelijkte gebieden en onderzoekt de impact op (ervaren) gezondheid. Daarnaast bouwt het mee aan gezonde en groene wijken waar wonen, zorg en leven naast en met elkaar bestaan. Deze projectgroep gaat werken in de wijk Deuten in Den Bosch en Zorgpark Voorburg in Vught.

Ook de SPRONG-projecten Living Ecosystems en De Circulaire Sprong werken met living labs.

[Living Ecosystems](#) is een samenwerking van Avans, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Zeeland. Het heeft praktijkonderzoek laten doen naar het stimuleren van het gebruik van biobased materialen. Er wordt in cocreatie gewerkt met studenten, docenten, burgers, bedrijven (start-up, MKB, grootbedrijf), beleidsmakers, wetenschap.

[De Circulaire Sprong](#) is een samenwerking van Avans met Fontys Hogeschool. Daar richten 4 living labs zich op de thema's: agrifood, textiel, bouw en data/ict.

## Professional doctorate bij Caradt

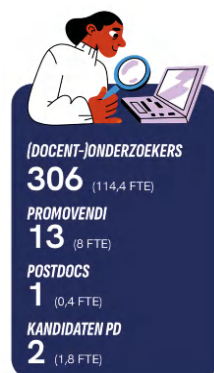
Avans doet mee aan een landelijke pilot om een Professional Doctorate (PD) te ontwikkelen. Een PD is vergelijkbaar met een promotietraject aan de universiteit, maar met een ander karakter. Risk Hazekamp is de eerste kandidaat van

Avans. Risk is verbonden aan het Centre of Applied Research for Art, Design and Technology (Caradt) van Avans. Hen is gestart met het onderzoeksproject Unlearning Photography: Listening to Cyanobacteria. In [deze video](#) geeft Risk meer uitleg over het onderzoek.

## Gezondheid

### Thuis wonen met dementie

De Werkplaats Sociaal Domein (WSD) is in 2023 gestart met een onderzoeksproject om thuiswonende ouderen met dementie zo lang mogelijk thuis te laten wonen met een goede kwaliteit van leven. Het is een samenwerking met het Lerend Netwerk Dementie-dilemma's, werkveldpartners en andere betrokkenen. Vanuit de WSD worden verbeter- en implementatieprojecten opgezet rond de thema's dementievriendelijke samenleving en technologie. De WSD is gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en maakt deel uit van het lectoraat Zorg Rond het Levenseinde.



### Samenwerking De Woenselse Poort

In 2023 is de samenwerking tussen het Lectoraat Transmuraal Herstelgericht Werken en de forensisch psychiatrische kliniek De Woenselse Poort verlengd met 5 jaar. Doel van de samenwerking is het verbinden van onderzoek, onderwijs en praktijk voor herstelgericht werken in de forensische psychiatrie.

De laatste jaren lag de focus op herstelgericht werk met naasten van de cliënt en de lokale omgeving van de kliniek. Dit leverde een kinderboerderij in de kliniek op, speciaal ontwikkeld om het contact tussen

cliënten en hun kinderen te versterken. Er is uitgebreid kwalitatief onderzoek verricht binnen beveiligingsniveau 3 naar de huidige herstelgerichte praktijken met naasten, wat resulteerde in concrete beleidsadviezen.

De komende jaren breidt het lectoraat de werkzaamheden uit met praktijkgericht onderzoek naar slachtofferbewust werken in De Woenselse Poort. Op deze wijze willen we het professioneel handelingskader versterken, zowel van medewerkers werkzaam in het gedwongen kader als van studenten in opleiding op Avans Hogeschool.



### **Global Engagement INTEGRES**

Lectoraten van Avans nemen ook deel aan internationale onderzoeksprojecten en zijn ook vaak lead partner van zo'n project. Een van die projecten is het internationale onderzoeksproject INTEGRES. In de zomer van 2023 werd het afgerond met een groot evenement. Aan het door Erasmus+ gefinancierde onderzoekstraject deden 5 hoger-onderwijsinstellingen uit evenveel landen mee.

Doel was om meer kennis en open source lesmaterialen te ontwikkelen over geïntegreerde verslaggeving. De bedoeling was om samen met toekomstige generatie financiële experts kennis en kunde te ontwikkelen zodat zij bedrijven en andere organisaties beter kunnen ondersteunen bij verslaggeving over mens, milieu en klimaat.

### **ELEC**

In het najaar organiseerde het CoE BWNO namens Avans de negende editie van de jaarlijkse European Lean Educators Conference (ELEC). ELEC is een internationale conferentie waarin bedrijfsleven en onderwijs kennis uitwisselen rond Lean-denken als management- en verbeteringsfilosofie.

Met het thema 'Challenging the future with Lean' werden docenten, onderzoekers, trainers en coaches uit diverse sectoren samengebracht om via interactieve workshops en presentaties na te denken over de toekomst van de Lean filosofie.

### **Biobased Battle**

Het CoE MNEXT heeft zich internationaal verbonden met Living Labs in Finland en Brazilië. Het living lab Brazilië brengt studenten uit hun land om werkervaring op te doen en kennis uit te wisselen op het gebied van materiaaltransitie.

In het voorjaar zijn Nederlandse en Finse studenten samen de strijd aan gegaan in de Biobased Battle 2023. In een vierdaags evenement werden studenten uitgedaagd om 3 challenges op te lossen in de Biobased industrie.

### **Onderwijs & Onderzoek Afstudeerateliërs**

Afstudeerateliërs zijn samenwerkingsverbanden tussen opleidingen en CoE's, waarin vierdejaars-studenten praktijkgericht onderzoek doen onder begeleiding van docenten van hun opleiding en onderzoekers van het CoE.

In het afstudeeratelië Ondermijning werkten 25 afstudeerders vanuit verschillende disciplines 4 maanden lang aan theoretische en praktische vraagstukken op het gebied van ondermijning. Zij maakten kennis met professionals uit verschillende vakgebieden en kregen intensieve begeleiding vanuit het lectoraat Ondermijning. Een unieke kans voor studenten om bij te dragen aan actueel onderzoek en zichzelf zowel academisch als persoonlijk te ontwikkelen.

Voor de vierde keer op rij ging het afstudeeratelier Circulaire Accounting in de Bouw van het lectoraat Duurzame Finance & Accounting van start. Studenten van de opleiding Finance & Control voerden er onderzoek uit naar het aanbod van circulaire bouwproducten. Hun onderzoek richtte zich op de toeleverancier. En de onderzoeksvraag was hoe een groot Europees chemiebedrijf zich moet aanpassen aan de Europese eisen voor circulaire economie en de Nederlandse eisen voor duurzaam en circulair bouwen.

### Leadership Pilot Canon

Canon Production Printing (CPP), onderdeel van Canon, en CoE BWNO hebben de handen ineengeslagen in het versnellen van de verduurzaming van Canon en de bijbehorende processen. In 2023 is gestart met een traject om de circulariteit in de bedrijfsprocessen van CPP verder te brengen. Dit wordt gedaan in kennissessies, workshops en studentenprojecten.

Het project biedt ook onderzoekopdrachten voor 10 studenten van de internationale Avansminor Business, Leadership & Sustainability. Het traject is een pilot voor de opzet van een langjarige strategische samenwerking tussen Canon Production Printing en Avans Hogeschool, met het CoE BWNO als coördinerende kennisdrager en -borger.

### Learning Lab AI

Het expertisecentrum, Future Proof Education ging vorig jaar aan de slag met een learning lab voor Generatieve AI. Op dit moment speelt de vraag welke waarde Kunstmatige Intelligentie gaat hebben in het onderwijs. Dit learning lab probeert de grenzen op te zoeken van wat het wel, en niet kan. Denk hierbij aan het maken van onderwijsmateriaal, beter aansluiten op een veranderde beroepspraktijk of het inzetten van AI als didactisch instrument.

### Lectorenplatforms

De lectoren van Avans participeren in lectorenplatforms die verbonden zijn met hun onderzoek of vakgebied. Zo blijven ze goed op de hoogte van de activiteiten van collega's van

andere hogescholen die actief zijn in vergelijkbare vakgebieden. Bovendien legt de verbinding binnen de platforms een stevigere basis voor samenwerking tussen hogescholen en werkveld.

Het Lectorenplatform Circulaire Economie verbindt lectoren en onderzoekers die hun onderzoek richten op de circulaire economie. Het platform wil de samenwerking met ondernemers, overheden, onderwijs en onderzoek van universiteiten versterken. Ruim 15 hogescholen participeren in het platform. Avanslector Ton van Kollenburg is de voorzitter en Avans Hogeschool neemt samen met Het Groene Brein de coördinatie op zich.

Het Lectorenplatform Biobased Economy is onderdeel van het Landelijk Biobased Kennisnetwerk (LBKN) is. De belangrijkste ambities zijn meer onderlinge samenwerking, financiering, herkenbaarheid en internationalisering van praktijkgericht biobased onderzoek. De lectoraten van MNEXT, zoals Biobased Resources & Energy, Marine Biobased Specialities maken deel uit van het platform.

Het lectoraat Zorg Rond het Levenseinde maakt deel uit van 2 lectorenplatforms: Palliatieve Zorg en PRO-DEM (rond dementie). Deze landelijke door SIA gefinancierde lectorenplatforms ontwikkelen kennisagenda's voor de thema's palliatieve zorg en dementie. De kennisagenda's moeten leiden tot het opstellen van breed gedragen onderzoeksprogramma's. Ook bieden de platforms mogelijkheden tot afstemmen en samenwerken tussen alle hogeschoolonderzoekers in het land.



### Lectorale redes



#### **Verpleegkundigen, pak de regie!**

Op 12 mei 2023 sprak lector Annemarie de Vos haar [lectorale rede 'Over leven lang leren'](#) uit. Samen met de leden van haar lectoraat Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen doet ze onderzoek naar het vinden van wegen om verpleegkundigen zelf de regie te laten nemen over hun professionele ontwikkeling. Want uit onderzoek blijkt dat een van de belangrijkste redenen dat verpleegkundigen uitstromen is dat zij zich onvoldoende uitgedaagd voelen, en tegelijkertijd ook te veel op hun tenen moeten lopen. Het ontbreekt ze aan professionele zeggenschap, het werk is fysiek en mentaal zwaar en velen ervaren een te grote administratieve last.

Daarnaast speelt ook het door verpleegkundigen ervaren gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een belangrijke rol in de keuze om het vak te verlaten. Het probleem van hoge uitstroom beperkt zich niet alleen tot beginnende verpleegkundigen. Aangezien oudere verpleegkundigen over aanzienlijke kennis en ervaring beschikken, verdient ook de uitstroom van deze groep aandacht.

#### **Huishoudens van Jan Steen**

Lector Janine Janssen sprak op 6 oktober 2023 haar [lectorale rede](#) uit bij de Politieacademie in Apeldoorn. De titel was 'Huishoudens van Jan Steen. Over de taak van de politie bij de aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties'. Vanwege de relevantie van het thema wilde ze met

haar rede ook (aankomende) sociale-, recht- en veiligheidsprofessionals van Avans aanspreken.

Geweld in afhankelijkheidsrelaties verdient serieuze aandacht van de politie. Geïnspireerd door het werk van de Nederlandse schilder Jan Steen neemt Janssen die politieke taak bij de aanpak van dit geweld onder de loep. De uitdrukking 'huishoudens van Jan Steen' heeft iets neerbuigends. Het gaat om gezinnen waar lacherig over wordt gedaan.

Er valt echter weinig te lachen om geweld in gezins- en familieverband en in andere afhankelijkheidsrelaties. Het is dichtbij en het werpt lange schaduwen: de levens van generaties worden er nadelig door beïnvloed. Janssen wil met haar lectoraat politieambtenaren en andere professionals ondersteunen bij het herkennen en aanpakken van al dit geweld.

#### **(Kennis)festivals & symposia**

Afgelopen jaar organiseerde het CoE Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (BWNO) een aantal kennisfestivals & symposia over de toekomst van economie, werk en marketing. Zo was BWNO een medeorganisator van het festival 'Van wie is de economie'. Een festival met workshops, debatten, performances en presentaties.

Tijdens het symposium 'Continu Verbeteren' kwamen studenten, mensen uit het bedrijfsleven en onderzoekers bijeen om bedrijfsverbeteringen te bespreken. Studenten presenteerden hun verbeterprojecten en de deelnemers moesten deze verbeterpunten aan de hand van beoordelingscriteria te beoordelen.

Bij het mini-symposium 'New Marketing' werd de vraag gesteld hoe onderwijs en onderzoek elkaar kunnen aanvullen. Tijdens interactieve presentaties en workshops over onderzoek en onderwijs, werden aanwezige docenten en onderzoekers meegenomen in de wereld van praktijkonderzoek.

# Centres of Expertise en expertisecentra

In 2023 kreeg de onderzoeksorganisatie van Avans bestaande uit 4 CoE's en 2 expertisecentra verder vorm met nieuwe lectoren en nieuwe onderzoekers. Hieronder staat een overzicht van de directeuren en de (assoiate) lectoren die verbonden zijn aan de verschillende onderzoekseenheden met hun lectoraten.

## ***Nieuwe lectoren***

In 2023 zijn 9 nieuwe lectoraten ontwikkeld en 7 nieuwe lectoren aangenomen en werden 6 senior-onderzoekers aangesteld als associate lector. Het aantal onderzoekers en docent-onderzoekers groeide met 76.

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

Het centrale vraagstuk van CoE Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO) is of we het bestaande economische systeem en het ondernemerschap anders kunnen organiseren. En dan zó, dat zij samen bijdragen aan de overgang naar een rechtvaardiger verdeling van de welvaart en het welzijn van al het leven op aarde. Om er bovendien voor te zorgen dat de aarde nog vele

generaties na ons kan voorzien in de behoeften van mensen, planten en dieren.

Om antwoorden te vinden op onze centrale onderzoeksvraag, volgt het kennisprogramma van BWBO de lijnen van 'Brede welvaart en Nieuw ondernemerschap'. Langs deze 2 lijnen onderzoeken de lectoraten welke mechanismen het huidige economische systeem in stand houden, en hoe deze systemen te doorbreken zijn. De onderzoekers kijken daarbij specifiek naar:

1. systeemverandering en kantelpunten
2. bewustwording en gedragsverandering
3. waardecreatie en beprijzing
4. of en hoe bovenstaande aspecten elkaar beïnvloeden.

Het onderzoek richt zich zowel op mensen en organisaties (micro), op sectoren en instituties (meso) en op het niveau van het totale systeem (macro).

De directeur van BWNO is Arna Arnautovic.

| Lectoraat                               | Lector                      |
|-----------------------------------------|-----------------------------|
| Nieuw Ondernemerschap                   | Cor Beyers                  |
| Wet-en regelgeving                      | Liesbeth Hulst              |
| Duurzame Finance en Accounting          | Marleen Janssen Groesbeek   |
| Impactvolle Waardeketens                | Ton van Kollenburg          |
| Ondenkbare Marketing                    | Kaj Morel                   |
| Economie als Gemeengoed                 | Godelieve Spaas             |
| Regeneratieve Waardesystemen            | Karen Janssen (associate)   |
| Digitalisering Impactvolle Waardeketens | Alinda Kokkinou (associate) |



### **Materialen & Energie x Transitie (CoE MNEXT)**

Het CoE Materialen & Energie X Transitie is een samenwerking tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences. In juni 2023

werd het CoE Biobased Economy omgedoopt tot MNEXT, de kortenaam van Materialen & Energie x Transitie.

Lag voorheen de nadruk van het onderzoek vooral op biobased oplossingen, sinds een jaar legt MNEXT de focus op de materialen- en energietransitie. Het wil samen met het midden- en kleinbedrijf (mkb) een brug slaan tussen innovatie en de samenleving. Voor een duurzame toekomst moet de materialen- en energietransitie in beweging komen.

De directeur van MNEXT is Ralph Simons.

| Lectoraat                           | Lector                     |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Biobased Bouwen                     | Frank Huijben              |
| Biobased Building Blocks & Products | Han van Kasteren           |
| Biobased Resources & Energy         | Jappe de Best              |
| Biobased Transities                 | Martijn Zieverink          |
| Mariene Biobased Chemie             | vacature                   |
| Nieuwe Energiedragers               | vacature                   |
| Smart Energy                        | Jack Doomernik             |
| Marine Biobased Specialities        | Tanja Moerdijk (associate) |
|                                     | Miaomiao Zhou (associate)  |
|                                     | Qian Zhou (associate)      |

### **Perspectief in Gezondheid (CoE PG)**

Op het gebied van onderzoek richt het CoE Perspectief in Gezondheid zich op 3 programmalijnen:

1. Brede Gezondheid
2. One-health
3. Gezonde zorg.

Bij 'Brede Gezondheid' ligt de nadruk op de veerkracht, zingeving, eigen regie en het aanpassingsvermogen van de mens. Het CoE doet praktijkgericht onderzoek naar gelijke kansen voor jongeren, werkenden en mensen in een kwetsbare positie. De gezondheid van mensen, dieren en ecosystemen zijn nauw met elkaar verbonden. Zaken als

klimaatverandering, urbanisatie en een verlies van biodiversiteit verstoren het kwetsbare evenwicht. Ziekteverwekkers kunnen zich verspreiden tussen menselijke populaties, dieren en het milieu.

Samen met het werkveld, burgers en patiënten doet het CoE praktijkgericht onderzoek naar hoe zorg en welzijn gezond kunnen blijven. Door vergrijzing, hoge werkdruk en oplopende kosten ontstaat er een disbalans tussen vraag en aanbod binnen zorg en welzijn. Dit kan voorkomen worden door in te zetten op preventie. Het CoE doet ook onderzoek naar het slimmer organiseren van zorg en welzijn door de inzet van zorginnovaties.

De directeur van Perspectief in Gezondheid is Meralda Slager.

| Lector                                                   | Lectoraat                |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Analysetechnieken in Life Sciences                       | Jos Brouwers             |
| Citizen Engaged Science                                  | Gera Nagelhout           |
| Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen | Annemarie de Vos         |
| Data Science & ICT                                       | Ander de Keijzer         |
| Gelijke Kansen op Gezonde Keuzes                         | John Dierx               |
| Participatieve Innovatie in het Jeugdlandschap           | Inge Bastiaanssen        |
| Jeugd, Gezin & Samenleving                               | Christa Nieuwboer        |
| Zorg rond het Levenseinde                                | Michael Echteld          |
| Preventie binnen Verpleegkundige Zorg                    | Cindy de Bot (associate) |

### **Veiligheid & Veerkracht (CoE VV)**

Het Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht werkt door praktijkgericht onderzoek aan een veilige en veerkrachtige samenleving. Het CoE betreft vertegenwoordigers en organisaties actief bij het sociale-, fysieke-, technologische- en veiligheidsdomein. De nadruk ligt op een mens- en datagerichte aanpak. Volgens het CoE zorgt dit voor nieuwe inzichten en werkwijzen. Professionals worden weerbaarder en leren een leven lang, studenten krijgen relevant en actueel onderwijs en de leefomgeving wordt veiliger, duurzamer en leefbaarder.

Het CoE heeft 3 programmalijnen voor onderzoek waarbinnen de verschillende lectoraten praktijkgericht onderzoek doen:

1. Veilige Samenleving
2. Veerkrachtige burger en stad
3. Technologie voor Veiligheid & Veerkracht.

De lectoraten Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties, Recht & Veiligheid en Ondernijning richten zich met hun onderzoek op een Veilige Samenleving. De lectoraten Duurzame Gebouwde Omgeving, Transmuraal Herstelgericht Werken en Mind the Gap doen onderzoek naar Veerkrachtige burger en stad. En de lectoraten Digitalisering en Veiligheid, Ethiek en nieuwe technologie, Cyberweerbare Organisaties, Nieuwe Materialen en hun Toepassing en Robotisering en Sensoring onderzoeken de technologie voor Veiligheid & Veerkracht.

De directeur van Veiligheid & Veerkracht is Nienke Fabries.

| Lectoraat                              | Lector               |
|----------------------------------------|----------------------|
| Digitalisering en Veiligheid           | Ben Kokkeler         |
| Gebouwde Omgeving                      | Ingrid Janssen       |
| Mind the Gap                           | Henk Spies           |
| Nieuwe Materialen en hun toepassing    | Amarante Böttger     |
| Ondernijning                           | Teun van Ruitenburch |
| Recht & Veiligheid                     | Julien van Ostaaijen |
| Robotisering en Sensoring              | Ron Meelen a.i.      |
| Transmuraal Herstelgericht Werken      | Bart Claes           |
| Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties | Janine Janssen       |

### ***Centre of Applied Research Art, Design & Technology (expertisecentrum Caradt)***

Caradt doet praktijkgericht onderzoek en integreert wetenschap, politiek en technologie in het veld van kunst en design. De complexiteit van de huidige samenleving vraagt om een aanpak waarin inzichten uit verschillende onderzoeksvelden bij elkaar komen. Het onderzoeksprogramma wordt ontwikkeld in samenwerking met de verschillende Avansopleidingen en met externe partners.

De visie van Caradt is dat kunst en design een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de samenleving. Door het genereren van theorieën, instrumenten en methoden ondervragen onderzoekers op kritische wijze de 'natuurlijke orde' van dingen. Zo biedt Caradt kunstenaars en ontwerpers de mogelijkheid om actief bij te dragen aan duurzame en rechtvaardige samenleving.

De manager van Caradt is Wouter Meys.

#### **Lectoraat**

Biobased Art and Design  
Cultural and Creative Industries  
Situating Art and Design

#### **Lector**

Karana Elvin  
Sebastian Olma



### ***Future-Proof Education (expertisecentrum FPE)***

Het hoofddoel van Future-Proof Education (FPE) is kennis verzamelen, ontwikkelen, verspreiden en verankeren in de hogere onderwijspraktijk. Die kennis draagt bij aan het opleiden van studenten tot wendbare, veerkrachtige en maatschappelijk betrokken professionals.

om nieuwe manieren van samenwerken, het toepassen van nieuwe digitale ontwikkelingen of het ondersteunen van zelfregulerend leren van studenten. Het onderzoek heeft als doel om het onderwijs future-proof te maken.

Het expertisecentrum heeft ook Avans zelf als onderzoeksobject. Het levert onder andere een bijdrage aan het *evidence-informed* realiseren van Ambitie 2025. Dit houdt in dat Avans het onderwijs kan verbeteren door te kijken naar wat in de praktijk werkt vanuit kennis uit ons onderzoek. Hierdoor kunnen studenten en docenten de vaardigheden en kennis ontwikkelen die ze nodig hebben om succesvol te zijn.

De manager van Future Proof Education is Linda van Loon.

Het expertisecentrum doet onderzoek naar, voor, in en met de onderwijspraktijk. Of het nu gaat

#### **Lectoraat**

Brein en Leren  
Digitale Didactiek

#### **Lector**

Peter Verkoeijen  
Esther van der Stappen

***INTERVIEW  
JACOMINE  
RAVENSBERGEN***

2023 was voor Jacomine Ravensbergen het jaar waarin ze bestuursvoorzitter Philippe Raets verving, collega Sarah Wilton-Wels zag vertrekken en 3 collega's verwelkomde in het CvB. En het jaar waarin ze de bevestiging kreeg dat Avans op de goede weg is.

### ***'Werken bij Avans is en blijft fantastisch'***

In 2023 besloot Avans de voortgang van de Ambitie 2025 te laten toetsen door Bureau Gateway, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. "Ambitie 2025 is in alle opzichten een enorme investering, voor mensen maar ook in middelen", verklaart Jacomine. "Dat vraagt om een zorgvuldige verantwoording. Dat doen we met de managementrapportages en de Ambitiemonitor, maar we wilden ook een relevante externe partij laten kijken naar de voortgang."

### ***Uitzonderlijk goed***

Het bureau onderzocht 20 relevante documenten en sprak uitgebreid met medewerkers, studenten en externen. Het eindoordeel: een uitzonderlijk goede score. Jacomine: "Van alle organisaties die Bureau Gateway onder de loep heeft genomen, horen we bij de beste 3 à 4 procent. Dat betekent dat de ambitie breed gedragen wordt en iedereen weet welke koers we varen. Ook de aanbevelingen droegen bij aan de positieve uitkomst. De rode draad daarvan was namelijk: maak de transitie af en blijf koersvast."

"Voorafgaand aan de ontwikkeling van Ambitie 2025 is met een paar duizend medewerkers, studenten, scholieren en externe partners gesproken. Het was een breed gedragen meerjarenplan", zoekt Jacomine een verklaring voor de hoge score. "Daarnaast hebben we voor de implementatie veel mensen en middelen vrijgemaakt, bijvoorbeeld extra onderwijskundige en teamondersteuning. Ook in kennisdeling hebben we veel geïnvesteerd. Ik beseft dat de implementatie een flinke reset is, die veel vergt van

onze medewerkers. Ook in 2023 piepte en kraakte het op veel plaatsen."

### ***Eerst Ambitie 2025 voltooien***

Een aanbeveling die Jacomine ter harte neemt: voltooi eerst Ambitie 2025 en start daarna pas met een volgende. "Daarbij is het ook belangrijk dat we met de volgende ambitie voortborduren op de huidige. We werken nu met de directies aan een meerjarenstrategie. De kern is het worden van een University of Applied Sciences (UAS), een consequente doorontwikkeling van de keuze in de Ambitie 2025 voor de transitie naar kennisinstelling. Daar trekken 10 à 20 jaar voor uit. Het adagium is Festina lente: haast u langzaam."

"De keuze voor een UAS betekent gelijkwaardigheid van onderwijs en onderzoek en de noodzaak van strategische samenwerking met publieke en private partners. We creëren waarde voor studenten, de arbeidsmarkt van de toekomst (human capital agenda) en de samenleving. Zo kunnen we een cruciale rol spelen in de brede welvaartsontwikkeling en bijdragen aan belangrijke maatschappelijke transities."

"We hebben er nu 4 gekozen: missiegedreven thema's die in Nederland en Europa de kennis- en innovatieagenda's bepalen en afgeleid zijn van de Sustainable Development Goals. "Door de toekomstige professionals op te leiden en het werkveld te helpen met praktijkonderzoek en professionalisering, stellen we bedrijven en organisaties in staat om bij te dragen aan regionale missiegedreven agenda's. En om naast financiële waarde ook sociale en ecologische waarde te creëren. Meervoudige waardecreatie dus."

## **Missiegedreven agenda's**

We stellen bedrijven en organisaties in staat om bij te dragen aan regionale missiegedreven agenda's met praktijkonderzoek en professionalisering.

### ***Fundament voor de toekomst***

Op dit moment is het praktijkonderzoek van Avans ondergebracht in 4 Centres of Expertise (CoE's). De CoE's, die zich elk richten op 1 maatschappelijke transitie en onderling samenwerken, zijn nu al niet meer weg te denken bij Avans. Jacomine vermoedt dat zij hard op weg zijn om hun doelstellingen te overtreffen. "Dat zie ik aan de snelle groei van mensen en middelen. We kregen er veel uitstekende (docent)onderzoekers, lectoren en associate lectoren bij. Daarnaast zie ik de samenwerkingen met strategische partners enorm groeien, veel activiteiten voor scholing van professionals uit het werkveld, de ontwikkeling van masters en een toenemend aantal toegekende subsidies. Dat de CoE's zich zo snel zouden ontwikkelen, had ik niet verwacht."

Jacomine beseft dat Avans' ambitie veel van iedereen vraagt. En dat de dalende studenteninstroom leidt tot onzekerheid. "Dat kan ik niet wegnemen. Maar geloof mij: werken bij Avans was, is en blijft fantastisch. We zien dat Ambitie 2025 een geweldig fundament is voor onze toekomst als UAS. En dat het nieuwe modulaire onderwijs een stevige basis is voor nieuwe studentdoelgroepen, in het bijzonder voor activiteiten voor Leven Lang Ontwikkelen. Dat gaat Avans helpen aan een duurzame toekomst."



# **3 VALORISATIE**

Avans investeerde in 2023 in de ambitie om een toonaangevende open science-kennisinstelling en een gewaardeerd kennispartner te worden, in de regio én daarbuiten. We zorgen dat onze kennis geschikt en beschikbaar is voor het creëren van een duurzame samenleving.



In Ambitie 2025 hebben we ons ten doel gesteld dat we meer maatschappelijke en economische waarde creëren die brede impact heeft. Valorisatie en doorwerking dus, van ons onderwijs én onderzoek.

Valorisatie is waardecreatie door het delen van kennis, gecreëerd door praktijkgericht onderwijs en onderzoek met onze stakeholders. Dat delen gebeurt door kennis geschikt en beschikbaar te maken voor sociaal-economische benutting, wat leidt tot producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid.

Voorwaarde voor waardecreatie is het opleiden van kritische studenten met een onderzoekende houding die passende oplossingen en innovaties kunnen ontwikkelen. Daar hoort ook het stimuleren van ondernemerschap onder studenten bij. Een andere voorwaarde is co-creatie met maatschappelijke organisaties en bedrijven en bij hen ophalen wat hun behoeften en uitdagingen zijn.

Avans ziet het als haar opdracht een structurele bijdrage te leveren aan het onderzoeken, oplossen en verder brengen van de maatschappelijke uitdagingen in onze samenleving. We kijken dus ook naar de doorwerking van onze kennis. Doorwerking is de invloed van zowel het proces

van onderzoek als van de onderzoeksresultaten op het onderwijs, de praktijk en de samenleving.<sup>1</sup>

Het onderzoeksproces wordt beïnvloed door de praktijk en het onderwijs. Als de doorwerking van het onderzoek goed loopt, gaat de innovatie van het onderwijs en de praktijk beter en sneller.

### **Zwaartepunten**

In 2021 koos Avans ervoor om zich in onderwijs en onderzoek te richten op 4 thematische zwaartepunten als onderdeel van Ambitie 2025. Die thema's zijn:

1. Brede welvaart en nieuw ondernemerschap
2. Gezondheid, zorg en welzijn
3. Technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie
4. Veilige en veerkrachtige stad en omgeving

Elk kennisprogramma is gebaseerd op een zwaartepunt en creëert inzicht in hoe de kennis uit praktijkgericht onderzoek doorwerkt in het onderwijs, het kennisdomein, het werkveld en de samenleving. Elk kennisprogramma is ondergebracht in een eigen CoE. Zie ook [hoofdstuk Onderzoek](#).

### **Strategische partners**

Strategische partners zijn organisaties, bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen waarmee we relaties aangaan voor de lange termijn. Partners waarmee we niet incidenteel praktijkgericht onderzoek willen uitvoeren of willen samenwerken, maar waar we langjarig of estafette-onderzoek mee doen en de kennis over voor maatschappelijke uitdagingen verder willen verdiepen. Dat laatste betekent dat onderzoeksprojecten waar over het algemeen studenten bij zijn betrokken, het stokje overnemen van de studenten die eerder onderzoek deden. Zo creëren we langjarige verbinding met werkveld en onderwijs in het onderzoek.

Intussen zijn 3 alliantiemakelaars alweer een jaar bezig met het ontwikkelen van strategische

<sup>1</sup> Zie ook het rapport 'Meer waarde met HBO' van de commissie Franken uit 2018: [https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/000/961/original/RAPPORT\\_MEER\\_WAARDE\\_MET\\_HBO.pdf?1537795313](https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/961/original/RAPPORT_MEER_WAARDE_MET_HBO.pdf?1537795313)

samenwerkingsverbanden. Zij dragen met hun gesprekken met partners bij aan het geven van vorm en inhoud aan de zwaartepunten en kennisprogramma's.

Deze alliantiemakelaars ondersteunen de CoE's en kenniscentra bij het ontwikkelen en bestendigen van meerjarige strategische samenwerking met werkveldrelaties. Ook bieden ze ondersteuning om een specifieke valorisatieagenda te formuleren. De valorisatieagenda is gebaseerd op de 5 onderdelen van doorwerking:

1. Kennis beter beschikbaar, zichtbaar en geschikt maken
2. Een ondernemende houding en ondernemerschap versterken bij onze onderzoekers en studenten
3. Strategische en structurele partnerschappen versterken en regionale netwerken beter benutten
4. Passende ondersteuning bieden, bijvoorbeeld met datastewards en een goede fysieke en digitale infrastructuur
5. Zorgen voor monitoring van de kennisbenutting binnen en buiten Avans.

De aanpak van die agenda gaat uit van bestaande en succesvolle valorisatiemethoden. Zoals een stelsel van living labs, learning communities en andere vormen waar organisaties, studenten en onderzoekers samenwerken om kennis te creëren. Dat doen we bijvoorbeeld in samenwerking met organisaties in en ondersteund door de provincie en de steden waar Avans gevestigd is. Ook nemen we de ervaring met interdisciplinair onderwijs en creatieve broedplaatsen mee die we opdoen via experimenten van de CoE's en het Avans Ondernemerscentrum.



### **OpenX verbindt**

Verbinden draagt bij aan valorisatie. Om de drempel van Avans lager te maken en daarmee de verbinding te bevorderen, heeft Avans op de Hogeschoollaan in Breda OpenX ontwikkeld in de oude ruimte van Xplora, de bibliotheek. Met ruim 5.000 vierkante meter oppervlak biedt OpenX plaats aan studenten, die er gebruik kunnen maken van de vele studie-, werk- en ontmoetingsplekken. Er is een makerslab met een Virtual Reality-gedeelte, waar docenten de ruimte hebben om te experimenteren en elkaar te inspireren met verschillende werkvormen.

Er zijn 5 themakamers, die verbonden zijn aan de Sustainable Development Goals en het interdisciplinair denken en werken bevorderen. Daarnaast is OpenX de landingsplaats van onder andere het Ondernemerscentrum, Innovative Studio, de CoE's en onze international community.

OpenX heeft ook een koffiebar, een restaurant en volop ruimte voor grote en kleine evenementen, zodat medewerkers veel gemakkelijker mensen van buiten kunnen uitnodigen voor een kennismaking of een verdere verdieping van het contact.

### **Ondernemerschap**

Onze ambitie is ook het stimuleren van ondernemerschap bij onderzoekers en studenten. In 2023 hebben we onze aanpak vernieuwd en startten we met 9 businesscoaches die zich bezighouden met begeleiding en coaching van studentondernemers en ondernemende studenten in hun ondernemerschapsontwikkeling.

Onze businessdevelopmentactiviteiten vallen uiteen in 2 delen. Het grootste deel van het team richt zich op groeps- en individuele coaching en begeleiding. Een kleiner deel focust op onze rol en positie in de Brabantse regio's bij het opzetten van ecosystemen voor startups, onder andere binnen Braventure. Dat is een non-profit samenwerkingsverband van 13 partners van kennisinstellingen, ontwikkelingsmaatschappijen en de provincie Noord-Brabant, met als doel het versnellen van Brabantse startups. Voor al onze initiatieven zijn de CoE's en andere kennisinstellingen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen onze business partners.

In de loop van het jaar is onze aanpak door nieuwe inzichten veranderd. Dit leidde tot een ander profiel en andere invulling van de rol van businesscoach. Door een aanpassing in onze aanpak is er meer ruimte voor groepscoaching en -intervisie. Door de gerichte samenwerking in de verschillende regio's en met onze CoE's ontstaat meer tijd en ruimte om nog meer dingen samen te doen.

### ***Avans Ondernemer van het Jaar***

Berend Stokman is de Avans Ondernemer van het Jaar 2023 met zijn bedrijf STOK Electric. De student Technische Bedrijfskunde richtte het bedrijf samen met zijn broer op. STOK Electric verkoopt elektrische en hybride voortstuwingssystemen voor boten. "Mijn broer en ik houden ontzettend van zeilen. 2 jaar geleden wilden we de dieselmotor van onze zeilboot vervangen door een duurzamere variant, maar dat bleek lastig. We moesten onze halve boot verbouwen om een elektrische motor kwijt te kunnen. Toen hebben we zelf uitgezocht of dat anders kon. We bedachten een flexibel systeem en we schreven ons in bij de KvK." Volgens Berend loopt de maritieme sector achter als het gaat om duurzaamheid. "Maar dat begint nu te veranderen. En daar dragen wij aan bij."

Zie ook de website van [STOK Electric](#) en [het nieuwsbericht](#) op de website van Avans. Op de foto alle deelnemers en jury van de editie van 2023.



# **4 MENSEN VAN AVANS - STUDENTEN**

We willen wendbare én weerbare professionals opleiden. Daarom besteden we naast lessen, projecten, praktijkervaring en onderzoek veel aandacht aan studentenwelzijn. Dit is ook verankerd in het thema onderwijs van onze Ambitie 2025. Studentbegeleiding is daarbij belangrijk. We begeleiden studenten aan de hand van de 6 beloftes voor studentbegeleiding.



### **Student Support**

Student Support is het centrale punt binnen Avans en fungeert als een zogenaamd onestop servicepunt. Studenten, docenten en medewerkers van opleidingen kunnen hier aankloppen met al hun vragen rond begeleiding, welzijn en persoonlijke en professionele ontwikkeling naast de opleiding. Op de locaties Hogeschoollaan in Breda en Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch heeft Student Support fysieke plekken in de vorm van huiskamers. Daarnaast is er een digitale plek op het intranet van Avans waar alles samenkomt: [studentensupport.avans.nl](https://studentensupport.avans.nl). Zie ook [Avans.nl](https://www.avans.nl).

Bekijk de [video over Student Support](#).

De huiskamers op de hoofdlocaties (Breda en Den Bosch) werden in 2023 steeds beter gevonden door de studenten. In 2022 wisten 1.500 studenten de huiskamer te vinden met hun vraag. In 2023 waren dit er al meer dan 3.600. Daarnaast maakten 361 studenten gebruik van de online spreekuren en hadden naar schatting 10.000 studenten contact (fysiek, per e-mail en/of telefonisch) met Student Support, waarvan 8.378 studenten met een studentendecaan.

We ontwikkelden een Sharepointpagina voor Student Support, waar studenten meer informatie kunnen vinden over allerlei studiegerelateerde onderwerpen, ontwikkelings- en ondersteuningsaanbod en via de online agenda een afspraak kunnen maken.

De interne samenwerking binnen Studentzaken van de Dienst eenheid Marketing, Communicatie en Studentzaken kreeg in 2023 steeds meer vorm binnen Student Support. Er zijn gezamenlijke planningsdagen en er is een regieteam waarin leden van alle gildes (decanaat, studieadviseurs, informatiemedewerkers, International Office) vertegenwoordigd zijn.

Het Platform Studentbegeleiding werd in 2023 een steeds belangrijker communicatiemiddel voor het programma 'Begeleiden (aankomende) studenten' en voor Student Support binnen Avans. Tweemaal per jaar is er een netwerkbijeenkomst, in Den Bosch en in Breda. Daarnaast zijn er online themasessies en masterclasses.

### **Trainings- en begeleidingsaanbod**

In 2023 organiseerde Avans wederom een divers scala aan activiteiten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, maatschappij, duurzaamheid, ondernemerschap en innovatie. Gedurende blok 3 en 4 van het studiejaar 2022-2023 en blok 1 van het studiejaar 2023-2024 (waar blok 2 doorloopt in het nieuwe jaar), namen maar liefst 1.973 studenten deel aan deze inspirerende initiatieven. We droegen bij aan studentenwelzijn door workshops zoals Leren Loslaten en Perfectionisme.

Een steeds belangrijker thema voor de studenten en Avans is studie-uitval, en daarom zetten we ons actief in met programma's zoals SWITCH, Jouw Toekomst Jouw Plan en Slim Studeren. Opvallende hoogtepunten waren onder andere het webinar 'Keuzes Maken' in samenwerking met het lectoraat Brein & Leren, het Avansbreed vieren van de Dag van de Duurzaamheid, de indrukwekkende lezing door Edouard Louis in samenwerking met SHIFT Talks, en een verkiezingsdoolhof gemaakt door Katinka Polderman. Nieuw waren onder meer

de cursus Studeren met ASS of AD(H)D. Tot slot werd er een akkoord bereikt over Green Office 2.0, wat betekent dat Green Office voortaan een integraal onderdeel vormt van een breder opgezet SDG Office.

