



JAARVERSLAG 2024

Stichting Avans

avans
hogeschool

Inhoud Jaarverslag

Inhoud Jaarverslag	3
BESTUURSVERSLAG	6
Avans in het Kort 2024	9
ORGANOGRAM	10
College van bestuur	13
KENNISMAKING MARJAN HAMMERSMA	16
Interview Raad van Toezicht	19
1 ONDERWIJS	22
Flexibilisering	26
Docentkwaliteit	27
Interdisciplinariteit	28
Kennisprogramma's	30
Co-creatie	33
Global engagement	36
Duurzaamheid	38
Reflectie	39
2 ONDERZOEK	40
Onderzoeksactiviteiten	43
Centres of Expertise en expertisecentra	51
AFSCHEID VAN JACOMINE RAVENSBERGEN	55
3 VALORISATIE	58
Duurzame impact	61
4 MENSEN VAN AVANS - STUDENTEN	63
Rechtsbescherming studenten	70
5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS	72
Medewerkers en organisatie	74
Samen leren en ontwikkelen	76
Organisatieontwikkeling	81
Strategische personeelsontwikkeling	83

Sociale veiligheid	84
Diversiteit & Inclusie	85
College van Vertrouwenspersonen	88
6 BEDRIJFSVOERING	93
7 KWALITEITSAFSPRAKEN	100
8 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	111
9 BESTUUR EN GOVERNANCE	116
Raad van Toezicht	118
College van Bestuur	127
Risicomanagement	130
Helderheid	134
Compliance	135
Commerciële activiteiten	139
10 BESTUURSAKKOORD	140
11 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	145
12 FINANCIËN	151
Intern budgetmodel	152
Financiële kengetallen	153
Financiële instrumenten	153
Treasurybeleid	154
Investeringsbeleid	154
Continuïteitsparagraaf	155
Private activiteiten	161
ANBI	161
JAARREKENING	163
Geconsolideerde balans 2024 (x 1.000)	164
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024 (x 1.000)	165
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024 (x 1.000)	166
Algemene toelichting	168
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	170
Grondslagen voor resultaatbepaling	174
Toelichting op de geconsolideerde balans	176
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	192
Enkelvoudige balans 2024 (x 1.000)	198
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024 (x 1.000)	199
Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	200
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	201
WNT-verantwoording 2024 Stichting Avans	210

OVERIGE GEGEVENS	217
CONTROLEVERKLARING	219
Colofon	226

BESTUURSVERSLAG

Avans presenteert het tiende jaarverslag van de stichting Avans. De foto op de voorpagina is een verbeelding van de flexibilisering van het onderwijs, de keuzevrijheid die wij de studenten willen bieden om het beste uit zichzelf te halen en weerbaar en flexibel te zijn in de snelveranderende wereld.

De studenten en medewerkers van Avans staan midden in de samenleving. Ze hebben dagelijks contact met overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties door de activiteiten van het onderwijs, onderzoek en valorisatie. Digitalisering, globalisering en de rol van social media maakt dat veel gebeurtenissen van ver en dichtbij snel en soms stevig binnenkomen. Doordat we zo geraakt worden, heeft dat invloed op de manier waarop we met elkaar omgaan. En dat heeft invloed 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 loopt door

Tegelijkertijd wordt Avans ook direct geraakt door veranderingen in de samenleving. Bezuinigingen op het hoger onderwijs en dalende studentenaantallen maken het financieel lastiger. We hebben daarom besloten om Ambitie 2025 met 2 jaar te verlengen en ons te concentreren op het financieel gezond houden van de organisatie. Dat mag niet ten koste gaan van het persoonlijke karakter van Avans en we blijven investeren in kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Zo komen er in 2025 4 nieuwe masters bij. Tegelijkertijd groeit de onderzoeksorganisatie, die er ook steeds beter in slaagt om 2e en 3e geldstromen aan te trekken.

Kennisinstelling

Door het hele jaarverslag heen laten we zien wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die Avans als kennisinstelling 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 meervoudige 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.