### **SWITCH**

Met SWITCH begeleiden we studenten die dreigen uit te vallen of ernstig twijfelen over hun studie naar een passende vervolgstap. In 2023 begeleidde we in totaal 267 studenten. De meeste studenten komen uit leerjaar 1, maar we hebben deelnemers tot en met leerjaar 4. Deze studenten beoordelen het SWITCH-programma gemiddeld met een 8 op een schaal van 1 tot 10. We constateren dat ongeveer 50% van de studenten die deelnemen aan SWITCH kiest voor een nieuwe studie bij Avans. Van deze 50% besluit ongeveer 30% om de huidige studie voort te zetten met hernieuwde motivatie. De redenen om te stoppen met de studie zijn uiteenlopend: het bindend studieadvies dat niet gehaald is, het persoonlijk welzijn of de inhoud van de studie die geen match is met de student.

### **Peercoaching**

Met peercoaching behaalden we de volgende resultaten in 2023:

- Iedere periode werd er een oproep gedaan via Brightspace, geplaatst door de academiebureaus. Peercoaching kreeg zo steeds meer naamsbekendheid.
- De peercoachtraining werd aangepast. De 3 online bijeenkomsten werden 2 bijeenkomsten op locatie + verplichte aanwezigheid bij de eerstvolgende intervisie. Peercoaches ontvingen na de training een certificaat en contract van Driessen uitzendbureau.
- Er was een golfbeweging in het aantal inzetbare peercoaches: begin 2023 waren er 28 peercoaches, na de zomervakantie 16 en nu is er weer een pool van 28 peercoaches, verdeeld over Breda, Den Bosch en Tilburg.
- Van Driessen uitzendbureau was ook nauwer betrokken bij de selectie en training van de nieuwe peercoaches. Dit had een gewenst effect: alle contracten van de nieuwe peercoaches waren ingevuld, zodat ze direct inzetbaar waren.



Op de volgende pagina staan onze huidige activiteiten, die we voortzetten in 2024:

- Intervisiebijeenkomsten op locatie Den Bosch en Breda. Op verzoek van de peercoaches koppelen we er een thema aan.
- Internationalisering: er is contact gezocht met de werkgroep van Student Support en studenten die graag willen coachen voor de internationale community.
- Verdere samenwerking met Avans Extra voor de training Timemanagement. In blok 3 sluit mogelijk een peercoach aan bij de training.
- Na ieder traject wordt gevraagd een evaluatieformulier in te vullen.
- Peercoaches laten ervaren dat ze onderdeel zijn van Student Support.

### ***Consulent seksuele gezondheid***

In 2023 werkten 2 consulenten seksuele gezondheid bij Avans. Uit onderzoek blijkt dat problemen rond seksuele gezondheid veel invloed kunnen hebben op de studie. Denk daarbij aan het meemaken van grensoverschrijdend gedrag of kwesties rond de eigen (gender)identiteit.

Ook weten we dat studenten de drempel naar een decaan of vertrouwenspersoon soms hoog vinden, omdat ze niet weten of ze over het thema seksualiteit mogen en kunnen praten. Gesprekken met een consulent seksuele gezondheid zijn informatief, coachend en uiteraard vertrouwelijk.

In 2023 spraken de consulenten 80 studenten. Sommige studenten meerdere keren. De consulenten hebben een netwerk om door te verwijzen als studenten dat willen. Door op deze laagdrempelige manier een gesprek te voeren, zijn veel toekomstige problemen te voorkomen. Daarnaast werkt het geven van juiste voorlichting preventief. In het kader hiervan werden in 2023 3 workshops Grensoverschrijdend gedrag gegeven aan docenten. Deze werden goed bezocht en geëvalueerd.

Docenten ervoeren deze workshops als positief en informerend, informatie die wordt meegenomen naar academies. Hiernaast werden

ook diverse workshops gegeven aan teams of studenten van academies die met het onderwerp (seksueel) grensoverschrijdend gedrag aan de slag wilden.

Als proef werd op 21 augustus 2023 voorlichting gegeven op het Kampbeta in Breda, een introductiekamp voor ongeveer 350 nieuwe bètastudenten. De voorlichting was gericht op het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en de route naar de vertrouwenspersonen binnen Avans.

Ten slotte valt de realisatie van het Amnesty Manifest deels onder Student Support en deels onder Diversiteit & Inclusie. Samen werken zij aan de uitwerking hiervan en startten zij bijvoorbeeld samenwerkingen met andere hogescholen en universiteiten. Daarnaast is er contact met alle studieverenigingen over het tekenen en realiseren van het studentenpact. In 2024 ligt de focus op het verdere realiseren van de beloftes uit het Amnesty Manifest.

### ***Uitbreiding begeleidingsaanbod Student Support***

In 2023 maakten we de keuze om uitbreiding van het begeleidingsaanbod van Student Support te verkennen met 2 pilots: een pilot met studentenpsychologen en een pilot met een spreekuur voor internationale studenten in Breda. Deze pilots evalueren we in 2024.

### ***Werken met expertises***

In september 2023 ging ook een pilot van start met het werken met expertises binnen Student Support. Dit houdt in dat er vanuit Student Support experts werden ingezet op het gebied van ASS en ADHD.

Voor de expertises ASS en ADHD is gekozen omdat uit onderzoek blijkt dat veel studenten met deze problematiek behoefte hebben aan extra begeleiding. Bovendien hadden we op deze gebieden al expertise in huis. Bij een succesvol verloop van de pilot willen we het aantal expertises graag uitbreiden.

Met het inzetten van de experts hopen we te bereiken dat:

1. we studenten met ASS en ADHD beter kunnen helpen (en ze tevreden zijn over de ondersteuning)
2. de uitval onder studenten met ASS en ADHD afneemt
3. de inzet leidt tot deskundigheidsbevordering van de studentendecanen en studieadviseurs van Student Support
4. de inzet leidt tot deskundigheidsbevordering op het gebied van ASS en ADHD binnen Avans.

De belangrijkste stakeholders zijn studenten, de studentbegeleiders van Student Support (studentendecanen en studieadviseurs) en de studieadviseurs en studieloopbaanbegeleiders van academies/clusters.

2 experts ASS (een studentendecan en een studieadviseur) en 1 expert ADHD (studieadviseur) verzorgden in het laatste kwartaal van 2023 2 trainingen (van 3 bijeenkomsten) Studeren met Autisme en/of ADHD. Deze trainingen werden goed ontvangen door de studenten.

Het aanbod werd in de loop van het studiejaar uitgebreid met:

- meer trainingen Studeren met Autisme en/of ADHD
- ASS- en ADHD-sprekuren
- gerichte ASS-/ADHD-coaching/-begeleiding in 1-op-1 gesprekken, via doorverwijzing decanaat
- kennisdeling/voorlichting over ASS en ADHD bij academies en/of via Platform Studentbegeleiding.

### **Langstudeerders**

Student Support startte in samenwerking met 3 academies een pilot voor langstudeerders: de Studeerkamer. Studenten die 5 jaar of langer met hun studie bezig zijn, worden benaderd voor de pilot. In de Studeerkamer studeren langstudeerders 1 dag per week samen onder begeleiding van een studentbegeleider. Door

de studenten ritme, structuur, persoonlijke begeleiding en gezelligheid met medestudenten te bieden, helpen we hen verder naar de eindstreep. De 3 academies hebben allen 1 Studeerkamer, waar 12 tot 15 langstudeerders terecht kunnen. Als de pilot succesvol is, gaan we kijken of en hoe we de Studeerkamer vanuit Student Support breder kunnen aanbieden aan academies.

### **Welzijnsmonitor**

De Welzijnsmonitor is een persoonlijke tool die het welzijn van studenten in kaart brengt en hulp biedt waar nodig. De tool heeft 16 thema's (modules) zoals motivatie, faalangst en slaap. Bij een deel van de modules in de monitor wordt voor extra ondersteuning verwezen naar zelfhulpmodules (e-health). In 2023 voegden we hier ook begeleide zelfhulpmodules aan toe. Diverse opleidingen zetten de Welzijnsmonitor in als onderdeel van studieloopbaanbegeleiding.

### **Professionalisering van studentbegeleiders**

In 2023 staken we ook veel tijd en aandacht in de professionalisering van onze studentbegeleiders. Het gaat om de volgende ontwikkelactiviteiten:

- We leverden een digitaal leerplatform op, waar het begeleiden van studenten een belangrijk leerthema is. Hiervoor is in 2023 allerlei digitaal leermateriaal ontwikkeld en aangeleverd. Bijvoorbeeld infographics over de Welzijnsmonitor,



kennisclips over welzijnsthema's als slaap, burn-out, energieboost en perfectionisme en doorverwijzingen naar interessante externe websites van bijvoorbeeld het Expertisecentrum inclusief onderwijs. Sinds juni staat deze omgeving online en maakten een kleine 400 medewerkers er al gebruik van.

- We organiseerden 2 netwerkbijeenkomsten voor studentbegeleiders, met thema's als binnen en boeien van studenten, professionele identiteit en keuzemodules.
- We organiseerden online masterclasses voor de studentbegeleiders, met als thema's rouw en verlies, hoogsensitiviteit, het motiveren van studenten, slaap, gameverslaving, alcohol en drugverslaving. Deze online masterclasses duren 1 uur en vinden maandelijks plaats.
- In een actieve Teamsomgeving (Platform Studentbegeleiding) wisselden studentbegeleiders ervaringen uit en deelden zij interessante informatie.
- In september gingen we van start met een professionele leergemeenschap voor studieloopbaanbegeleiders. De deelnemers van deze groep gingen samen aan de slag om te kijken hoe de studentbeloftes praktisch te vertalen zijn naar werkvormen, leerlijnen en richtlijnen in de nieuw ontwikkelde modules.
- We gaven veel trainingen en workshops over allerlei interessante thema's van studentbegeleiders. In totaal namen ruim 200 medewerkers deel aan een trainingstraject. Zij waardeerden de inhoud en opzet van dit traject met gemiddeld een 8.3 en de trainers met een 8.6.

## **Actuele thema's**

### **Sociale veiligheid**

Op 27 juni 2023 ontvingen alle hogescholen en universiteiten een brief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de sociale veiligheid op universiteiten en hogescholen. Bij Avans heeft dit onderwerp ook hoge prioriteit en het streven is om de komende jaren hierop verder te bouwen.

Als reactie op de brief startten we een afdelingsoverstijgende werkgroep Sociale Veiligheid. Het doel van deze werkgroep is om te inventariseren welke initiatieven er al bestaan op het gebied van sociale veiligheid, het vaststellen van gewenste doelen en het bepalen van de strategie om deze doelen te bereiken. In samenwerking met de stakeholders werd aan het begin van het kalenderjaar 2024 een plan van aanpak opgesteld.

### **Diversiteit & inclusie**

Bij Avans streven we naar een gelijkwaardige en volwaardige behandeling van iedereen. Diversiteit is een thema voor zowel studenten als medewerkers. Begin 2023 startte bij Avans een diversity & inclusion officer. De acties binnen het thema D&I liggen op de aspecten leeftijd, seksuele oriëntatie, functievoerskil, gender en etnisch-culturele diversiteit.

### **Duurzaamheid**

Studenten met een duurzaamheidsambitie kunnen hun ideeën bij GreenOffice verder ontwikkelen. Studenten met goede ideeën zijn enthousiast. Hier kunnen ze hun kansrijke ideeën verder brengen. Een van die ideeën was bijvoorbeeld het Avansbos. 2 studenten, Lisa en Nick, kwamen met een duidelijk plan: Avans moest bomen gaan planten. Dat is de beste manier om klimaatverandering tegen te gaan. Het idee ontstond om afgestudeerden een boom cadeau te doen. Het Greenoffice begon met een pilot en had de ambitie om 600 bomen te planten. Maar in het eerste jaar zijn er ruim 4.000 geplant en nu krijgen alle afgestudeerden een boom.

### **Boeien en binden**

Avans zet extra in op de eerste 100 dagen nadat studenten zijn gestart met hun opleiding. Dat is belangrijk in verband met het boeien en binden van studenten. In 2023 startten we een pilot met de Startthermometer. Dit instrument biedt inzicht in hoe studenten terugkijken op de eerste periode van lessen, toetsen en begeleiding in de opleiding. Bij een succesvolle evaluatie gaan we dit instrument op grotere schaal inzetten.

# Rechtsbescherming studenten



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

## Geschillenadviescommissie

Als studenten het niet eens zijn met een besluit dat door of namens het CvB is genomen, kunnen zij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om besluiten over in- of uitschrijving, toelating tot een opleiding, restitutie of de hoogte van het collegegeld of een opgelegde sanctie. In 2023 zijn er in totaal 60 bezwaarschriften ingediend. In tabel 1 is te zien over welke onderwerpen studenten een bezwaar indienden. Hoe de bezwaren zijn afgehandeld is opgenomen in tabel 2.

Tabel 1 Bezwaren

| Onderwerp                         | 2023 |
|-----------------------------------|------|
| Beroepschrift voor COBEX          | 6    |
| Profileringsfonds                 | 1    |
| Collegegeld (betaling/restitutie) | 14   |
| Erasmus+ beurs                    | 9    |
| Sanctie                           | 1    |
| Toelating                         | 27   |

Tabel 1 Bezwaren

| Onderwerp | 2023 |
|-----------|------|
| Overig    | 2    |
| Totaal    | 60   |

Tabel 2  
Afhandeling bezwaarschriften

|                      |                |     |  |    |
|----------------------|----------------|-----|--|----|
| Doorverwijzing       |                |     |  | 16 |
| Ingetrokken          |                |     |  | 7  |
| Minnelijke schikking |                |     |  | 20 |
| Nog in behandeling   |                |     |  | 4  |
|                      |                |     |  |    |
| Uitspraak            | Advies Besluit |     |  |    |
|                      | GAC            | CvB |  |    |
| Gegron               | 0              | 0   |  | 0  |
| Ongegron             | 6              | 6   |  | 6  |
| Niet ontvankelijk    | 2              | 2   |  | 2  |
| Totaal               |                |     |  | 55 |

## College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen in beroep gaan bij het COBEX tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het Bindend Studieadvies (BSA) en beslissingen omtrent de (her)beoordeling van toetsen, tentamen- en examenuitslagen. In 2023 gingen studenten in totaal 209 maal in beroep. In onderstaande tabel (3) is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

Tabel 3 Beroepschriften bij COBEX

| Doorverwijzing       | 15 |
|----------------------|----|
| Ingetrokken          | 68 |
| Minnelijke schikking | 88 |
| Nog in behandeling   | 11 |
|                      |    |
| Uitspraak            |    |
| Gegron               | 4  |
| Ongegron             | 15 |

**Tabel 3 Beroepschriften bij COBEX**

|                   |            |
|-------------------|------------|
| Niet ontvankelijk | 2          |
| <b>Totaal</b>     | <b>209</b> |

De uitspraken van het COBEX zijn te raadplegen op Avans Intranet. De zaken waarin het COBEX in 2023 een uitspraak deed hadden betrekking op de onderwerpen in onderstaande tabel.

**Tabel 4 Uitspraken COBEX**

| Onderwerp                     | 2023       |
|-------------------------------|------------|
| Afstuderen                    | 8          |
| BSA                           | 34         |
| Beoordeling                   | 57         |
| Extra kans                    | 59         |
| Fraude                        | 12         |
| Terugverwijzing               | 1          |
| Ongeldige verklaring tentamen | 1          |
| Stage                         | 1          |
| Vrijstelling                  | 10         |
| Drempel                       | 7          |
| Verzoek Examencommissie       | 12         |
| Overig                        | 7          |
| <b>Totaal</b>                 | <b>209</b> |

Het aantal beroepen tegen het BSA laat een verdubbeling zien ten opzichte van 2022. Dit is te verklaren doordat studenten in 2023 weer aan de BSA-norm van 52 studiepunten moesten voldoen, nadat voorgaande jaren het uitbrengen van het studieadvies was uitgesteld door de coronapandemie. Het aantal beroepen tegen een beoordeling laat een kleine daling zien (7), het aantal beroepen omtrent een extra kans is gestegen (15).

De ervaring is dat de ontvangen beroepen steeds complexer van aard zijn en dat er vaker sprake is van (juridische) procesvertegenwoordiging. Dit laatste zorgt vaak voor een 'verharding' van het

geschil. In 2023 daalde het aantal ingediende beroepen ten opzichte van 2022. Het aantal beroepen waarin uitspraak is gedaan bleef gelijk.

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

Alle studenten hebben de mogelijkheid om in beroep te gaan bij de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) in Den Haag. Dat kan tegen een uitspraak van het COBEX of een besluit van het CvB na advies van de GAC. De uitspraken van de ABRvS zijn te raadplegen op de website van de ABRvS. In 2023 dienden 3 studenten een beroep in bij de ABRvS. In 1 zaak is het beroep van de student ongegrond verklaard, in 1 zaak is het beroep van student niet-ontvankelijk verklaard en in 1 zaak is met student een schikking bereikt.

### **Klachten**

Naast de beroeps- en bezwaarprocedure kent Avans Hogeschool een Centraal klachtenloket en ServicePunt waar studenten conform artikel 7.59a van de WHW hun klacht online kunnen indienen. Als studenten niet direct weten welke procedure van toepassing is, kunnen zij hun verzoek indienen via het Centraal Klachtenloket.<sup>1,2</sup>

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken binnen Avans, hun academie of opleiding kunnen een klacht indienen bij het Centraal Klachtenloket. Klachten dienen uiterlijk binnen 6 weken te zijn afgehandeld, maar doorgaans is die periode korter. Doel van de klachtenprocedure is dat studenten gehoord worden en een adequate reactie ontvangen op hun klacht door de directie van de academie of diensteenheid. Daarnaast worden klachten door de academies en diensteenheden gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering.

In 2023 zijn er 27 klachten ingediend, een afname van 31 ten opzichte van 2022 en een afname van 37 ten opzichte van 2021. Het aantal klachten dat via het Centraal Klachtenloket wordt ingediend laat een dalende lijn zien. Dat het aantal klachten

<sup>1</sup> Klachten over facilitaire voorzieningen kunnen worden ingediend via ServicePunt. Klachten die daar zijn binnengekomen zijn niet in dit verslag opgenomen.

<sup>2</sup> Klachten die betrekking hebben op een toets of een tentamen of de manier waarop de student een toets moest doen kunnen conform de Onderwijs- en Examenregeling worden ingediend bij de examencommissie van de opleiding.

dat bij het Centraal Klachtenloket wordt ingediend daalt, kan worden verklaard doordat op de informatiepagina van het Centraal Klachtenloket een uitgebreide toelichting staat en voor klachten over facilitaire voorzieningen studenten bij het online ServicePunt terecht kunnen.

Het merendeel van de klachten die bij het Centraal Klachtenloket worden ingediend gaan over tentamens en beoordelingen. Deze klachten worden ter behandeling doorgestuurd naar respectievelijk de examencommissie en het COBEX. Klachten die betrekking hebben op de opleiding worden ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende academie.



# ***5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS***

Avans is een kennisinstelling. Voor een kennisinstelling zijn de medewerkers van groot belang, onder andere voor het creëren van een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. Wij zetten in 2023 grote stappen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I).



### Visie op werkgeverschap

De medewerkers van Avans hebben een sleutelrol bij het halen van de doelstellingen in onze Ambitie 2025 en het realiseren van onze visie. We zorgen bij Avans voor een werkomgeving waarin alle medewerkers zich thuis voelen. Dat doen we met en voor elkaar.

Met een mooi resultaat: uit de laatst gepubliceerde Ambitiemonitor blijkt dat de veerkracht van medewerkers net als 2022 over het algemeen goed is. Zo voelen medewerkers zich betrokken bij wat ze doen, ervaren het werken als plezierig en voelen zich goed over zichzelf en veilig om zichzelf bij Avans te zijn.

Op het gebied van vitaliteit en persoonlijke, professionele en teamontwikkeling kunnen Avansmedewerkers kiezen uit een breed aanbod. We zijn ons ervan bewust dat studenten niet alleen

leren van wat docenten hen vertellen, maar vooral ook van de manier waarop docenten informatie delen en een voorbeeldrol vervullen. We beperken de voorbeeldrol niet alleen tot docenten, elke medewerker van Avans werkt hieraan mee.

Met de benoeming van onze [D&I Officer Lies Parmentier](#) in 2023 hebben we stappen gezet in diversiteit en inclusie en allerlei initiatieven en evenementen ontwikkeld op dat gebied. We stimuleren daarmee een omgeving waar iedereen zich gehoord en gezien voelt. Zowel medewerkers als studenten toonden belangstelling voor het onderwerp.

Na een opstartfase is er vanaf de zomer van 2023 een boost aan belangstelling voor het programma Professioneel Ontwikkelen in een Lerende Organisatie. Vanuit zowel de academies als de Centres of Expertise (CoE's).



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

|         | 2019   | 2020*  | 2021   | 2022   | 2023    |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Aantal  | 2912   | 3308   | 3485   | 3811   | 3743    |
| Groei % | 2,6    | 13,6   | 5,4    | 9,4    | -1,8    |
| FTE**   | 2292,9 | 2452,3 | 2689,7 | 2866,5 | 2886,03 |
| Groei % | 1,7    | 7      | 9,7    | 6,8    | 0,7     |

\* inclusief 195 surveillanten

\*\* inclusief tijdelijke uitbreiding (TUB)

# Diversiteit en inclusie

Avans zette in 2023 grote stappen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I), zoals ook uit het interview met het [College van Bestuur](#) naar voren komt. Het jaar begon op 24 januari positief met de co-creatiemiddag Avans: Divers & Inclusief?! Tijdens deze workshopmiddag kwamen meer dan 80 medewerkers en studenten van Avans samen om te praten over de belangrijke thema's.

Op deze dag maakte de organisatie voor het eerst kennis met de eerste D&I officer van Avans: Lies Parmentier. Haar komst heeft ervoor gezorgd dat

alle krachten op het gebied van D&I zijn gebundeld. Zie ook het [interview](#) met Lies Parmentier.

Het kernteam D&I maakt een onderscheid tussen 5 verschillende diversiteitsthema's: seksuele oriëntatie, gender, etnische-culturele diversiteit, neurodiversiteit & functieverval en leeftijd. Naast de workshopmiddag in januari vonden in 2023 meer dan 200 D&I evenementen plaats, waaronder workshops, bijscholingen en symposia rondom de 5 verschillende thema's.

Tabel 2 Functiecategorie naar gender

|                                                                   |                  | Aantal      | FTE           |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|---------------|
| Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management en surveillanten | Man              | 415         | 379,1         |
|                                                                   | Vrouw            | 958         | 754,0         |
|                                                                   | <b>Subtotaal</b> | <b>1373</b> | <b>1133,1</b> |
| Management                                                        | Man              | 38          | 37,4          |
|                                                                   | Vrouw            | 69          | 65,0          |
|                                                                   | <b>Subtotaal</b> | <b>107</b>  | <b>102,4</b>  |
| Onderwijzend Personeel*                                           | Man              | 1096        | 885,4         |
|                                                                   | Vrouw            | 1032        | 765,1         |
|                                                                   | <b>Subtotaal</b> | <b>2128</b> | <b>1650,5</b> |
| Surveillanten                                                     | Man              | 78          |               |
|                                                                   | Vrouw            | 57          |               |
|                                                                   | <b>Subtotaal</b> | <b>135</b>  |               |
| <b>Totaal</b>                                                     |                  | <b>3743</b> | <b>2886,0</b> |

## 4 charters

Avans ging in 2023 aan de slag met 4 charters. Zo ondertekende Avans de charter 'SER: Diversiteit in Bedrijf' en is hiervoor een plan van aanpak opgesteld in overleg met Sociaal-Economische

Raad. Daarnaast ondertekende Avans het Gender Equality Plan en zijn hier acties op ondernomen. Ook het 'Let's Talk About Yes' Manifest van Amnesty International is ondertekend door Avans, waarbij zowel Student Support als het kernteam

D&I actief betrokken zijn bij de bijbehorende acties uit het manifest.

Tot slot tekende Avans de intentieverklaring van het VN-verdrag handicap en daarvoor een projectgroep opgericht die actief aan de slag gaat om de situatie voor mensen met een ondersteuningsbehoefte binnen Avans te verbeteren. Daarnaast is Avans actief vertegenwoordigd op diverse D&I-conferenties,

worden er verschillende pilots gedraaid voor studenten en medewerkers, en werkt Avans samen met andere kennisinstellingen, overheidsinstellingen en samenwerkingspartners om onze ambities op D&I-vlak waar te maken.

De grote stappen die Avans in 2023 op D&I-vlak zette, krijgen een vervolg in het beleidsplan D&I 2024, dat zich richt op de komende jaren en de nieuwe ambitie van Avans.

## Medewerkers en organisatie

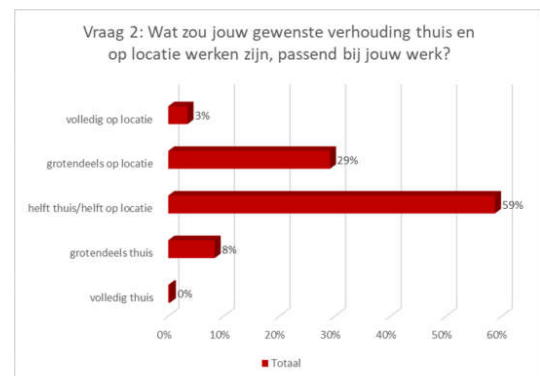
### **Hybride werken en thuiswerkregeling**

Na de coronapandemie ontwikkelden we een thuiswerkbeleid dat we in juni 2022 invoerden. In deze thuiswerkregeling staan de kaders waarbinnen thuiswerken mogelijk is, welke tegemoetkoming voor thuiswerken en reiskosten medewerkers ontvangen en welke thuiswerkplekfaciliteiten er zijn. In het magazine 'Hybride werken' geven we tips voor het maken van teamafspraken om goed hybride samen te werken. De laatste maanden van 2023 is er een evaluatie geweest waarvan we de resultaten eind 2023 publiceerden.



47% van de medewerkers werkt voor de helft vanuit huis en de andere helft op locatie. Er is voornamelijk onder docenten een verschil tussen de huidige verdeling en de gewenste verdeling als het gaat om thuiswerken. Zij hebben de wens om

meer dan in de huidige situatie voor 50% vanuit huis te werken en 50% vanaf een Avanslocatie.



### **Welzijn, verzuim & preventie**

In 2023 was er veel aandacht voor vitaliteit en welzijn. Zo ontwikkelden we een programma rondom werkdruk en werkgeluk en organiseerden we de Week van de Vitaliteit. Tijdens die week vroegen we medewerkers wat vitaliteit voor hen betekent en wat ze nog missen in het aanbod. Naar aanleiding daarvan onderzochten we of we het aanbod moeten gaan uitbreiden.

### **Verzuim en spreekuren**

Net als in 2022 is het verzuimcijfer van 2023 in lijn met de landelijke trend van het verzuim in de zorg en het onderwijs. Dit cijfer is hoger dan we binnen Avans gewend zijn. Ook in 2022 was dat zo. In 2023

hebben we veel gedaan om de verzuimperiode te verkorten of liever nog, te voorkomen.

Het aantal verzuim-gerelateerde spreekuren steeg van 1499 in 2022 naar 1560 in 2023.

Het aantal preventieve spreekuren nam zelfs met ruim 40% toe ten opzichte van 2022.

Dit zijn de gesprekken die bedrijfsartsen en arbo-verpleegkundigen voeren om verzuim te helpen voorkomen.

Daarnaast steeg het aantal interventies door externe partijen met 35%. Ook investeren we in de ontwikkeling van vaardigheden van leidinggevendenden om effectiever te kunnen optreden als casemanagers bij verzuim. Zo is er een interne training ontwikkeld voor het voeren van een gesprek ter voorkoming of voor verkorting van verzuim en zijn er meer overlegmogelijkheden gecreëerd tussen leidinggevende en bedrijfsarts. In 2023 zijn we gestart met een pilot waarbij een verzuimadviseur gericht een aantal organisatieonderdelen ondersteunt bij verzuimmanagement.

### **Health Checks en werkplekonderzoeken**

Avans biedt de Basis Health Check aan voor al haar medewerkers. Deze Health Check geeft aan hoe gezond je bent, waarbij zowel aandacht is voor de algemene gezondheid als voor eventuele arbeidsgerelateerde fysieke klachten. In 2023 maakten medewerkers hier weer veel gebruik van.

In 2023 voerden we 20 werkplekonderzoeken uit met als doel het doornemen van de werkplek-instellingen.

### **Risico-inventarisatie en evaluatie**

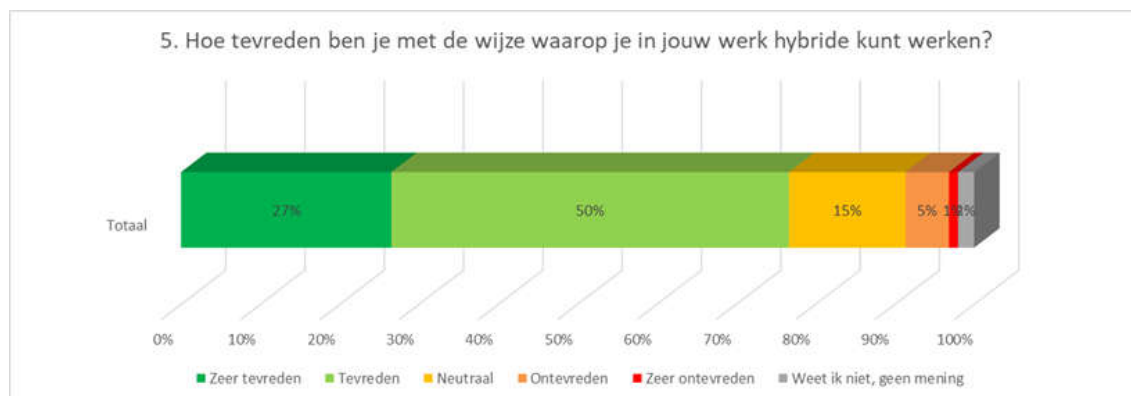
In 2023 voerden we conform planning 4 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. Daarnaast is een start gemaakt met het werken vanuit een preventieteam waarbij zowel medewerkers van Health Services als uit het team Privacy, Veiligheid en Security een belangrijke rol hebben. Dit preventieteam heeft het proces rondom de uitvoering en opvolging van de RI&E's tegen het licht gehouden en verbeterd.

### **Interventies door externe partners**

Het aantal medewerkers dat in 2023 gebruik maakte van ondersteuning door een van de externe partners van Avans steeg met 35% ten opzichte van 2022. Denk bijvoorbeeld aan psychologische ondersteuning en budgetcoaching, maar ook aan het gebruik van een taxi om met verminderde mobiliteit toch op het werk te kunnen komen.

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

Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans en begeleiden wij deze groep ook. In 2023 waren er 21 medewerkers met een dergelijke beschikking. 6 van hen kwamen voor de verkorte regeling van het UWV in aanmerking en vallen daarmee buiten de begeleiding van Avans.



# Samen leren en ontwikkelen

## ***Ontwikkelen.avans.nl***

Waar we in 2022 nog spraken over een leerlandschap hebben we deze term in 2023 laten varen. Een leerlandschap is meer dan het samenbrengen van alle ontwikkelactiviteiten. We hebben belangrijke stappen gezet om het leven lang ontwikkelen van de Avansmedewerker verder te faciliteren.

In september 2023 ging de vernieuwde SharePointpagina van [ontwikkelen@avans](mailto:ontwikkelen@avans) live. Deze is ontwikkeld door medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen op basis van co-creatie.

Op deze website vindt de medewerker ontwikkelactiviteiten vanuit 24 leerthema's. Onderwerpen die in het kader van Ambitie 2025 relevant zijn, zoals (digitale) didactiek, begeleiden aankomend student, moduleontwikkeling, werken in teams en zelforganisatie of duurzame ontwikkeling. Binnen een thema vindt de medewerker zowel op inhoud als op vorm een diversiteit aan leermogelijkheden.

Ook is het mogelijk om te zoeken naar ontwikkelactiviteiten vanuit een functie. Voor zowel docenten als onderzoekers zijn er al verschillende activiteiten beschikbaar. Voor leidinggevendenden breiden we het aanbod nog verder uit. Dat geldt ook voor het aanbod voor docenten en onderzoekers. Voor ondersteunend personeel zijn we nog in de opstartfase en brengen we de behoeften voor ontwikkelactiviteiten in kaart.

Met het vernieuwde [ontwikkelen.avans.nl](https://ontwikkelen.avans.nl) is een belangrijke stap gezet om de medewerker meer regie te geven over hun eigen ontwikkeling.

## ***HR-cyclus***

In 2021 zijn we gestart met de HR-cyclus en werken er nu inmiddels al 3 jaar mee. De

teams zijn volop aan de slag met het jaarlijkse teamplan en met de vertaling daarvan naar individuele ontwikkelplannen. Ook het voeren van de jaarlijkse gesprekken met elkaar in de teams over de individuele ontwikkelplannen en de gesprekken met de directies ervaren we steeds meer als een vertrouwd en herkenbaar moment in het jaar. Daarnaast is er specifieke coaching en training beschikbaar wanneer teams behoefte hebben aan extra ondersteuning. De plannen/documenten bewaren we digitaal. Medewerkers kunnen die altijd raadplegen in het bestaande HR-systeem. Begin 2024 houden we Avansbreed een evaluatie over de ervaringen met de HR-cyclus, zodat we eventuele verbeteringen kunnen doorvoeren met ingang van het nieuwe studiejaar.



## ***Docentprofessionalisering***

Docenten vervullen een belangrijke rol om de doelen van onze ambitie 2025 te behalen. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de ontwikkeling van studenten. Daarom is in 2023 veel tijd en aandacht besteed aan de professionalisering van deze doelgroep. Dit begint al meteen bij de start van hun loopbaan als hbo-docent, waarbij we ze een uniek professionaliserings- en certificeringstraject aanbieden: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De continu veranderende werkcontext vraagt van onze docenten dat zij zich ook continu ontwikkelen en met deze veranderingen mee bewegen.

**Tabel 3 Leerinterventies**

| Aantal trajecten                   | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE) | 130  | 100  | 111  | 124  | 143  |
| In-Company                         |      |      | 0    | 0    |      |
| Management development             | 27   | 16   | 15   | 14   | 3    |
| Maatwerk                           | 211  | 128  | 169  | 160  | 132  |
| Coaching                           | 13   | 19   | 23   | 81   | 43   |
| Webinars                           |      | 14   | 22   | 26   |      |
| Mobiliteit                         |      |      | 57   | 0    | 95   |
| Bite size trainingen               |      |      | 19   | 6    |      |

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

We bieden ze daarom een breed scala aan leerinterventies aan via [Ontwikkelen@avans](mailto:Ontwikkelen@avans). In 2023 realiseerden we het volgende:

1. De Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid voor nieuwe docenten blijft up-to-date en constant in ontwikkeling, zodat er altijd aansluiting is op de nieuwste inzichten van didactiek, toetsing en andere docentthema's.
2. We ontwikkelden modules die een verdieping zijn op de BDB en aansluiten bij onze ambitie. Zoals studenten leren om keuzes te maken, begeleiden van projectgroepen, onderzoekend vermogen integreren in je onderwijs, ontwikkelen van (nieuwe) modules en ICT in het onderwijs.
3. De site van [Ontwikkelen@avans](mailto:Ontwikkelen@avans) is doorontwikkeld en alle leerthema's staan online. Het is de omgeving waar docenten zichzelf verder kunnen ontwikkelen op ieder gewenst moment en plaats.
4. Het project 'de Toekomstige Avans Medewerker' is in 2023 uitgerold voor docenten en onderzoekers. De docentrollen zijn gedefinieerd en uitgerold binnen de voorlopers; opleidingen die al vooruit zijn in de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs.

### **Loopbaanbegeleiding**

In 2023 meldden zich 103 medewerkers met een loopbaanvraag. Dit is een stijging van 27% ten opzichte van 2022. Vaak was 1 gesprek

voldoende om de medewerker zelfstandig aan de slag te laten gaan. Ook verwezen we door naar het uitgebreide aanbod op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. 36 Medewerkers volgden een loopbaantraject bij 1 van onze externe loopbaancoaches.



In april en november van 2023 organiseerden we weer de 'Week van het loopbaangesprek'. Elke medewerker kan dan vrijblijvend en vertrouwelijk met een loopbaancoach in gesprek. 35 Avanscollega's maakten gebruik van deze mogelijkheid.

Dit jaar zijn we gestart met informatiedagen voor oudere medewerkers, bedoeld om ze bewust te laten stilstaan bij de laatste periode in hun loopbaan. En om ze informatie te verschaffen over factoren die hierop van invloed zijn. Collega's van de Vereniging Oud Medewerkers (VOM) leverden ook een bijdrage.

In 2023 organiseerden we deze dag 3 keer en namen 36 collega's hieraan deel.

**Tabel 4 Verdeling naar leeftijdscategorie**  
(excl. stagiaires, inclusief surveillanten)

| Leeftijdscategorie | FTE            | Aantal      |
|--------------------|----------------|-------------|
| 15-19              | 0,94           | 7           |
| 20-24              | 32,43          | 63          |
| 25-29              | 189,55         | 220         |
| 30-34              | 311,48         | 375         |
| 35-39              | 353,85         | 449         |
| 40-44              | 418,87         | 530         |
| 45-49              | 381,43         | 477         |
| 50-54              | 428,37         | 534         |
| 55-59              | 406,66         | 499         |
| 60-64              | 297,81         | 371         |
| 65-AOW leeftijd    | 59,67          | 83          |
| vanaf AOW leeftijd | 4,96           | 135         |
| <b>Totaal</b>      | <b>2886,02</b> | <b>3743</b> |

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

In april 2023 organiseerden we voor de vierde keer het evenement 'Jouw Talent, Jouw Toekomst!' Met dit Avansbrede evenement willen we medewerkers op een innovatieve en speelse manier laten kennismaken met hun kwaliteiten en talenten om de individuele wendbaarheid en veerkracht te vergroten.

Deze keer waren we ook fysiek aanwezig in Den Bosch en Breda met een heus Talentplein. Medewerkers konden kennis maken met ons reguliere aanbod. En er was volop ruimte om het eigen netwerk binnen Avans te vergroten. Op de Talentenpleinen kwamen 250 bezoekers af. We organiseerden 12 workshops op locatie en 160 collega's namen daaraan deel. De medewerkers beoordeelden de activiteiten met gemiddeld een 8,4.



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

De arbeidsovereenkomst van 93 medewerkers werd in 2023 beëindigd of niet verlengd. Dit is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2022. Avans is eigen risicodragers (ERD) voor de WW- en de BW- (boven wettelijke) uitkeringen. Wij voeren actief beleid om medewerkers voor het einde van hun dienstverband actief naar een andere baan te begeleiden en om deze uitkeringslast te beperken.

In totaal hielpen we 75 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hoefden we € 3,25 mln aan gereserveerde uitkeringslasten niet uit te keren. Maar bovenal is het mooi dat deze mensen een nieuwe baan vonden.