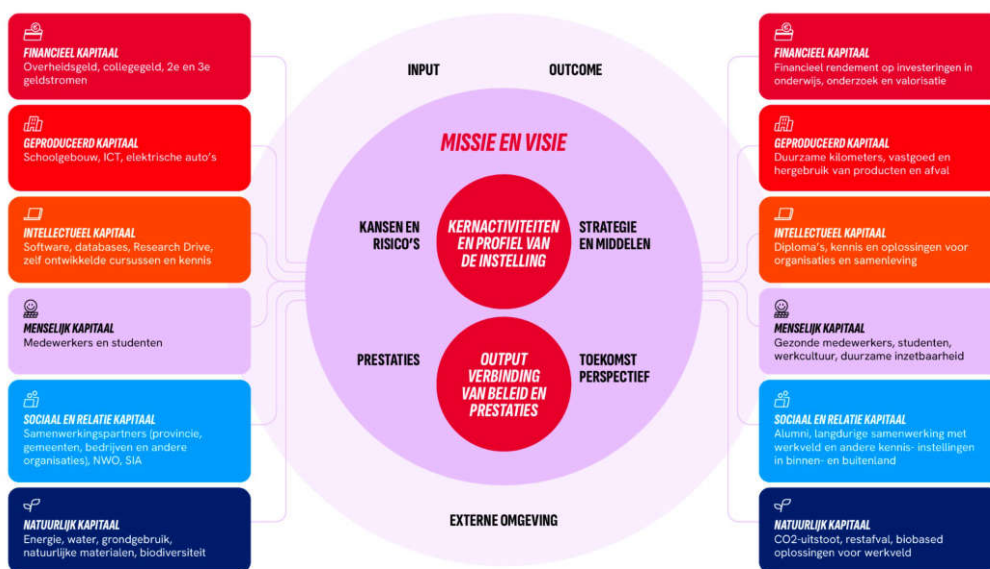


Uitgangspunten in het verslag zijn de missie en visie van Avans. Deze zijn vastgelegd in de Onderwijsvisie en in Ambitie 2025, het strategisch plan dat we sinds 2020 realiseren. Aan deze uitgangspunten koppelen wij de 6 kapitalen van het IIRC: financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal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

WAARDECREATIEMODEL



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.