Vanwege een verandering van definitie zijn de cijfers van 2023 niet te vergelijken met 2022. Daarom zijn de gegevens van beide jaren hier vermeld

**Tabel 5 Uitstroom per reden**

|                                                    | 2022       | 2022         |
|----------------------------------------------------|------------|--------------|
| Reden                                              | aantal     | FTE          |
| Einde van contract                                 | 114        | 47,3         |
| Gepensioneerd                                      | 43         | 26,9         |
| Onvrijwillige beëindiging                          | 4          | 3,0          |
| Overleden                                          | 4          | 1,6          |
| Vrijwillige beëindiging                            | 275        | 109,9        |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>440</b> | <b>188,6</b> |
|                                                    | 2023       | 2023         |
| Reden                                              | aantal     | FTE          |
| AOW datum bereikt                                  | 24         | 14,5         |
| Arbeidsongeschikt                                  | 11         | 8,3          |
| Einde tijdelijk contract (van rechtswege)          | 303        | 83,9         |
| Keuzepensioen                                      | 24         | 19,6         |
| Ontslag tijdens proefperiode                       | 4          | 3,6          |
| Op eigen verzoek                                   | 248        | 175,4        |
| Overleden                                          | 3          | 2,7          |
| Vaststellingsovereenkomst of wederzijds goedvinden | 20         | 16,5         |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>637</b> | <b>324,5</b> |

### ***Bijdrage aan Ambitie 2025***

In november 2021 ontwikkelden we speciaal aanbod voor medewerkers van academies die bij de clustering van academies betrokken waren. Inmiddels is dit aanbod beschikbaar voor alle medewerkers van Avans. Veel van het aanbod is gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, variërend van een individueel gesprek, webinars en masterclasses tot meerdaagse trajecten op het gebied van persoonlijk leiderschap. In 2023 namen 253 collega's deel aan 1 of meerdere activiteiten.

# Organisatieontwikkeling

## ***Bouwteam Organisatie***

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

## ***Structuur***

De herclustering van academies in 2022 leverde een aantal inrichtingsvraagstukken op die in 2023 zijn opgepakt. Rondom de coördinatie van academies werkten we een tweetal scenario's uit die we uiterlijk medio 2024 implementeren binnen de academies. Academies maken een keuze om te werken met of zonder de rol van coördinator voor de docententeams, wat afhankelijk is van de mate waarin zij invulling geven aan een aantal principes van zelforganisatie. Ook ten aanzien van de samenstelling van directies stelden we een geactualiseerde richtlijn op. Daarnaast is er een verkenning geweest op het vraagstuk van processen binnen de academiebureaus en inventariseerden we welke behoefte aan ondersteuning er wenselijk is.

Na de start van 4 Centres of Expertise (COE's) halverwege 2022, lag in 2023 de focus op het realiseren en borgen van de samenwerking en het optimaliseren van de inrichting. Wat betreft de inrichting van masters is ondersteund bij het in kaart brengen van verschillende scenario's. En met het featureteam werkten we samen aan de totstandkoming van de nieuwe organisatie op



het gebied van informatievoorziening, de IV-organisatie.

## ***Professionele Ontwikkeling in een Lerende Organisatie (POLO)***

In 2023 lag de focus van POLO op de professionele ontwikkeling van docenten en onderzoekers. De site van Ontwikkelen@avans vulden we met een diversiteit aan strategische leerthema's. En binnen die thema's vindt iedere medewerker een diversiteit aan ontwikkelactiviteiten. Hierdoor kunnen zij nu makkelijker de regie nemen op wat, wanneer en hoe zij leren.

De rollen van Avansdocenten zijn gedefinieerd en een instrument is ontwikkeld om deze rollen binnen een opleidingsteam met elkaar te bespreken. We ondersteunen onderwijsacademies bij de integrale professionalisering van alle medewerkers. Op basis van de behoefte van academies werken we samen om de juiste professionaliseringsstappen te maken. Hierbij ondersteunen we in het verhelderen van de vraag als het maken van het plan, de uitvoering en inrichting van het proces.

In 2024 komt de focus van POLO ook te liggen op de professionele ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel (OOP) en leidinggevenden. Daarnaast gaat POLO verder met het stimuleren van Avans als lerende organisatie en het creëren van een goede digitale leeromgeving voor de medewerker.

### **Teamontwikkeling en zelforganisatie**

In 2023 zagen we een toename in de vraag naar begeleiding van teams ten opzichte van 2022. In 2022 waren er 50 aanvragen voor teamontwikkeltrajecten en in 2023 liep dit op naar 75. Deze zijn uitgevoerd door interne teamcoaches en door onze externe partners. In een aantal gevallen ontstond er een co-creatie tussen de interne en externe teamcoach, wat door de teams als prettig en waardevol werd ervaren.

## **Ontwikkelen teams**

In 2023 waren er 75 aanvragen voor teamontwikkeltrajecten, tegen 50 in 2022. Dat is een toename van 50%.

De aanvragen van 2023 kunnen we onderverdelen in een 4 hoofdcategorieën:

- Ondersteuning bij het optimaliseren van de onderlinge samenwerking en het beter leren kennen en benutten van elkaars talenten.
- Ondersteuning bij het vergroten van de effectiviteit van de communicatie en het geven van feedback.
- Ondersteuning bij het vaststellen van de teamdoelen en het maken van werk- en samenwerkingsafspraken.

- Coaching van samengevoegde teams en teamvorming. Ondersteunen bij de doorontwikkeling van zelforganisatie.

Daarnaast werkten we in 2023 aan de ontwikkeling van een onepager die de samenhang tussen zelforganisatie en continue teamontwikkeling in beeld brengt. Na analyse van de afgeronde teamtrajecten binnen Avans in de afgelopen 3 jaar, stelden we 7 succesfactoren vast om tot succesvolle teamsamenwerking te komen. Deze succesfactoren bieden houvast voor teams en leidinggevendenden die aan de slag gaan met teamontwikkeling.

Wat betreft zelforganisatie stelden we een aantal leidende principes op, op het gebied van visie en leiderschap, teamvorming, HR-cyclus, teamplannen, teamrollen en samenwerking. Vervolgens vond een eerste reflectie op de leidende principes plaats. Deze reflectie gebruiken we om van elkaar te leren, om met de stakeholders aan de slag te gaan en om de doorontwikkeling naar zelforganisatie te versterken.

Tot slot is sinds eind 2023 de vernieuwde site '[Werken in teams en zelforganisatie](#)' beschikbaar. De thema's teamontwikkeling en zelforganisatie komen terug in video's, werkvormen en andere informatiemiddelen.

# **Impactvol HRM**

### **Strategische Personeelsplanning (SPP)**

Alle organisatieonderdelen maakten in de eerste helft van 2023 een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het personeelsbestand. Deze analyses geven richting aan om adequaat en tijdig in te kunnen spelen op interne en externe ontwikkelingen die Avans raken. Bijvoorbeeld de teruglopende studentaantallen,

veranderende eisen vanuit het werkveld en technologische ontwikkelingen.

Elk organisatieonderdeel heeft eigen interventies bepaald. Daarnaast is er Avansbreed ook een analyse gemaakt van alle SPP-uitkomsten. Deze analyse met aanbevelingen voor het vervolg is de basis voor Avansbrede maatregelen zoals het

verder inrichten en professionaliseren van het interne mobiliteitsproces.

### Inhuur van medewerkers

Voor het beheren van externe inhuur van medewerkers maken we gebruik van het systeem Avans FlexPeople. In 2023 is het systeem verder geïmplementeerd: in maart voor ZZP niet-onderwijs en in september voor ZZP onderwijs en natuurlijke personen.

| Tabel 6 Werving & Selectie   | 2022 | 2023 |
|------------------------------|------|------|
| Aantal gestelde vacatures    | 521  | 389  |
| Aantal vacatureplaatsen      | 681  | 454  |
| Aantal aangenomen kandidaten | 525  | 368  |

### Arbeidsvoorwaarden

In 2023 voegden we een aantal regelingen over arbeidsvoorwaarden toe en pasten we een aantal regelingen aan die onder andere voortvloeiden uit de nieuw afgesloten cao.

Eind 2022 stemde de AMR in met de Gedragscode: een richtlijn voor professionele gedragsnormen en informatie over wanneer sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. De gedragscode is 1 onderdeel van meerdere stappen die we binnen Avans zetten op het gebied van gewenst en ongewenst gedrag.

Met het oog op een uniforme werkwijze bij overwerk, stelden we de notitie 'toepassing overuren' op. Uitgangspunt is dat we overwerk zoveel mogelijk voorkomen. Wel zijn er situaties denkbaar waarbij medewerkers incidenteel en in overleg tijdelijk meer uren kunnen maken. De notitie geeft duidelijkheid over de uitgangspunten in die situaties.

We stelden een tijdelijke Regeling Vervroegd Uittreden op die het medewerkers onder voorwaarden mogelijk maakt eerder met pensioen te gaan. De regeling loopt af op 31 december 2025.



**Tabel 7 Instroom per functiecategorie**

(excl. stagiaires)

| Functiecategorie                                    | 2022       |               | 2023       |              |
|-----------------------------------------------------|------------|---------------|------------|--------------|
|                                                     | aantal     | FTE**         | aantal     | FTE**        |
| Onderwijs Ondersteunend Personeel zonder Management | 408        | 204,15        | 12         | 11,1         |
| Management                                          | 12         | 11,60         | 261        | 172,5        |
| Onderwijzend Personeel*                             | 303        | 202,94        | 220        | 145,4        |
| Surveillant                                         |            |               | 58         | 0            |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>723</b> | <b>418,69</b> | <b>551</b> | <b>329,0</b> |

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

\*\* Exclusief TUB

### Reiskosten

In aanvulling op de fietsbonus, de verhoogde vergoeding bij vitale reiskilometers, lanceerden we de fietsapp Toogethr. Studenten en medewerkers kunnen voor iedere kilometer die zij met de fiets afleggen punten sparen en die vervolgens inwisselen voor een cadeaubon of donatie voor een goed doel.

Met ingang van 1 januari 2023 verhoogden we de reiskostenvergoeding voor het niet vitale woon-werkverkeer tijdelijk naar € 0,16 per kilometer. En de reiskostenvergoeding voor vitaal woon-werkverkeer naar € 0,21 per km. Deze tijdelijke verhogingen waren onderdeel van een pakket voor de tegemoetkoming van de stijgende

energiekosten. De reiskostenvergoeding konden medewerkers conform de bestaande werkwijze declareren via HR Selfservice. Met HR2day maakten we een mooie verbeterslag waardoor we het declaratieproces vereenvoudigden en daarmee ook gebruiksvriendelijker maakten voor de medewerkers.

### Tegemoetkoming thuiswerken

Vanaf 1 januari 2023 verhoogden we de thuiswerkvergoeding structureel naar € 3 per thuiswerkdag. In 2023 voerden we een evaluatie uit over thuiswerken. Dat leverde ons belangrijke inzichten over hoe medewerkers hybride werken ervaren. Zie ook [eerdere paragraaf](#).

**Tabel 8 Ouderschapsverlof**

Betaald ouderschapsverlof

|               | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Man           | 58         | 78         | 61         | 61         | 88         |
| Vrouw         | 106        | 108        | 83         | 82         | 98         |
| <b>Totaal</b> | <b>164</b> | <b>186</b> | <b>144</b> | <b>143</b> | <b>186</b> |

Onbetaald ouderschapsverlof

|               | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Man           | 18        | 23        | 33        | 35        | 39        |
| Vrouw         | 67        | 68        | 64        | 53        | 51        |
| <b>Totaal</b> | <b>85</b> | <b>91</b> | <b>97</b> | <b>88</b> | <b>90</b> |

### Nieuwe cao hbo

Na een lange onderhandelingsperiode werd in juli 2023 een nieuw principeakkoord bereikt. De nieuwe cao ging met terugwerkende kracht in op 1 april 2023 en werd afgesloten tot en met 30 juni 2024. Naast een loonsverhoging van gemiddeld 10% en een eenmalige uitkering kent de nieuwe cao een groot aantal wijzigingen, zoals een uitbreiding van de volgende regelingen: Werktijdvermindering senioren, Duurzame inzetbaarheid en Geboorteverlof. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over doorwerken na de AOW-leeftijd, de inschaling en naamswijziging van Docent A, een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsverzekering en over de mogelijkheid tot kopen en verkopen van verlofuren. De wijzigingen sluiten veelal aan op de thema's die bij Avans spelen en die we belangrijk vinden.



### Beloningsbeleid

Om te komen tot een breed gedragen beleid organiseerden we in 2023 3 workshops met een mix van medewerkers uit de gehele Avansorganisatie om ervaringen, inzichten en

uitgangspunten op te halen. De input uit die workshops gebruikten we om uniforme richtlijnen op te stellen over beloningsbeleid in brede zin. Vervolgens stelden we samen met een externe partij het conceptbeleid op. Dit concept beleid toetsen we in 2024 bij enkele deelnemers aan de werksessies en vervolgens leggen we het ter besluitvorming voor aan verschillende gremia.

### Nieuw HRsysteem HR2day

Vanaf januari 2023 werkt Avans met HR2day. De inrichting van het nieuwe HR-systeem ondersteunt naast de salarisbetalingen, de basis HR-selfserviceprocessen voortkomend uit instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Met behulp van een overzichtelijk Employee Interactive Center (EIC) kunnen medewerkers eenvoudig via de webomgeving of de HR2day app zelf HR-zaken regelen en eigen gegevens inzien. Leidinggevenden kunnen in het Manager Interactive Center (MIC) HR-mutaties doorvoeren, accorderen en signalen over acties ontvangen.

HR2day faciliteert in de ambitie van Avans bij wijzigingen van het organisatiemodel en de inrichting van de organisatie, onder andere richting onderwijsvernieuwing en zelforganisatie. Vanaf september 2023 ondersteunt het systeem ook de HR-gesprekkencyclus van Avans. De inrichting van HR2day draagt bij aan digitalisering, automatisering en de uitbreiding van HR-informatie van Avans.

## Sociale veiligheid

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

studenten dat ze respectvol en zorgvuldig met elkaar omgaan.

### Avans Gedragscode

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

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

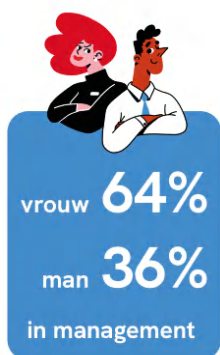
'Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.'

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

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

# Leiderschap

De realisatie van de Ambitie 2025 vraagt naast de ontwikkeling richting zelforganisatie een doorontwikkeling op het gebied van leiderschap. Het gaat over de manieren van trainen en samenwerken over organisatieonderdelen heen. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Sleutelwoorden hierin zijn: wendbaarheid, moed en lef.



## Leiderschapsontwikkeling in 2023

De visie op leiderschap is in de organisatie gedeeld en in 2023 zijn voor 4 doelgroepen initiatieven ontwikkeld.

1. 20 Avans medewerkers namen deel aan het Leiderschap Groei Programma (LGP) om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. En met resultaat, blijkt uit de positieve reacties van de evaluatie. Begin 2024 gaat een nieuwe groep van start.
2. Voor leidinggevenden die geen deel uitmaken van de directie zijn er opleidingen en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling beschikbaar via het Digitaal Leerplatform.
3. Voor nieuwe directieleden is een nieuw onboarding programma in de maak.
4. Voor alle zittende directieleden hebben we het Ambition Level Leadership (ALL) programma doorgezet. Een programma waarin we in verschillende werkvormen en settings met elkaar in gesprek zijn gegaan over het doorbreken van patronen en het verder vormgeven van gedeeld leiderschap. Sinds september 2023 kregen we hierin ondersteuning van een externe partij. Het Avansleiderschapsprogramma voor directieleden gaven we vorm in lijn met de dagelijkse praktijk, gericht op 3 dimensies: in het collectief, binnen het eigen team en op het gebied van persoonlijk leiderschap.

# College van Vertrouwenspersonen

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

Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk. Zowel fysiek als sociaal. Bij Avans gaan we rechtvaardig en respectvol met elkaar om. Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat niet mogelijk is, pakken we het aan.

Studenten en medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag kunnen terecht bij het College van Vertrouwenspersonen (CvV). De vertrouwenspersonen van Avans zijn er voor alle medewerkers en studenten.

Ervaart iemand ongewenst gedrag, dan is het belangrijk dat diegene gehoord wordt. De vertrouwenspersonen doen niet aan waarheidsvinding, maar zijn er om de melder te ondersteunen. Ze bieden een luisterend oor en helpen de situatie of het probleem te doorgronden. Ze denken mee over mogelijke oplossingen.

## **Samenstelling**

Het College voor Vertrouwenspersonen is onderverdeeld in 2 kamers, 1 kamer voor vertrouwenspersonen voor medewerkers en 1 voor studenten.

De kamer vertrouwenspersonen medewerkers, bestond in 2023 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis
- Derya Karagöz

- Joekie Bruininks
- Marko Wetzer

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

De kamer vertrouwenspersonen studenten bestaat uit 4 vertrouwenspersonen en bestond in 2023 uit de volgende personen:

- Jacqueline Voorbraak (tot 1-5-2023)
- Emely Willemse (vanaf 10-3-2023)
- Ibolyka Cicilia (vanaf 1-9-2023)
- Elke Giesbers (tot 2-11-2023)
- Nicolle Oomen (langdurig afwezig vanaf 18-10-2023)

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

## Ondersteuning

De vertrouwenspersonen doen niet aan waarheidsvinding, maar zijn er om de melder te ondersteunen. Ze denken mee over mogelijke oplossingen.

## **Het jaar 2023**

In 2023 deden totaal 227 personen een beroep op het CvV.

Tabel 1 Aantal meldingen

| Meldingen Ongewenste omgangsvormen | 2019      | 2020      | 2021      | 2022       | 2023       |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Student                            | 11        | 18        | 20        | 45         | 73         |
| Medewerker                         | 47        | 32        | 66        | 112        | 154        |
| <b>Totaal</b>                      | <b>58</b> | <b>50</b> | <b>86</b> | <b>157</b> | <b>227</b> |

### Signaleringsfunctie en trends

- Er is bij Avans Hogeschool een groot onderling verschil tussen het aantal meldingen van clusters en diensten. Sommige clusters of diensten hebben nul meldingen, andere academies/clusters hebben enkele of redelijk wat meldingen en ook zijn er enkele met een hoog en zeer hoog aantal meldingen. Wat betreft het werkproces valt het volgende op. Door melders wordt vaak spontaan - soms ook verbaasd - benoemd hoe fijn en helpend het is, dat er (zeer) snel wordt gereageerd op een verzoek of melding. Daarnaast wordt het als ondersteunend gezien, dat het gesprek gepland wordt waar en hoe de melder het wenst, binnen de mogelijkheden van de situatie.
- Onder medewerkers signaleerde het CvV psychologische intimidatie als de meest voorkomende melding (47 keer): dit is overigens in de meeste organisaties het geval. Verder komt dit jaar de categorie waarin 'psychologische intimidatie in relatie tot arbeidsconflict' wordt ervaren ook veel voor (26 keer). Omdat de categorieën dit jaar zijn aangepast, is dit laatste echter niet goed te vergelijken met eerdere jaren.
- Net als voorheen werden ook in 2023 hoge eisen gesteld aan medewerkers. Er zijn veel ingrijpende veranderingen ingevoerd en nog gaande, onder meer in curriculumontwikkelingen, structuur, onderwijsconcept, directies, leiderschapstijl (meer afstand tussen directie en medewerkers) en functiehuis. Daarnaast zijn er afdelingen

met een financieel tekort, wat spanning teweeg heeft gebracht. Vooral bij docenten en zeker bij docenten op bepaalde sleutelposities, bijvoorbeeld in coördinerende of innovatieve rollen, commissieleden (examen-, curriculum-, onderwijs-) en bij collega's die actief zijn in medezeggenschapsorganen. Er werd veel toewijding en souplesse gevraagd en de taken en veranderingen brengen (soms te hoge of tegenstrijdige) eisen en stress met zich mee.

- Bij studenten vormen de categorieën psychologische intimidatie en seksuele intimidatie het grootste aantal meldingen, vergelijkbaar met voorgaande jaren. Er is een stijging in het aantal meldingen vergeleken met vorig jaar. Dit kan gerelateerd zijn aan een toegenomen meldingsbereidheid. Meer inzet op voorlichting lijkt effect te hebben, hoewel het aantal meldingen van studenten achterblijft bij dat van medewerkers. Dit verschil roept vragen op en moet worden onderzocht. Het verschil in meldingen wordt ook bij andere hogescholen waargenomen.

In 2023 zijn de categorieën van meldingen uitgebreid. Daarom hebben we in tabel 2 een onderscheid gemaakt naar de voorgaande jaren en 2023. Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van meerdere ongewenste omgangsvormen en soms ook ongewenste omgangsvormen in combinatie met functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict. Het onderscheid is soms lastig te maken.

**Tabel 2 Meldingen per categorie**

| Ongewenste omgangsvormen                                                                                                                                                                                                                     | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Seksuele intimidatie, zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding                                                | 4      | 2      | 15     | 25     | 23     |
| 2. Agressie, verbaal geweld, zoals psychologische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten, zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten             | 22     | 27     | 31     | 44     | 19     |
| 3. Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd               | 8      | 3      | 5      | 11     | 16     |
| 4. Overig, zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen. | 24     | 17     | 31     | 66     | n.v.t. |
| 4. Psychologische intimidatie*                                                                                                                                                                                                               | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 68     |
| 5. Intimidatie in relatie tot een arbeidsconflict*                                                                                                                                                                                           | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 26     |
| 6. Pesten*                                                                                                                                                                                                                                   | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 7      |
| 7. Ander ongewenst gedrag*                                                                                                                                                                                                                   | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 37     |
| 8. Geen ongewenst gedrag*                                                                                                                                                                                                                    | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 25     |
| 9. Externe ondersteuning voor vermeende lastveroorzakers*                                                                                                                                                                                    | n.v.t. | n.v.t. | 4      | 11     | 6      |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                       | 58     | 49     | 86     | 157    | 227    |

\* Nieuwe categorie sinds 2023

### **Doelen en acties in 2024**

In 2022 is de gedragscode van Avans gelanceerd. De gedragscode is opgesteld om te laten zien welke professionele gedragsnormen we hanteren en om duidelijk te maken wanneer er sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. Voor effectieve cultuurverandering is het cruciaal dat iedereen goed geïnformeerd is.

Sociale veiligheid staat al breder binnen Avans op de agenda maar er is nog veel werk te verrichten. Het valt op dat de implementatie van de gedragscode nog in de beginfase is. Er wordt feitelijk nog niet veel mee gedaan en veel medewerkers blijken de gedragscode niet gelezen te hebben. Het leeft nog niet genoeg binnen de organisatie.

Er is door DP&O in samenwerking met de VP voor medewerkers een workshop ontwikkeld om de gedragscode bij medewerkers onder de aandacht te brengen en te vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Met deze workshop is intussen een pilot gedaan eind 2023 bij één cluster.

Een vergelijkbare observatie over de onbekendheid met de gedragscode wordt ook door de vertrouwenspersonen voor studenten geconstateerd. In gesprekken met studenten en studentenverenigingen blijkt minimale bekendheid. Meer aandacht voor de gedragscode in 2024 is dus essentieel.

Evenals voorgaande jaren worden ook in 2024 diverse activiteiten ondernomen om de vindbaarheid, zichtbaarheid en bereikbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Door onder meer de vindbaarheid op SharePoint te vergroten, het meldpunt te verbeteren en diverse pr-activiteiten zoals de aanwezigheid van VP op de Onderwijsdag van Avans.

Vanaf januari 2024 wordt gestart met 'ServicePunt' als applicatie om meldingen te

## Sociale Veiligheid

Sociale veiligheid staat al breder binnen Avans op de agenda maar er is nog veel werk te verrichten. Het valt op dat de implementatie van de gedragscode nog in de beginfase is. Veel medewerkers blijken de gedragscode niet gelezen te hebben. Het leeft nog niet genoeg binnen de organisatie.

doen en te registreren. De komende periode wordt kritisch bekeken of het gebruik van deze applicatie op de juiste manier bijdraagt aan de rolprofessionalisering. Goed cijfermateriaal helpt bij het actief acteren en bijsturen. Niet alleen aan het einde van het jaar, ook tussentijds.



# ***INTERVIEW FRANK VAN HOUT***

In de zomer van 2023 werd Frank van Hout op interim-basis aangesteld in het College van Bestuur. Het is de eerste functie in het hbo voor Frank, die wel tientallen jaren onderwijservaring meeneemt: hij startte als leraar Nederlands en was daarna onder andere actief als bestuurder in het mbo.

### ***'Mijn achtergrond als docent helpt me nog steeds'***

Frank werd 64 jaar geleden geboren in Helmond. In 1985 ging hij aan de slag als leraar Nederlands in Utrecht. Naast lesgeven hield Frank zich bezig met het begeleiden van leerlingen. Later werkte hij voor een schoolbegeleidingsdienst, uiteindelijk als directeur. In 2007 kreeg hij de kans om als CvB-lid aan de slag te gaan bij het toenmalige Friesland College, een regionaal opleidingscentrum. En zo vestigde Frank zich in Heerenveen met zijn gezin.

### ***Drive***

Daar woont hij nog steeds, met zijn vrouw Trix en dochter Benthe. Oudste zoon Lucas overleed helaas veel te vroeg aan een hartstilstand, op 23-jarige leeftijd. Zoon Hessel woont in Groningen. Frank zit vaak op de racefiets, leest veel en is regelmatig te vinden in concertzalen en restaurants. Frank: "Ik ben wel bourgondisch, in die zin ben ik nog steeds een Brabander."

Als leraar Nederlands gaf hij les aan een internationale klas. "Voor die groep was er weinig lesmateriaal, dus dat ontwikkelden wij zelf. Toen ontstond de drive om goed onderwijs te verzorgen. Mijn achtergrond als docent helpt me nog steeds, juist in combinatie met mijn bestuurservaring. Ik kan het onderwijs en de bedrijfsvoering verbinden."

### ***Hart voor de zaak***

En nu debuteert Frank dus als bestuurder in het hoger onderwijs. Hij noemt Avans 'overweldigend'. Frank: "Ik zie zo veel mensen met hart voor de zaak. We leunen niet achterover, ondanks alle

waardering van studenten. We blijven nadenken: hoe kan het beter?" Goede vraag: hoe kan het beter? "Nu volgen we nog vooral de regionale agenda, terwijl we die agenda veel meer zelf kunnen bepalen. Zeker op het gebied van de aangewezen zwaartepunten. Daarnaast doen we soms dingen omdat we dat zo gewend zijn. Ik probeer dat dan ter discussie te stellen."

"Ik ben optimistisch over de toekomst van Avans", besluit Frank. "En ik zie tegelijkertijd uitdagingen. Bijvoorbeeld om de samenhang tussen academies onderling en tussen academies en CoE's verder te versterken. Daarnaast hebben we gewoon minder middelen. Dat is gezond én lastig. Het dwingt ons namelijk om het gesprek te voeren over onze koers en de keuzes die daarbij horen. Uiteindelijk overheerst het optimisme: we hebben nog steeds de ingrediënten en vooral de mensen om onze ambitie te realiseren."



# ***6 BEDRIJFSVOERING***

Bij Avans werken we continu aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Zo namen we in 2023 nieuwe initiatieven met de nadruk op het terugdringen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dat doen we door medewerkers en studenten bewust te maken van hun individuele impact.



We verduurzamen onze bedrijfsvoering ook door een andere aanpak van catering, mobiliteit, energie- en watergebruik, afval en meer duurzaam inkopen.

### **MISSION ZERO**

Om in 2030 een volledig circulaire bedrijfsvoering te bereiken, stelden we Mission Zero op. Een plan van aanpak waarbij de focus ligt op: mobiliteit, energie, gebouwinrichting, hardware en andere apparatuur, catering, afval en duurzaam inkopen.

Met de hulp van een externe partner zijn de ambities op bovenstaande gebieden verder aangescherpt. Het aanscherpen van de ambities van Mission Zero is een continue proces. Het maakt het tijdpad en de noodzakelijke mijlpalen voor het bereiken van de volledige circulaire bedrijfsvoering in 2030 duidelijker.

### **Mobiliteit**

Het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de reisbewegingen van medewerkers en studenten is niet eenvoudig. Zij hebben hun eigen afwegingen over gemak, snelheid en persoonlijke omstandigheden die de keuze van vervoer bepalen. In 2023 heeft Avans haar visie op mobiliteit omgezet naar concrete plannen om te komen tot een forse reductie in de uitstoot van CO<sub>2</sub>.

Het doel is om in 2030 te zorgen dat de medewerkers 55% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot creëren en de studenten 50% minder. We stimuleren actief,

gezond en duurzaam reisgedrag zoals lopen, fietsen, openbaar vervoer, samen reizen (ride sharing) en we bieden elektrisch deelvervoer aan voor studenten en medewerkers.

### **Fietsstimuleringsprogramma**

In 2023 lanceerden we een fietsstimuleringsprogramma met een fietsapp voor alle studenten en medewerkers van Avans. Met het programma en de app willen we hen motiveren vaker de fiets te pakken. Dat zorgt niet alleen voor een gezonder leefmilieu, maar bevordert ook hun eigen gezondheid. Als dit programma tot gedragsverandering leidt zorgt dat voor een flinke besparing op onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Eind 2023 registreerden studenten en medewerkers 151.068 fietskilometers via de fietsapp van Avans. Dat is een gemiddelde ritafstand van 8,8 kilometer. Sinds de start van het programma maakten medewerkers en studenten 17.177 fietsritten. Met 151.068 fietskilometers is ruim 23.457 kg CO<sub>2</sub>-uitstoot bespaard.

Studies tonen aan dat 21,77 kg tot 31,5 kg CO<sub>2</sub> gecompenseerd kan worden door 1 boom te planten. Stel dat Avans de CO<sub>2</sub>-uitstoot had willen compenseren door bomen te planten, dan hadden wij bijna 2 hectare aan bomen moeten planten om hetzelfde resultaat te bereiken, uitgaande van 500 bomen per hectare.

### **Mobility as a service**

Via de Swapfiets of de wasmachine kennen we het principe van een Product-as-a-Service, ook wel PaaS genoemd. Het betekent dat de gebruiker per maand een vast bedrag betaalt en daarvoor een altijd goed werkende fiets of wasmachine heeft.

In 2023 onderzocht Avans hoe verschillende vormen van mobiliteit kunnen bijdragen aan onze Mission Zero ambities. Betaalbaarheid en efficiëntie zijn daarbij belangrijk, maar natuurlijk ook de impact op de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2023 is Avans gestart met een aanbestedingstraject voor een platform dat mobiliteit als een dienst (MaaS) aanbiedt. De verwachting is dat we in 2024 een platform in huis halen.

## Laagdrempelig reizen

In 2023 onderzocht Avans hoe verschillende vormen van mobiliteit kunnen bijdragen aan onze Mission Zero ambities. Betaalbaarheid en efficiëntie zijn daarbij belangrijk.

Het platform moet de mogelijkheid bieden om verschillende duurzame vervoersmiddelen te boeken zoals treinen, elektrische fietsen en auto's, alsook samen reizen (ride sharing). In 2024 zou het mogelijk moeten zijn dat studenten en medewerkers hun reis voor een Avansactiviteit boeken via dat platform. Daarmee stimuleert het platform een laagdrempelige manier om duurzaam te reizen en zou het een CO<sub>2</sub>-reductie van zo'n 2.000 ton per jaar moeten opleveren.

### ***Uitbreiding aantal deelauto's***

Vanwege de groeiende vraag naar elektrische voertuigen hebben we in 2023 het aantal deelauto's uitgebreid van 10 naar 13, ondanks dat we nog volop aan de slag zijn met het MaaS-platform waar deze deelauto's uiteindelijk in te boeken zijn.



### ***Afwegingskader duurzaam reizen***

In 2023 ontwikkelden we een afwegingskader duurzaam reizen. Het is belangrijk dat medewerkers en studenten een weloverwogen beslissing nemen over waarom en hoe ze willen reizen. We noemen dat 'verantwoordelijk reizen'. De mensen van Avans moeten afwegen of hun reis noodzakelijk is en als ze dan reizen op welke manier dat zo duurzaam mogelijk kan.

We ontwikkelden voor het afwegingskader een beslisboom die moet helpen om tot een juiste afweging te komen.

## **DUURZAAM INKOPEN**

### ***Gedragscode duurzaamheid***

De Gedragscode Duurzaamheid (GD) is een vast onderdeel van het aanbestedingsproces. Nieuwe leveranciers waarmee we een contract aangaan, zijn verplicht om deze code te ondertekenen. In de gedragscode vormen de 17 Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en een aantal kritische procesindicatoren een belangrijk handelingsperspectief.

Inmiddels ondertekenden meer dan 24 grote leveranciers de GD na het doorlopen van een (Europese) aanbesteding. Bij 5 van de 13 aanbestedingen in 2023 maakte duurzaamheid een significant onderdeel uit van de kwalitatieve beoordeling.

### ***Actieplan MVOI***

In 2023 stelden we een actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) op. Met dit plan positioneren we circulariteit en duurzaamheid nadrukkelijker in onze inkoopplannen. We proberen met onze manier van inkopen de duurzame en circulaire transitie te versnellen door het stellen van prioriteiten en planmatig handelen. In 2023 lag de focus op klimaat en circulariteit.

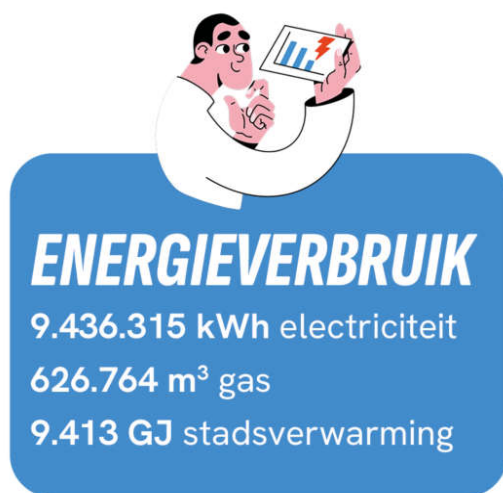
## **Energie- en waterbeheer**

### ***Doelstelling Klimaatakkoord***

Avans onderschrijft de doelen uit het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015. Dit betekent dat in 2050 het energieverbruik van de Avansgebouwen niet meer dan 70 kWh/m<sup>2</sup> per jaar mag zijn en dat de panden volledig van het gas af moeten zijn. Om dat doel te behalen en de consequenties te kunnen overzien, brachten we in 2023 de installaties van de Avanspanden in kaart. Dit leidde tot meer kennis om duurzaam onderhoud toe te kunnen passen.

In 2024 zetten we het MeerJarig OnderhoudsPlan (MJOP) om naar een Duurzaam MeerJarig

OnderhoudsPlan (DMJOP). Hiervoor gaat Avans het dashboard 'Fastlane' gebruiken. Daar staan per pand alle investeringen geregistreerd voor het bereiken van de energiedoelstellingen van 2050. Het geeft Avans de mogelijkheid om gebruik te maken van zogenoemde 'natuurlijke' vervangmomenten.



### **Watermeters toegepast**

In 2023 hebben we alle locaties van Avans voorzien van een slimme watermeter. Avans stuurt al jaren actief op het in de gaten houden van het energiegebruik, maar goed inzicht in het waterverbruik ontbrak nog en stond lang en hoog op de wensenlijst. Als er ergens een hoog verbruik is, kan Avans met de nieuwe watermeters direct ingrijpen.

Zo ontdekten we kort na installatie van de nieuwe watermeters al een lekkage in 1 van onze panden. Het in de gaten houden van het watergebruik helpt ook bij het behalen van waterbesparingsdoelstellingen. Ook onze waterleverancier Brabant Water was blij met onze investering in de slimme watermeters, zoals te lezen is in [dit nieuwsbericht](#).

### **AFVAL**

In 2023 slaagden we er weer in om de hoeveelheid afval die we met ons allen produceren verder terug te brengen. Dat is een resultaat van ons eigen beleid, maar ook van een aantal wettelijke maatregelen.

### **Organisch afval apart**

Samen met cateraar Eurest en koffieleverancier Maas werken we aan het verminderen en beter scheiden van organisch afval, de voedselresten afkomstig van horecapunten en keuken. Door organisch afval te scheiden kan er duurzame brandstof en compost van worden gemaakt.

In 2023 voerden we dit beleid door binnen heel Avans. Uit handmatige scans blijkt namelijk dat bijna de helft van ons restafval bestaat uit weggegooid voedsel. Dat leidde ertoe dat we in 2023 aan de rij afvalbakken een groene afvalbak voor organisch afval toevoegden. Zo kunnen studenten en medewerkers ook hieraan hun bijdrage leveren, wat hopelijk ook leidt tot een grotere bewustwording van het eten dat weggegooid wordt.

### **Statiegeld en goede doelen**

Bij Avans is hard gewerkt aan het zo goed mogelijk invoeren van statiegeld op blikjes. Een van de resultaten daarvan is de donatiebak voor statiegeldblikjes en -flesjes voor het goede doel, in combinatie met korting bij de kassa van de kantine.

Naast de uitgebreide afvaleilanden doen we ook mee aan een pilot van de organisatie Statiegeld Nederland voor een statiegeldmachine op locatie Hogeschoollaan. We denken dat directe teruggave van statiegeld uiteindelijk toch het beste werkt om de noodzakelijke gedragsverandering te bewerkstelligen.

### **Geen wegwerpbekers meer**

Vanwege de nieuwe Europese wetgeving moest Avans een grote operatie in gang zetten voor het uitfasen van wegwerpbekers. Vanaf 1 juli 2023 was het afgelopen met die bekertjes. Dat betekent 1 miljoen minder wegwerpbekers per jaar. In Nederland worden jaarlijks 4 miljard wegwerpbekertjes gebruikt en die zijn vanaf 1 januari 2024 verboden op de werkvloer. Iedereen moet nu zijn koffie of thee drinken uit mokken die herbruikbaar zijn.

### ***Weg met eenmalig plastic***

De Europese wetgeving geldt ook voor het uitfaseren van plastic voor eenmalig gebruik. Vanaf juli 2023 is er nu een toeslag ingevoerd op de zogenaamde *single used plastics* ofwel sup. Klanten betalen extra voor voedselverpakkingen die plastic bevatten. Sinds september 2023 is het verplicht een herbruikbaar alternatief aan te bieden of klanten te stimuleren hun eigen verpakking mee te nemen. Deze verplichte milieuheffing betekent dat alle plastic verpakkingen duurder worden. Het tarief verschilt per product en per aantal.

Studenten en medewerkers van Avans ervaren die extra toeslag al in de bedrijfsrestaurants of ontdekten dat er alternatieven beschikbaar zijn. Omdat we uit onderzoek weten dat mensen snel reageren op prijsprikkels, is de verwachting dat de consument minder gebruik zal maken van de duurdere verpakkingen.

Avans greep de nieuwe wetgeving aan om verpakkingen en wegwerpproducten te verduurzamen. Het is nu de norm om je eigen beker, bakjes en bestek mee te nemen. Ook verkopen de bedrijfsrestaurants producten voor hergebruik.



### ***Meubilair***

Avans maakte samen met de leverancier van ons meubilair een stappenplan voor verduurzaming en circulariteit. In de praktijk betekent dat dat we:

- voorraden meubilair in kaart brengen. Dat betekent dat meer producten een tweede leven krijgen binnen Avans

- meerdere ruimtes inrichten met bestaande eigen voorraad. Bijvoorbeeld de inrichting van verschillende vergaderruimtes en de kantooromgeving van academies aan de Onderwijsboulevard in Den Bosch
- ruim 200 stoelen opnieuw hebben laten stofferen
- een aantal projecten bewust hebben ingericht met andersoortige producten, bijvoorbeeld van volledig gerecyclede materialen.

Het stappenplan gebruiken we ook bij de voorbereiding van nieuwe projecten in 2024. Zoals de verhuizing van de Dienst Personeel & Organisatie en van de Centres of Expertise in Breda. De herinrichting nu en in de toekomst is op basis van hergebruik en aanvullingen vanuit de bestaande voorraad. Dat scheelt voor het milieu en ook voor de kosten van Avans. Alleen als er onvoldoende voorraad is, kopen we nieuw meubilair aan.

### ***Vastgoed***

Bij verbouwingen van Avansgebouwen staat duurzaamheid hoog in het vaandel. Om die duurzaamheid te vergroten, houden we ons aan de eisen van het Parijse Klimaatakkoord uit 2015. Ook de Europese en Nederlandse wetgeving stelt steeds hogere eisen aan de mate van duurzaamheid van gebouwen. Daarnaast vroegen we subsidies aan om onze gebouwen nog duurzamer te maken en voeren we nog andere duurzaamheidsinitiatieven uit.

We plaatsen bijvoorbeeld zo veel mogelijk zonnepanelen voor de energieopwekking, verwarming en verkoeling met (eigen) WKO-installaties en warmtepompinstallaties, zodat we de afhankelijkheid van gas terugdringen.

### ***Den Bosch***

Door het stabiliseren van de inflatie en de bouwkosten konden we in 2023 starten met de nieuwbouw van het onderwijsgebouw aan de Onderwijsboulevard 300, voorheen 256. Het is een gezamenlijk initiatief van Avans en BrabantWonen.

Naast onderwijsfaciliteiten laten we op hetzelfde perceel ongeveer 124 studio's en appartementen voor studenten bouwen.

In Den Bosch werken we aan het creëren van een optimale onderwijsomgeving in het EKP-gebouw. Hierdoor kan de opleiding Business Innovation verhuizen naar dit gebouw en is weer een stap gezet in de vorming van het creatieve cluster.

Door optimaler gebruik te maken van ruimte waren de 138 gehuurde cabins achter het Avansgebouw aan de Onderwijsboulevard in Den Bosch niet meer nodig. In de zomer van 2023 zijn ze opgehaald. Een idee voor de vrijgekomen ruimte is om deze in te richten als parkeerplaats voor e-cars inclusief laadpunt, zodat ze wegkunnen uit de parkeergarage. Dat draagt bij aan een betere brandveiligheid. Eind 2023 werkten we dit plan verder uit om het in 2024 te kunnen realiseren.

### **Breda**

De verbouwing van Xplora naar OpenX is in 2023 gestart en ook afgerond. Ondanks de onzekere tijden waarin het project moest starten, is het volgens planning en binnen het budget gerealiseerd. OpenX is een ruimte waar onderwijs, onderzoek en ondernemerschap samenkomen, een voorbeeld van hoe Avans zich wil presenteren als kennisinstelling. Zowel gebruikers als bezoekers zijn enthousiast. Daarmee lijkt de doelstelling van verbinden gelukt.

In Breda zijn kleinere projecten geweest om de academies te helpen met het huisvesten van de nieuwgevormde academies.

Voor de Centres of Expertise is ruimte gevonden in het gebouw aan de Lovensdijkstraat in Breda. In het HR-gebouw is de tweede fase van de verbouwing voltooid. Door optimalisatie van het ruimtegebruik is het mogelijk om alle ondersteunende diensten daar te huisvesten.

Bij alle projecten kijken we naar hoe we dit zo duurzaam mogelijk kunnen uitvoeren. We hergebruiken zoveel mogelijk, bijvoorbeeld meubilair dat we opnieuw inzetten. En wat we

aanschaffen is duurzaam of refurbished. Het HR-gebouw is hier een mooi voorbeeld van.



### **Huurlocaties**

Avans heeft verschillende huurlocaties in haar vastgoedportefeuille. Een aantal van deze locaties wordt de komende jaren overbodig door het beschikbaar komen van het nieuwe onderwijsgebouw aan de Onderwijsboulevard in Den Bosch.

Voor zowel onderwijs als onderzoek huurt Avans sinds voorjaar 2023 een laboratorium aan de Korte Huifakkerstraat in Breda. Bij de verbouwing van de locatie is aandacht besteed aan de verduurzaming van het gebouw en zijn er voornamelijk duurzame bouwmaterialen gebruikt. Dit is samen met de eigenaar afgestemd en uitgevoerd.

In Den Bosch heeft de eigenaar van het gebouw aan de Statenlaan in de zomer van 2023 geïnvesteerd in de vervanging van de cv-installatie. Die investering moet leiden tot reductie van het energieverbruik en het aantal storingen.

### **Catering**

Avans streeft naar een circulair cateringaanbod om de impact op het milieu zo beperkt mogelijk te houden.

Op het gebied van catering realiseren we een positieve, duurzame verbetering. Zo werken we samen met lokale ondernemers en distributeurs. Ondernemers met wie we gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen, verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en inkoopvoordelen borgen in de keten. Ook richten

we ons op het tegengaan van voedselverspilling. Hieronder 2 voorbeelden van hoe we dat bij Avans aanpakken:

Op alle Avanslocaties bieden we iedere dag tegen sluitingstijd korting aan op onverkochte verse producten zoals broodjes, of op producten die (bijna) aan de houdbaarheidsdatum zijn. Daarmee willen we voorkomen dat we eten of drinken moeten weggooien.

Om te voorkomen dat we bananen weggooien, maken we daar bananenbrood van. Zonder toegevoegde suiker en glutenvrij. Duurzaam, gezond en verantwoord. Ook maken we soep van verse groenten die overgebleven zijn of die afgekeurd zijn vanwege van hun grootte, kleur of vorm.

### **Bewustwording**

Bewustwording leidt vaak tot gedragsverandering. Het blijkt dat bij bestelde catering er altijd wel wat overblijft. Bestel je bijvoorbeeld voor 20 personen, dan moet je rekening houden met 5% no show. Vandaar dat Avans adviseert om daar bij je bestelling rekening mee te houden. De ervaring leert ook dat de voorkeur uitgaat naar afgebakken broodjes ten opzichte van zachte broodjes, omdat zachte broodjes langer op de schaal blijven liggen.

Daarnaast is er voor medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de bestellingen van de catering in april en mei van 2023 een proeverij georganiseerd met allerlei vegetarische gerechten. Onze cateraar Eurest gaf toelichting op duurzaam verantwoorde cateringmogelijkheden. Inmiddels bestelt een aantal academies en diensten uitsluitend vegetarisch voor hun bijeenkomsten om de impact op het milieu, het klimaat en de biodiversiteit te beperken.

Woensdag 4 oktober was het (Eet Geen) Dierendag. Net als voorgaande jaren deed Avans weer mee met deze diervriendelijkste dag van het jaar door geen vlees of vis aan te bieden in de horecapunten. Daarentegen bood Avans wel aantrekkelijke vega(n) proeverijen aan.

Door mee te doen aan Eet Geen Dierendag geven we gehoor aan de oproep van stichting [Wakker Dier](#). Volgens die maatschappelijke organisatie ter bevordering van dierenbescherming en -welzijn redden we een half miljoen dierenlevens als heel Nederland op 4 oktober meedoet aan Eet Geen Dierendag. Uit onderzoek is bekend dat minder vlees eten een enorm effect heeft op de biodiversiteit, het klimaat, de dieren en de eigen gezondheid.

Veel verouderde ICT-apparatuur komt terecht in ontwikkelingslanden, die de apparatuur vervolgens ook verwerken. Maar dat gebeurt op een manier die slecht is voor mens en milieu. Avans werkt samen met organisatie Closing the Loop om hier iets aan te doen. Dat betekent dat voor iedere laptop, desktop of smartphone die Avans koopt, Closing the Loop eenzelfde hoeveelheid elektronisch afval uit Afrika haalt voor verantwoorde verwerking.

### **Biodiversiteit en klimaatadaptatie**

In 2023 maakten we een inventarisatie, inclusief een nulmeting, van de biodiversiteitswaarde en het duurzaamheidspotentieel. Vanaf 2024 gaan we op basis van die inventarisaties verder bouwen aan een meer biodiverse buitenomgeving, ondersteund door een op maat gemaakt dashboard.

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

In 2023 zijn we al gestart met het veranderen van de groene buitenterreinen. Zo hebben we minder gemaaid en het groen op sommige plaatsen anders ingericht. Daardoor gaat het groen er steeds kleurrijker en minder strak uit zien, wat beter is voor het milieu, flora en fauna. Met deze aanpassingen in het beheer en de inrichting van onze buitenruimte kunnen we een groot verschil maken voor de biodiversiteit.

De volgende activiteiten voerden we uit in 2023:

### ***Biodiversiteitslabel***

In 2023 werkten we aan het biodiversiteitslabel. We hebben de actuele situatie gemeten en gekeken hoe we vervolgens maximaal kunnen vergroenen. Er is een inventarisatie gemaakt van de Avansterreinen en de daarbij behorende onderhoudsniveaus. Met behulp van het biodiversiteitslabel rolt daar een biodiversiteitsscore uit. Met het label geven we sturing aan het beheer van de buitenruimte, met als doel een hogere biodiversiteitsscore.

### ***Sturen op contract***

Een vast onderdeel van de contractmonitor is sinds 2023 het meten van CO<sub>2</sub>. De uitstoot van machines en afvalstromen wordt inzichtelijk gemaakt per periode. Zo monitoren we op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de werkzaamheden op de buitenterreinen en gaan we actief sturen op een reductie in de komende jaren.

### ***Bladeren laten liggen (circulariteit)***

We hergebruiken ons groenafval zoals bladeren en takken om de bodemkwaliteit te verbeteren. Dit betekent bijvoorbeeld dat we in de herfst de afgevallen bladeren laten liggen of verwerken in de borders. Het zorgt voor een gezonde bodem, betere waterhuishouding en daarmee voor vitale planten.

### ***Ecologisch maaien***

We hebben minder gemaaid en als we dat wel deden, lieten we een deel van het gras staan. Dat is goed voor vlinders, bijen en vogels en draagt bij aan de biodiversiteit, klimaatbestendigheid en bodemkwaliteit. Bovendien zorgt minder maaien ook voor minder transportbewegingen en daarmee voor minder CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### ***Andere inrichting***

We inventariseerden alle mogelijke kans-locaties op onze buitenterreinen. Om die vervolgens aan te pakken. Zo vormden we stukjes gazon om tot kruidenrijk gras en zorgden we voor de vitaliteit van slecht functionerende bomen en planten. Gezonde groenvakken leggen immers tot 60 procent meer CO<sub>2</sub> vast dan een niet begroeide bodem.

Het areaal kruidenrijk gras nam dit jaar weer toe (circa 20 hectare). We monitoren het maaibeeld en de ontwikkelingen van kruidenrijk gras. Op basis van de bevindingen uit 2023 gaan we in 2024 een aantal locaties omvormen om de ontwikkeling van kruidenrijk gras nog meer te stimuleren. Daar waar dat mogelijk en wenselijk was, vervingen we tegels, grind of andere verharding door groen. Daarmee versterkten we de biodiversiteit.

### ***Bodem***

In 2023 kozen we ervoor om het bodemleven intact te houden door niet te spitten. De bodem wordt op een natuurlijke manier gevoed. Hierdoor komt er geen CO<sub>2</sub> vrij, wat bij spitten wel het geval is. Door de natuur haar gang te laten gaan, heeft dit een positieve invloed op het bodemleven.

### ***Aanleggen WADI's***

In 2023 hebben we een eerste stap gezet in het werken met Water Afvoer Drainage Infiltratie (WADI's), op het terrein tussen het HQ- en HR-gebouw. Een WADI bergt regenwater en zuivert het, waarna het water infiltreert in de ondergrond. Zo helpt de WADI tegen wateroverlast en droogte.

Bij flinke regenbuien loopt de WADI vol. Het meeste water in de WADI infiltreert naar de ondergrond. Dat water wordt in de bovenste laag van de bodem gefilterd. Daarna gaat het naar de bodem en kan het ook in het grondwater terechtkomen. Zo voorkomen we dat er vervuiling in het grondwater komt, dat we op sommige plekken ook als drinkwater gebruiken.



# **7 KWALITEITS- AFSPRAKEN**

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



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

1. intensiever en kleinschalig onderwijs
2. meer en betere begeleiding van studenten
3. studiesucces
4. onderwijsdifferentiatie
5. passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. verdere professionalisering van docenten

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

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

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

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

De NVAO concludeerde dat Avans voldoet aan beide criteria.

### **Proces**

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

Jaarlijks bespreekt het CvB de voortgangsrapportages met de AMR. De maatregelen en middelen uit de kwaliteitsafspraken zijn sterk verbonden met de realisatie van Ambitie 2025. Ze komen in die zin ook aan de orde in gesprekken met de AMR en RvT.

### **Voortgang**

In de volgende tabellen staat per thema de geplande besteding en de tot en met 2023 gerealiseerde besteding. Onderstaande 4 tabellen lichten het beoogde eindresultaat (in 2024) en de voortgang van de maatregelen toe.

**Verantwoording  
kwaliteitsafspraken**

| <i>alle bedragen X 1000</i>                                             | <b>Oorspronkelijke planvorming</b> |               |               |               |               |               |                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                                                         | 2019                               | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | Totaal         |
| <b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>                                | <b>7.662</b>                       | <b>9.075</b>  | <b>15.730</b> | <b>20.399</b> | <b>22.273</b> | <b>25.500</b> | <b>100.639</b> |
| <b>Inzet kwaliteitsafspraken</b>                                        |                                    |               |               |               |               |               |                |
| <i>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>                         |                                    |               |               |               |               |               |                |
| 1.1 Student nabijheid                                                   | 5.364                              | 5.427         | 5.490         | 5.542         | 5.564         | 5.564         | <b>32.950</b>  |
| 1.2 Verhoging van labbudgetten                                          | 1.099                              | 1.112         | 1.125         | 1.136         | 1.140         | 1.140         | <b>6.751</b>   |
| 1.3 Curriculum onderhoud                                                | 620                                | 620           | 620           | 620           | 620           | 620           | <b>3.720</b>   |
| <i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>               | <i>7.083</i>                       | <i>7.159</i>  | <i>7.234</i>  | <i>7.298</i>  | <i>7.324</i>  | <i>7.324</i>  | <b>43.422</b>  |
| <i>3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>                |                                    |               |               |               |               |               |                |
| 3.1 Initiatiefvoorstel AMR                                              | 382                                | 663           | 684           | 715           | 761           | 807           | <b>4.011</b>   |
| <i>Subtotaal 3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>      | <i>382</i>                         | <i>663</i>    | <i>684</i>    | <i>715</i>    | <i>761</i>    | <i>807</i>    | <b>4.011</b>   |
| <i>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>                       |                                    |               |               |               |               |               |                |
| 5.1 BOOST-IT                                                            | 3.800                              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | <b>3.800</b>   |
| 5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning      | 0                                  | 1.000         | 3.500         | 6.000         | 9.000         | 11.711        | <b>31.211</b>  |
| 5.3 Avans Innovative Studio (AIS)                                       | 348                                | 348           | 348           | 348           | 348           | 348           | <b>2.085</b>   |
| 5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)                           | 520                                | 260           | 302           | 402           | 523           | 592           | <b>2.598</b>   |
| 5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215                              | 1.147                              | 1.147         | 1.147         | 1.147         | 1.147         | 1.147         | <b>6.884</b>   |
| 5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes | 66                                 | 374           | 840           | 1.032         | 1.427         | 1.926         | <b>5.664</b>   |
| <i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>             | <i>5.881</i>                       | <i>3.129</i>  | <i>6.136</i>  | <i>8.929</i>  | <i>12.445</i> | <i>15.724</i> | <b>52.243</b>  |
| <i>6. Verdere professionalisering van docenten</i>                      |                                    |               |               |               |               |               |                |
| 6.1 BDB+                                                                | 524                                | 301           | 301           | 301           | 0             | 0             | <b>1.427</b>   |
| 6.2 Docent-professionalisering                                          | 0                                  | 118           | 118           | 118           | 118           | 236           | <b>707</b>     |
| <i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>            | <i>524</i>                         | <i>419</i>    | <i>419</i>    | <i>419</i>    | <i>118</i>    | <i>236</i>    | <b>2.134</b>   |
| <b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>                                 | <b>13.870</b>                      | <b>11.369</b> | <b>14.473</b> | <b>17.360</b> | <b>20.647</b> | <b>24.090</b> | <b>101.809</b> |
| <b>Totaal saldo kwaliteitsafspraken</b>                                 | <b>-6.208</b>                      | <b>-2.294</b> | <b>1.256</b>  | <b>3.039</b>  | <b>1.626</b>  | <b>1.410</b>  | <b>-1.171</b>  |

| Verantwoording kwaliteitsafspraken                                      |               |               |               |               |               | Realisatie      | Planvorming     |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                                                                         |               |               |               |               |               | Totaal t/m 2023 | Totaal t/m 2023 |
| <i>alle bedragen x 1000</i>                                             |               |               |               |               |               |                 |                 |
|                                                                         | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | Totaal          | Totaal          |
| <b>Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken</b>                                | <b>7.851</b>  | <b>10.071</b> | <b>17.400</b> | <b>22.376</b> | <b>24.852</b> | <b>82.549</b>   | <b>75.139</b>   |
| <b>Inzet kwaliteitsafspraken</b>                                        |               |               |               |               |               |                 |                 |
| <i>1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>                         |               |               |               |               |               |                 |                 |
| 1.1 Student nabijheid                                                   | 6.118         | 6.363         | 6.814         | 7.207         | 7.191         | <b>33.693</b>   | <b>27.387</b>   |
| 1.2 Verhoging van labbudgetten                                          | 1.154         | 1.162         | 1.192         | 1.249         | 1.314         | <b>6.072</b>    | <b>5.611</b>    |
| 1.3 Curriculum onderhoud                                                | 651           | 656           | 673           | 705           | 741           | <b>3.425</b>    | <b>3.100</b>    |
| <i>Subtotaal 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>               | <i>7.923</i>  | <i>8.181</i>  | <i>8.679</i>  | <i>9.162</i>  | <i>9.246</i>  | <b>43.191</b>   | <b>36.098</b>   |
| <i>3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>                |               |               |               |               |               |                 |                 |
| 3.1 Initiatiefvoorstel AMR                                              | 382           | 396           | 716           | 804           | 718           | <b>3.016</b>    | <b>3.205</b>    |
| <i>Subtotaal 3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>      | <i>382</i>    | <i>396</i>    | <i>716</i>    | <i>804</i>    | <i>718</i>    | <b>3.016</b>    | <b>3.205</b>    |
| <i>5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>                       |               |               |               |               |               |                 |                 |
| 5.1 BOOST-IT                                                            | 3.800         | 0             | 0             | 0             | 0             | <b>3.800</b>    | <b>3.800</b>    |
| 5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning      | 0             | 1.028         | 3.169         | 6.117         | 10.116        | <b>20.431</b>   | <b>19.500</b>   |
| 5.3 Avans Innovatie Studio (AIS)                                        | 224           | 319           | 407           | 382           | 445           | <b>1.777</b>    | <b>1.738</b>    |
| 5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)                           | 273           | 187           | 247           | 170           | 135           | <b>1.012</b>    | <b>2.006</b>    |
| 5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215                              | 1.147         | 1.147         | 1.147         | 1.147         | 1.147         | <b>5.736</b>    | <b>5.736</b>    |
| 5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes | 23            | 41            | 44            | 516           | 461           | <b>1.085</b>    | <b>3.738</b>    |
| <i>Subtotaal 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i>             | <i>5.467</i>  | <i>2.723</i>  | <i>5.014</i>  | <i>8.333</i>  | <i>12.305</i> | <b>33.841</b>   | <b>36.519</b>   |
| <i>6. Verdere professionalisering van docenten</i>                      |               |               |               |               |               |                 |                 |
| 6.1 BDB+                                                                | 334           | 174           | 136           | 158           | 0             | <b>801</b>      | <b>1.427</b>    |
| 6.2 Docent-professionalisering                                          | 0             | 11            | 50            | 177           | 160           | <b>399</b>      | <b>471</b>      |
| <i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>            | <i>334</i>    | <i>186</i>    | <i>186</i>    | <i>335</i>    | <i>160</i>    | <b>1.200</b>    | <b>1.898</b>    |
| <b>Totaal inzet kwaliteitsafspraken</b>                                 | <b>14.106</b> | <b>11.485</b> | <b>14.595</b> | <b>18.633</b> | <b>22.430</b> | <b>81.248</b>   | <b>77.719</b>   |

## 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

| Thema's en maatregelen                                                                                                                  | Beoogde resultaat (2024)                                                                                                                   | Realisatie voortgang (2023)                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1 Student-nabijheid</b>                                                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                          |
| Vergroten ruimte voor student-/docentcontact en werkdruk verlagen. Via vergroten docentformatie met ruim 5%.                            | De beoogde middelen zijn besteed.                                                                                                          | De middelen zijn ingezet. Door de toename van het aantal docenten zijn meer middelen ingezet dan gepland.                                                                                |
|                                                                                                                                         | De 5% is in het takenplaatje opgenomen.                                                                                                    | De 5%-regeling is vanaf 2020 in de businessplannen van de academies opgenomen.                                                                                                           |
|                                                                                                                                         | Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact                                                                                    | Studenten zijn tevreden over betrokkenheid van docenten bij studenten (3,77 NSE 2023 op Avansniveau).                                                                                    |
| <b>1.2 Verhoging van labbudgetten</b>                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                          |
| Verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor het laboratoriumonderwijs. Via verhogen labbudgetten. | Het beoogde geld is ingezet.                                                                                                               | De middelen zijn ingezet. In 2023 zijn meer middelen besteed dan vooraf gepland.                                                                                                         |
|                                                                                                                                         | De bezetting en de werk- en leeromstandigheden van de laboratoria, alsmede de apparatuur en de ICT voorzieningen zijn up-to-date en veilig | Het verbeteren van de faciliteiten en de extra inzet van ondersteuning, loopt volgens plan. Monitoring was tot 2021 alleen gericht op één academie: vanaf dat moment op 8 academies.     |
|                                                                                                                                         | Studenten en docenten zijn tevreden over de bezetting van de laboratoria.                                                                  | De labcapaciteit is (volgens de academies) in orde.                                                                                                                                      |
| <b>1.3 Curriculum onderhoud</b>                                                                                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                          |
| Op orde houden curricula via verhogen van het budget voor curriculumonderhoud met € 620K per jaar                                       | De middelen zijn jaarlijks ingezet.                                                                                                        | Er zijn meer middelen ingezet dan gepland.                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                         | Studenten en visitatiepanels/NVAO zijn tevreden over de actualiteit van de curricula.                                                      | Studenten zijn tevreden over de actualiteit in de opleidingen (3,84 NSE 2023). De externe visitaties zijn goed verlopen, waarbij een grote betrokkenheid van het werkveld wordt herkend. |

### 3. Studiesucces, inclusief inzet op talentontwikkeling

| Thema's en maatregelen                                                                                                                                           | Beoogde resultaat (2024)                                                                                  | Realisatie voortgang (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1 Initiatiefvoorstel AMR</b>                                                                                                                                |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Via het initiatiefvoorstel uitwerken in Avans Extra als proeftuin voor Ambitie 2025.</p> | De beoogde middelen zijn ingezet.                                                                         | De middelen zijn besteed zoals gepland.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                  | Aanpak en beoogde resultaten zijn door studenten samen met Avans Extra verder uitgewerkt en aangescherpt. | Het aanbod is nog verder uitgebreid en aangescherpt. Zo is een lezingencyclus over maatschappelijke thema's georganiseerd (passend bij verzoek van de AMR naar activiteiten voor Bildung, studievaardigheden en persoonlijke ontwikkeling). De behoeftepeiling van het bestaande en gewenste aanbod vindt plaats via reguliere evaluatie van activiteiten en een studentenpanel. |
|                                                                                                                                                                  | Het aanbod is actueel en kwalitatief goed. Communicatie loopt via een online digitaal platform.           | Het aanbod staat op de website en komt, afgestemd op Ambitie 2025, ook in Avans Studypath.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                  | Het aanbod ten aanzien van persoonsvorming is volledig geïntegreerd in de curricula.                      | In 2023 starten de eerste nieuwe curricula van Ambitie 2025. Het aanbod van Avans Extra wordt extra-curriculair aangeboden, al is er bij verschillende academies de mogelijkheid om het aanbod in de vrije keuzeruimte in te passen.                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                  | Studenten zijn tevreden over het aanbod en de aanpak.                                                     | De studenttevredenheid over het aanbod van AvansExtra/SWITCH is hoog (>8 op 10-puntschaal).                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

| Thema's en maatregelen                                                                                            | Beoogde resultaat (2024)                                                                                                                                                        | Realisatie voortgang (2023)                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.1 BOOST-IT</b>                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
| Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, via een digitale leer- en werkomgeving.                            | Visie op onderwijs en ICT opstellen.                                                                                                                                            | Gerealiseerd en afgerond in 2019.                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                   | De resultaten van de programma's en projecten overdragen naar het reguliere onderwijs in een tempo dat past bij het aanpassingsvermogen van de organisatie.                     | Gerealiseerd en afgerond in 2019.                                                                                                                                                                                 |
| <b>5.2 Technologie en data</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
| Kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken. | De beoogde middelen zijn ingezet.                                                                                                                                               | De middelen zijn ingezet. In 2023 zijn meer middelen besteed dan vooraf gepland.                                                                                                                                  |
| Ontwikkelen van slimme onderwijscatalogus.                                                                        | De slimme onderwijscatalogus functioneert en learning analytics worden gericht ingezet voor studenten en docenten.                                                              | Er worden veel inspanningen gedaan op het gebied van nieuwe technologie en data: onze ambitie vraagt veel van IVA om basis op orde te krijgen. Dit gaat helaas langzamer dan verwacht.                            |
|                                                                                                                   | Op de hoofdlocaties zijn fysieke experimenteerruimtes ingericht.                                                                                                                | OpenX is in december 2023 officieel in gebruik genomen: al vanaf oktober operationeel.                                                                                                                            |
|                                                                                                                   | Een nieuwe digitale leer- en samenwerkingsomgeving is operationeel.                                                                                                             | Brightspace is operationeel: doordat alle focus ligt op blauwdrukontwikkeling, met als doel per september 2024 het nieuwe modulaire onderwijs aan te bieden, zijn ontwikkelingen rondom Avans-one getemporiseerd. |
|                                                                                                                   | Werkveld, studenten en docenten maken gebruik van de digitale marktplaats.                                                                                                      | Nog niet gestart.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>5.3 Avans Innovative Studio (AIS)</b>                                                                          |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
| Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie.                                            | De beoogde middelen zijn ingezet.                                                                                                                                               | Er zijn meer middelen ingezet dan gepland.                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                   | Fysieke ruimtes in Breda en 's-Hertogenbosch zijn conform het concept ingericht.                                                                                                | De fysieke ruimte in Breda is verplaatst van Garage Otten naar OpenX centraal in het hoofdgebouw in Breda. Er is momenteel geen voornemen meer om ook in 's-Hertogenbosch een fysieke locatie te starten.         |
|                                                                                                                   | Het AIS concept is verder uitgewerkt, met een specifieke training voor docenten en een grote community van opdrachtgevers betrokken bij de uitvoering van dit onderwijsconcept. | In 2023 waren er 42 opdrachtgevers (profit en non-profit).                                                                                                                                                        |

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

| Thema's en maatregelen                                                                                                           | Beoogde resultaat (2024)                                                                                                                                                                                            | Realisatie voortgang (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | Deelnemende studenten, docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de leerervaring en de organisatie.                                                                                                             | Studenten beoordelen de mogelijkheid om zelf keuzes te maken binnen het AIS-onderwijs positief (4,6 op 5-puntschaal). Opdrachtgevers waarderen de snelheid van handelen binnen AIS.                                                                                                                                         |
| <b>5.4 Avans Multi-disciplinary eXperience (AMX)</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Multidisciplinaire samenwerking mogelijk maken en kennisbenutting vergroten en -overdracht van en naar externe organisaties.     | De beoogde middelen zijn besteed.                                                                                                                                                                                   | Er is minder besteed dan vooraf gepland. Er is minder besteed dan gepland. (bijna drie kwart)                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                  | Jaarlijks namen 1.300 Avans-studenten uit jaar 3 en 4 met 90 docentcoaches en 90 opdrachtgevers deel aan de AMX.                                                                                                    | In 2023 hebben 900 studenten deelgenomen aan de praktijkopdrachten.                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                  | De deelnemende studenten zijn tevreden en geven aan de AMX-week als een leerrijke ervaring te hebben ervaren, zowel op het gebied van multidisciplinaire samenwerking als inter- en intrapersoonlijke vaardigheden. | De studenten zijn enigszins positief over de AMX-week en de leerervaringen (waarden op 5-puntschaal): de mogelijkheid om zelf keuzes te maken (3,4); beter inzicht in de manier waarop mensen uit andere disciplines een vraagstuk oppakken (3,2 en 3,1); beter met mensen uit andere disciplines samenwerken (3,2 en 3,1). |
|                                                                                                                                  | Alle Avans-studenten kunnen participeren in een module interdisciplinair samenwerken.                                                                                                                               | Er nemen 12 opleidingen deel, waarvan 11 gevestigd zijn in Breda en 1 in s-Hertogenbosch.                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                  | Docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de organisatie en samenwerking en geven aan dat ze bij volgende edities terugkomen.                                                                                   | De AMW wordt in 204-2015 voor het laatst georganiseerd. De multidisciplinaire samenwerking zal terugkomen in het reguliere onderwijsprogramma.                                                                                                                                                                              |
| <b>5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Onderwijspanelen verbouwen, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs                                                    | Uitvoering conform meerjarenbegroting/-planning kapitaaldienst.                                                                                                                                                     | Uitgevoerd conform meerjarenbegroting- en planning van de kapitaaldienst.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>5.6 Rijke Leeromgeving</b>                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes, zodat er voor studenten voldoende stopcontacten, werkplekken en leertuinen zijn. | Extra ruimte voor studentwerkplekken en 60 % van alle studentwerkplekken binnen Avans zijn voorzien van een elektriciteitsaansluiting. Grote variatie in type werkplekken, uitgevoerd in de vorm van leertuinen.    | Er is minder besteed dan vooraf gepland. Door de situatie in Oekraïne zijn bouwkosten fors opgelopen en is de betreffende nieuwbouw later dan verwacht gestart.                                                                                                                                                             |

## 5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

| Thema's en maatregelen | Beoogde resultaat (2024)                           | Realisatie voortgang (2023)                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Studenten zijn tevreden over de basisfaciliteiten. | De studenttevredenheid over de studiefaciliteiten van de opleidingen is goed (3,82 NSE). |

## 6. Verdere professionalisering docenten

| Thema's en maatregelen                                                                                                          | Beoogde resultaat (2024)                                                                              | Realisatie voortgang (2023)                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6.1 BDB+</b>                                                                                                                 |                                                                                                       |                                                                                                                       |
| Docenten professionaliseren en certificeren op de terreinen ICT en Brein & Leren.                                               | De beoogde middelen zijn besteed.                                                                     | Afgerond in 2022                                                                                                      |
|                                                                                                                                 | Eind 2022 zijn alle zittende docenten gekwalificeerd op de terreinen Onderwijs & ICT en Brein & Leren | Gerealiseerd en afgerond in 2022.                                                                                     |
| <b>6.2 Docent-professionalisering</b>                                                                                           |                                                                                                       |                                                                                                                       |
| Vergroten expertise van slb'ers op studentenwelzijn/handicap & studie vergroten. Via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma. | De beoogde middelen zijn ingezet.                                                                     | De middelen zijn ingezet. In 2023 zijn meer middelen besteed dan vooraf gepland, mede door toename aantal deelnemers. |
|                                                                                                                                 | Een eerste scholings-/ontwikkeltraject is uitgevoerd.                                                 | Verschillende maatwerktrajecten zijn ontwikkeld en meerdere keren uitgevoerd.                                         |

### Reflectie op voortgang 2023

De uitvoering, monitoring en evaluatie van de kwaliteitsafspraken en de betrokkenheid hierbij van de medezeggenschap tot en met 2023 liep zoals vooraf gepland.

Vanaf 2020 is de voortgang van de kwaliteitsafspraken een vast onderdeel geworden van de Avans review. Ook zijn de kwaliteitsafspraken opgenomen in het format voor de businessplannen, zodat de monitoring op de kwaliteitsafspraken minimaal 3 keer per jaar plaatsvindt.

Vanaf 2024 worden de einddoelen voor 2024 gebruikt als leidraad voor de voortgang, in plaats van de tussendoelen voor 2021. In 2023 is de rijksbijdrage voor de kwaliteitsafspraken €24.852.000. Dit is €2.579.000 hoger dan oorspronkelijk gepland. De totale inzet in 2023 is €22.430.000, dit is in lijn met de oorspronkelijke planning voor 2023. Niet besteed

is €2.422.000. Per maatregel zijn grofweg dezelfde onderbestedingen en overbestedingen zichtbaar als vorig jaar.

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

### Vooruitblik naar 2025

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken ligt goed op schema. Op basis van de voortgang tot en met 2023 verwachten we voor het komende jaar geen structurele wijzigingen in de uitvoering, monitoring en evaluatie.

### **Medezeggenschapsraad**

Edwin Zeelenberg, voorzitter van de AMR: "De kwaliteitsafspraken waren als onderdeel van Ambitie 2025 vaak onderwerp van gesprek tussen het CvB en de AMR. In januari 2020 stemde de AMR in met Ambitie 2025. In 2023 werd de AMR door het CvB geïnformeerd over de lopende situatie:

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

De Kwaliteitsafspraken kwamen in 2023 expliciet aan bod bij de bespreking van de monitoringsrapportage kwaliteitsafspraken tussen AMR en het CvB op 7 mei 2023. Hiervoor leverde het CvB bij de AMR een voortgangsrapportage aan. CvB en AMR bespraken de voortgang, de overbesteding en de mitigerende maatregelen."

# ***8 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS***

Met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft het ministerie van OVC middelen vrijgemaakt voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs, tijdens en na corona. We laten hieronder zien hoe we de middelen in 2023 hebben besteed.



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

- Compensatie voor de korting die studenten krijgen op het collegegeld 2021/2022.
- Versnelde bekostiging van de hogere studenteninstroom in 2020/2021.
- Specifieke tijdelijke middelen voor 2021 en 2022 voor het wegwerken van studieachterstanden door corona en voor verbetering van studentenwelzijn.

In 2021 stelde Avans een bestedingsplan op voor de specifieke tijdelijke middelen voor 2021 en 2022. Het bestedingsplan met de daarbij behorende activiteiten is door de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op 9 juli 2021 goedgekeurd en door de RvT op 20 september 2021.

Voor de specifieke tijdelijke middelen ontvangt Avans € 682.000 voor de lerarenopleidingen en € 15.287.000 voor de andere thema's. In 2022 besloot de minister de uitloop voor de besteding van de middelen met 1 jaar te verlengen, tot en met 2024. Vandaar dat Avans de benutting van de middelen en de voortgang van de activiteiten eind 2022 opnieuw bekeek. Dit leidde tot een herverdeling van de middelen over de bestaande activiteiten naar de jaren 2023 en 2024.

De herverdeling kwam tot stand na rondetafelgesprekken met studenten en met de eigenaren van de bestaande activiteiten. Op basis daarvan bekeek Avans of nieuwe activiteiten gewenst waren. Ook bij het bijstellen van de planning en allocatie van de middelen voor bestaande activiteiten nam Avans de input uit de rondetafelgesprekken mee. De AMR stemde in met deze herverdeling.

Net zoals in voorgaande jaren besteedt Avans de specifieke tijdelijke middelen aan de landelijke thema's:

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

Bij Avans vormt het NPO-bestedingsplan een afzonderlijk deel van het totaal aan coronagerelateerde inzet voor studenten en medewerkers. Het monitoren, evalueren en bijstellen van de acties gebeurt binnen de reguliere planning & control-cyclus en het kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging.



In opdracht van het ministerie van OCW  
monitort het adviesbureau Berenschot de  
inzet van de specifieke tijdelijke NPO-

middelen op landelijk niveau. Hiervoor voert  
Berenschot steekproefsgewijs gesprekken met  
onderwijsinstellingen: mbo, hbo en universiteiten.

#### Voortgang besteding

| (Bedragen x € 1.000)                                  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                                                       | Plan         | Besteed      | Plan         | Actueel      | Besteed      | Plan         | Actueel      | Besteed      | Actueel      | Totaal        | Totaal        |
| Thema                                                 | 2021         | 2021         | 2022         | 2022         | 2022         | 2023         | 2023         | 2023         | 2024         | Plan          | Besteed       |
| Soepele in- en doorstroom                             | 5.142        | 3.011        | 4.071        | 3.977        | 1.897        | 2.061        | 5.160        | 5.493        | 859          | 11.274        | 10.401        |
| Welzijn studenten en sociale binding opleiding        | 1.038        | 82           | 1.897        | 1711         | 2.060        | 604          | 1.505        | 923          | 388          | 3.539         | 3.065         |
| Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |               | 0             |
| Lerarenopleidingen                                    | 281          | 138          | 333          | 333          | 262          | 68           | 211          | 211          | 71           | 682           | 611           |
| Coschappen                                            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |               | 0             |
| Overig (buiten thema's)                               | 137          | 54           | 339          | 422          | 270          | 0            | 152          | 152          | 0            | 476           | 476           |
| Nog te bestemmen                                      |              |              |              |              |              |              |              |              | 100          |               |               |
| <b>Totaal</b>                                         | <b>6.598</b> | <b>3.285</b> | <b>6.640</b> | <b>6.443</b> | <b>4.489</b> | <b>2.733</b> | <b>7.028</b> | <b>6.779</b> | <b>1.418</b> | <b>15.971</b> | <b>14.553</b> |

#### Soepele in- en doorstroom

(Bedragen x € 1.000)

| Activiteit                                                        | Voortgang                                                                                                                                                                       | Plan         | Actueel      | Besteed      |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Aanbieden extra begeleiding                                       | De meeste activiteiten zijn uitgevoerd of in uitvoering. De overbesteding verwachten we binnen de NPO middelen te kunnen compenseren of worden uit de eigen middelen bekostigd. | 561          | 1.410        | 1.780        |
| Investeren in een goede intake                                    | De activiteit is conform planning uitgevoerd.                                                                                                                                   | 0            | 54           | 66           |
| Beter laten landen van studenten                                  | De activiteiten worden conform planning uitgevoerd en worden in de reguliere bedrijfsvoering verder ontwikkeld.                                                                 | 134          | 265          | 266          |
| Aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen | De activiteiten worden conform planning uitgevoerd en worden in de reguliere bedrijfsvoering verder ontwikkeld.                                                                 | 1.366        | 3.431        | 3.381        |
| <b>Totaal</b>                                                     |                                                                                                                                                                                 | <b>2.061</b> | <b>5.160</b> | <b>5.493</b> |

**Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding**

(Bedragen x € 1.000)

| Activiteit                            | Voortgang                                                                                                                                                                                                                                        | Plan       | Actueel      | Besteed    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------|
| Meer ondersteuning voor studenten     | De meeste activiteiten zijn afgerond of verlopen conform planning. Een aantal activiteiten zal in de reguliere bedrijfsvoering verder worden ontwikkeld.                                                                                         | 211        | 194          | 121        |
| Meer contactmomenten tussen studenten | De activiteiten variëren in fase van uitvoering en worden in 2024 verder ingevuld.                                                                                                                                                               | -          | 339          | 297        |
| Pro-actieve benadering studenten      | De meeste activiteiten zijn uitgevoerd of in uitvoering. We verwachten de huidige onderbesteding nog in 2024 te besteden aan de betreffende activiteiten dan wel in te kunnen zetten als compensatie op overbestedingen bij andere activiteiten. | 393        | 972          | 505        |
| <b>Totaal</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>604</b> | <b>1.505</b> | <b>923</b> |

**Lerarenopleidingen**

(Bedragen x € 1.000)

| Activiteit         | Voortgang                                                                                                                                                              | Plan      | Actueel    | Besteed    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Lerarenopleidingen | De activiteiten zijn in uitvoering en de realisatie loopt conform planning. Eind studiejaar 2023/2024 zijn alle activiteiten afgerond en toegekende middelen gebruikt. | 68        | 211        | 211        |
| <b>Totaal</b>      |                                                                                                                                                                        | <b>68</b> | <b>211</b> | <b>211</b> |

**Werving en selectie**

(Bedragen x € 1.000)

| Activiteit          | Voortgang                                                                               | Plan     | Actueel    | Besteed    |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|
| Werving en selectie | De activiteit is geheel uitgevoerd en de middelen besteed aan arbeidsmarktcommunicatie. | 0        | 152        | 152        |
| <b>Totaal</b>       |                                                                                         | <b>0</b> | <b>152</b> | <b>152</b> |

De geplande activiteiten voeren we volgens planning uit of zijn ondertussen geheel uitgevoerd. De verwachting is dat de geplande activiteiten zoals na de herverdeling opgezet, eind 2024 allemaal zijn uitgevoerd.