Tilburg, juni 2025

AVANS IN HET KORT

30.065

studenten

3.616

medewerkers

STUDENTEN

912

niet-Nederlandse nationaliteit

1039

niet-Nederlandse vooropleiding

**OUDER
SCHAPS
VERLOF**

betaald

197

onbetaald

102

**MEDEWERKERS
TEVREDENHEID**

7,7

DIPLOMA'S

AD

1.374

Bachelor

5.433

Master

45

Propedeuse

5.295

zonnepanelen op

5 PANDEN

leverden **424.196 KWH**

**ZIEKTE-
VERZUIM**

5,05%

ENERGIEVERBRUIK

elektriciteit

9.934.904 KWH

gas

670.909 M³ GAS

stadsverwarming

10.894 GJ

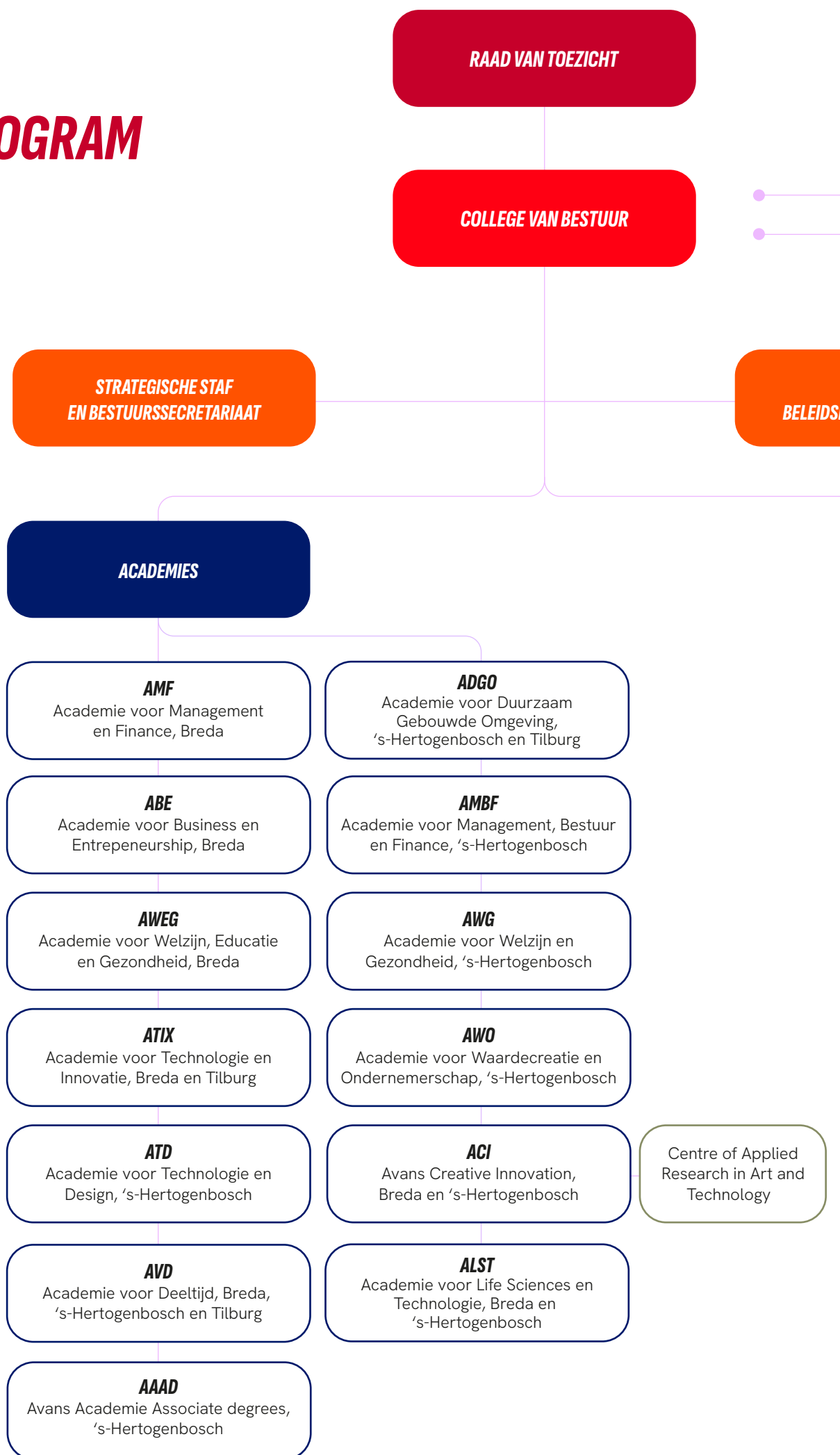
LECTOREN
(21,6FTE)

35

**LECTORALE
REDES**

6

ORGANOGRAM



**STAFENHEID
EVALUATIE & CONTROL**



DIENTEENHEDEN

AOC
Avans Ondernemerscentrum

DFS
Diensteneheid Financiën en
Studentenadministratie

DIF
Diensteneheid ICT
en Facilitaire Dienst

DMCS
Diensteneheid Marketing,
Communicatie en Studentzaken

DP&O
Diensteneheid
Personeel & Organisatie

LIC
Leer- en Innovatiecentrum

Expertisecentrum
Future-Proof Education

CENTRES OF EXPERTISE

COE MNEXT
Centre of Expertise
Materialen en Energietransitie

COE PG
Centre of Expertise
Perspectief in Gezondheid

COE BWNO
Centre of Expertise Brede Welvaart
en Nieuw Ondernemerschap

COE VV
Centre of Expertise
Veiligheid en Veerkracht

COLLEGE VAN BESTUUR

‘Een cruciale periode.’ Zo typeert het College van Bestuur (CvB) van Avans het afgelopen jaar. Het nieuwe onderwijsmodel, de ontwikkeling naar kennisinstelling en een financiële uitdaging drukten ieder een eigen stempel. CvB-voorzitter Marjan Hammersma en CvB-leden Arlène Denissen en Jan Bogerd (interim) blikken terug.