### Bestuursakkoord NPO Onderzoek

In 2021 is binnen het NPO ook het bestuursakkoord onderzoek 'Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker' afgesloten. Via het regieorgaan SIA kregen hogescholen in dat jaar de mogelijkheid om voor onderzoek gebruik te maken van de NWO-regeling 'Compensatie COVID-19-vertraagd onderzoek'. Regieorgaan SIA gaat over de gelden van het hbo-onderzoek. Avans ontving op basis van de landelijke verdeling van deze middelen € 719.000. Tot en met 2024 kan Avans nog gebruikmaken van deze middelen. Als onderdeel van de Ambitie 2025 ontwikkelde Avans in 2021 haar onderzoeksambitie. Dat leidde

tot de totstandkoming van 4 zwaartepunten voor onderzoek. Daaruit zijn 4 Centres of Expertise (CoE's) en 2 Expertisecentra voortgekomen. Omdat Avans de uitkomsten van de onderzoeksambitie wilde afwachten, heeft zij de middelen uit het steunprogramma in 2021 en 2022 niet ingezet. De extra kosten door het vertraagde onderzoekstempo ving Avans zelf op.

Ondertussen zijn de 4 CoE's en 2 expertisecentra door Avans opgezet en bemenst. De middelen uit het steunprogramma zet Avans in 2023 en 2024 in ter bevordering van haar onderzoeksactiviteiten. In de tabel 1 is de inzet over 2023 verantwoord.

|                                                                                 | Aantal geholpen onderzoekers | Totale kosten (x € 1000) |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Tabel 1 Besteding 2023</b>                                                   |                              |                          |
| A. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers                  | 83                           | 481                      |
| B. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering) | 26                           | 152                      |



# ***INTERVIEW ARLENE DENISSEN***

Op 1 oktober startte Arlène Denissen in het College van Bestuur. Haar loopbaan begon in de commerciële sector. Inmiddels heeft ze 13 jaar ervaring in onderwijsland: zo was ze directeur Financiën bij Fontys Hogeschool, bestuurder bij Signum Onderwijs en CvB-lid van Albeda.

### ***'De kracht van Avans? Onze mensen!'***

In 1965 werd Arlène geboren op Curaçao. Na het vwo vertrok ze naar Amerika, waar ze 2 bachelordiploma's en 1 Master of Business Administration (MBA) behaalde. Later, in 2014, kwam daar een post-master in Finance & Control aan de Nyenrode Business University bij. Kortom: aan ambitie geen gebrek. Die drive zit in de genen.

### ***Dankbaar***

Ze woont alweer een tijdje in Eindhoven, samen met echtgenoot Johann en hun tweelingzonen Peter en Kristian (23). Maar Arlène vergeet niet waar ze vandaan komt: "Ik ben opgegroeid in een achterstandswijk en had veel geluk dat mijn docenten me lieten geloven dat alles mogelijk is. De ontwikkeling die ik mede dankzij hen heb doorgemaakt, gun ik iedereen."

Voordat ze in het onderwijs terechtkwam, had ze de commerciële wereld al lang verruild voor de publieke sector. De geboorte van haar zoon speelde daarbij een grote rol. Arlène: "Peter raakte een maand na zijn geboorte gehandicapt. Dat veranderde mijn kijk op de maatschappij en mezelf. Ik kreeg veel meer behoefte aan zingeving in mijn werk."

### ***Belang van digitalisering***

Inmiddels is ze dus alweer 13 jaar actief in het onderwijs. "Toen ik bij Avans solliciteerde, zag ik een prachtige etalage", vertelt ze. "Vaak valt de winkel dan toch wat tegen. Dat is hier absoluut niet zo. Ik zie overal betrokken, geëngageerde mensen die keihard werken. Ik wil me graag richten op verbeteringen en vernieuwingen die betrekking hebben op de ondersteuning, ook wel

'slimmer werken' genoemd. Onder andere door prioriteiten te stellen, en door de mogelijkheden van digitalisering te benutten. In mijn tijd bij KPN leerde ik werkprocessen te verbeteren met behulp van ICT, zodat collega's hun werk efficiënt en met plezier kunnen uitvoeren. Daar kan ik Avans ook bij helpen."

Hoewel ze in digitalisering dus een onmisbare schakel ziet, zag ze al snel waar de echte kracht van Avans ligt. "De mensen. Hun enthousiasme en mentaliteit om dingen voor elkaar te krijgen. Iedereen kan mooie plannen op papier zetten, maar wij voeren ze uit. Die kracht kunnen we als hefboom inzetten om de ambities van Avans te realiseren."



# ***9 BESTUUR EN GOVERNANCE***

De besturing van Avans Hogeschool is ingericht volgens de Branchecode goed bestuur hogescholen, vastgesteld door de Vereniging Hogescholen op 3 oktober 2013. Per 1 januari 2024 gaat de nieuwe branchecode in. In dit hoofdstuk geven

we inzicht in de governance, het toezicht en het bestuur van Avans.



## Raad van Toezicht

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

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

Bij de taakopvatting van de RvT ligt de nadruk op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. Daarbij streeft de RvT naar een aanpak van waardecreatie op de lange termijn, waarbij strategie en samenhang tussen verschillende aspecten van de educatieve missie centraal staan. In het toetsingskader staat op welke wijze de RvT invulling geeft aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur (CvB).

In 2023 zette Avans verdere stappen in de implementatie van de Ambitie 2025. De eerste opleidingen volgens het nieuwe onderwijsmodel startten in september 2023. Het jaar werd mede gekenmerkt door veranderingen in het CvB, resulterend in een afsluiting van 2023 met een waarnemend voorzitter, een nieuw collegelid, 2 interim-bestuurders en een nieuwe secretaris.

Tijdens de gesprekken tussen de RvT en het CvB stonden belangrijke onderwerpen centraal, zoals de voortgang van de transitie, het bouwproject OWB256, de Associate degrees Academie (Ada) in Roosendaal, het nieuwe budgetmodel voor voltijdacademies, het mastersprogramma, de strategische personeelsplanning, diversiteit & inclusie, de ontwikkeling van Avans Informatievoorziening en het kwaliteitssysteem Kwaliteit in beweging, waarbij dilemma's en denken vanuit verschillende scenario's regelmatig aan de orde kwamen.



### Samenstelling in 2023

- John Jorritsma, voorzitter, benoeming tot en met 30 september 2026 (eerste termijn - remuneratiecommissie)
- Josephine de Zwaan, vicevoorzitter, benoeming tot en met 31 december 2024 (eerste termijn - commissie KOO - remuneratiecommissie)



- Femke Aarts, lid, benoeming tot en met 30 september 2024 (eerste termijn - auditcommissie)
- Meindert van Duijvenbode, lid, benoeming tot en met 30 september 2026 (eerste termijn - auditcommissie - remuneratiecommissie)
- Saskia Lavrijssen, lid, benoeming tot en met 31 december 2025 (eerste termijn - commissie KOO)
- Ugur Pekdemir, lid, benoeming tot en met 31 december 2025 (eerste termijn - auditcommissie)

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

### ***Onafhankelijkheid***

De onafhankelijkheid van de RvT is gewaarborgd volgens de criteria uit de Branchecode goed bestuur hogescholen. De leden van de RvT waren de afgelopen 5 jaar niet in dienst van Avans. Hetzelfde geldt voor echtgenoten, geregistreerd

partners of andere levensgezellen van de leden en voor pleegkinderen of bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De leden van de RvT zijn geen bestuurslid van een organisatie waarbij een lid of leden van het CvB lid zijn van de RvT. Ze werken niet bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en hebben geen aandelen in een vennoot van Avans Hogeschool. Er waren in 2023 geen vormen van tegenstrijdige belangen tussen Avans, het CvB en de RvT.

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

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

# Verslag Raad van Toezicht

## **Besproken punten en besluiten**

In 2023 hield de RvT 7 reguliere vergaderingen, waarvan 1 online. De vergadering van april was op locatie in Den Bosch. Gedurende de vergaderingen was de RvT 5 keer voltallig aanwezig, 1 keer ontbrak 1 lid, en 1 keer ontbraken er 2 leden. Daarnaast vonden 2 ingelaste overleggen met het CvB plaats, waarbij het ging om besprekingen over het profiel van de interim-bestuurder en een update over de bezetting van het CvB.

Daarnaast waren er in 2023 5 ingelaste digitale overleggen zonder de aanwezigheid van het CvB, waarbij het bijpraatmomenten betrof van de remuneratiecommissie met de RvT.

Vanuit de wens en noodzaak van permanente verbetering van het toezichtproces en de complexiteit van de rol van de RvT heeft de raad haar eigen functioneren - onder externe begeleiding - in 2 sessies geëvalueerd. Besloten is om dit elk jaar te herhalen, waarbij de RvT ook het CvB betreft.

In de 7 reguliere vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod:

### **Accountant**

De RvT doorliep het proces voor de selectie van een nieuwe accountant succesvol en besloot om in te stemmen met de benoeming van PricewaterhouseCoopers Accountantsdiensten N.V. als accountant voor de boekjaren 2024 en 2025 (1e termijn).

### **Huisvestingsbesluiten**

De RvT verleende in 2022 goedkeuring aan de verkoop van de appartementsrechten van de te bouwen woongebouwen van bouwproject OWB256 aan BrabantWonen.

## **Jaarverslag en jaarrekening 2022**

In de meivergadering verleende de RvT goedkeuring aan het achtste integrale jaarverslag van Avans Hogeschool. De raad sprak met de accountant over specifieke aandachtspunten, zoals huisvesting. Daarnaast zijn sector-brede risico's besproken, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en co-creatie. De accountant gaf aan dat het controleproces soepel is verlopen en dat de financiële continuïteit van Avans in orde is.

## **Bezoldiging Raad van Toezicht**

De RvT besloot, na een zorgvuldige afweging en met inachtneming van een advies van de Diensteenheid Personeel & Organisatie en de concerncontroller, en op basis van benchmarkgegevens, om vanaf het boekjaar 2024 de bezoldigingspercentages aan te passen. Deze aanpassingen zijn een reactie op de toegenomen werkzaamheden en reflecteren de verantwoordelijkheden die met de functies gepaard gaan. Concreet zijn de bezoldigingspercentages vastgesteld op 11,4% van de maximum WNT-norm voor de voorzitter en 7,6% voor de leden. Deze aanpassingen worden gezien als een strategische stap om een passend en marktconform bezoldigingsbeleid te waarborgen, rekening houdend met de specifieke omstandigheden en verantwoordelijkheden van de individuele functies binnen de RvT.

## **Meerjarenbegroting**

In de decembervergadering besprak de RvT de meerjarenbegroting voor 2024-2028. De RvT keurde de begroting van 2024 goed en nam kennis van het meerjarig begrotingsperspectief 2025-2028. De RvT adviseert om goed te monitoren op de risico's en hun potentiële impact. De meerjarenbegroting is beleidsarm omdat eerst de strategie 2030 uitgewerkt moet worden. De raad is tevreden dat de keuzes in de meerjarenbegroting zijn gebaseerd op uitgangspunten en niet op de kaasschaafmethode.

Avans staat voor de uitdaging om te anticiperen op de uitdagingen die voortkomen uit teruglopende studentenaantallen en het wegvallen van tijdelijke middelen. Deze ontwikkelingen dwingen de organisatie tot het nemen van beslissingen over toekomstige bezuinigingen. In dit licht heeft de RvT intensief meegedacht en geadviseerd, zodat de begroting niet alleen een financiële weerspiegeling is, maar ook een strategisch instrument dat inspeelt op de bredere context en uitdagingen.

### **Doelmatige en rechtmatige besteding rijksmiddelen**

Als onderdeel van de planning & control-cyclus voert de RvT het gesprek met het CvB over de doelmatige en rechtmatige inzet van de rijksmiddelen. Daarbij wordt de koppeling gelegd met de voortgang van Ambitie 2025. De RvT heeft in het kader van het toezicht op de rijksmiddelen het mandaat bij de auditcommissie gelegd. De auditcommissie bespreekt en bewaakt de doelmatige aanwending van de rijksmiddelen vooraf op hoofdlijnen inhoudelijk, op basis van de begroting. Achteraf wordt, bij de samenstelling van de jaarrekening bij de verantwoording in het boekjaar, de daadwerkelijke, doelmatige en rechtmatige besteding van de rijksmiddelen besproken.

### **Onderwerpen en dilemma's**

Het algemene dilemma van 2023 voor Avans was “running and changing the business”. Anders gezegd, het bestaande onderwijs en de staande organisatie moesten hun taken vervullen en tegelijkertijd werd van iedereen gevraagd ook een bijdrage te leveren aan het nieuwe onderwijs en de nieuwe organisatie. Dit leverde permanent vraagstukken op over de allocatie van mensen en middelen. Met de voortgang van de Ambitie 2025 wordt het zwaartepunt verlegd naar het nieuwe onderwijs en de nieuwe organisatie. Daarmee werd ook de transitieorganisatie langzaam afgebouwd. De volgende onderwerpen zijn in 2023 uitgebreid door de RvT besproken: onderwijs, Avans Informatievoorziening, onderzoek, Centres of Expertise en de oprichting van de masteropleidingen.

Naast bovengenoemde onderwerpen is de RvT bijgepraat over het kwaliteitssysteem Kwaliteit in beweging, strategische personeelsplanning en het budgetmodel voor voltijdacademies. Verder sprak de RvT uitgebreid met het CvB over de bestuurlijke dilemma's rondom de Ad Academie in Roosendaal. De Ad Academie is een samenwerking met Hogeschool Zeeland en ondervond uitdagingen bij het behalen van de gestelde doelen in de businesscase, wat resulteerde in financiële druk. Het CvB heeft de RvT advies gevraagd over strategische benaderingen om de situatie te verbeteren en deze academie op koers te krijgen.

In 2023 werd het CvB geconfronteerd met een bezettingsuitdaging vanwege onvoorziene omstandigheden, zoals de langdurige ziekte van de voorzitter en het vertrek van een lid. De RvT heeft deze situatie met betrokkenheid en zorgvuldigheid aangepakt, waarbij actief is meegedacht en de zorgen serieus zijn genomen. In nauwe samenwerking met het CvB besloot de RvT om 2 interim-bestuurders en een nieuw lid aan het CvB toe te voegen, waarmee de organisatie een periode van dynamische transitie en strategische heroverwegingen doorging.

Verder waren de concernanalyses, opgesteld door de concerncontroller, periodiek onderwerp van gesprek. Deze analyses bieden een overzicht van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie, met aandacht voor realisatie van de KPI's en aanbevelingen voor verbeteringen. De RvT is kritisch geweest over de timing en inhoud van deze analyses en na uitvoerige dialoog met het CvB is het proces inmiddels verbeterd en de bestuurlijke duiding is toegevoegd. Het CvB heeft gereageerd op de bevindingen en aanbevelingen, waarmee een actieve dialoog is ontstaan. Deze cyclus van analyses, gebaseerd op input van de concerncontroller en de reactie van het bestuur, draagt bij aan het behouden van een solide basis en voortdurende optimalisatie binnen de organisatie.

Tijdens elke vergadering informeert het CvB de RvT over lopende zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel en organisatie,

financiën, huisvesting en digitale transformatie. In deze bijpraatmomenten keek de RvT stevast naar de onderliggende vragen, dilemma's en mogelijke scenario's.

De RvT overlegde in 2023 2 keer met de Avans Medezeggenschapsraad (AMR). In mei is er samen met het CvB en de AMR gesproken over het rapport 'De Staat van Avans'. In kleinere groepen kwamen subthema's als Associate degree-onderwijs en de diversiteit van Avans aan bod. Verder heeft het Dagelijks Bestuur van de AMR regelmatig contact met RvT-lid Meindert van Duijvenbode.

### **Commissies**

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

- Commissie voor Kwaliteit, Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie (Saskia Lavrijssen en Josephine de Zwaan)
- Auditcommissie (Femke Aarts, Meindert van Duijvenbode en Ugur Pekdemir)
- Remuneratiecommissie (John Jorritsma, Josephine de Zwaan en Meindert van Duijvenbode)

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

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

De Commissie KOO vergaderde in 2023 4 keer. Vanuit de RvT nemen Saskia Lavrijssen en Josephine de Zwaan deel aan de Commissie KOO, samen met de portefeuillehouder Onderzoek en Onderwijs vanuit het CvB. In de 4 overleggen werd de commissie bijgepraat over de voortgang van de implementatie van de Ambitie 2025 door updates van het transitieteam. Daarbij werd gereflecteerd over de uitdagingen van de ambitie voor de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek en de noodzakelijke aanpassingen van de kwaliteitsborgingssytematiek. Ook waren er besprekingen over de voortgang van internationalisering, de implementatie van het

D&I-beleid (diversiteit en inclusie), co-creatie en updates met betrekking tot het masterinstituut.

In de vergadering in mei stond het rapport 'De staat van Avans' centraal, waarbij dieper werd ingegaan op dilemma's en uitdagingen. Hierbij werd het rapport gebruikt als leidraad om interne uitdagingen en mogelijke verbeteringen te identificeren. Andere belangrijke onderwerpen waren de gezamenlijke analyse van instroom, doorstroom en behoud van studenten, die in de laatste vergadering in december werden besproken. Deze gesprekken dragen bij aan een doordachte aanpak van de uitdagingen en kansen binnen de organisatie.

### **Auditcommissie**

De Auditcommissie kwam in 2023 5 maal bij elkaar. Vanuit de RvT waren hier Femke Aarts, Ugur Pekdemir en Meindert van Duijvenbode bij aanwezig. Verder woonden ook de portefeuillehouder Financiën van het CvB, de concerncontroller en de directeur Diensteenheid Financiën & Studentenadministratie deze overleggen bij. Voor de jaarrekening, het jaarverslag inclusief accountantsverslag en de meerjarenbegroting 2024-2028 was de accountant aanwezig bij de betreffende vergaderingen. De directeur Huisvesting gaf regelmatig een update over de ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed met name in het licht van dalende studentenaantallen en stijgende kosten van de bouwprojecten.

In de meivergadering is gesproken over de planningsbrief. Daarbij waren de zorgen ten aanzien van een aantal clusteracademies en de integrale dienstverlening onderwerp van gesprek. Daarnaast stonden in 2023 de planningsbrief, de herijking visie op huisvesting en een update van het auditprogramma op de agenda.

De Auditcommissie sprak meerdere keren over cybersecurity en dacht mee met de portefeuillehouder hoe maximale borging in de organisatie is te implementeren, door zaken als bewustwording, eigenaarschap en borging van

de PDCA-cyclus. Ook de implementatie van de Ambitie 2025 vraagt veel aandacht.

### **Remuneratiecommissie**

In 2023 bestond de Remuneratiecommissie uit John Jorritsma, Josephine de Zwaan en Meindert van Duijvenbode. De Remuneratiecommissie voerde met elk lid van het CvB een informeel gesprek over hun welbevinden over de voortgang van de implementatie van de Ambitie 2025, in het bijzonder met betrekking tot de persoonlijke portefeuilles.

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

Remuneratiecommissie gaf opdracht om deze methodiek en cyclus uit te werken.

De Remuneratiecommissie was betrokken bij de werving en selectie van de interimbestuurders en het nieuwe collegelid, onder andere door het opstellen van de profielen en de afstemming met werving- en selectiebureau Chasse.



## **College van Bestuur**

Vanwege het vertrek van Sarah Wilton-Wels uit het CvB (lid) en de uitval van Philippe Raets als voorzitter van het CvB, stelde de Raad van Toezicht in 2023 2 interimleden van het CvB aan. Frank van Hout is per 1 juli 2023 gestart en Jan Bogerd per 1 september 2023. Jacomine Ravensbergen vervult de rol van waarnemend voorzitter. Per 1 oktober 2023 is Arlène Denissen benoemd als lid van het CvB voor een termijn van 4 jaar.

In deze samenstelling gaf het CvB de afgelopen maanden uitvoering aan de verantwoordelijkheid voor de aan hen krachtens de Wet, de statuten en het bestuurs- en beheersreglement opgedragen taken en de aan hen verleende bevoegdheden. Hierover heeft het CvB verantwoording afgelegd aan de RvT. Op deze manier was er continuïteit in de besturing en bedrijfsvoering van Avans Hogeschool in deze cruciale implementatiefase

van de Ambitie 2025. De geldigheid van de besluitvorming was niet in het geding.

De portefeuilleverdeling op hoofdlijnen ziet er als volgt uit:

### ***Jacomine Ravensbergen (waarnemend voorzitter)***

- Beleidsvelden: Onderzoek en Valorisatie, Kennisveiligheid, Open Science, Duurzaamheid, Diversiteit en Inclusie
- Strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten, provincie, externe betrekkingen, woordvoering
- Waardeketen: onderzoek en doorwerking
- Domein: Veiligheid

### ***Arlène Denissen***

- Bedrijfsvoering: financiën, facilitair, ICT en digitale transformatie, personeel & organisatie(ontwikkeling), communicatie en marketing

- Waardeketen: bedrijfsvoering
- Domein: Techniek en Kunst

### **Jan Bogerd**

- Beleidsvelden: onderwijs, integrale kwaliteitszorg, internationalisering, LLO
- Bedrijfsvoering: studentzaken/international office (onderdeel Diensteenheid Marketing, Communicatie en Studentenzaken)
- Waardeketen: Onderwijs
- Domein: Economie

### **Frank van Hout**

- Aandachtsgebieden: voorzitter meedenkgroep financiën, Avans+, huisvesting, vervolg KMO2 van de diensten, generieke compliancevraagstukken, strategische thema's die naar aanleiding van het narratief nadere uitwerking vergen (nader te bepalen)
- Waardeketen: strategie en besturing
- Domein: Zorg en Welzijn

### **Bezoldiging**

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld volgens de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet normering topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Per 1 januari 2023 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 216.000 vastgesteld.

Zittende bestuurders met bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen voor 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht. Dat houdt in dat er 4 jaar een eerbiediging plaatsvindt, gevolgd door een afbouw in 3 jaar.

Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de WNT-Verantwoording 2023 Stichting Avans. De bezoldiging van de bestuurders is conform de WNT 2.

**Tabel**  
**Bestuurskosten**

|                                      | x €             |                  |                 |               |             |               |                  |                  |
|--------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|-------------|---------------|------------------|------------------|
|                                      | P. Raets        | J. Ravensbergen  | S. Wilton       | J. Bogerd     | F. van Hout | A. Denissen   | Gezamenlijk CvB  | Totaal           |
| Representatiekosten                  | 0,00            | 362,92           | 98,25           | 0,00          | 0,00        | 232,55        | 1.605,79         | <b>2.299,51</b>  |
| Reis- en verblijfkosten binnenland   | 0,00            | 1.333,56         | 6.645,84        | 0,00          | 0,00        | 0,00          | 0,00             | <b>7.979,40</b>  |
| Reis- en verblijfkosten buitenland   | 0,00            | 1.352,93         | 170,59          | 0,00          | 0,00        | 0,00          | 0,00             | <b>1.523,52</b>  |
| Overige te vergoeden bestuurs-kosten | 847,00          | 9.215,50         | 0,00            | 0,00          | 0,00        | 0,00          | 18.915,83        | <b>28.978,33</b> |
| Subtotaal                            | 847,00          | 12.264,91        | 6.914,68        | 0,00          | 0,00        | 232,55        | 20.521,62        | <b>40.780,76</b> |
| Netto onkosten-vergoeding            | 2.376,00        | 2.376,00         | 1.064,00        | 532,00        | 0,00        | 300,00        | 0,00             | <b>6.648,00</b>  |
| <b>Totaal</b>                        | <b>3.223,00</b> | <b>14.640,91</b> | <b>7.978,68</b> | <b>532,00</b> | <b>0,00</b> | <b>532,55</b> | <b>20.521,62</b> | <b>47.428,76</b> |

# Risicomanagement

Bij Avans streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat doen we door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Door deze aanpak dragen we meer en beter bij aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. In het risicomanagementbeleid ligt de focus op het tijdig signaleren van ontwikkelingen om adequaat te acteren. Door de alertheid die ontstaat, ligt de nadruk meer op het omgaan met risico's dan op het beheersen ervan. Dit stelt ons in staat om zowel de kansen te benutten als de impact van bedreigingen te beperken.

## **Risico- en Beheerssysteem**

Risicomanagement is in de jaarlijkse P&C-cyclus verankerd, waarbij er in de periodieke managementrapportages en concernanalyse aandacht is voor risico's en kansen. De concernanalyse wordt driemaal per jaar met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht besproken.

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

Eind 2022 is een evaluatie van het risicomanagementsysteem binnen Avans uitgevoerd en in 2023 is een adviesrapport hierover gepresenteerd. Hieruit kwam naar voren dat strategisch risicomanagement verder

versterkt kan worden. Alhoewel we periodiek stilstaan bij de strategische risico's, lag de focus met name op interne risico's en in mindere mate op strategische risico's of externe ontwikkelingen die verder in de toekomst liggen. Daarnaast was verdere professionalisering van risicomanagement te realiseren door te ontwikkelen naar een organisatiebreed risicomanagement oftewel Enterprise Risk Management (ERM).

In 2024 zetten we deze ontwikkelingen binnen Avans door, zodat we nog beter kunnen anticiperen op risico's en kansen en scherp aan de wind kunnen varen.

## **Strategische risico's**

Als onderdeel van het risicomanagementbeleid staan we periodiek stil bij strategische risico's. Gedurende 2023 zijn verschillende ontwikkelingen geïdentificeerd die impact kunnen hebben op Avans in de komende jaren. Deze ontwikkelingen waren in 2023 onderwerp van gesprek in het College van Bestuur, op managementbijeenkomsten en in concernanalyses, om de impact en de noodzaak of wens tot het nemen van actie te bepalen.

Avans maakt onderscheid tussen enerzijds de belangrijkste *algemene* aandachtsgebieden voor het strategisch risicomanagement en anderzijds de *specifieke* risico's die samenhangen met de gekozen strategische ambities en zwaartepunten, structurele risico's en bestuurlijke risico's. De belangrijkste ontwikkelingen die een strategisch risico kunnen vormen zijn:

- **Ontwikkelen toekomstbestendig onderwijsportfolio:** de onderwijsmarkt verandert zowel qua vraag (veranderende voorkeuren van studiekezers) als aanbod (onder andere van 'Big Tech'). Ons opleidingsaanbod moet ook

veranderen om voldoende in te spelen op deze veranderende vraag vanuit het werkveld en de toekomstige student.

- **Ontwikkelen wendbare en slagvaardige**

**organisatie:** grote ontwikkelingen in de veranderende maatschappij en de wereld volgen elkaar snel op. Als Avans van toegevoegde waarde voor de maatschappij wil blijven en een bijdrage wil leveren aan de huidige vraagstukken (SDG-doelen) moeten we voldoende wendbaar en flexibel zijn als organisatie in ons onderwijs en onderzoek, maar ook als medewerkers.

- **Onvoorspelbaarheid (financieel)**

**overheidsbeleid:** de krimp in het hbo en mogelijk ook nieuw kabinetsbeleid gaan financiële impact hebben. Dat vraagt van Avans om duidelijke en gerichte keuzes te maken op het gebied van (vastgoed)investeringen, onderwijs, onderzoek en personeel.

- **Ontwikkelen naar kennisinstelling:**

- Avans heeft de ambitie om zich verder te ontwikkelen naar kennisinstelling. Het verder uitbreiden van ons masteraanbod is hierin cruciaal. Avans heeft, in lijn met het sectorplan Masters en haar eigen ambitie, ingezet op de uitbreiding van het masteraanbod. Het sectorplan komt naar mening van Avans onvoldoende van de grond en de aangepaste richtlijnen van het CDHO maken het in toenemende mate lastig om geheel zelfstandig het masteraanbod uit te breiden. Het realiseren van de ambitie op het masteraanbod is daardoor minder zeker. Om deze doelstelling te realiseren, zijn we mede afhankelijk van nauwere samenwerking met andere instellingen.
- Avans heeft ingezet op de groei van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Het onvoldoende leggen van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vormt het risico dat Avans de visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking niet ten volle realiseert.
- Avans wil zich positioneren als kennisinstelling die meervoudige (publieke) waardecreatie levert. Drievoudige waardecreatie houdt in dat Avans in

onderwijs en onderzoek investeert die waarde leveren aan student, Human Capital Agenda en maatschappij. Avans wil zich hiertoe positioneren als een kennisinstelling die mede richting geeft aan regionale maatschappelijke opgaven. In 2023 is Avans gestart met een omgevingsverkenning en SWOT-analyse om te komen tot een narratief om scherpere keuzes te maken in onze ontwikkeling naar kennisinstelling. Begin 2024 wordt dit traject afgerond.

- Een succesvolle fundingsstrategie is een actieplan dat Avans wil door ontwikkelen om financieringsbronnen te identificeren en veilig te stellen voor de toekomst. Het wordt verder ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de organisatie of het bedrijf haar doelen en doelstellingen met succes kan bereiken. Het tijdig zicht en inzicht te krijgen op de mogelijkheden en kansen voor financiering om niet alleen te kunnen participeren, maar ook om aanjager te zijn in ecosystemen, vormt een risico. Avans werkt aan scenario's om beter te kunnen anticiperen op kansen.

### **Structurele risico's**

Binnen Avans wordt structureel aandacht besteed aan signalering en beheersing van vermijdbare en externe risico's op het gebied van onderwijskwaliteit (binnen de cyclus onderwijskwaliteitszorg), integrale veiligheid, fysieke veiligheid en arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid, integriteit van onderzoek en kennisveiligheid, data- en cyberveiligheid, privacybescherming, compliance en fraude. De risicobereidheid van dit type risico's varieert, afhankelijk van het onderwerp, van laag tot zeer laag.

Er is voortdurende aandacht voor externe risico's die voortkomen uit (mogelijke) veranderingen van het rijksbeleid op het gebied van het hoger onderwijs, onderzoek en valorisatie. Dit betreft niet alleen de bekostiging, maar ook de wet- en regelgeving over het hbo en studiefinanciering. Veranderingen in dit beleid kunnen grote gevolgen hebben voor Avans. Het rijksbeleid wordt dan ook in samenwerking met de VH nauwlettend gevolgd

om vanuit het collectief nadelige gevolgen van het rijksbeleid onder de aandacht te brengen.

### **Bestuurlijke risico's**

Naast bovengenoemde risico's onderkent Avans specifieke risico's en kansen die op dit moment actueel zijn en op dit moment om bestuurlijke aandacht vragen. De verwachting bij deze risico's is dat ze na verloop van tijd minder belangrijk zullen worden in termen van bewaking en te nemen (extra) maatregelen. Uit de recentste risico-inventarisatie en de P&C-cyclus komen de onderstaande risico's als actuele belangrijke risico's naar voren:

- De dalende instroom van studenten en de afloop van tijdelijke middelen zorgt bij verschillende organisatieonderdelen voor een uitdaging met betrekking tot de personele bezetting. Strategische personeelsplanning wordt daarom steeds belangrijker, net als het stimuleren en reguleren van interne mobiliteit.
- Wendbaarheid, adaptief en innovatief vermogen van de academies, CoE's en diensten, en daarmee Avans als geheel kan achterblijven in tempo en slagkracht, wanneer de noodzaak en urgentie of de ruimte niet gevoeld wordt bij directie, docenten en andere medewerkers.
- De realisatie van de Ambitie 2025 – met het Avansbreed aanbieden van modulair onderwijs per september 2024 als een van de grote mijlpalen en tegelijkertijd het aanbieden en uitfasen van het huidige onderwijs – vraagt veel inzet en flexibiliteit van medewerkers en de organisatie. Dit zorgt voor een continue afweging van de balans tussen het absorptievermogen van de organisatie en het welzijn van de medewerkers en studenten. Binnen Ambitie 2025 zijn resultaatsafspraken gemaakt om zo de modulariteit van het onderwijs per 2024 te waarborgen. Deze resultaatsafspraken gaan over (belangrijke) deelaspecten van Ambitie 2025. Duidelijke afspraken en criteria zijn nodig om de overige elementen van Ambitie 2025 eveneens te realiseren. De uit te voeren *mid*

*term* review op onze ambitie geeft ons hiervoor een aantal handvatten.

- Het opleidingsaanbod in combinatie met de verwachte daling van het aantal studenten kan leiden tot interne concurrentie. Op basis van een Avansbreed portfoliomanagement gaan we in 2024 sturen op het opleidings- en onderzoeksportfolio, waardoor er meer aansluiting met het werkveld komt en de interne strijd om de student wordt geminimaliseerd.
- De (ver)bouwinitiatieven en mogelijk ook de exploitatiekosten van sommige gebouwen zijn niet in verhouding tot het verwachte aantal studenten en de daarvoor geldende normen in het onderwijs. De geplande initiatieven op het vlak van huisvesting worden opnieuw beoordeeld en mogelijk herzien, qua omvang en planning van de uitvoering.
- Imagoschade en risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering door het optreden van cyber- en privacy-incidenten kunnen zich voordoen, waarbij de vertrouwelijkheid of integriteit van (persoons)gegevens in het geding is. Het Privacy & Security-programma kreeg in 2023 nog meer prioriteit. Naast technische en procedurele maatregelen is ook het creëren van meer bewustwording bij de medewerkers in de gehele organisatie een belangrijk onderdeel hiervan.

De impact van de risico's (in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen van Avans) wordt op meerdere niveaus beoordeeld: CvB, academies, diensten en CoE's. Het is heel goed mogelijk dat risico's die op lager niveau als belangrijk worden beoordeeld en minder belangrijk is op concernniveau. Het is waarschijnlijk dat risico's op concernniveau meer impact hebben op het imago en de betrouwbaarheid als onderwijsinstelling. De impact van een risico kan positief of negatief zijn in relatie tot de strategie of de bedrijfsdoelstellingen van Avans.

### **Frauderisico's**

De impact van de risico's (in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen Avans) wordt op meerdere niveaus beoordeeld: College, academies, diensten

en centres of expertise. Het is heel goed mogelijk dat risico's die op lager niveau als belangrijk worden beoordeeld en minder belangrijk is op concern niveau. Het is waarschijnlijk dat risico's op concern niveau meer impact hebben op het imago / merk en de betrouwbaarheid als onderwijsinstelling. De impact van een risico kan positief of negatief zijn in relatie tot de strategie of de bedrijfsdoelstellingen van Avans.

#### Frauderisico's

Op basis van een frauderisicoanalyse zijn bij de volgende kritieke processen bij Avans, net als bij andere hogescholen, frauderisico's geïdentificeerd die zich zouden kunnen voordoen. Het gaat hierbij om de volgende werkprocessen:

1. Diplomerig
2. Inschrijving
3. Personeels- en salarisadministratie
4. Inkoop
5. Betalingsverwerking

Avans heeft, ook naar aanleiding van audits, preventieve maatregelen genomen om

frauderisico's te minimaliseren. Dit gebeurt onder meer door bewustwording te creëren bij studenten en medewerkers, interne controles te versterken, (proces)audits te blijven uitvoeren op de genoemde kritieke processen en ethische gedragscodes te implementeren. Zo wordt de integriteit en het frauderisico bewustzijn binnen Avans de komende jaren verder bevorderd.

Avans streeft naar het beschermen van alle relevante IT-infrastructuurlagen of domeinen tegen cyberdreigingen en cybercriminaliteit. Het is van vitaal belang om proactieve maatregelen te nemen om cyberdreigingen te minimaliseren en de integriteit van systemen en gegevens te waarborgen.

#### **Coronacrisis**

De effecten van de coronacrisis op studenten(welzijn) zijn nog steeds merkbaar in de problemen bij studenten, de resultaten en de uitval. Daarom blijven wij onze voortdurende aandacht op de effecten hiervan houden.

## Risicobereidheid

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

# Helderheid

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

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

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

Zowel in studiejaar 2022/2023 als in studiejaar 2023/2024 was geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan niet door de overheid bekostigde private organisaties.

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

We investeren in beperkte omvang met publieke middelen in private activiteiten. Dit gebeurt in alle gevallen tegen een kostendekkend tarief:

- Onze Centres of Expertise voeren voor derden (niet overheid) praktijkgericht onderzoek uit, waarvan de resultaten ten behoeve van deze derde partij zijn. Dit onderzoek vloeit voort uit het onderzoeksbeleid van Avans. De insteek van het onderzoeksbeleid is het samen met het werkveld ontwikkelen van nieuwe en relevante kennis. Zo helpen we de praktijk en verrijken we ons onderwijs. We delen kennis door deze zichtbaar, beschikbaar en bruikbaar te maken. Het onderzoeksbeleid kent een focus op 4 zwaartepunten, de daarmee gemoeide werkzaamheden zijn ondergebracht in CoE's.

Elk CoE kent een integraal verantwoordelijke directeur die conform het bestuurs- en beheersreglement verantwoording aflegt aan het CvB. In dat reglement zijn ook afspraken vastgelegd rondom het aangaan van externe verplichtingen. De meerwaarde van dit onderzoek voor de bekostigde wettelijke taak ligt in de verrijking van ons onderwijs. Het gaat in 2023 om een totale omzet van € 147.000. De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 140.000.

- We verhuren een deel van onze huisvesting aan derden. Er is geen sprake van bewust beleid ten aanzien van het verhuren van huisvesting aan derden. Deze verhuur vloeit rechtstreeks voort uit de aankoop van het pand met zittende huurders. De meerwaarde van de aankoop is gelegen in de behoefte tot campusvorming rondom het onderwijs; deze tijdelijke verhuur heeft betrekking op beperkte overcapaciteit voor de publieke taak. Avans kiest ervoor, zolang de capaciteit niet benodigd is voor de publieke taak, om de huur te laten expireren. Deze verhuur is aangegaan vanuit de kapitaaldienst, een separaat bedrijfsonderdeel onder regie van een eigen directeur. In lijn met het bestuurs- en beheersreglement legt de integraal verantwoordelijke directeur verantwoording af aan het CvB. In dat reglement zijn ook afspraken vastgelegd rondom het aangaan van externe verplichtingen. Er is een omzet mee gemoeid van € 206.000 in 2023. De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 133.000.
- We detacheren in 2023 voor € 81.000 medewerkers aan commerciële organisaties. De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 80.000. Het detacheren van personeel is geen bewust beleid, maar is in dit geval ingegeven door tijdelijke beperkte overcapaciteit voor de publieke taak. Het detacheren gebeurt vanuit het bedrijfsonderdeel waar het betreffende personeelslid een aanstelling

heeft. Elk bedrijfsonderdeel kent een integraal verantwoordelijke directeur die conform het bestuurs- en beheersreglement verantwoording aflegt aan het CvB. In dat reglement zijn ook afspraken vastgelegd rondom het aangaan van externe verplichtingen. De meerwaarde van deze detacheringen richt zich op het opdoen van relevante praktijkervaring door de betreffende medewerkers.