Waarom was de start van het nieuwe onderwijsmodel zo’n cruciale gebeurtenis het afgelopen jaar?

Jan: “Zo’n grote onderwijsvernieuwing over de volle breedte van een hogeschool, dat is nog nergens vertoond. Dat we dat voor elkaar hebben gekregen zegt iets over de inzet, creativiteit en betrokkenheid van iedereen die eraan meewerkte. Het is echt iets om trots op te zijn. Studenten en docenten reageren positief, blijkt uit onderzoek. Het flexibeler maken van ons onderwijs gaat ondertussen nog steeds door. Maar dat die eerste stap goed ging, is enorm belangrijk voor het vervolg. We kunnen vol vertrouwen verder.”

Ondertussen maakte Avans het afgelopen jaar ook weer belangrijke stappen in de ontwikkeling naar kennisinstelling.

Marjan: “Zeker. Onze onderzoeks-tak blijft zich gestaag en gedegen ontwikkelen. We nemen steeds vaker deel aan grote projecten en onderzoeksconsortia. En denk ook aan de PIONEER-samenwerking tussen Europese hogeronderwijsinstellingen.”

Welke kansen biedt deze verbreding in onderwijs en onderzoek aan studenten?

Jan: “Ze kunnen binnen Avans hun dromen en ambities waarmaken. Zichzelf doorontwikkelen over verschillende niveaus, van Associate degree naar bachelor naar master. Die mogelijkheden moeten we de komende jaren ten volle gaan benutten. Ons masterprogramma ligt ondertussen goed op stoom. Afgelopen jaar hebben we bekostiging toegewezen gekregen voor 4 nieuwe masters. Eind 2025 bieden we er in totaal 8.

Waarmee alle bachelorstudenten die dat willen een doorstroommaster kunnen volgen.”

Het afgelopen jaar was een roerig jaar, met veel geopolitiek nieuws dat ook medewerkers en studenten raakte. Hoe gaat Avans daarmee om?

Arlène: “Ik neem de strijd in Gaza als voorbeeld: we zagen hoe dat debat zich verplaatste naar campussen in het hele land. Toen hebben we ons afgevraagd: hoe komen we daarover in gesprek met elkaar? Daarom hebben we toen dialoogsessies gehouden, waarin verschillende perspectieven aan bod kwamen en we het conflict in een historische context plaatsten.”

Marjan: “Het illustreert een belangrijk uitgangspunt dat we hanteren: je hoeft het niet met elkaar eens te zijn, maar het is wel essentieel dat we naar elkaar luisteren. Want onze studenten kunnen alleen maar met elkaar verder bouwen aan de maatschappij.”

Zoals 2024 cruciaal was, wordt 2025 dat ook. Belangrijke redenen daarvoor is de financiële situatie van Avans. Als we niets doen, loopt het jaarlijks tekort flink op. Welke rol heeft dit vooruitzicht gespeeld in 2024?

Arlène: “Je zou het een ‘perfect storm’ kunnen noemen: minder aanmeldingen – 5 jaar geleden nog 35.000 studenten, nu 30.000 –, bezuinigingen, het eindigen van de NPO-gelden en het feit dat we de afgelopen tijd extra geïnvesteerd hebben uit eigen vermogen. We zagen die storm wel aankomen, maar wisten niet precies hoe hevig hij zou worden. Ook hebben we te veel vaste kosten, bijvoorbeeld als het gaat om huisvesting. Dat maakt ons minder flexibel. Gelukkig blijkt er over 2024 nog geen sprake van een tekort, maar daar moeten we ons niet door af laten leiden. Dat onstuimige weer is inmiddels écht in aantocht.”

Jan: “Een kanttekening daarbij: het aantal aanmeldingen van studenten wordt kleiner doordat de bevolking krimpt. Maar je ziet dat we door ons bredere aanbod relevanter zijn geworden voor de buitenwereld. We kunnen voor een steeds grotere groep mensen, instellingen en bedrijven steeds meer betekenen. Dat compenseert die krimp niet helemaal, maar het geeft wel een duidelijk perspectief.”

Hoe vinden jullie dat het nieuws door medewerkers is opgepakt?

Marjan: "Ik ben positief verrast door de grote betrokkenheid om mee te denken over oplossingen om zaken slimmer aan te pakken, om te kijken waar we kunnen besparen."

Jan: "Het valt me op dat iedereen de kalmte bewaart. Dat is een groot goed. Paniek is een slechte raadgever, rust brengt het beste resultaat in dit soort processen."

Jan verlaat Avans in april; Charissa Freese neemt dan op vaste basis zijn plek in. Na aardig wat wisselingen en vertrekkende (interim-)leden keert de rust dan weer terug in het CvB. Hoe voelt dat?

Arlène: "Het is het eind van een bewogen periode voor het bestuur. Die vaste basis is een goed vooruitzicht."

Marjan: "Ik heb in mijn eerste maanden hier enorm fijn samengewerkt met Arlène en Jan, en met

Jacomine in de overdracht. Maar een vaste basis is heel prettig. En nodig, gezien de opgaven die voor ons liggen. Het verstevigen van onze positie in Brabant vind ik bijvoorbeeld een belangrijke opdracht, voor het hele bestuur."

Tot slot: stel het is eind 2025. Hoe willen jullie dan het jaar in het kort samenvatten?

Arlène: "Als het jaar waarin duidelijk is geworden dat we nog altijd financieel gezond én relevant zijn, en dat we weten hoe we dat ook blijven."

Jan: "Hopelijk wordt 2025 het jaar waarin Avans weer een belangrijke stap heeft gezet in het afronden van Ambitie 2025, die nog 2 jaar doorgaat. En het jaar waarin ook de financiële perikelen getackeld zijn, mét behoud van het persoonlijke karakter van onze hogeschool."

Marjan: "Kortom: dat we het juiste hebben gedaan om Avans te laten functioneren als de krachtige hogeschool die ze is!"



Op de foto Arlène Denissen, Marjan Hammersma en Jan Bogerd (vlnr).

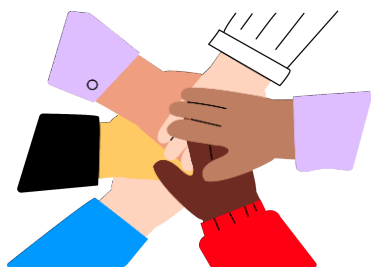
***KENNISMAKING
MARJAN
HAMMERSMA***

CvB-voorzitter Marjan Hammersma gebruikte het eind van 2024 om goed te landen bij Avans en kennis te maken met haar nieuwe werkplek. Daarmee is ze nog niet klaar, maar ze heeft wel een helder beeld van de opgaves waar Avans voor staat.

“Ik heb me ondergedompeld in de organisatie, om goed te doorgronden wat er allemaal gebeurt en hoe het hier werkt”, vertelt Marjan. “Dat betekent niet alleen mezelf inlezen of overleggen met directe collega’s, maar vooral ook praten met mensen uit alle geledingen van Avans. Ik heb veel mooie, open gesprekken gevoerd, bijvoorbeeld bij gelegenheden als het INTRO Festival, de eindpresentaties van de AMX-week en de Dag van de Medezeggenschap. Het voelde als een warm welkom, ik had van tevoren niet kunnen bedenken hoe fijn ik het zou vinden om hier aan het werk te zijn.”

Omgeving van Avans

Inmiddels is Marjan ‘een heel eind’ met het leren kennen van Avans. “Maar ik ben zeker nog niet klaar. De komende tijd wil ik nog verder de diepte in. Ik wil ook de omgeving van Avans goed leren kennen, dus in gesprek met partijen waarmee we samenwerken: gemeenten, bedrijven, andere organisaties.”