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

- We hebben dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Hongarije, Italië en Mexico. In 2023 ontvingen we 195 buitenlandse studenten uit Europa. 121 studenten

van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen in Europa.

- Er waren ook uitwisselingen met (niet-)partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 11 buitenlandse studenten en 55 Nederlandse studenten deel.

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

In studiejaar 2023/2024 volgden 2 medewerkers van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

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

Zowel in studiejaar 2022/2023 als in studiejaar 2023/2024 was geen sprake van bekostiging van maatwerktrajecten.

## Compliance

Eind 2022 is een inventarisatie gestart om een zo volledig mogelijk beeld te creëren welke wet- en regelgeving van toepassing is voor Avans en waar binnen de organisatie de verantwoordelijkheid is belegd voor het compliant zijn op ieder item. Deze inventarisatie is begin 2023 afgerond en leverde geen verrassingen op. De uitkomsten van de inventarisatie stellen ons in staat om de belangrijkste ontwikkelingen voor Avans op een effectieve wijze te monitoren en verder te verbeteren.

Privacy compliance is het voornaamste thema waarop Avans nog een inhaalslag moet maken. In de loop van 2023 kreeg privacy compliance – en hetzelfde geldt voor informatiebeveiliging – meer prioriteit binnen de hele organisatie en specifiek binnen de dienst eenheid die verantwoordelijk is voor de informatievoorziening. Per september 2023 trad een Functionaris Gegevensbescherming in dienst die het privacyteam en de organisatie adviseert over privacyvraagstukken en toetst of de aanwezige privacyrisico's voldoende beheerst worden.

#### **Audits**

Gedurende 2023 zijn de volgende audits afgerond of gestart:

- onderzoek naar beheersing van privacy en AVG-compliance
- onderzoek naar de beheersing van de risico's in het proces diplomering
- onderzoek naar de betrouwbaarheid van de vastlegging van toetsresultaten
- beoordeling van de bestuurskosten in 2022 en de toepassing van het Declaratiereglement
- onderzoek naar de mate van verbetering in de beheersing van de auteursrechten regelgeving
- inventarisatie van de toepassing van de DBU-norm in de uitvoering van onderwijs
- onderzoek naar de effectiviteit en borging van de risico's bij de externe inhuur van arbeid
- onderzoek naar de kwaliteitsborging in het software delivery proces

#### **Klokkenluider**

In 2023 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

## Privacy en security

Avans boekte in 2023 mooie vooruitgang op het gebied van AVG-compliance. We voerden een uitgebreide analyse uit van alle beleidstukken omtrent gegevensbescherming. Bestaande documenten, zoals het datalekkenprotocol en de DPIA-procedure, zijn beoordeeld en waar nodig aangepast. Daarnaast zijn verschillende nieuwe documenten ontwikkeld, zoals beleid voor het bewaren en vernietigen van persoonsgegevens en een leidraad voor privacy by design.

Om het bewustzijn binnen de organisatie te vergroten, zijn roadshows Privacy & Security georganiseerd. Verder is op basis van de bevindingen en aanbevelingen van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) een roadmap opgesteld, waarin alle geplande activiteiten voor 2024 zijn opgenomen.

### Datalekken en beveiligingsincidenten

In 2023 zijn in totaal 37 incidenten gemeld, waarvan in 31 gevallen daadwerkelijk sprake was van een datalek. Hiervan zijn 4 incidenten gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Dit is een aanzienlijke stijging in vergelijking met 2022, waarin in totaal slechts 11 meldingen geregistreerd werden. Het is waarschijnlijk dat deze stijging niet zozeer te wijten is aan een daadwerkelijke toename van het aantal incidenten, maar eerder aan een verhoogd bewustzijn binnen de organisatie. Dit kan het gevolg zijn van de roadshows Privacy en Security en de presentaties over datalekken bij de agile teams, waardoor incidenten nu vaker worden gemeld dan voorheen. Desondanks is het aannemelijk dat nog steeds een groot aantal datalekken niet wordt gemeld. De Privacy Officer meldt in afstemming met FG de datalekken bij de AP.

De volgende meldingen werden geregistreerd:

- Van de 4 datalekken die Avans bij de Autoriteit Persoonsgegevens meldde, werden er 2 niet binnen de gestelde termijn van 72 uur na ontdekking gedaan. Avans heeft op dit punt de processen aangescherpt. De AP heeft

deze meldingen niet nader onderzocht. De overige 2 meldingen verliepen volgens de bestaande procedures.

- In de overige 27 gevallen was het risico voor de rechten en vrijheden van betrokkenen beperkt, waardoor een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens niet vereist was. Echter, uit de controle van de FG is wel gebleken dat niet alle incidenten volledig en volgens de afgesproken procedures zijn geregistreerd. Veel van de registraties waren onvolledig of onduidelijk, wat het traceren hiervan bemoeilijkte. Bovendien schoot de monitoring op de geïmplementeerde maatregelen tekort, wat het lastig maakte om de effectiviteit te beoordelen. Inmiddels zijn de processen op dit punt aangescherpt en worden de registraties periodiek en voortdurend gemonitord, waardoor de registraties nu volledig zijn.
- Volgens het datalekkenprotocol van Avans voeren de Privacy Officers tweemaal per jaar een evaluatie uit van de in het datalekregister geregistreerde incidenten. Deze evaluatie heeft als doel het aantal datalekken vast te stellen, de meest voorkomende oorzaken te identificeren en te bepalen in welke academies, diensten en teams deze incidenten zich hebben voorgedaan. Op basis van de verzamelde gegevens worden (extra) maatregelen getroffen om soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen. Dit kan variëren van technische oplossingen tot trainingen voor medewerkers. Afgelopen november 2023 vond een dergelijke evaluatie plaats, waarvan de bevindingen met de FG zijn gedeeld.

Ten slotte is het belangrijk te vermelden dat Avans beschikt over een actueel privacybeleid en privacy statement. Het [privacystatement](#) is te vinden op de website van Avans. Het statement beschrijft het proces rondom de uitvoering van rechten van betrokkenen.

## Cybersecurity

In 2023 zette Avans significante stappen in het versterken van de cybersecurity. Gezien het escalerende cyberdreigingslandschap

en de potentiële impact hiervan, hebben wij cybersecurity erkend als een cruciaal aandachtspunt voor onze medewerkers en studenten. Avans blijft zich inspannen om de weerbaarheid tegen cybersecurityrisico's voortdurend te verbeteren.

Ondanks enkele uitdagingen maakten we vorderingen. Het bewustwordingsproject, dat in het jaarverslag van 2022 werd geïntroduceerd, is in 2023 verder ontwikkeld, hoewel het nog niet volledig is afgerond. Avans implementeerde de volgende sleutelmaatregelen in 2023:

- **Vernieuwing van het securityteam:** met ingang van het studiejaar 2023-2024 startte een nieuwe Chief Information Security Officer (CISO). Ook is een Product Owner Security & Privacy aangesteld die, in lijn met de agile werkmethoden bij Avans, is gestart met een grotendeels vernieuwd securityteam. Deze ingrijpende strategische wijziging brengt nieuwe perspectieven en expertise in onze aanpak van cybersecurity, die nauwer aansluiten bij de Ambitie 2025, wat essentieel is in het snel veranderende cyberlandschap.
- **Tussentijdse evaluatie van het bewustwordingsproject:** in het vierde kwartaal van 2023 voerden we een effectmeting uit om de vooruitgang en de impact van het bewustwordingsproject te beoordelen. De voorlopige resultaten van deze meting gebruiken we om onze inspanningen in 2024 verder te optimaliseren en af te stemmen op de specifieke behoeften en uitdagingen van Avans.

Deze maatregelen onderstrepen onze inzet voor een proactieve en dynamische benadering van cybersecurity. We blijven ons inzetten voor het verhogen van de digitale veiligheid en het bewustzijn van onze gemeenschap, en anticiperen op verdere verbeteringen en successen in 2024.

Avans volgt voor informatiebeveiliging naast haar eigen interne beheersings- en beleidskader ook het meest actuele SURF normen- en toetsingskader informatiebeveiliging voor het hoger onderwijs.

### ***Inschrijvingen***

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

### ***Profleringsfonds***

Avans geeft volgens artikel 7.51 van de WHW via het Profleringsfonds financiële ondersteuning aan studenten in bijzondere omstandigheden. Het gaat om studenten met:

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

In de Regeling Profleringsfonds en de Regeling Bestuursbeurzen zijn de voorwaarden voor ondersteuning vastgelegd.

De Commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) ontving in 2023 32 aanvragen voor financiële ondersteuning vanwege studievertraging als gevolg van overmacht. Van de aanvragen zijn er 31 toegekend. Ook was het in het studiejaar 2023/2024 weer mogelijk voor studentbestuurders van studie- en/of studentenverenigingen om een bestuursbeurs aan te vragen. De beoordeling van de aanvragen geschiedt door de Commissie FOS. In studiejaar 2023/2024 is aan 137 bestuurlijk actieve studenten een bestuursbeurs toegekend. In totaal is in 2023 een bedrag van € 124.500 toegekend voor bestuursbeurzen voor bestuurlijk actieve studenten. Daarnaast is een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het Profleringsfonds.

### ***Noodfonds***

Daarnaast is er binnen Avans een Noodfonds ingericht. Het Noodfonds heeft als doelstelling om aan Avansstudenten in bijzondere gevallen tijdelijk

## Profileringsfonds

| Aanvragen Profileringsfonds<br>studiejaar 2023/24                                                                                                                      | aantal<br>aanvragen | aantal toeken-<br>ningen | totaal uitke-<br>ringen | gemiddelde<br>kosten<br>per persoon | gemiddelde duur<br>in maanden |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| studenten in overmachtssituaties,<br>zoals ziekte, functiebeperking,<br>familieomstandigheden of niet<br>studeerbare opleidingen;                                      | 32                  | 31                       | € 146.805               | € 4.736                             | 10                            |
| studenten die optreden als<br>bestuurslid van door de<br>instelling erkende studie- of<br>studentenverenigingen of in<br>de studentenmedezeggenschap,                  | 137                 | 137                      | € 124.500               | € 909                               | 10                            |
| overige, zoals het leveren van<br>uitzonderlijke prestaties op het<br>gebied van sport of cultuur,<br>financiële steun aan niet-EER-<br>studenten en uitgaande beurzen |                     |                          |                         |                                     |                               |
| <b>Totaal</b>                                                                                                                                                          | <b>169</b>          | <b>168</b>               | <b>€ 271.305</b>        | <b>€ 1.615</b>                      | <b>10</b>                     |

financiële ondersteuning te bieden in de vorm van een renteloze lening (maximaal € 2.830,50). De voorwaarden voor deze ondersteuning zijn vastgelegd in de Regeling Noodfonds voor

studenten. De Commissie FOS beoordeelt de aanvragen. In 2023 werden 7 leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 32.415 open aan verstrekte geldleningen. Dat was in 2022 € 33.973.

# Commerciële activiteiten

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

# ***10 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD***

De medezeggenschap bij Avans is ingericht in lijn met de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De medezeggenschapsstructuur volgt de zeggenschapsstructuur en is georganiseerd op 3 niveaus.



Op centraal niveau is er de Avans Medezeggenschapsraad (AMR). Op decentraal niveau vormen de academieraden bij academies, de dienstraden bij de diensten en de CoE-raad voor de Centres of Expertise de medezeggenschap. Tot slot heeft elke opleiding of groep van opleidingen een opleidingscommissie.

De bevoegdheden van de medezeggenschap zijn vastgelegd in 'Reglementen medezeggenschap Avans Hogeschool'. Voor de ondersteuning, facilitering en professionalisering van de medezeggenschap heeft Avans een Centrum voor Medezeggenschap (CvM).

### **Avans Medezeggenschapsraad (AMR)**

De AMR houdt zich bezig met medezeggenschap ten aanzien van strategie en beleid en het hiervan afgeleide functionele en organisatorische beleid. De AMR bestaat uit 24 leden: 12 studentleden en 12 personeelsleden. In het voorjaar van 2023 kozen we een nieuwe voorzitter en vonden verkiezingen plaats, waardoor de AMR in september van dat jaar 13 nieuwe leden verwelkomde. In 2023 hield de AMR vele intensieve en constructieve besprekingen met het College van Bestuur (CvB), waarbij gekeken is naar het verder optimaliseren van de communicatieprocessen.

### **Speerpunten collegejaar 2023-2024**

De AMR formuleerde 5 speerpunten die van belang zijn binnen alle dossiers. Dat zijn de volgende 5: Kwaliteit in het onderwijs, Studentwelzijn, Werkdruk medewerkers, Kwaliteit ICT-structuur en applicaties en Gelijke beloning voor alle medewerkers en studenten.

### **Voortzetting implementatie Ambitie 2025**

De Ambitie 2025 kent 5 inhoudelijke hoofdpijlers: Onderwijs, Organisatie, Onderzoek, Technologie & Data en Co-creatie. De AMR behandelt alle voorgelegde stukken die over deze onderwerpen gaan en de ontwikkelingen binnen die onderwerpen, al dan niet met een verzoek tot advies of instemming.

Belangrijke besluiten waarop de AMR in 2023 een verzoek tot instemming kreeg:

#### **Het functiehuis**

Het functiehuis geeft flexibiliteit en biedt Avans een basis om invulling te geven aan veranderingen in de functie-uitvoering.

De AMR stemde in met het functiehuis, maar wel met de mededeling dat het noodzakelijk is om het project Waarderen en Belonen op te starten als aanvulling op deze generieke omzetting.

#### **De planningsbrief**

De planningsbrief vormt het startpunt voor de jaarlijkse plannings- en begrotingscyclus van Avans. Voor 2024 ligt de focus op de verdere implementatie van Ambitie 2025, met name de ontwikkeling van de uit de blauwdrukken voortkomende modules. Met als doel om vanaf studiejaar 2024-2025 het modulaire onderwijs conform de criteria van het nieuwe onderwijsmodel te kunnen aanbieden.

De AMR was tevreden met de ruimte die academies kregen om zelf de fasering van de verschillende onderdelen van de ambitie te kunnen bepalen. Dit is met name belangrijk voor het absorptievermogen in een tijd dat er nieuw onderwijs ontwikkeld moet worden, terwijl 'de winkel openblijft'. Een belangrijk aandachtspunt

is hoe academies de ambitiedoelstellingen 'keuzevrijheid en flexibiliteit' kunnen bereiken met een grote mate van decentrale invulling.

De AMR stemde in met de planningsbrief, blijft de ontwikkelingen van de Ambitie 2025 op de voet volgen en houdt contact met het CvB over de laatste ontwikkelingen.

### **Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)**

In het kader van afnemende studentenaantallen en het aflopen van de tijdelijke gelden zoals NPO, spelen er formatievraagstukken binnen Avans. Bij het oplossen van die vraagstukken komt steeds vaker de vraag aan de orde of Avans gebruik kan maken van de RVU.

De AMR stemde in om de RVU met ingang van 1 november 2023 te laten ingaan.

### **Begroting 2024**

De AMR stemde in met de begroting 2024 en maakte de afspraak dat het CvB hen regelmatig informeert over ontwikkelingen die tot keuzes leiden voor het meerjarenbeleid en de planningsbrief 2025.

### **Initiatiefrecht**

In 2023 maakte de AMR verschillende keren gebruik van haar initiatiefrecht en deed daarbij voorstellen die door het CvB zijn omarmd.

Zo organiseerde Avans op initiatief van de AMR-studentleden gratis reanimatiecursussen voor 96 studenten. De studentleden initieerden ook de pilot voor gratis menstruatieproducten in 2022, die vanaf 2023 definitief verkrijgbaar zijn. Doordat de AMR het belang van studentenpsychologen in het kader van studentenwelzijn aankaartte, plaatste Avans een vacature voor een studentpsycholoog.

Samen met de afdeling Beleidsevaluatie & Control vroeg de AMR om een midterm review, om de doelmatigheid van de ambitiemiddelen en de Avans Informatievoorziening (IVA) te kunnen evalueren. Deze is in november en december 2023 door het bureau Gateway uitgevoerd.

Leden van de AMR waren ook op andere gebieden actief. Bijvoorbeeld als jurylid van het Blend Event, als spreker op de Avans Planningstweedaagse en als deelnemer aan de Avans Review.

### **Deelraden en opleidingscommissies**

Op decentraal niveau houden de academieraden, dienstraden en opleidingscommissies zich binnen de eigen academie, dienst of opleiding bezig met medezeggenschapsrechten. Sinds 2023 heeft de volledige decentrale medezeggenschap 1 aanspreekpunt binnen het Centrum voor Medezeggenschap.

### **Deelraden**

Academie-, dienstraden en de CoE-raad vormen gezamenlijk de deelraden. In maart 2023 is de CoE-raad geïnstalleerd. Deze nieuwe deelraad is uniek in de historie van Avans. Enerzijds omdat het de eerste onderzoek-deelraad is en anderzijds vanwege de constructie waarbij de 4 Centres of Expertise zijn vertegenwoordigd in 1 raad. De deelraden hebben een contactpersoon bij de AMR om zo de communicatielijnen met de centrale raad kort te houden.

Periodieke deelradenoverleggen en een dienstradenoverleg bieden ruimte aan de raadsleden om onderling te sparren. In 2023 is een start gemaakt met een nieuwe opzet waarbij het CvB gedeeltelijk aansluit bij het overleg. Hierdoor is het voor de medezeggenschap mogelijk om met het CvB en directies een open gesprek aan te gaan.

De tijdelijke samenwerkingsvorm IVA en de opmaat naar een meer integrale samenwerking tussen de diensteenheden waren belangrijke onderwerpen in 2023. Dat was de aanleiding om nader met elkaar in gesprek te gaan over vormen van medezeggenschap die passen bij de ontwikkelingen van de organisatie, nu en in de toekomst. Dit gesprek zetten we ook in 2024 voort.

De deelraden namen in 2023 verschillende stappen op het gebied van professionalisering. Door het volgen van presentaties van collega's deden ze kennis op over de financiën van Avans en de strategische personeelsplanning.

Daarnaast organiseerden verschillende raden in 2023 trainingsdagen met de eigen directie om de samenwerking tussen medezeggenschap en zeggenschap te verbeteren. Voor leden van de dienstraden organiseerde de dienstraad van de Dienst een sparsessie over de aandachtspunten bij het beoordelen van een businessplan.

### **Opleidingscommissies**

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

Onderwerpen die in 2023 tijdens de studie- en netwerkbijeenkomsten centraal stonden, waren: Medezeggenschap in Beweging, contact met de achterban en betrokkenheid bij de ontwikkelingen van het onderwijs in het kader van de Ambitie 2025, in het bijzonder de blauwdrukontwikkeling.

Eind 2023 is een start gemaakt met het versterken van de samenwerking tussen de AMR en de opleidingscommissies. Tijdens de laatste studie- en netwerkbijeenkomsten maakten zij uitgebreid kennis met elkaar. Dat leidde ertoe dat zij een beter beeld hebben van elkaars rol en behoeften, zodat zij elkaar gerichter kunnen voeden met kennis en informatie op specifieke dossiers.

### **Centrum voor Medezeggenschap (CvM)**

Het CvM bestaat uit een ambtelijk secretaris, 2 (beleids)adviseurs en ondersteuning. Het CvM faciliteert en biedt ambtelijke ondersteuning aan de AMR en geeft ondersteuning en faciliteert bijeenkomsten voor de deelraden en opleidingscommissies. Het CvM werkt onder de paraplu van Medezeggenschap in Beweging (MiB) aan de versterking, professionalisering en het toekomstbestendig maken van de medezeggenschap bij Avans. Medezeggenschap in Beweging werkt vanuit 3 pijlers:

### **Professionalisering**

Vraagstukken zoals: welke kennis en vaardigheden hebben medezeggenschappers nodig om hun taken en rollen binnen de medezeggenschap goed te kunnen vervullen?

### **Cultuur**

Vraagstukken zoals:

- Hoe goed is de samenwerking binnen de raad, directie of de achterban?
- Hoe kunnen we de terugloop van kandidaten tegengaan?

### **Structuur**

Vraagstukken zoals:

- Hoe ziet toekomstbestendig medezeggenschap eruit?
- Welk effect hebben (organisatorische) ontwikkelingen op de medezeggenschap? Denk aan de flexibilisering van het onderwijs, co-creatie met het werkveld, verandering in het personeelsbestand, onderzoek en hybride onderwijs.

Onder begeleiding van een agile coach werkten we binnen MiB aan het beantwoorden van deze vraagstukken. Hierbij is de in 2023 opgerichte stakeholdersgroep nauw betrokken.

De uitbreiding van het basis professionaliseringsaanbod was een belangrijke mijlpaal. Net als de voorlopige inrichting van een nieuw verkiezingsproces, inclusief de aanschaf en het testen van een nieuwe verkiezingsapplicatie ter professionalisering van de verkiezingen.

Op 23 november 2023 was de Dag van de Medezeggenschap. Een inspirerende dag met als thema 'Samen voor Avans'.

### **Vooruitblik**

Ook in 2024 staat voor de medezeggenschapsraad de verwezenlijking van de doelen van de Ambitie 2025 centraal. Enerzijds als gesprekspartner voor de directies en het CvB. Anderzijds in de verdere ontwikkeling

van medezeggenschap, die aan blijft sluiten op de beweging van de organisatie. Daarbij is de opkomst van kandidaten en opbrengst van stemmen al enige jaren een punt van aandacht. De medezeggenschap moet voor 2024 inzetten op het vergroten van de zichtbaarheid, met name onder de studenten van Avans. Aankomend jaar zetten we in op verdere versterking van de onderlinge samenwerking van de leden van de medezeggenschap.

### **Samenstelling AMR op 31 december 2023**

De AMR heeft een nieuwe voorzitter, Edwin Zeelenberg, en een nieuwe ambtelijk secretaris, Lenneke Dekker-Coppens.

### **Studentleden:**

- Luke Govers – voorzitter studentgeleding, vicevoorzitter AMR, lid Dagelijks Bestuur (ATlx - Technische Bedrijfskunde)
- Robin Trapman, lid Dagelijks Bestuur (AMBF - Bedrijfskunde)
- Fatima Mussarat Razzak (AMBF - Integrale Veiligheidskunde)
- Martijn van Itersson (ATD - Informatica)
- Jelle Kassies (AWO - International Business)
- Robin Gilli (AMBF - Bestuurskunde)
- Shane Pattipeilohy (ACI - Business Innovation)
- Michelle de Bruijn (Juridische Hogeschool - Rechten)
- Pepijn Welvaarts (AMBF - Bestuurskunde)
- Melvin van der Looij (AMBF - Bestuurskunde)
- Norah van de Schraaf (AWEG - PABO)
- Lars Timmermans (ATlx - Business IT & Management)

### **Medewerkersleden:**

- Edwin Zeelenberg, voorzitter en lid Dagelijks Bestuur (AVD)
- William Aarts, lid Dagelijks Bestuur (AWO)
- Stefan van Dockum (ATD)
- Lidwien Jacobs (AWO)
- Loïc van Eyk (AWG)
- Marjon van Kuijk (DFS-TS)
- Marijke Cruisbergs (AWEG)
- Mustapha Aoulad Hadj (AWG)
- Eric van Oevelen (LIC)
- Eva-Lisa Janssen (AOC-XC)
- Jack van Schijndel (ALST-OP)
- Jeroen Nobel (AMBF)

# **11**

# **BESTUURSAKKOORD**

Met het Bestuursakkoord 2023 hoger onderwijs en wetenschap werken de hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW aan de versterking van het hoger onderwijs en de wetenschap.



Hoofddoelen van het akkoord zijn:

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

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

### **Praktijkgericht onderzoek**

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

### **Huidige situatie praktijkgericht onderzoek**

Onze strategie en visie op praktijkgericht onderzoek en de reflectie op de uitvoering van de strategie in 2023 is opgenomen in het hoofdstuk Onderzoek. Het verstevigen van de capaciteit, continuïteit en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek sluit aan bij deze visie die we in 2022 ontwikkelden, met bijbehorende strategie en beleid op onderzoek en doorwerking. Avans draagt structureel bij aan kennisontwikkeling op onderzoeksthema's uit de strategische onderzoeksagenda van de VH, beschreven in tabel 1. Een overzicht en beschrijving van de Centres of Expertise en lectoraten is online beschikbaar en staat in beknopte vorm in het hoofdstuk [Onderzoek](#).

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

| Thema                                               | Wijze van bijdrage           |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|
| Gezondheid en Welzijn                               | PG, FPE, VV, BWNO, Caradt    |
| Onderwijs- en talentontwikkeling                    | MNEXT, FPE, VV, BWNO, Caradt |
| Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio | VV, BWNO, Caradt             |
| Sleuteltechnologieën en duurzame materialen         | MNEXT, VV, Caradt            |
| Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar              | MNEXT, VV, Caradt            |
| Duurzaam transport en intelligentie logistiek       | MNEXT, BWNO                  |
| Duurzame landbouw water en voedselvoorziening       | VV, BWNO, Caradt             |
| Energietransitie en duurzaamheid                    | MNEXT, VV, BWNO, Caradt      |
| Kunst en de creatieve industrie                     | VV, BWNO, Caradt             |
| Ondernemen verantwoord en vernieuwend               | VV, BWNO, Caradt             |
| Veiligheid                                          | VV                           |
| Toerisme en gastvrijheid                            | n.v.t.                       |
| Anders namelijk .....                               | n.v.t.                       |

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek in 2023 zijn opgenomen in tabel 2.

**Tabel 2 Gerealiseerde inkomsten onderzoek**

| Aard gerealiseerde inkomsten onderzoek                                       | Gerealiseerde inkomsten (x € 1000) |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Inkomsten onderzoek 1 <sup>e</sup> geldstroom                                | 16.758                             |
| Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom                                          | 3.326                              |
| Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom                                          | 874                                |
| Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën | 6                                  |
| <b>Totaal budget praktijkgericht onderzoek</b>                               | <b>20.964</b>                      |

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

| Indicator                                                                                                                                                      | Omschrijving en/of vindplaats                                           |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Basis-indicatoren                                                                                                                                              |                                                                         |                                   |
| Centres of Expertise waarbij hogeschool betrokken is                                                                                                           | Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek |                                   |
| Invulling verbinding met de regio: samenwerking met de regio, versterking van de samenwerking en 3 sprekende voorbeelden                                       | Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek |                                   |
| Keuze-indicatoren                                                                                                                                              | Omschrijving en/of vindplaats                                           |                                   |
| Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden                                                                                             | Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek |                                   |
| Drie voorbeelden van succesvolle samenwerkingen met (kennis)partners                                                                                           | Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek |                                   |
| Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs) die voor de onderzoeksstrategie van uw instelling relevant zijn | Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek |                                   |
| Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen georganiseerd door uw instelling                                                                                | 35                                                                      | Zie hoofdstuk Onderzoek           |
| Deelname aan aanvragen:                                                                                                                                        | Gehonoreerd, Avans hoofdaanvrager                                       | Gehonoreerd, Avans mede-aanvrager |
| Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid                                                                                                                 | 20                                                                      | 11                                |
| Nationale WetenschapsAgenda                                                                                                                                    | 1                                                                       | 4                                 |
| Groeifonds                                                                                                                                                     | 0                                                                       | 5                                 |
| Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)                                                                                                        | 2                                                                       | 3                                 |
| Andere aanvragen met kennispartners                                                                                                                            | 30                                                                      | 26                                |

### **Ontwikkeling bestedingsdoelen**

De bestedingsdoelen praktijkgericht onderzoek uit het bestuursakkoord zijn de integratie van praktijkgericht onderzoek in het kennissysteem, de kwantitatieve uitbreiding en verduurzaming

van de onderzoeksgroepen en de kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming van het onderzoek. Volgens de structuur van de VH rapporteren we over alle basisindicatoren en de relevante keuze-indicatoren voor Avans in 2023.

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

| Categorie                                             | Aantal     | Aantal fte's gemiddeld per jaar |
|-------------------------------------------------------|------------|---------------------------------|
| Lectoren                                              | 34         | 21,6                            |
| Onderzoekers en docent-onderzoekers                   | 306        | 114,4                           |
| Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023) | 2          | 1,8                             |
| Promovendi                                            | 13         | 8                               |
| Postdocs                                              | 1          | 0,4                             |
| Onderzoeks-ondersteuning                              | 44         | 32,1                            |
| <b>Totaal</b>                                         | <b>400</b> | <b>178,2</b>                    |

| Aanstelling lectoren                                                                         | % lectoren<br>vaste aanstelling | % lectoren tijdelijk contract |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)                              | 0,6                             | 0,6                           |
| Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut | 19                              | 6,6                           |

**Tabel 5 Indicatoren kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming**

| Indicator                                                                                                                                                                                                                    | Omschrijving en/of vindplaats                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Basis-indicatoren</b>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                          |
| Kwaliteitszorg – gevisiteerde onderzoekseenheden                                                                                                                                                                             | In 2023 zijn geen onderzoekseenheden gevisiteerd.                                                                                                        |
| Voorbeelden<br><br>(3 voorbeelden van relevante bijdragen aan de verbinding tussen praktijkgericht onderzoek en de arbeidsmarkt en 3 voorbeelden van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs.) | Voorbeelden zijn opgenomen in het hoofdstuk Onderzoek                                                                                                    |
| Functiehuis                                                                                                                                                                                                                  | Het functiehuis van Avans is in 2022 volledig herzien, inclusief het aanscherpen van de functie omschrijvingen onderzoek. Zie hoofdstuk Mensen van Avans |
| Diversiteit en inclusie binnen onderzoek                                                                                                                                                                                     | Het Avans-beleid rond diversiteit en inclusie geldt ook voor het praktijkgericht onderzoek. Zie hoofdstuk Mensen van Avans                               |

#### Keuze-indicatoren

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Professionaliseringsactiviteiten personeel | Start leergemeenschap onderzoekend vermogen.<br>Uitvoering leertraject Succes met je onderzoeksvoorstel.                                                                                                                                                                  |
| Open Science activiteiten                  | Open Access publicaties. Aanschaf en gebruik DataverseNL voor publicatie datasets en onderzoeksoutput. Zie o.a. e-book INTEGRERES. Processen rond privacy, ethiek en datamangement zijn aangescherpt met Fair data, open science en open access. Pilot Publinova gestart. |
| Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem   | Nee. In 2023 is het Avans Research Platform inclusief functie van een onderzoeksinformatiesysteem verder ontwikkeld.                                                                                                                                                      |

**Tabel 5 Indicatoren kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming**

| Indicator                                                                                                   | Omschrijving en/of vindplaats                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Basis-indicatoren</b>                                                                                    |                                                                                                                      |
| Aanwezigheid datamanagementsystemen                                                                         | Ja. Research Drive van SURF voor opslaan en en verwerken onderzoeksdata en DataverseNL van DANS voor publicatiedata. |
| Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming | Er is in 2023 een aparte CoE-raad opgericht. Daarvoor zijn in 2023 verkiezingen gehouden.                            |

### **Onderwijskwaliteit**

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

### **Sociale veiligheid en inclusie**

Onze ambitie is dat studenten en medewerkers zich altijd veilig voelen in hun studie en op hun werk. In 2022 stelden we gedragsregels op en in 2023 stelden we een Diversity & Inclusion Officer aan. Informatie over de uitgevoerde activiteiten in 2023 is opgenomen in het hoofdstuk Mensen van Avans - Medewerkers en in het hoofdstuk Mensen van Avans - Studenten.

### **Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt**

Hogescholen spelen een belangrijke rol in het opleiden van professionals in de sectoren waar een tekort is aan medewerkers: gezondheidszorg, techniek en onderwijs. Hogescholen die opleiden voor deze 3 sectoren krijgen met het bestuursakkoord een financiële impuls. Doelen zijn: groeiende instroom, lagere uitval en studieswitch, meer gediplomeerden, meer duale opleidingen. Avans heeft de ontvangen aanvullende rijksbijdrage voor de tekortsectoren 1-op-1 verdeeld over de academies waar de betreffende opleidingen worden aangeboden. Op deze wijze zijn de middelen direct in te zetten in het primaire proces van deze opleidingen.

### **Vitalisering van opleidingen krimpregio's**

In 2023 heeft Avans geen aparte activiteiten verricht op dit onderwerp. De VH stelt een plan op voor de vitalisering van de krimpregio's.

# ***12 FINANCIËN***

Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2023 € 6,2 mln positief. Dat is € 13,7 mln beter dan begroot (€ 7,5 mln negatief). Deze afwijking is voornamelijk het gevolg van de volgende 4 factoren.



- Er is sprake van een lagere dan begrote personele inzet doordat vacatures bewust niet worden ingevuld, doordat tijdelijke contracten niet zijn verlengd en het natuurlijk verloop niet is vervangen. Hiermee wordt met name binnen de academies geanticipeerd op het teruglopen van de studentenaantallen. Hierin is daarnaast inbegrepen de mindere inzet voor Ambitie 2025, omdat implementatieactiviteiten
- zijn doorgeschoven naar de komende jaren. Het gaat per saldo om een onderbesteding t.o.v. de begroting van € 10,0 mln.
- Het effect van de via de rijksbijdrage ontvangen loon- en prijscompensatie 2023 ten opzichte van de toename van de personele lasten als gevolg van de cao-hbo bedraagt € 2,6 mln. in vergelijking met de begroting.
- Door de voorziene terugloop in het studentenaantal is het onzeker of alle beoogde huisvestingsprojecten doorgang kunnen vinden. Daarom heeft voor een aantal beoogde bouwprojecten een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden in 2023 (€ 4,4 mln. negatief).
- Vanwege ontwikkelingen op de kapitaalmarkt ontvangen wij rente over onze liquide middelen; ten tijde van het opstellen van de begroting 2023 was hier nog geen sprake van (€ 4,3 mln. positief).

## Resultaat 2023

In vergelijking met 2022 is het resultaat voor 2023 € 4,6 mln minder positief. Deze afwijking kan verklaard worden door de in 2023 doorgevoerde

bijzondere waardevermindering voor beoogde huisvestingsprojecten (€ 4,4 mln negatief).

## Intern budgetmodel

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

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

In lijn met de rijksbekostiging heeft ook de interne budgettering een lumpsum karakter. De reguliere budgetten zijn bedoeld voor de structurele activiteiten. Bedrijfsonderdelen kunnen op grond van een aanvraag ook budget krijgen voor

specifieke doeleinden, zogenaamde additionele budgetten, bijvoorbeeld voor innovatie.

In het kader van onze Ambitie 2025 is ook het interne budgetmodel aan verandering onderhevig.

Voor de onderzoeksactiviteiten is een nieuw budgetmodel in gebruik genomen met ingang van 2023; voor de voltijdacademies gebeurt dit vanaf 2024.

## Financiële kengetallen

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

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

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

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

|                                             | Stichting Avans |      | Signaleringsgrenzen |
|---------------------------------------------|-----------------|------|---------------------|
|                                             | 2023            | 2022 |                     |
| Liquiditeit                                 | 1,39            | 1,74 | Minder dan 0,75     |
| Solvabiliteit                               | 64%             | 66%  | Minder dan 30%      |
| Absolute omvang liquide middelen (in € mln) | 152             | 168  | Minder dan € 2 mln. |

De liquiditeit van Avans is hoger dan de signaleringsgrens door het hoge liquide middelensaldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvestings)investeringen gedeeltelijk te financieren. De kasstroom over 2023 bedroeg € 16,8 mln negatief en wordt met name verklaard door de investeringen in de nieuwbouw Onderwijsboulevard 300 in 's-Hertogenbosch.

De solvabiliteit is eveneens hoger dan de signaleringsgrens, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met

eigen vermogen. Daardoor hadden we eind 2023, met uitzondering van de afgesloten hypotheek voor Avans+, geen externe bancaire financiering.

Ondanks de negatieve kasstroom over 2023 bleef de omvang van de liquide middelen hoger dan de signaleringsgrens.

De beoogde (huisvestings)investeringen in de komende jaren, in combinatie met de implementatieactiviteiten rondom Ambitie 2025, leiden naar verwachting tot een daling van onze

liquiditeit en solvabiliteit in de komende jaren. Zie ook de [continuïteitsparagraaf](#).

## Financiële instrumenten

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

Avans kende eind 2023, met uitzondering van de hypotheek voor Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat waren vooral termijndeposito's en een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de afgesloten hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee

afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

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

## Treasurybeleid

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

Avans brengt haar overvloedige liquide middelen onder bij het ministerie van

Financiën ('schatkistbankieren'), met het oog op risicominimalisatie.

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 2028. Voor de periode 2024 tot en met 2028 zijn de cijfers rechtstreeks

ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2024-2028.

### kengetallen per ultimo

|                                | werkelijk<br>2023 | begroot<br>2024 | begroot<br>2025 | begroot<br>2026 | begroot<br>2027 | begroot<br>2028 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Avans Hogeschool:</i>       |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Aantal studenten<br>(per 1-10) | 31.538            | 30.882          | 30.531          | 30.267          | 29.974          | 29.789          |

### Personele bezetting in fte

#### *Avans Hogeschool:*

|                                  |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bestuur/<br>management (OOP)     | 55    | 55    | 55    | 55    | 55    | 55    |
| Personeel primair<br>proces (OP) | 1.691 | 1.614 | 1.605 | 1.498 | 1.471 | 1.445 |
| Ondersteunend<br>personeel (OOP) | 1.155 | 1.170 | 1.166 | 1.118 | 1.105 | 1.093 |
| <i>Deelnemingen</i>              | 218   | 235   | 240   | 251   | 263   | 275   |

### Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires

|  |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 3.120 | 3.074 | 3.066 | 2.921 | 2.894 | 2.868 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

#### *Avans Hogeschool:*

|                                                    |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| OP-OOP-ratio                                       | 1,4  | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,3  |
| Aantal studenten per<br>fte personeel              | 10,9 | 10,9 | 10,8 | 11,3 | 11,4 | 11,5 |
| Aantal studenten per fte<br>onderwijzend personeel | 18,6 | 19,1 | 19,0 | 20,2 | 20,4 | 20,6 |

#### *Geconsolideerd:*

|                                                  | werkelijk | begroot | begroot | begroot | begroot | begroot |
|--------------------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                  | 2023      | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |
| Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000) | 100,2     | 107,3   | 107,2   | 107,4   | 107,5   | 107,6   |

### ***Toelichting***

Op 1 oktober 2023 waren er 31.538 studenten die hun collegegeld aan Avans betaalden (2022: 33.445; -/- 5,7%). Opvallend is dat de daling in eerstejaarsstudenten minder groot (-/- 2,8%) was dan de daling in doorstroom van studenten (-/- 7,0%). Met name de uitval na het eerste jaar was hoger dan in de voorgaande jaren, waarbij opgemerkt dat deze ten tijde van de coronapandemie historisch laag was. Op de langere termijn zal deze ontwikkeling naar verwachting leiden tot een daling van het bij Avans ingeschreven aantal studenten met ca. 1.750 studenten. Het gaat om een totale daling van 5,5% over een periode van 5 jaar (1-10-2028 vs. 1-10-2023).

Deze verwachte krimp in onze studentenaantallen maakt dat onze begrote personele bezetting zal afnemen. Vanaf 2026 is sprake van een grotere afname in de personele formatie, omdat dan de implementatieactiviteiten voor Ambitie 2025 naar verwachting afgerond worden.

Deze ontwikkelingen leiden er toe dat de begrote student/personeelsratio's een stijgend verloop laten zien. De OP-OOP ratio blijft redelijk stabiel.

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2023 naar 2024 vanwege de cao-hbo en de ontwikkeling van de sociale lasten en pensioenpremies. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het begrote prijspeil 2024, waardoor de GPL redelijk stabiel is vanaf 2024.

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

- Aan het begin van de ambitieperiode hebben wij een meerjarig plan opgesteld en financiële ruimte gereserveerd voor de implementatie van Ambitie 2025. In de afgelopen jaren is gebleken dat wij, onder andere door krapte op de arbeidsmarkt, implementatieactiviteiten doorschuiven naar latere jaren. Dit heeft mede geresulteerd in de gerealiseerde overschotten in de afgelopen jaren. Wij voorzien daarom voor

de komende jaren tekorten als gevolg van de implementatie; wij zetten ons eigen vermogen gedeeltelijk in voor de financiering hiervan.

- De (verwachte) daling van de studentenaantallen leidt tot een daling van de totale begrote baten. Deze daling wordt vanaf 2026 tenietgedaan door de begrote groei in de opbrengst werk voor derden. Deze groei heeft betrekking op de omzet van Avans+ en de groei in subsidie-inkomsten als gevolg van onze onderzoeksambitie.

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

|                                                             | werkelijk<br>2023 | begroot<br>2024 | begroot<br>2025 | begroot<br>2026 | begroot<br>2027 | begroot<br>2028 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                             | €                 | €               | €               | €               | €               | €               |
| <b>Baten</b>                                                |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Rijksbijdrage                                               | 302.132           | 303.005         | 284.271         | 282.283         | 282.746         | 281.167         |
| Overige<br>overheidsbijdragen<br>en subsidies               | 7.344             | 1.710           | 546             | 546             | 546             | 546             |
| Collegegelden                                               | 60.514            | 64.141          | 71.119          | 70.392          | 69.774          | 69.198          |
| Baten in opdracht<br>van derden                             | 31.537            | 35.194          | 38.557          | 42.508          | 46.552          | 48.740          |
| Overige baten                                               | 7.341             | 3.485           | 3.291           | 3.341           | 3.596           | 4.080           |
| <b>Totaal baten</b>                                         | <b>408.868</b>    | <b>407.535</b>  | <b>397.784</b>  | <b>399.070</b>  | <b>403.214</b>  | <b>403.731</b>  |
| <b>Lasten</b>                                               |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Personeelslasten                                            | 312.459           | 329.941         | 328.815         | 313.885         | 311.126         | 308.594         |
| Afschrijvingen                                              | 22.749            | 23.371          | 26.468          | 30.193          | 30.839          | 32.156          |
| Huisvestingslasten                                          | 22.691            | 21.234          | 21.372          | 19.409          | 18.125          | 18.018          |
| Overige lasten                                              | 49.141            | 48.757          | 48.957          | 49.706          | 45.966          | 44.377          |
| <b>Totaal lasten</b>                                        | <b>407.040</b>    | <b>423.303</b>  | <b>425.612</b>  | <b>413.193</b>  | <b>406.056</b>  | <b>403.145</b>  |
| <b>Saldo baten en lasten uit<br/>gewone bedrijfsvoering</b> | <b>1.828</b>      | <b>-15.768</b>  | <b>-27.828</b>  | <b>-14.123</b>  | <b>-2.842</b>   | <b>586</b>      |
| Saldo<br>financiële bedrijfsvoering                         | 4.325             | 2.868           | 628             | -577            | -658            | -586            |
| <b>Totaal resultaat</b>                                     | <b>6.153</b>      | <b>-12.900</b>  | <b>-27.200</b>  | <b>-14.700</b>  | <b>-3.500</b>   | <b>-</b>        |



- Door het vervallen van de korting op de collegegelden voor de eerstejaarsstudenten met ingang van 2024/2025 is sprake van een oplopende opbrengst uit collegegelden ondanks een begrote krimp in het aantal studenten. Tegelijkertijd daalt de rijksbijdrage als zodanig door het vervallen van de compensatie voor deze korting.
- De personeelslasten stijgen in eerste instantie door het effect van de cao-hbo en de ontwikkeling van de sociale lasten en pensioenpremies. Daarna is sprake van een daling van het aantal studenten en de afronding van de implementatieactiviteiten van Ambitie 2025 in 2026.
- De afschrijvingslasten stijgen door investeringen in gebouwen. Zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans. Binnen de huisvestingslasten wordt tegelijkertijd een daling van de kosten voorzien door het afstoten van huurpanden.
- In het saldo van de financiële bedrijfsvoering zijn de rentekosten zichtbaar van de aan te trekken externe financiering voor de begrote investeringen.

**Balans per ultimo (x 1000)**

|                                | werkelijk<br>2023 | begroot<br>2024 | begroot<br>2025 | begroot<br>2026 | begroot<br>2027 | begroot<br>2028 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                | €                 | €               | €               | €               | €               | €               |
| <i>Vaste activa</i>            |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Immateriële vaste activa       | -                 | 232             | 232             | 232             | 232             | 232             |
| Materiële vaste activa         | 214.014           | 271.838         | 303.144         | 288.673         | 277.260         | 267.341         |
| Financiële vaste activa        | 1.647             | 1.071           | 1.035           | 999             | 963             | 927             |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>215.661</b>    | <b>273.141</b>  | <b>304.411</b>  | <b>289.904</b>  | <b>278.455</b>  | <b>268.500</b>  |
| <i>Vlottende activa</i>        |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Voorraden                      | 39                | 38              | 38              | 38              | 38              | 38              |
| Vorderingen                    | 18.215            | 18.961          | 18.944          | 18.932          | 18.932          | 18.932          |
| Liquide middelen               | 151.538           | 72.408          | 62.967          | 58.958          | 64.081          | 71.336          |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>169.792</b>    | <b>91.407</b>   | <b>81.949</b>   | <b>77.928</b>   | <b>83.051</b>   | <b>90.306</b>   |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>385.453</b>    | <b>364.548</b>  | <b>386.360</b>  | <b>367.831</b>  | <b>361.506</b>  | <b>358.806</b>  |
| <i>Eigen vermogen</i>          |                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| Wettelijke reserve             | 0                 | 232             | 232             | 232             | 232             | 232             |
| Algemene reserve publiek       | 123.278           | 137.657         | 137.846         | 131.903         | 130.291         | 128.303         |
| Algemene reserve privaat       | 14.743            | 15.167          | 16.165          | 17.478          | 19.122          | 21.110          |
| Bestemmingsreserves publiek    | 107.165           | 81.698          | 53.311          | 43.241          | 39.709          | 39.709          |
| Bestemmingsfonds privaat       | 120               | 122             | 122             | 122             | 122             | 122             |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>   | <b>245.306</b>    | <b>234.876</b>  | <b>207.676</b>  | <b>192.976</b>  | <b>189.476</b>  | <b>189.476</b>  |
| Voorzieningen                  | 17.146            | 18.044          | 17.891          | 17.297          | 17.272          | 17.272          |
| Langlopende schulden           | 800               | 400             | 50.000          | 47.500          | 45.000          | 42.500          |
| Kortlopende schulden           | 122.201           | 111.228         | 110.793         | 110.058         | 109.758         | 109.558         |
| <b>Totaal passiva</b>          | <b>385.453</b>    | <b>364.548</b>  | <b>386.360</b>  | <b>367.831</b>  | <b>361.506</b>  | <b>358.806</b>  |

### ***Toelichting op de kernpunten in de balans***

- De materiële vaste activa nemen toe als gevolg van investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door nieuwbouwplannen in 's-Hertogenbosch. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2024-2028 bedragen € 121 mln. Deze investeringen zijn fors lager dan voorgaand jaar voorzien als gevolg van de verwachte krimp van de studentenaantallen.
- Door grote investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2024 in omvang afnemen. Het beeld is dat Stichting Avans in 2025 externe financiering nodig heeft om de huisvestingsplannen te financieren en een goede liquiditeitsratio te blijven realiseren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het totale eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Daarbinnen daalt de bestemmingsreserve publiek als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten; deze worden immers in mindering gebracht op de algemene reserves. De algemene reserve privaas muteert met het geconsolideerde resultaat van Avans Contractactiviteiten B.V.. Ultimo 2023 bedraagt het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde) m€ 289; het publieke eigen vermogen bedraagt m€ 230; dit maakt dat Avans geen bovenmatig publiek eigen vermogen kent. Met de begrote tekorten is eveneens niet de verwachting dat in de komende jaren wel sprake zal zijn van bovenmatig publiek eigen vermogen.

### ***Overige rapportages***

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

# Private activiteiten

Nagenoeg alle private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V., een 100% deelneming bekend onder de naam Avans+. Voor een overzicht van de private activiteiten binnen Avans Hogeschool wordt verwezen naar de verantwoording over de Notitie Helderheid thema 2.

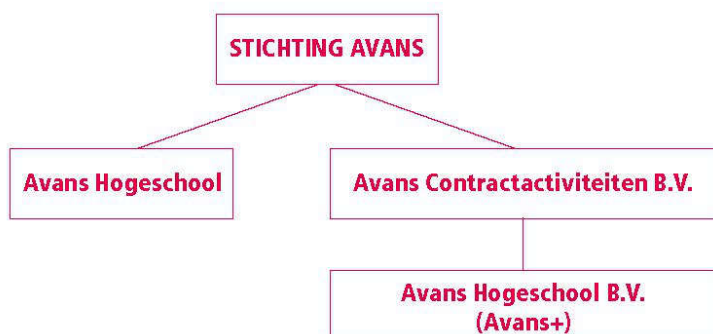
## **Avans+**

Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden. Na 2022, waarin zowel de omzet als het resultaat tegenviel, is de omzetgroei van de afgelopen jaren van Avans+ wederom doorgezet in 2023. Ook het resultaat is weer opgetrokken naar het niveau van de afgelopen jaren. Na een tegenvallend 2022 heeft Avans+ zich snel weer opgepakt en zijn de resultaten weer in lijn met de begroting en in lijn met de continuïteit die Avans+ de afgelopen jaren heeft laten zien. Die continuïteit biedt veel vertrouwen in de toekomst. Het vermogen om snel

en effectief te reageren op tegenslagen geeft veel vertrouwen. De komende jaren groeit Avans+ naar verwachting steeds verder door. Dat bestendigt de stabiele positie van Avans+ in de totale markt.

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

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



# ANBI

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

# ***JAARREKENING***

## Geconsolideerde balans 2023 (x 1.000)<sup>1</sup>

### ACTIVA

|                                |   | 31-12-2023 |         | 31-12-2022 |         |
|--------------------------------|---|------------|---------|------------|---------|
|                                |   | €          | €       | €          | €       |
| <b>Vaste activa</b>            |   |            |         |            |         |
| Immateriële vaste activa       | 1 | -          |         | 232        |         |
| Materiële vaste activa         | 2 | 214.014    |         | 174.633    |         |
| Financiële vaste activa        | 3 | 1.647      |         | 1.144      |         |
|                                |   |            |         |            |         |
| <b>Totaal vaste activa</b>     |   |            | 215.661 |            | 176.009 |
| <b>Vlottende activa</b>        |   |            |         |            |         |
| Voorraden                      | 4 | 39         |         | 38         |         |
| Vorderingen                    | 5 | 18.215     |         | 19.982     |         |
| Liquide middelen               | 6 | 151.538    |         | 168.331    |         |
|                                |   |            |         |            |         |
| <b>Totaal vlottende activa</b> |   |            | 169.792 |            | 188.351 |
|                                |   |            |         |            |         |
| <b>Totaal activa</b>           |   |            | 385.453 |            | 364.360 |

### PASSIVA

|                       |    | 31-12-2023 |         | 31-12-2022 |         |
|-----------------------|----|------------|---------|------------|---------|
|                       |    |            | €       |            | €       |
| Eigen vermogen        | 7  | 245.306    |         | 239.153    |         |
| Voorzieningen         | 8  | 17.146     |         | 15.610     |         |
| Langlopende schulden  | 9  | 800        |         | 1.200      |         |
| Kortlopende schulden  | 10 | 122.201    |         | 108.397    |         |
|                       |    |            |         |            |         |
| <b>Totaal passiva</b> |    |            | 385.453 |            | 364.360 |

<sup>1</sup> Na verwerking resultaatbestemming

## Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023 (x 1.000)

|                                             |    | Werkelijk<br>2023 | Begroting<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|---------------------------------------------|----|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                             |    | €                 | €                 | €                 |
| <b>Baten</b>                                |    |                   |                   |                   |
| Rijksbijdrage ministerie OCW                | 11 | 309.476           | 299.636           | 307.992           |
| Collegegelden                               | 12 | 60.514            | 62.221            | 42.138            |
| Baten in opdracht van derden                | 13 | 31.537            | 31.302            | 29.986            |
| Overige baten                               | 14 | 7.341             | 4.452             | 6.777             |
| <b>Totaal baten</b>                         |    | <b>408.868</b>    | <b>397.611</b>    | <b>386.893</b>    |
| <b>Lasten</b>                               |    |                   |                   |                   |
| Personele lasten                            | 15 | 312.459           | 315.331           | 288.969           |
| Afschrijvingen                              | 16 | 22.749            | 22.992            | 23.164            |
| Huisvestingslasten                          | 17 | 22.691            | 18.766            | 17.870            |
| Overige instellingslasten                   | 18 | 49.141            | 47.830            | 46.360            |
| <b>Totaal lasten</b>                        |    | <b>407.040</b>    | <b>404.920</b>    | <b>376.363</b>    |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                |    | <b>1.828</b>      | <b>-7.309</b>     | <b>10.530</b>     |
| Saldo financiële baten en lasten            | 19 | 4.514             | -39               | 303               |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b> |    | <b>6.342</b>      | <b>-7.348</b>     | <b>10.833</b>     |
| Vennootschapsbelasting                      | 20 | 189               | 152               | 9                 |
| <b>Resultaat</b>                            |    | <b>6.153</b>      | <b>-7.500</b>     | <b>10.824</b>     |

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023 (x 1.000)

|                                                       |    | 2023    |         | 2022    |         |
|-------------------------------------------------------|----|---------|---------|---------|---------|
|                                                       |    | €       | €       | €       | €       |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |    |         |         |         |         |
| Saldo baten en lasten                                 |    | 1.828   |         | 10.530  |         |
| Aanpassingen voor:                                    |    |         |         |         |         |
| Afschrijvingen                                        | 16 | 22.749  |         | 23.164  |         |
| Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa  | 2  | 2.071   |         | -       |         |
| Mutaties voorzieningen                                | 8  | 1.536   |         | 1.729   |         |
| Veranderingen in werkkapitaal:                        |    |         |         |         |         |
| Vorraden                                              | 4  | -1      |         | 11      |         |
| Vorderingen                                           | 5  | 1.767   |         | 400     |         |
| Kortlopende schulden                                  | 10 | 13.804  |         | 24.592  |         |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                       |    |         |         |         |         |
| Ontvangen interest                                    | 19 | 4.549   |         | 368     |         |
| Betaalde interest                                     | 19 | -35     |         | -65     |         |
| Betaalde vennootschapsbealsting                       | 20 | -189    |         | -9      |         |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> |    |         | 48.079  |         | 60.720  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |    |         |         |         |         |
| Investerings immateriële vaste activa                 | 1  | -       |         | -       |         |
| Investerings materiële vaste activa                   | 2  | -64.041 |         | -16.076 |         |
| Desinvesteringen materiële vaste activa               | 2  | 72      |         | 60      |         |
| Investerings financiële vaste activa                  | 3  | -550    |         | -6      |         |
| Desinvesteringen financiële vaste activa              | 3  | 47      |         | 47      |         |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |    |         | -64.472 |         | -15.975 |

|                                                       | 2023           | 2022           |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                |                |
| Nieuw opgenomen leningen                              | 9 -            | -              |
| Aflossing langlopende schulden                        | 9 -400         | -400           |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-400</b>    | <b>-400</b>    |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>-16.793</b> | <b>44.345</b>  |
| Beginstand liquide middelen                           | 168.331        | 123.986        |
| Mutaties liquide middelen                             | -16.793        | 44.345         |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>151.538</b> | <b>168.331</b> |

## **Algemene toelichting**

### **Activiteiten**

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

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

### **Continuïteit**

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

### **Groepsverhoudingen**

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

| De in de consolidatie betrokken rechtspersonen zijn:                                           | KvK-nummer |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Avans Contractactiviteiten B.V., Tilburg (100%-deelneming van Stichting Avans)                 | 20097710   |
| Avans Hogeschool B.V., Tilburg (100%-deelneming van Avans Contractactiviteiten B.V.)           | 20097716   |
| Avans Hogeschool PRL B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)                   | 52781062   |
| Avans Hogeschool MB B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)                    | 52780090   |
| Instituut Scire B.V., Breda (100%-deelneming van Avans Hogeschool B.V.)                        | 30197643   |
| Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (50%-deelneming van Stichting Avans)     | 18072152   |
| Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ, Roosendaal (70%-deelneming van Stichting Avans) | 71195092   |

### **Consolidatie**

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

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

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

Stichting Avans heeft een 70%-belang in de joint venture Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ, gevestigd in Roosendaal. Dit belang is proportioneel geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden.

### ***Verbonden partijen***

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

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

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

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

### ***Schattingen***

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

## **Grondslagen voor waardering van activa en passiva**

### **Algemeen**

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

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

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

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

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

### **Vergelijking met voorgaand jaar**

In vergelijking met voorgaand jaar is het uitgangspunt voor de inschatting van de voorziening werktijdvermindering senioren gewijzigd. De verwachte toekomstige jaarlijkse instroom voor de werktijdvermindering senioren is verlaagd, gebaseerd op de gerealiseerde instroom in de afgelopen jaren en de leeftijdsopbouw van het personeel. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2023 € 347.000 lager.

De impact van deze schattingswijziging is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

### **Immateriële vaste activa**

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

### **Materiële vaste activa inclusief vastgoedbelegging**

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

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

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

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

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

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

### ***Financiële vaste activa*** ***Deelnemingen***

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

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

### ***Vorderingen***

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

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

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

verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief c.q. de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 3% (2022: 3%).

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

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

### ***Vorraden***

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

### ***Vorderingen***

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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, bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, die door het College van Bestuur is aangebracht. Het bestemmingsfonds is een fonds dat door derden voor een bepaald doel is bestemd.

### ***Voorzieningen***

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante

waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

### ***Schulden***

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

### ***Operationele leasing***

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

## **Grondslagen voor resultaatbepaling**

### **Algemeen**

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

### **Verantwoording baten**

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

### **Rijksbijdragen**

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

De geoormerkte 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 geoormerkte rijksbijdrage, dan wordt deze rijksbijdrage als kortlopende schuld verantwoord.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

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

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

## **PERONEELSBELONINGEN**

### **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 middellood 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 2023 is 110,5%.

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

### ***Financiële baten en lasten***

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

### ***Belastingen***

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van activiteiten en projecten die onder de vennootschapsbelastingplicht vallen, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 19-25,8%. Het effectieve belastingtarief is 3% (2022: 0,1%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

## **Toelichting op de geconsolideerde balans**

### **1 Immateriële vaste activa (x 1.000)**

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

|                                         | <b>Totaal</b> |
|-----------------------------------------|---------------|
|                                         | €             |
| Aanschafwaarde 01-01-2023               | 232           |
| Cum. afschrijvingen t/m 2022            | -             |
| <b>Boekwaarde 01-01-2023</b>            | <b>232</b>    |
| Investerings in ontwikkelkosten website | -             |
| Aanschafwaarde desinvesteringen         | -             |
| Afschrijvingen 2023                     | -232          |
| Afschrijvingen desinvesteringen         | -             |
| <b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>  | <b>-232</b>   |
| Aanschafwaarde 31-12-2023               | 232           |
| Cum. afschrijvingen t/m 2023            | -232          |
| <b>Boekwaarde 31-12-2023</b>            | <b>-</b>      |

In 2019 heeft Avans Hogeschool B.V. een website ontwikkeld die een nieuwe vorm van onderwijs gaat faciliteren. De investering betreft enkel geactiveerde externe ontwikkelkosten. In 2023 zijn de ontwikkelkosten versneld afgeschreven, daarmee is ook de wettelijke reserve vrijgevallen ten gunste van het eigen vermogen.

## 2 Materiële vaste activa (x 1.000)

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

|                                                 | Terreinen en<br>terreinvoor-<br>zieningen | Nieuwbouw in<br>aanbouw | Gebouwen       | Inventaris    | Niet aan<br>bedrijfsuit-<br>oefening<br>dienstbaar | Totaal         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------|----------------------------------------------------|----------------|
|                                                 | €                                         | €                       | €              | €             |                                                    | €              |
| Aanschafwaarde<br>01-01-2023                    | 21.779                                    | 9.053                   | 307.686        | 70.201        | 1.622                                              | 410.341        |
| Cum. afschrijvingen<br>t/m 2022                 | -3.065                                    | -                       | -188.443       | -43.923       | -199                                               | -235.630       |
| Egalisatierekening<br>subsidies                 | -                                         | -                       | -78            | -             | -                                                  | -78            |
| <b>Boekwaarde 01-01-2023</b>                    | <b>18.714</b>                             | <b>9.053</b>            | <b>119.165</b> | <b>26.278</b> | <b>1.423</b>                                       | <b>174.633</b> |
| Mutaties<br>2023 (ingebruikname)                | -                                         | -13.154                 | 13.154         | -             | -                                                  | -              |
| Investeringsen                                  | -                                         | 42.838                  | 7.772          | 13.431        | -                                                  | 64.041         |
| Aanschafwaarde<br>desinvesteringen <sup>1</sup> | -                                         | -                       | -7             | -7.820        | -                                                  | -7.827         |
| Afschrijvingen 2023 <sup>2</sup>                | -322                                      | -                       | -12.830        | -9.377        | -66                                                | -22.595        |
| Afschrijvingen<br>desinvesteringen              | -                                         | -                       | -              | 7.755         | -                                                  | 7.755          |
| Bijzondere<br>waardevermindering                | -                                         | -2.071                  | -              | -             | -                                                  | -2.071         |
| Vrijval<br>egalisatierek. subsidies             | -                                         | -                       | 78             | -             | -                                                  | 78             |
| <b>Mutaties gedurende<br/>het boekjaar</b>      | <b>-322</b>                               | <b>27.613</b>           | <b>8.167</b>   | <b>3.989</b>  | <b>-66</b>                                         | <b>39.381</b>  |
| Aanschafwaarde<br>31-12-2023                    | 21.779                                    | 36.666                  | 328.605        | 75.812        | 1.622                                              | 464.484        |
| Cum. afschrijvingen<br>t/m 2023                 | -3.387                                    | -                       | -201.273       | -45.545       | -265                                               | -250.470       |
| Egalisatierekening<br>subsidies                 | -                                         | -                       | -              | -             | -                                                  | -              |
| <b>Boekwaarde 31-12-2023</b>                    | <b>18.392</b>                             | <b>36.666</b>           | <b>127.332</b> | <b>30.267</b> | <b>1.357</b>                                       | <b>214.014</b> |

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

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

### ***Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar***

In bovenstaand overzicht met materiële vaste activa is per 31 december een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 opgenomen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 128 te Breda. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbeleggingen is gelijk aan de reële waarde van de belegging.

#### **Afschrijvingspercentages:**

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

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

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

|                                                   | <b>Bedrag</b>  | <b>Peildatum</b> |
|---------------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                   | €              |                  |
| OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda            | 83.126         | 1-1-2023         |
| OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch | 31.868         | 1-1-2023         |
| OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg          | 13.432         | 1-1-2023         |
| <b>Totaal OZB-waardes</b>                         | <b>128.426</b> |                  |
| <b>Verzekerde waarde gebouwen</b>                 | <b>315.072</b> |                  |

### 3 Financiële vaste activa (x 1.000)

#### Financiële vaste activa

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

|                                               | 31-12-2023   | 31-12-2022   |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                               | €            | €            |
| Hypothecaire lening aan Bress                 | 276          | 312          |
| Borgstellingen                                | 676          | 137          |
| Bankgaranties                                 | 695          | 695          |
| <b>Totaal overige financiële vaste activa</b> | <b>1.647</b> | <b>1.144</b> |

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

#### Hypothecaire lening

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

|                               | Bedrag lening<br>31-12-2023 | Uitgeleend<br>2023 | Aflossingen<br>2024 | Rente-<br>percentage | Resterende<br>looptijd |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
|                               | €                           | €                  | €                   | %                    | jaren                  |
| Hypothecaire lening aan Bress | 276                         | -                  | 36                  | 2,5%                 | 9                      |
| <b>Totaal leningen u/g</b>    | <b>276</b>                  | <b>-</b>           | <b>36</b>           |                      |                        |

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

#### Borgstellingen

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

|                              | Stand<br>01-01-2023 | Betaald<br>2023 | Ontvangen<br>2023 | Stand<br>31-12-2023 |
|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
|                              | €                   | €               | €                 | €                   |
| Borgstellingen               | 137                 | 550             | 11                | 676                 |
| <b>Totaal borgstellingen</b> | <b>137</b>          | <b>550</b>      | <b>11</b>         | <b>676</b>          |

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. Daarnaast heeft Stichting Avans eind 2023 een waarborgsom betaald in verband met de aankoop van een nieuw pand in 's-Hertogenbosch in januari 2024.

#### 4 Voorraden (x 1.000)

|                        | 31-12-2023 | 31-12-2022 |
|------------------------|------------|------------|
|                        | €          | €          |
| Gebruiksgoederen       | 39         | 38         |
| <b>Totaal voorraad</b> | <b>39</b>  | <b>38</b>  |

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

#### 5 Vorderingen (x 1.000)

|                                              | 31-12-2023    | 31-12-2022    |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                              | €             | €             |
| Debiteuren                                   | 5.499         | 5.418         |
| Studenten                                    | 403           | 581           |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 11            | 424           |
| Overige vorderingen                          | 389           | 383           |
| Overlopende activa                           | 11.913        | 13.176        |
| <b>Totaal vorderingen</b>                    | <b>18.215</b> | <b>19.982</b> |

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 155.000 (2022: € 205.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 205.000 (2022: € 44.000).

De overlopende activa bestaan onder andere voor m€ 1,4 uit nog te ontvangen subsidies, voor m€ 2,5 uit nog te factureren bedragen en voor m€ 6,9 uit vooruitbetaalde bedragen.

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

## **6 Liquide middelen (x 1.000)**

|                                | 31-12-2023     | 31-12-2022     |
|--------------------------------|----------------|----------------|
|                                | €              | €              |
| Termijndeposito's              | 127.538        | 143.829        |
| Bankrekeningen                 | 23.999         | 24.501         |
| Kassen                         | 1              | 1              |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>151.538</b> | <b>168.331</b> |

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 7 Eigen vermogen (x 1.000)

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

|                                | Stand<br>01-01-2023 | Bestemming<br>resultaat<br>2023 | Overige<br>mutaties<br>2023 | Stand<br>31-12-2023 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|                                | €                   | €                               |                             | €                   |
| Wettelijke reserve             | 232                 | -                               | -232                        | -                   |
| Algemene reserve (publiek)     | 100.996             | 5.487                           | 16.795                      | 123.278             |
| Algemene reserve (privaat)     | 13.842              | 669                             | 232                         | 14.743              |
| Bestemmingsreserves (publiek): |                     |                                 |                             |                     |
| Financiële risico's            | 60.709              | -                               | -11.852                     | 48.857              |
| Innovatiebudget                | 63.251              | -                               | -4.943                      | 58.308              |
| Bestemmingsfondsen (privaat):  |                     |                                 |                             |                     |
| Studiefonds HTO                | 123                 | -3                              | -                           | 120                 |
| <b>Totaal vermogen</b>         | <b>239.153</b>      | <b>6.153</b>                    | <b>-</b>                    | <b>245.306</b>      |

|                                | Stand<br>01-01-2022 | Bestemming<br>resultaat<br>2022 | Overige<br>mutaties<br>2022 | Stand<br>31-12-2022 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|                                | €                   |                                 | €                           | €                   |
| Wettelijke reserve             | 232                 | -                               | -                           | 232                 |
| Algemene reserve (publiek)     | 69.231              | 10.708                          | 21.057                      | 100.996             |
| Algemene reserve (privaat)     | 13.849              | -7                              | -                           | 13.842              |
| Bestemmingsreserves (publiek): |                     |                                 |                             |                     |
| Financiële risico's            | 53.552              | -                               | 7.157                       | 60.709              |
| Innovatiebudget                | 91.465              | -                               | -28.214                     | 63.251              |
| Bestemmingsfondsen (privaat):  |                     |                                 |                             |                     |
| Studiefonds HTO                | -                   | 123                             | -                           | 123                 |
| <b>Totaal vermogen</b>         | <b>228.329</b>      | <b>10.824</b>                   | <b>-</b>                    | <b>239.153</b>      |

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

## 8 Voorzieningen (x 1.000)

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

|                                                | Stand<br>01-01-2023 | Dotaties<br>2023 | Onttrekkingen<br>2023 | Vrijval<br>2023 | Stand<br>31-12-2023 |
|------------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|
|                                                | €                   | €                | €                     | €               | €                   |
| Wettelijk wachtgeld                            | 342                 | 1.364            | 899                   | -               | 807                 |
| Bovenwettelijk wachtgeld                       | 359                 | 775              | 383                   | -               | 751                 |
| Ambtsjubilea                                   | 1.507               | 922              | 187                   | 162             | 2.080               |
| Langdurig zieken                               | 2.996               | 2.351            | 2.678                 | 35              | 2.634               |
| Duurzame inzetbaarheid                         | 454                 | -                | 412                   | 32              | 10                  |
| Werktijdvermindering senioren                  | 7.698               | 2.724            | 2.284                 | 138             | 8.000               |
| Eigenrisicodrager WGA                          | 1286                | 1.389            | 522                   | 265             | 1.888               |
| Transitievergoedingen<br>tijdelijke contracten | 401                 | 282              | 206                   | -               | 477                 |
| Overige voorzieningen                          | 567                 | 36               | 102                   | 2               | 499                 |

|                             |        |       |       |     |        |
|-----------------------------|--------|-------|-------|-----|--------|
| <b>Totaal voorzieningen</b> | 15.610 | 9.843 | 7.673 | 634 | 17.146 |
|-----------------------------|--------|-------|-------|-----|--------|

### Looptijd voorzieningen:

|                                             | Onderverdeling saldo 31-12-2023 |            |          |
|---------------------------------------------|---------------------------------|------------|----------|
|                                             | < 1 jaar                        | 1 - 5 jaar | > 5 jaar |
|                                             | €                               | €          | €        |
| Wettelijk wachtgeld                         | 728                             | 79         | -        |
| Bovenwettelijk wachtgeld                    | 427                             | 324        | -        |
| Ambtsjubilea                                | 87                              | 467        | 1.526    |
| Langdurig zieken                            | 1.400                           | 1.234      | -        |
| Duurzame inzetbaarheid                      | 5                               | 5          | -        |
| Werktijdvermindering senioren               | 1.794                           | 5.287      | 919      |
| Eigenrisicodrager WGA                       | 699                             | 952        | 238      |
| Transitievergoedingen tijdelijke contracten | 454                             | 20         | 3        |
| Overige voorzieningen                       | 34                              | 465        | -        |
| <b>Totaal</b>                               | 5.628                           | 8.833      | 2.686    |

### ***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 geval van instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

### ***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 3% (2022: 3%).

### ***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%, sterftekans, 32,5% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 100% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

### ***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 3% (2022: 3%).

### ***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 konden onder bepaalde voorwaarden gespaard worden. De gespaarde uren zonder economisch nut worden voorzien. Het gespaarde aantal uren is gebaseerd op een registratie van gedane spaaraanvragen door medewerkers. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

### ***Voorziening werktijdvermindering senioren***

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van de regeling Werktijdvermindering Senioren. Deze regeling geeft medewerkers de mogelijkheid om vanaf een bepaalde leeftijd tegen voor de medewerker gunstige financiële voorwaarden minder te werken. De voorziening omvat een reservering voor alle medewerkers die per balansdatum gebruikmaken van deze regeling en een inschatting voor de instroom in deze regeling in de komende 5 jaar. In vergelijking met voorgaand jaar is de verwachte toekomstige jaarlijkse instroom verlaagd, gebaseerd op de gerealiseerde instroom in de afgelopen jaren en de leeftijdsopbouw van het personeel. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2023 € 347.000 lager. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

### ***Voorziening eigenrisicodragerschap WGA***

Met ingang van 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Dat betekent dat Avans de uitkeringsverplichtingen voor de WGA-uitkeringslasten dient te voldoen voor medewerkers die vanaf 1 januari 2017 ziek worden en na 2 jaar nog ziek zijn.

De voorziening is gevormd voor de toekomstige WGA-verplichtingen van medewerkers waarvoor per balansdatum een WGA-verplichting geldt én voor medewerkers die naar verwachting in het komende jaar zullen instromen in de WGA. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

#### ***Voorziening transitievergoedingen tijdelijke contracten***

Sinds 1 januari 2020 hebben medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract recht op een transitievergoeding. Daartoe wordt vanaf de eerste werkdag een voorziening voor de mogelijk te betalen transitievergoedingen gevormd. De voorziening wordt berekend door de verschuldigde transitievergoeding per balansdatum te vermenigvuldigen met de kans dat het tijdelijke arbeidscontract niet omgezet wordt in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De verplichting is contant gemaakt tegen 3% (2022: 3%).

#### ***Overige voorzieningen***

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

## 9 Langlopende schulden (x €1.000)

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

|                                    | Stand<br>01-01-2023 | Opgenomen<br>2023 | Vrijval<br>2023 | Aflossingen<br>2024 | Stand<br>31-12-2023 |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
|                                    | €                   | €                 | €               | €                   | €                   |
| Hypotheek                          | 1.200               | -                 | -               | 400                 | 800                 |
| <b>Totaal langlopende schulden</b> | <b>1.200</b>        | <b>-</b>          | <b>-</b>        | <b>400</b>          | <b>800</b>          |

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

## 10 Kortlopende schulden (x €1.000)

|                                                      | 31-12-2023     | 31-12-2022     |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                      | €              | €              |
| Crediteuren                                          | 19.178         | 9.771          |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen         | 14.612         | 13.194         |
| Omzetbelasting                                       | 1.717          | 118            |
| Schulden terzake pensioenen                          | 3.860          | 3.773          |
| Schulden aan ministerie OCW                          | 1.844          | 8.541          |
| Aflossingsverplichting                               | 400            | 400            |
| Overige kortlopende schulden                         | 2.531          | 2.549          |
| Overlopende passiva:                                 |                |                |
| Vakantiegeld                                         | 9.295          | 8.447          |
| Vakantiedagen                                        | 2.552          | 2.132          |
| Vooruitontvangen collegegelden                       | 27.497         | 27.367         |
| Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V. | 20.408         | 17.706         |
| Overig                                               | 18.307         | 14.399         |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>                   | <b>122.201</b> | <b>108.397</b> |

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

De toename van de kortlopende schulden in vergelijking met eind 2022 wordt verklaard door het later maar binnen de betaaltermijn betalen van de crediteuren en de hogere vooruitontvangen subsidies.

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

## Model G

---

| Omschrijving           | Toewijzing |           | Prestatie<br>afgerond? |
|------------------------|------------|-----------|------------------------|
|                        | Kenmerk    | Datum     |                        |
| Lerarenbeurs 2023/2024 | 1350580-1  | 22-8-2023 | nee                    |

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

In 2023 is er door een leverancier een juridische procedure gestart en een financiële claim ingediend tegen Avans+ inzake het verzorgen van opleidingen voor Indonesische studenten en het niet nakomen van verplichtingen jegens deze leverancier. Begin 2024 heeft de rechter deze claim verworpen. Het is naar onze mening onaannemelijk dat alsnog wordt overgegaan tot het (deels) tegemoet komen aan deze claim. Verder hebben deze opleidingen geleid tot een onderzoek van de arbeidsinspectie wat tot op heden nog geen eindrapportage of conclusies heeft opgeleverd. Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken wordt er mogelijk een boete opgelegd aan Avans+.

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

|                                                     | aangegane<br>verplichting | ontvangen<br>facturen | resterende<br>verplichting |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
|                                                     | k€                        | k€                    | k€                         |
| Verbouwing OpenX, Breda                             | 2.440                     | 2.197                 | 243                        |
| Nieuwbouw OWB 256, 's-Hertogenbosch                 | 99.932                    | 34.775                | 65.157                     |
| Verbouwing Parallelweg, 's-Hertogenbosch (EKP-pand) | 1.949                     | 1.843                 | 106                        |
| HR-gebouw, Breda                                    | 7.623                     | 7.539                 | 84                         |
| <b>Totaal financiële verplichting</b>               | <b>111.944</b>            | <b>46.354</b>         | <b>65.590</b>              |

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein 2 in 's Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. De overeenkomst is met ingang van 1 oktober 2021 voor 5 jaar verlengd. Na het verstrijken van deze termijn wordt de overeenkomst voortgezet voor een aansluitende periode van 5 jaar, derhalve tot en met 30 september 2031. Deze overeenkomst wordt vervolgens voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar. De huurprijs bedraagt vanaf 1 oktober 2021 € 1.070.000. De huurprijs is exclusief btw. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract afgesloten met Bress voor het gebouw aan de Nieuwe Inslag 99 in Breda. De overeenkomst is aangegaan voor een periode van 10 jaar, ingaande op 1 april 2020. De overeenkomst wordt stilzwijgend verlengd per 1 april 2030 tot 1 april 2035 tenzij Stichting Avans vóór 1 april 2029 schriftelijk heeft aangegeven de overeenkomst niet te verlengen. De huurovereenkomst wordt vervolgens stilzwijgend verlengd per 1 april 2035 tot 1 april 2040 tenzij de huurder vóór 1 april 2034 schriftelijk te kennen heeft gegeven de huurovereenkomst niet te verlengen. De huurprijs bedraagt € 174.000 per jaar. Over de huur is geen btw verschuldigd.
- Stichting Avans heeft het huurcontract voor het gebouw aan de Bijster 7-21 in Breda per 1 mei 2024 opgezegd. De verschuldigde huur bedraagt € 25.000.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken aan de Parallelweg 64 in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt € 200.000 per jaar. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt

jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.

- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan 1 in Breda opgezegd per 14 april 2024. De verschuldigde huur inclusief btw en retourkosten bedraagt € 61.000.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden voor het pand aan de Stationsplein 50 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 juni 2016. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 574.000. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 5 jaar voor het gebouw aan de Statenlaan 29, 31, 35, 39, 49-67 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 april 2018. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 5 jaar. De aanvangshuurprijs bedraagt € 577.000. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten met een looptijd van 4 jaar voor het gebouw aan de Hugo de Grootlaan 31, 35, 37 en 39 in 's-Hertogenbosch ingaande per 1 augustus 2019. De huurprijs bedraagt € 343.000. Indien het huurcontract niet wordt opgezegd wordt de overeenkomst voortgezet voor aansluitende perioden van 2 maal 2 jaar. Per 1 augustus 2027 wordt de overeenkomst, als deze niet wordt opgezegd, voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaren. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs.

| Looptijd<br>huurverplichtingen: | Onderverdeling<br>saldo 31-12-2023 |            |          |
|---------------------------------|------------------------------------|------------|----------|
|                                 | < 1 jaar                           | 1 - 5 jaar | > 5 jaar |
|                                 | €                                  | €          | €        |
|                                 | 3.142                              | 6.041      | 229      |

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

|               | 2024         | 2025         |
|---------------|--------------|--------------|
|               | k€           | k€           |
| CSU B.V.      | 3.025        | 3.025        |
| Eco smart     | 685          | -            |
| <b>Totaal</b> | <b>3.710</b> | <b>3.025</b> |

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

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

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

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

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

### ***Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen***

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

Er zijn geen geschillen/claims jegens en door Stichting Avans. Het College baseert zich daarbij op de nu beschikbare informatie en raadpleging van de interne jurist.