Het versterken van samenwerkingen is wat haar betreft een speerpunt de komende tijd. “Niet alleen met externe partijen, maar ook tussen opleidingen onderling en tussen de onderwijs- en onderzoekstak binnen Avans. We hebben het afgelopen jaar ons masterprogramma compleet gemaakt en bieden eind 2025 in totaal 8 masters. Het opzetten van praktijkgericht onderzoek en masteronderwijs in onze organisatie hebben we doordacht en voortvarend opgepakt. Het is alleen nog niet af. Met meer en intensievere samenwerkingen kunnen we een relevante rol blijven spelen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, die bijna zonder uitzondering meerdere invalshoeken hebben. Een mooi voorbeeld daarvan is [onze samenwerking met PI Vught](#).”

Studentenwelzijn

Sociale veiligheid is wat Marjan betreft een ander speerpunt waar Avans aan mag blijven werken. “Ik vind het ongelooflijk belangrijk dat we iedereen een veilige omgeving bieden waar je altijd geheel jezelf kunt zijn, als medewerker en als student. We gaan respectvol met elkaar om en er moet altijd ruimte zijn om je uit te spreken. Wat dat betreft timmeren we goed aan de weg. Het afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld verschillende disciplines en teams samengebracht, om te kijken wat we van elkaar kunnen leren op dit gebied.”

Hetzelfde geldt voor het welzijn van studenten, vindt Marjan. “Dat is iets waar we het afgelopen jaar ook veel aandacht aan besteed hebben, met de uitbreiding van Student Support en een breder aanbod aan hulpverlening. Ook het stoppen met het bindende karakter van het bindend studieadvies is wat ons betreft een manier om de druk te verlagen die studenten ervaren.”

Financiële opgave

In het begin van het nieuwe jaar kwam het nieuws naar buiten dat Avans er financieel niet goed voorstaat. Marjan vertelde het in een videoboodschap zelf aan alle medewerkers: als we onze kosten niet omlaag brengen, stevent Avans af op een jaarlijks tekort van 20 miljoen. “We hebben als CvB de afgelopen maanden goed

gebruikt om duidelijk te krijgen voor welke opgave we staan. Het beeld is helderder geworden, maar helaas niet mooier. We hebben de tijd om het goed op te pakken, maar daar moeten we wel nu mee beginnen. En ik vind het belangrijk om dat samen te doen met alle collega's bij Avans. Want zij weten wat er in de praktijk nodig is om Avans de goede dingen te laten doen als het gaat om onderwijs en onderzoek. De werkdruk kan soms hoog zijn tijdens dit soort processen. Ik wil scherp in het vizier houden dat die beheersbaar blijft."

Haar voorganger Jacomine Ravensbergen drukt [verderop in dit jaarverslag](#) het bestuur op het hart om ook ten tijde van bezuinigingen te blijven ondernemen. Daar sluit Marjan zich overtuigd bij aan: "Uiteindelijk staan we voor een dubbele opgave. We moeten onze financiën in balans brengen én we moeten ons ook blijven ontwikkelen en vernieuwen om in de toekomst relevant te blijven. Want alleen op die manier kunnen we een directe bijdrage leveren aan wat de samenleving nodig heeft."



INTERVIEW RAAD VAN TOEZICHT

De RvT spreekt veel dank uit aan alle collega's in de academies en de diensten die ervoor gezorgd hebben dat de start van het nieuwe, modulaire onderwijs voorspoedig is verlopen. De RvT kijkt reikhalzend uit naar de verdere implementatie van Ambitie 2025, ook in het onderzoek.