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

### ***Niet in de balans opgenomen rechten***

#### ***Huuropbrengsten Stichting Avans***

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

|                 | 2024       |
|-----------------|------------|
|                 | k€         |
| Groenewout B.V. | 86         |
| Lawwise B.V.    | 81         |
| <b>Totaal</b>   | <b>167</b> |

De huur kan enkel opgezegd worden door de huurders, 30 april 2024 is de eerstvolgende mogelijkheid dat de huurders de huur weer voor 5 jaar kunnen verlengen.

### ***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 onderstaand opgenomen:

|                           | 2024       | 2025-2027  | v.a. 2028  |
|---------------------------|------------|------------|------------|
|                           | k€         |            | k€         |
| UPL Benelux B.V.          | 159        | 507        | 179        |
| T-Mobile Netherlands B.V. | 29         | 92         | 33         |
| <b>Totaal</b>             | <b>188</b> | <b>599</b> | <b>212</b> |

### ***Gebeurtenissen na balansdatum***

Stichting Avans heeft op 21 juli 2021 een pand gekocht aan de Parallelweg 21-24 in 's-Hertogenbosch (EKP pand). Eind 2023 is aan de ontbindende voorwaarde "verkrijgen omgevingsvergunning van de gemeente 's-Hertogenbosch" voldaan, waardoor het pand begin januari 2024 gekocht en geleverd werd. De aanschafwaarde van het pand bedraagt € 5.500.000.

Verder hebben zich na het opmaken van de jaarrekening geen gebeurtenissen van betekenis voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

## Overzicht verbonden partijen

### Legenda code activiteiten:

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

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

### Meerderheidsdeelnemingen (x 1.000)

| Naam, juridische vorm en zetel           | Code<br>activiteiten | Eigen<br>vermogen<br>31-12-2023 | Resultaat<br>2023 | Totale<br>baten<br>2023 | Art 2:403<br>BW | Deelname | Consolidatie |
|------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|----------|--------------|
|                                          |                      | €                               | €                 | €                       |                 |          |              |
| Avans Contractactiviteiten B.V., Tilburg | 4                    | 13.397                          | 669               | 760                     | nee             | 100%     | ja           |
| Avans Hogeschool B.V., Tilburg           | 1 en 2               | 12.724                          | 678               | 22.769                  | nee             | 100%     | ja           |
| Avans Hogeschool PRL B.V., Breda         | 1 en 2               | 151                             | 15                | 1.685                   | nee             | 100%     | ja           |
| Avans Hogeschool MB B.V., Breda          | 1 en 2               | 1.585                           | 361               | 3.323                   | nee             | 100%     | ja           |
| Instituut Scire B.V., Breda              | 1 en 2               | 1.349                           | 199               | 1.442                   | nee             | 100%     | ja           |

### Joint venture (x 1.000)

| Naam, juridische vorm en zetel                              | Code<br>activiteiten | Eigen<br>vermogen<br>31-12-2023 | Resultaat<br>2023 | Totale<br>baten<br>2023 | Art 2:403<br>BW | Deelname  | Consolidatie |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|-----------|--------------|
|                                                             |                      | €                               | €                 | €                       |                 |           |              |
| Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg       | 4                    | 529                             | 61                | 11.186                  | nee             | 50%       | ja           |
| Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ, Roosendaal | 4                    | 1.506                           | 752               | 7.791                   | nee             | 70% / 80% | ja           |

## **Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten**

### **11 Rijksbijdrage ministerie OCW (x 1.000)**

|                                            | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                            | €                 | €               | €                 |
| Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW    | 302.132           | 293.110         | 303.081           |
| Overige subsidies ministerie OCW           | 7.344             | 6.526           | 4.911             |
| <b>Totaal rijksbijdrage ministerie OCW</b> | <b>309.476</b>    | <b>299.636</b>  | <b>307.992</b>    |

### **12 Collegegelden (x 1.000)**

|                                | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                | €                 | €               | €                 |
| Collegegelden Avans Hogeschool | 66.385            | 67.293          | 44.982            |
| Gerestitueerde collegegelden   | -5.871            | -5.072          | -2.844            |
| <b>Totaal collegegelden</b>    | <b>60.514</b>     | <b>62.221</b>   | <b>42.138</b>     |

De toename van de collegegelden in vergelijking met 2022 wordt met name veroorzaakt door het vervallen van de hogere korting op de collegegelden (m€ 14,0) a.g.v. het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

**13 Baten werk in opdracht van derden (x 1.000)**

|                                            | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                            | €                 | €               | €                 |
| Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.    | 3.375             | 5.755           | 3.520             |
| Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.         | 20.734            | 18.664          | 18.934            |
| Cursusgelden Juridische Hogeschool         | -                 | 18              | 6                 |
| Opbrengst minoren Avans Hogeschool         | 1.277             | 1.192           | 1.337             |
| <b>Totaal contractonderwijs</b>            | <b>25.386</b>     | <b>25.629</b>   | <b>23.797</b>     |
| Internationale organisaties                | 2.127             | 1.198           | 2.194             |
| Nationale overheden                        | 884               | 229             | 1.241             |
| NWO                                        | 2.162             | 1.175           | 1.439             |
| KNAW                                       | -                 | -               | -                 |
| Overige non-profitorganisaties             | 917               | 964             | 1.182             |
| Bedrijven                                  | 61                | 2.107           | 133               |
| <b>Totaal contractonderzoek</b>            | <b>6.151</b>      | <b>5.673</b>    | <b>6.189</b>      |
| <b>Totaal baten in opdracht van derden</b> | <b>31.537</b>     | <b>31.302</b>   | <b>29.986</b>     |

**14 Overige baten (x 1.000)**

|                             | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-----------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                             | €                 | €               | €                 |
| Verhuur onroerende zaken    | 405               | 359             | 491               |
| Detachering personeel       | 1.312             | 230             | 591               |
| Studentenvoorzieningen      | 925               | 917             | 995               |
| Overige                     | 4.699             | 2.946           | 4.700             |
| <b>Totaal overige baten</b> | <b>7.341</b>      | <b>4.452</b>    | <b>6.777</b>      |

### 15 Personele lasten (x 1.000)

|                                                             | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                                             | €                 | €               | €                 |
| Lonen en salarissen                                         | 221.186           | 226.657         | 199.484           |
| Sociale lasten                                              | 29.494            | 26.520          | 26.146            |
| Pensioenpremies                                             | 31.190            | 33.523          | 32.147            |
| Overige personele lasten:                                   |                   |                 |                   |
| Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld             | 1.364             | 575             | 594               |
| Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld        | 775               | 155             | 27                |
| Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea                    | 760               | 100             | 374               |
| Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken                | 2.316             | 200             | 2.608             |
| Vrijval/dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid          | -32               | -434            | -38               |
| Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren   | 2.586             | 500             | 2.653             |
| Vrijval/dotatie transitievergoedingen tijdelijke contracten | 282               | 100             | 144               |
| Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA                  | 1.124             | 390             | 558               |
| Vrijval/dotatie overige voorzieningen                       | 34                | 13              | 1                 |
| <i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>              | <i>9.209</i>      | <i>1.599</i>    | <i>6.921</i>      |
| Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.             | 20.539            | 18.559          | 20.839            |
| Uitkering sociale verzekeringen                             | -2.205            | -234            | -1.732            |
| Overige                                                     | 3.046             | 8.707           | 5.164             |
| <b>Totaal personele lasten</b>                              | <b>312.459</b>    | <b>315.331</b>  | <b>288.969</b>    |

### Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

|                                           | 2023         | 2022         |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                           | fte's        | fte's        |
| Personeel primair proces                  | 1.691        | 1.681        |
| Personeel management                      | 55           | 56           |
| Personeel bedrijfsvoering                 | 1.155        | 1.075        |
| Stagiairs en werkervaringsplaatskandidaat | 59           | 78           |
| Personeel gelieerde ondernemingen         | 218          | 224          |
| <b>Totaal aantal fte's</b>                | <b>3.179</b> | <b>3.114</b> |

### 16 Afschrijvingskosten (x 1.000)

|                                                             | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                                             | €                 | €               | €                 |
| Immateriele vaste activa                                    | 232               | -               | -                 |
| Gebouwen en terreinvoorzieningen                            | 13.218            | 13.311          | 14.365            |
| Inventaris                                                  | 9.377             | 9.756           | 8.875             |
| Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen | -78               | -75             | -76               |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>                                | <b>22.749</b>     | <b>22.992</b>   | <b>23.164</b>     |

### 17 Huisvestingslasten (x 1.000)

|                                  | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                  | €                 | €               | €                 |
| Huur                             | 4.664             | 4.655           | 4.509             |
| Onderhoudslasten                 | 3.285             | 3.459           | 3.226             |
| Energie en water                 | 3.467             | 3.926           | 3.361             |
| Wettelijke lasten                | 776               | 799             | 761               |
| Schoonmaakkosten                 | 5.161             | 5.331           | 4.922             |
| Overige huisvestingskosten       | 5.338             | 597             | 1.091             |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>22.691</b>     | <b>18.766</b>   | <b>17.870</b>     |

Door de voorziene terugloop in het studentenaantal is het namelijk onzeker of alle beoogde huisvestingsprojecten doorgang kunnen vinden. Daarom heeft voor een aantal beoogde bouwprojecten een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden in 2023 van m€ 4,4. Daardoor zijn de overige huisvestingslasten in vergelijking met de begroting 2023 en 2022 toegenomen. Aangezien specifieke duurzaamheidsinvesteringen naar verwachting vertraagd worden, moeten de daarvoor reeds ontvangen subsidies van m€ 2,3 terugbetaald worden aan de subsidiegevers. Deze terug te betalen bedragen zijn inbegrepen onder de overige overlopende passiva. Per saldo leidt dit ertoe dat onder de materiële vaste activa sprake is van een bijzondere waardevermindering van m€ 2,1.

### 18 Overige instellingslasten (x 1.000)

|                                         | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-----------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                         | €                 | €               | €                 |
| Inventaris en apparatuur                | 1.782             | 1.272           | 1.857             |
| Administratie- en beheerskosten         | 30.031            | 26.745          | 27.708            |
| Reis- en verblijfskosten                | 3.480             | 2.637           | 2.874             |
| Onderwijskosten                         | 9.874             | 10.409          | 10.215            |
| Overige beheerskosten                   | 3.974             | 6.767           | 3.706             |
| <b>Totaal overige instellingslasten</b> | <b>49.141</b>     | <b>47.830</b>   | <b>46.360</b>     |

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

|                                                  | EY Nederland | Overig EY | Totaal EY  | Andere<br>accountant | Totaal     |
|--------------------------------------------------|--------------|-----------|------------|----------------------|------------|
|                                                  |              |           |            | €                    | €          |
| Controle van de jaarrekeningen                   | 234          | -         | 234        | 3                    | 237        |
| Andere controlewerkzaamheden                     | 52           | -         | 52         | -                    | 52         |
| Fiscale advisering en verzorgen<br>van aangiftes | -            | -         | -          | 64                   | 64         |
| Andere niet-controlediensten                     | -            | -         | -          | 13                   | 13         |
| <b>Totaal accountants honoraria</b>              | <b>286</b>   | <b>-</b>  | <b>286</b> | <b>81</b>            | <b>367</b> |

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

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2023, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

**19 Financiële baten en lasten (x 1.000)**

|                                 | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                 | €                 | €               | €                 |
| Rentebaten                      | 4.549             | 48              | 368               |
| Rentelasten                     | -35               | -87             | -65               |
| <b>Totaal financiële lasten</b> | <b>4.514</b>      | <b>-39</b>      | <b>303</b>        |

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2023 was sprake van een rente ad nihil. Als gevolg van ontwikkelingen op de kapitaalmarkt is de rente in 2023 toegenomen.

## ***20 Vennootschapsbelasting***

---

Het in 2023 gehanteerde nominale tarief is 19-25,8% en het effectieve tarief is 3%. Het effectieve tarief wijkt af van het nominale tarief omdat de vennootschapsbelastingplicht alleen betrekking heeft op de deelneming Avans Contractactiviteiten B.V. en haar dochtermaatschappij. Het geconsolideerde resultaat na belastingen van Avans Contractactiviteiten B.V. bedraagt € 699.000 positief.

## Enkelvoudige balans 2023 (x 1.000)<sup>2</sup>

### ACTIVA

|                                |    | 31-12-2023 |         | 31-12-2022 |         |
|--------------------------------|----|------------|---------|------------|---------|
|                                |    | €          | €       | €          | €       |
| <b>Vaste activa</b>            |    |            |         |            |         |
| Materiële vaste activa         | 21 | 201.123    |         | 160.834    |         |
| Financiële vaste activa        | 22 | 16.437     |         | 15.508     |         |
| <b>Totaal vaste activa</b>     |    |            | 217.560 |            | 176.342 |
| <b>Vlottende activa</b>        |    |            |         |            |         |
| Vorraden                       | 4  | 39         |         | 38         |         |
| Vorderingen                    | 23 | 11.386     |         | 10.105     |         |
| Liquide middelen               | 24 | 128.815    |         | 152.624    |         |
| <b>Totaal vlottende activa</b> |    |            | 140.240 |            | 162.767 |
| <b>Totaal activa</b>           |    |            | 357.800 |            | 339.109 |

### PASSIVA

|                       |    | 31-12-2023 |         | 31-12-2022 |         |
|-----------------------|----|------------|---------|------------|---------|
|                       |    | €          | €       | €          | €       |
| Eigen vermogen        | 25 | 245.306    |         | 239.153    |         |
| Voorzieningen         | 26 | 16.560     |         | 15.219     |         |
| Kortlopende schulden  | 27 | 95.934     |         | 84.737     |         |
| <b>Totaal passiva</b> |    |            | 357.800 |            | 339.109 |

<sup>2</sup> Na verwerking resultaatbestemming

## Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023 (x 1.000)

|                                             |    | Werkelijk<br>2023 | Begroting<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|---------------------------------------------|----|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                             |    | €                 | €                 | €                 |
| <b>Baten</b>                                |    |                   |                   |                   |
| Rijksbijdrage ministerie OCW                | 11 | 309.476           | 299.636           | 307.992           |
| Collegegelden                               | 12 | 60.514            | 62.221            | 42.138            |
| Baten in opdracht van derden                | 28 | 7.243             | 6.869             | 7.072             |
| Overige baten                               | 29 | 8.826             | 4.726             | 8.071             |
| <b>Totaal baten</b>                         |    | <b>386.059</b>    | <b>373.452</b>    | <b>365.273</b>    |
| <b>Lasten</b>                               |    |                   |                   |                   |
| Personele lasten                            | 30 | 287.934           | 288.543           | 265.010           |
| Afschrijvingen                              | 31 | 21.554            | 22.071            | 22.193            |
| Huisvestingslasten                          | 32 | 22.074            | 18.129            | 17.143            |
| Overige instellingslasten                   | 33 | 53.894            | 52.618            | 50.867            |
| <b>Totaal lasten</b>                        |    | <b>385.456</b>    | <b>381.361</b>    | <b>355.213</b>    |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                |    | <b>603</b>        | <b>-7.909</b>     | <b>10.060</b>     |
| Saldo financiële baten en lasten            | 34 | 4.324             | -7                | 298               |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b> |    | <b>4.927</b>      | <b>-7.916</b>     | <b>10.358</b>     |
| Resultaat deelnemingen                      | 22 | 1.226             | 416               | 464               |
| <b>Resultaat</b>                            |    | <b>6.153</b>      | <b>-7.500</b>     | <b>10.822</b>     |

## ***Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling***

### **Algemeen**

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

## Toelichting op de eenvoudige jaarrekening

### 21 Materiële vaste activa (x 1.000)

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

|                                                 | Terreinen en<br>terreinvoor-<br>zieningen | Nieuwbouw in<br>aanbouw | Gebouwen       | Inventaris    | Niet aan<br>bedrijfsuit-<br>oefening<br>dienstbaar | Totaal         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------|----------------------------------------------------|----------------|
|                                                 | €                                         | €                       | €              | €             | €                                                  | €              |
| Aanschafwaarde<br>01-01-2023                    | 20.281                                    | 9.053                   | 294.699        | 67.522        | 1.622                                              | 393.177        |
| Cum. afschrijvingen<br>t/m 2023                 | -3.066                                    | -                       | -186.275       | -42.727       | -199                                               | -232.267       |
| Egalisatierekening<br>subsidies                 | -                                         | -                       | -76            | -             | -                                                  | -76            |
| <b>Boekwaarde 01-01-2023</b>                    | <b>17.215</b>                             | <b>9.053</b>            | <b>108.348</b> | <b>24.795</b> | <b>1.423</b>                                       | <b>160.834</b> |
| Mutaties 2023                                   | -                                         | -13.154                 | 13.154         | -             | -                                                  | -              |
| Investerings                                    | -                                         | 42.838                  | 7.772          | 13.329        | -                                                  | 63.939         |
| Aanschafwaarde<br>desinvesteringen <sup>1</sup> | -                                         | -                       | -7             | -7.681        | -                                                  | -7.688         |
| Afschrijvingen 2023 <sup>2</sup>                | -322                                      | -                       | -12.213        | -9.031        | -66                                                | -21.632        |
| Afschrijvingen<br>desinvesteringen              | -                                         | -                       | -              | 7.665         | -                                                  | 7.665          |
| Bijzondere<br>waardevermindering                | -                                         | -2.071                  | -              | -             | -                                                  | -2.071         |
| Vrijval<br>egalisatierek. subsidies             | -                                         | -                       | 76             | -             | -                                                  | 76             |
| <b>Mutaties gedurende<br/>het boekjaar</b>      | <b>-322</b>                               | <b>27.613</b>           | <b>8.782</b>   | <b>4.282</b>  | <b>-66</b>                                         | <b>40.289</b>  |
| Aanschafwaarde<br>31-12-2023                    | 20.281                                    | 36.666                  | 315.542        | 73.170        | 1.622                                              | 447.281        |
| Cum. afschrijvingen<br>t/m 2023                 | -3.388                                    | -                       | -198.412       | -44.093       | -265                                               | -246.158       |
| Egalisatierekening<br>subsidies                 | -                                         | -                       | -              | -             | -                                                  | -              |
| <b>Boekwaarde 31-12-2023</b>                    | <b>16.893</b>                             | <b>36.666</b>           | <b>117.130</b> | <b>29.077</b> | <b>1.357</b>                                       | <b>201.123</b> |

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

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

In het overzicht met materiële vaste activa op de vorige pagina is een belegging van Stichting Avans in het pand aan de Claudius Prinsenlaan 128 inbegrepen. De vastgoedbelegging heeft betrekking op het aan derden verhuurde deel van het pand aan Claudius Prinsenlaan 128 te Breda. De omvang van de vastgoedbelegging wordt bepaald aan de hand van het verhuurde deel van het pand. De verkrijgingsprijs van de vastgoedbelegging is gelijk aan de reële waarde van de belegging.

## 22 Financiële vaste activa (x 1.000)

### Financiële vaste activa

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

|                                               | 31-12-2023    | 31-12-2022    |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                               | €             | €             |
| Deelnemingen                                  | 14.791        | 14.365        |
| Hypothecaire lening aan Bress                 | 276           | 312           |
| Borgstellelingen                              | 675           | 136           |
| Bankgaranties                                 | 695           | 695           |
| <b>Totaal overige financiële vaste activa</b> | <b>16.437</b> | <b>15.508</b> |

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

### Deelnemingen

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

|                                                                      | Boekwaarde<br>01-01-2023 | Investering<br>2023 | Dividend-<br>uitkering<br>2023 | Resultaat<br>2023 | Boekwaarde<br>31-12-2023 |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|
|                                                                      | €                        | €                   | €                              | €                 | €                        |
| Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)                     | 13.528                   | -                   | -800                           | 669               | 13.397                   |
| Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)                 | 234                      | -                   | -                              | 31                | 265                      |
| Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (70%), in Roosendaal | 603                      | -                   | -                              | 526               | 1.129                    |
| <b>Totaal deelnemingen</b>                                           | <b>14.365</b>            | <b>-</b>            | <b>-800</b>                    | <b>1.226</b>      | <b>14.791</b>            |

### 23 Vorderingen (x 1.000)

|                                | 31-12-2023    | 31-12-2022    |
|--------------------------------|---------------|---------------|
|                                | €             | €             |
| Debiteuren                     | 613           | 372           |
| Studenten                      | 403           | 581           |
| Te vorderen verbonden partijen | 576           | 335           |
| Overige vorderingen            | 344           | 38            |
| Overlopende activa             | 9.450         | 8.779         |
| <b>Totaal vorderingen</b>      | <b>11.386</b> | <b>10.105</b> |

Zowel in 2023 als 2022 zijn er geen dubieuze debiteuren. Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 250.000 (2022: € 44.000).

De overlopende activa bestaan voor m€ 6,2 uit vooruitbetaalde kosten, voor m€ 1,4 uit nog te ontvangen subsidies, voor m€ 1,2 uit nog te ontvangen bedragen en voor k€ 0,6 uit nog te factureren bedragen. Geen van de kortlopende vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

### 24 Liquide middelen (x 1.000)

|                                | 31-12-2023     | 31-12-2022     |
|--------------------------------|----------------|----------------|
|                                | €              | €              |
| Termijndeposito's              | 115.000        | 143.000        |
| Bankrekeningen                 | 13.815         | 9.624          |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>128.815</b> | <b>152.624</b> |

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

## 25 Eigen vermogen (x 1.000)

|                                | Stand<br>01-01-2023 | Bestemming<br>resultaat<br>2023 | Overige<br>mutaties<br>2023 | Stand<br>31-12-2023 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|                                | €                   | €                               |                             | €                   |
| Algemene reserve (publiek)     | 100.996             | 5.487                           | 16.795                      | 123.278             |
| Algemene reserve (privaat)     | 14.074              | 669                             | -                           | 14.743              |
| Bestemmingsreserves (publiek): |                     |                                 |                             |                     |
| Financiële risico's            | 60.709              | -                               | -11.852                     | 48.857              |
| Innovatiebudget                | 63.251              | -                               | -4.943                      | 58.308              |
| Bestemmingsfondsen (privaat):  |                     |                                 |                             |                     |
| Studiefonds HTO                | 123                 | -3                              | -                           | 120                 |
| <b>Totaal vermogen</b>         | <b>239.153</b>      | <b>6.153</b>                    | <b>-</b>                    | <b>245.306</b>      |

|                                | Stand<br>01-01-2022 | Bestemming<br>resultaat<br>2022 | Overige<br>mutaties<br>2022 | Stand<br>31-12-2022 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|                                | €                   | €                               | €                           | €                   |
| Algemene reserve (publiek)     | 69.231              | 10.708                          | 21.057                      | 79.939              |
| Algemene reserve (privaat)     | 14.081              | -7                              | -                           | 14.074              |
| Bestemmingsreserves (publiek): |                     |                                 |                             |                     |
| Financiële risico's            | 53.552              | -                               | 7.157                       | 53.552              |
| Innovatiebudget                | 91.465              | -                               | -28.214                     | 91.465              |
| Bestemmingsfondsen (privaat):  |                     |                                 |                             |                     |
| Studiefonds HTO                | -                   | 123                             | -                           | 123                 |
| <b>Totaal vermogen</b>         | <b>228.329</b>      | <b>10.824</b>                   | <b>-</b>                    | <b>239.153</b>      |

### ***Toelichting op de bestemmingsreserves***

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

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

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

### ***Toelichting op het bestemmingsfonds***

Stichting Avans heeft in 2022 een schenking ontvangen van stichting studiefonds HTO. Voor het bedrag van de schenking is een bestemmingsfonds gevormd. Stichting Avans moet het fonds aanwenden voor activiteiten en projecten die ten goede komen aan studenten van technische opleidingen in 's-Hertogenbosch.

## ***26 Voorzieningen (x 1.000)***

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

|                                                | Stand         | Dotaties     | Onttrekkingen | Vrijval    | Stand         |
|------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------|---------------|
|                                                | 01-01-2023    | 2023         | 2023          | 2023       | 31-12-2023    |
|                                                | €             | €            | €             | €          | €             |
| Wettelijk wachtgeld                            | 326           | 1.364        | 896           | -          | 794           |
| Bovenwettelijk wachtgeld                       | 359           | 775          | 383           | -          | 751           |
| Ambtsjubilea                                   | 1.495         | 919          | 186           | 161        | 2.067         |
| Langdurig zieken                               | 2.949         | 2.279        | 2.678         | 25         | 2.525         |
| Duurzame inzetbaarheid                         | 412           | -            | 412           | -          | -             |
| Werktijdvermindering senioren                  | 7.569         | 2.691        | 2.284         | 118        | 7.858         |
| Eigenrisicodragers WGA                         | 1.143         | 1.219        | 473           | 266        | 1.623         |
| Transitievergoedingen<br>tijdelijke contracten | 401           | 282          | 206           | -          | 477           |
| Overige voorzieningen                          | 565           | -            | 100           | -          | 465           |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                    | <b>15.219</b> | <b>9.529</b> | <b>7.618</b>  | <b>570</b> | <b>16.560</b> |

**Looptijd voorzieningen:**

|                                             | Onderverdeling saldo 31-12-2023 |              |              |
|---------------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|
|                                             | < 1 jaar                        | 1 - 5 jaar   | > 5 jaar     |
|                                             | €                               | €            | €            |
| Wettelijk wachtgeld                         | 715                             | 79           | -            |
| Bovenwettelijk wachtgeld                    | 427                             | 324          | -            |
| Ambtsjubilea                                | 87                              | 465          | 1.515        |
| Langdurig zieken                            | 1.291                           | 1.234        | -            |
| Werktijdvermindering senioren               | 1.773                           | 5.166        | 919          |
| Eigenrisicodragers WGA                      | 623                             | 779          | 221          |
| Transitievergoedingen tijdelijke contracten | 454                             | 20           | 3            |
| Overige voorzieningen                       | -                               | 465          | -            |
| <b>Totaal</b>                               | <b>5.370</b>                    | <b>8.532</b> | <b>2.658</b> |

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

**27 Kortlopende schulden (x 1.000)**

|                                              | 31-12-2023    | 31-12-2022    |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                              | €             | €             |
| Crediteuren                                  | 17.928        | 8.306         |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 13.725        | 12.338        |
| Omzetbelasting                               | 1.686         | 20            |
| Schulden terzake pensioenen                  | 3.567         | 3.579         |
| Schulden verbonden partijen                  | 14            | 58            |
| Schulden aan ministerie OCW                  | 1.844         | 8.541         |
| Overige kortlopende schulden                 | 392           | 362           |
| Overlopende passiva:                         |               |               |
| Vakantiegeld                                 | 8.999         | 7.985         |
| Vakantiedagen                                | 2.191         | 1.985         |
| Vooruitontvangen collegegelden               | 27.497        | 27.367        |
| Overig                                       | 18.091        | 14.196        |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>           | <b>95.934</b> | <b>84.737</b> |

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

De toename van de kortlopende schulden in vergelijking met eind 2022 wordt verklaard door het later maar binnen de betaaltermijn betalen van de crediteuren en de hogere vooruitontvangen subsidies.

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

### ***Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen***

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

### ***28 Baten in opdracht van derden (x 1.000)***

|                                     | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                     | €                 | €               | €                 |
| Opbrengst minoren Avans Hogeschool  | 1.277             | 1.228           | 1.337             |
| Totaal contractonderwijs            | 1.277             | 1.228           | 1.337             |
| Internationale organisaties         | 2.127             | 1.198           | 2.194             |
| Nationale overheden                 | 699               | 197             | 787               |
| NWO                                 | 2.162             | 1.175           | 1.439             |
| Overige non-profitorganisaties      | 917               | 964             | 1.182             |
| Bedrijven                           | 61                | 2.107           | 133               |
| Totaal contractonderzoek            | 5.966             | 5.641           | 5.735             |
| Totaal baten in opdracht van derden | 7.243             | 6.869           | 7.072             |

### ***29 Overige baten (x 1.000)***

|                          | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                          | €                 | €               | €                 |
| Verhuur onroerende zaken | 205               | 219             | 370               |
| Detachering personeel    | 3.216             | 2.769           | 2.740             |
| Studentenvoorzieningen   | 920               | 913             | 992               |
| Overige                  | 4.485             | 825             | 3.969             |
| Totaal overige baten     | 8.826             | 4.726           | 8.071             |

### 30 Personele lasten (x 1.000)

|                                                              | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                                              | €                 | €               | €                 |
| Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten) | 266.242           | 267.015         | 241.730           |
| Overige personele lasten                                     | 21.692            | 21.528          | 23.280            |
| <b>Totaal personele lasten</b>                               | <b>287.934</b>    | <b>288.543</b>  | <b>265.010</b>    |

### Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

|                            | 2023         | 2022         |
|----------------------------|--------------|--------------|
|                            | fte's        | fte's        |
| Personeel primair proces   | 1.691        | 1.681        |
| Personeel management       | 55           | 56           |
| Personeel bedrijfsvoering  | 1.155        | 1.075        |
| Stagiairs                  | 59           | 78           |
| <b>Totaal aantal fte's</b> | <b>2.961</b> | <b>2.890</b> |

### 31 Afschrijvingslasten (x 1.000)

|                                                             | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                                             | €                 | €               | €                 |
| Gebouwen en terreinvoorzieningen                            | 12.601            | 12.691          | 13.750            |
| Inventaris                                                  | 9.031             | 9.455           | 8.519             |
| Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen | -78               | -75             | -76               |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>                                | <b>21.554</b>     | <b>22.071</b>   | <b>22.193</b>     |

### 32 Huisvestingslasten (x 1.000)

|                                  | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                  | €                 | €               | €                 |
| Huur                             | 4.667             | 4.648           | 4.507             |
| Onderhoudslasten                 | 3.210             | 3.339           | 2.983             |
| Energie en water                 | 3.159             | 3.601           | 3.105             |
| Wettelijke lasten                | 751               | 774             | 715               |
| Schoonmaakkosten                 | 4.975             | 5.171           | 4.770             |
| Overige huisvestingskosten       | 5.312             | 597             | 1.063             |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>22.074</b>     | <b>18.129</b>   | <b>17.143</b>     |

### 33 Overige instellingslasten (x 1.000)

|                                         | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|-----------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                         | €                 | €               | €                 |
| Inventaris en apparatuur                | 1.713             | 1.262           | 1.766             |
| Administratie- en beheerskosten         | 27.711            | 26.785          | 25.041            |
| Reis- en verblijfkosten                 | 3.225             | 2.620           | 2.717             |
| Onderwijskosten                         | 9.286             | 9.763           | 9.780             |
| Overige beheerskosten                   | 11.959            | 12.188          | 11.563            |
| <b>Totaal overige instellingslasten</b> | <b>53.894</b>     | <b>52.618</b>   | <b>50.867</b>     |

### 34 Financiële baten en lasten (x 1.000)

|                                 | Werkelijk<br>2023 | Begroot<br>2023 | Werkelijk<br>2022 |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|                                 | €                 | €               | €                 |
| Rentebaten                      | 4.325             | 18              | 298               |
| Rentelasten                     | -1                | -25             | -                 |
| <b>Totaal financiële lasten</b> | <b>4.324</b>      | <b>-7</b>       | <b>298</b>        |

Ten tijde van het opstellen van de begroting 2023 was sprake van een rente ad nihil. Als gevolg van ontwikkelingen op de kapitaalmarkt is de rente in 2023 toegenomen.

## **WNT-verantwoording 2023 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 2023 € 223.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

|                                                                 | <b>Aantal punten</b> |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|
| Complexiteitspunten gemiddelde totale baten                     | 10                   |
| Complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten                  | 5                    |
| Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren | 5                    |
| <b>Totaal aantal complexiteitspunten</b>                        | <b>20</b>            |

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

### Gegevens 2023

| bedragen x € 1                                                                                  | P.F.M. Raets   | J. Ravensbergen           | S. Wilton      | J. Bogerd     | A. Denissen   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Functiegegevens                                                                                 | voorzitter CvB | waarnemend voorzitter CvB | lid CvB        | lid CvB       | lid CvB       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                                                      | 1/1-31/12      | 1/1-31/12                 | 1/1-31/08      | 1/9-31/12     | 1/10-31/12    |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)                                                | 1,0            | 1,0                       | 1,0            | 0,8           | 1,0           |
| Dienstbetrekking?                                                                               | ja             | ja                        | ja             | ja            | ja            |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              |                |                           |                |               |               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                                                   | 200.173        | 200.076                   | 126.038        | 53.389        | 44.382        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                                                                | 22.525         | 22.562                    | 14.996         | 5.983         | 5.616         |
| <b>Subtotaal</b>                                                                                | <b>222.698</b> | <b>222.638</b>            | <b>141.034</b> | <b>59.372</b> | <b>49.998</b> |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                   | 223.000        | 223.000                   | 148.463        | 59.630        | 56.208        |
| -/onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                      |                |                           |                |               |               |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | <b>222.698</b> | <b>222.638</b>            | <b>141.034</b> | <b>59.372</b> | <b>49.998</b> |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.         | n.v.t.                    | n.v.t.         | n.v.t.        | n.v.t.        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.         | n.v.t.                    | n.v.t.         | n.v.t.        | n.v.t.        |

## Gegevens 2022

| <i>bedragen x € 1</i>                            | <i>P.F.M. Raets</i> | <i>J.<br/>Ravensbergen</i> | <i>S. Wilton</i> |
|--------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                           | voorzitter CvB      | lid CvB                    | lid CvB          |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022       | 1/1-31/12           | 1/1-31/12                  | 1/1-31/12        |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1,0                 | 1,0                        | 1,0              |
| Dienstbetrekking?                                | ja                  | ja                         | ja               |
| <b>Bezoldiging</b>                               |                     |                            |                  |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen    | 191.879             | 191.484                    | 178.511          |
| Beloningen betaalbaar op termijn                 | 23.830              | 24.173                     | 23.409           |
| <i>Subtotaal</i>                                 | <i>215.709</i>      | <i>215.656</i>             | <i>201.919</i>   |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum    | 216.000             | 216.000                    | 216.000          |
| <b>Bezoldiging</b>                               | <b>215.709</b>      | <b>215.656</b>             | <b>201.919</b>   |

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

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

**1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking<sup>1</sup> in de periode kalendermaand 1 t/m 12****Gegevens 2023**

|                                                                                                 |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>bedragen x € 1</b>                                                                           | <b>F. van Hout</b> |
| <b>Functiegegevens</b>                                                                          | Lid CvB            |
| Kalenderjaar                                                                                    | 2023               |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)                                 | 19/6 - 31/12       |
| Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar                                    | 7                  |
| Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar                                           | 743                |
| <b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>                                            |                    |
| Maximum uurtarief in het kalenderjaar                                                           | 212                |
| Maxima op basis van de normbedragen per maand                                                   | 199.400            |
| Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12                         | 157.516            |
| <b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>                                                |                    |
| Bezoldiging in de betreffende periode                                                           | 112.156            |
| Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12                                               | 112.156            |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | 112.156            |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | -                  |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | 112.156            |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.             |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.             |

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

#### Gegevens 2023

| <i>bedragen x € 1</i>                                                                           | J.A. Jorritsma | F. Aarts      | J.G.M.J. de Zwaan | S.A.C.M. Lavrijssen | U. Pekdemir   | M. van Duijvenbode |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                                                          | Voorzitter RvT | lid RvT       | lid RvT           | lid RvT             | lid RvT       | lid RvT            |
| Aanvang en einde functievervulling in 2023                                                      | 01/01-31/12    | 01/01-31/12   | 01/01-31/12       | 01/01-31/12         | 01/01-31/12   | 01/01-31/12        |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              |                |               |                   |                     |               |                    |
| Bezoldiging                                                                                     | 22.300         | 16.725        | 16.725            | 16.725              | 16.725        | 16.725             |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                                                   | 33.450         | 22.300        | 22.300            | 22.300              | 22.300        | 22.300             |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | -              | -             | -                 | -                   | -             | -                  |
| <b>Bezoldiging</b>                                                                              | <b>22.300</b>  | <b>16.725</b> | <b>16.725</b>     | <b>16.725</b>       | <b>16.725</b> | <b>16.725</b>      |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | n.v.t.         | n.v.t.        | n.v.t.            | n.v.t.              | n.v.t.        | n.v.t.             |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | n.v.t.         | n.v.t.        | n.v.t.            | n.v.t.              | n.v.t.        | n.v.t.             |

#### Gegevens 2022

| <i>bedragen x € 1</i>                         | R.L. Vreeman   | P. Struik | F. Aarts  | J.G.M.J. de Zwaan | S.A.C.M. Lavrijssen | U. Pekdemir | M. van Duijvenbode | J.A. Jorritsma |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------|-----------|-------------------|---------------------|-------------|--------------------|----------------|
| <b>Functiegegevens</b>                        | voorzitter RvT | lid RvT   | lid RvT   | lid RvT           | lid RvT             | lid RvT     | lid RvT            | Voorzitter RvT |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022    | 1/1-30/9       | 1/1-30-9  | 1/1-31/12 | 1/1-31/12         | 1/1-31/12           | 1/1-31/12   | 1/10-31/12         | 1/10-31/12     |
| <b>Bezoldiging</b>                            |                |           |           |                   |                     |             |                    |                |
| Bezoldiging                                   | 16.200         | 12.150    | 16.200    | 16.200            | 16.200              | 16.200      | 4.050              | 5.400          |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 24.233         | 16.156    | 21.600    | 21.600            | 21.600              | 21.600      | 5.444              | 8.167          |

**1d Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder**

*Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder*

Tabel 1d is niet van toepassing op Stichting Avans.

**1e Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900**

*De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen)*

Tabel 1e is niet van toepassing op Stichting Avans.

**1f Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is**

Tabel 1f is niet van toepassing op Stichting Avans.

**1g Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is**

Tabel 1g is niet van toepassing op Stichting Avans.



# ***OVERIGE GEGEVENS***

### **Bestemming van het resultaat van Stichting Avans**

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad € 6.153 als volgt te bestemmen:

|                                                         | k€           |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| Ten gunste van de algemene reserve (publiek)            | 5.487        |
| Ten gunste van de algemene reserve (privaat)            | 669          |
| Ten laste van de bestemmingsreserve financiële risico's | -            |
| Ten laste van de bestemmingsreserve innovatiebudget     | -            |
| Ten laste van bestemmingsfonds                          | -3           |
| <b>Totaal resultaat</b>                                 | <b>6.153</b> |

### **Totstandkoming resultaatbestemming**

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

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2023.

Stichting Avans ([www.avans.nl](http://www.avans.nl))  
Prof. Cobbenhagenlaan 13  
5037 DA Tilburg

# ***CONTROLE- VERKLARING***

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Avans

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.3.1. Referentiekader” van het Onderwijsaccountantsprotocol 2023.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, 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 onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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

Rotterdam, 7 juni 2024

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Het jaarverslag 2023 is samengesteld en gemaakt door:

Renate van Dierendonck  
Marleen Janssen Groesbeek  
Femke Maas-Ponsioen  
Yvonne Purnot-de Vries  
Niek Putters

De redactie was in handen van Rick van Heesch en Miriam Kooger.

De eindredactie is verricht door Leonore Hendriks en Rick van Heesch.

De illustraties en infografieken zijn ontworpen door Avans Studio

### **Contact**

Avans wil graag weten wat je vindt van het nieuwe jaarverslag. Stuur je reactie naar [jaarverslag@avans.nl](mailto:jaarverslag@avans.nl). Ook als je vragen of opmerkingen hebt naar aanleiding van ons jaarverslag, kun je dat e-mailadres gebruiken.

Stichting Avans ([www.avans.nl](http://www.avans.nl))  
Prof. Cobbenhagenlaan 13  
5037 DA Tilburg

Stichting Avans heeft een Anbi-status.  
RSIN 7829450