Na een intensieve voorbereidingsperiode is in september 2024 bij alle opleidingen het nieuwe, modulaire onderwijs gestart. De komende jaren zal het onderwijsmodel verder uitgerold worden in jaar 2, 3 en 4. Tevens werd in 2024 duidelijk dat het financiële meerjarenperspectief van Avans er ongunstig uitziet. "Wat we niet uit het oog zullen verliezen is onze maatschappelijke taak. We zullen blijven investeren in de kwaliteit van ons onderwijs en ons onderzoek. De RvT heeft met de werving en selectie van de nieuwe CvB-leden gezorgd voor 'een sterk team'. Samen zetten ze zich in voor een relevant en robuust Avans."

Hoe zou u, als leden van de RvT, het afgelopen jaar willen beschrijven?

"Wij vonden het vooral een uitdagend jaar. De dalende studentenaantallen zagen we al aankomen. Maar de daling van ons marktaandeel heeft ons toch verrast. Neem daarbij de bezuinigingen op het hoger onderwijs en het voornemen om meer te investeren in masteropleidingen en onderzoek, dan wordt het een strategische én een financiële uitdaging. We zijn niet de enige hogeschool die zich hieraan moet aanpassen: overal lopen de [studentenaantallen](#) terug."

"Samen met het CvB kijken we naar nieuwe verdienmodellen en hoe we onze exploitatie kunnen herstructureren, zodat de financiën van Avans op de lange termijn gezond blijven. Zo kijken we naar een betere balans tussen voltijd- en deeltijdopleidingen en breidt Avans het aantal master-opleidingen uit. We willen Avans aantrekkelijk maken voor een bredere groep studenten, van elke leeftijd. Het gaat erom dat

we onze studenten goed voorbereiden op hun rol in de samenleving en hoe ze kansen kunnen benutten."

Terwijl deze uitdagingen zich aandienen, moest u ook op zoek naar nieuwe leden van het College van Bestuur. Een van de rollen van een Raad van Toezicht is immers het vervullen van de rol van werkgever.

"Personeelszaken hebben inderdaad het afgelopen jaar veel aandacht gevraagd. Dat begon al in 2023 toen Philippe Raets uitviel door ziekte en Jacomine Ravensbergen zijn functie moest overnemen. Jacomine zat toen al in haar tweede termijn als CvB-lid. Ze heeft het heel goed gedaan als waarnemend voorzitter, maar we wilden geen uitzondering maken om haar voor een derde termijn aan te stellen. Dus moesten we op zoek naar een nieuwe voorzitter en een nieuw lid met de portefeuille onderzoek en onderwijs. We realiseren ons dat het afscheid van bestuurders altijd impact heeft op de organisatie. Het is essentieel dat in deze tijd, waarin we voor veel uitdagingen staan, de juiste mensen op de juiste plek hebben. We zijn heel blij met het vernieuwde CvB met Marjan Hammersma, Arlène Denissen en, per 1 april 2025, [Charissa Freese](#).

Hoe staat het met Ambitie 2025 en wat kunnen we komende jaren verwachten?

"Het CvB verlengt Ambitieperiode met 2 jaar om de ingezette koers van Ambitie 2025 te bestendigen. Tegelijkertijd werken we met het CvB aan een strategisch plan voor de periode 2028-2033. Daarin speelt de transitie naar het zijn van een kennisinstelling een centrale rol. We hebben als toezichthouder de rol om de balans tussen ambitie, absorptiecapaciteit en de noodzakelijke efficiëntie in de gaten te houden. Het plan voor het herstructureren van de exploitatie vanwege de uitdagende financiële situatie heeft onze aandacht. In onze strategische sessies hebben we veel gesproken over de rol van onderzoek en masters binnen Avans. Dit zijn belangrijke pijlers voor onze toekomstige ontwikkeling en voor de positionering van Avans als kennisinstelling. Voor ons is de samenwerking met het bedrijfsleven, publieke organisaties, burgers en andere kennisinstellingen

– de zogenoemde Quadruple Helix-benadering
– van groot belang. Avans richt zich vooral op de provincie Noord-Brabant, waar we ook samenwerken met Fontys en Tilburg University. Dit helpt ons relevant te blijven en een goede aansluiting te houden met de behoeften van de regio. Deze regionale samenwerking is essentieel voor de doorwerking van de samen gecreëerde kennis. Zo vergroten we onze impact op de maatschappij.”

Bij dit alles is de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) een belangrijke gesprekspartner, zowel voor het CvB als voor de RvT.

Waar praten de RvT en de AMR over?

“Wij hebben periodiek overleg met de AMR over bestuurlijke benoemingen en strategische onderwerpen. Om beeld en geluid te krijgen, los van het CvB. Het is heel belangrijk dat er goed contact is tussen AMR en RvT. We stemmen regelmatig af hoe we invulling geven aan onze verantwoordelijkheden in het kader van de governance-driehoek (AMR-CvB-RvT). De samenwerking met de AMR is cruciaal omdat het ons helpt om beter te begrijpen wat er leeft binnen de organisatie. Dan kunnen wij daar ook beter op reageren. Zo hebben we in 2024 met de raad gesproken over het afmaken van Ambitie 2025 en de transitie naar kennisinstelling. Het is nodig om te sturen op het behalen van onze transitiedoelen op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd hebben we met de AMR besproken dat het ook nodig is om onze blik op de toekomst te richten, zodat we als instelling relevant blijven. Dit waren stevige, maar goede gesprekken, waarin de AMR onder meer aandacht vroeg voor de absorptiecapaciteit van de organisatie en het centraal houden van de student. Ook hebben we als RvT oog voor het welzijn van studenten en medewerkers. Dat kwam bijvoorbeeld in het gesprek met de AMR over de Gateway Review naar voren.”

Wat ziet u als de grootste uitdaging voor het komende jaar?

“De grootste uitdaging is om flexibel en innovatief te blijven ondanks de financiële druk en de veranderingen in het landschap van het hoger onderwijs. Maar de beperking biedt ook gelijk

kansen en een focus. We hebben een sterke basis en een goed team waarmee we uitdagingen aangaan. Wat we niet uit het oog zullen verliezen is onze maatschappelijke taak. We zullen blijven investeren in de kwaliteit van ons onderwijs en ons onderzoek. Dat draagt bij aan kennis en een waaier aan oplossingen voor de maatschappelijke problemen. Ook zorgt het voor een gezonde en welvarende samenleving, en die creëert weer kansen voor iedereen.”

Tot slot wilde u ook even stilstaan bij het afscheid van Jacomine Ravensbergen en Frank van Hout het afgelopen jaar.

“We zijn Jacomine veel dank verschuldigd voor haar tomeloze inzet voor Avans. In de 8 jaar dat zij lid was van het CvB, heeft zij leidinggegeven aan grote ontwikkelingen binnen de hogeschool. Nadat Philippe Raets ziek werd, heeft ze uitstekend de rol van waarnemend voorzitter op zich genomen. We zijn haar daar zeer erkentelijk voor. En naast Jacomine willen we ook Frank van Hout hartelijk bedanken voor zijn grote inzet in het afgelopen jaar.”



1 ONDERWIJS

Bij Avans leiden we studenten op die klaar zijn voor de wereld van morgen en daarna. Een wereld die in een steeds sneller tempo verandert, waarin technologische vooruitgang en maatschappelijke veranderingen hand in hand gaan en de banen van vandaag anders zijn dan die van morgen.



Het is daarom essentieel dat studenten niet alleen beschikken over de kennis en vaardigheden van nu, maar ook over het aanpassingsvermogen en de creativiteit om zich te blijven ontwikkelen.

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. Vanwege de terugloop van de studenten, de bezuinigingen en de transitie naar een kennisinstelling zullen we Ambitie 2025 en de daarin gestelde doelen met 2 jaar verlengen. In 2025 willen we financieel de zaken goed op orde hebben om te starten met de ontwikkeling van de nieuwe ambitie.

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.

In 2024 startte de transitie van het oude naar het nieuwe keuzeonderwijsmodel. Alle studenten die startten in september 2024 krijgen onderwijs volgens het nieuwe model. Enkele voorloperopleidingen startten daar in 2023 al mee. Alle overige studenten vervolgen hun opleiding volgens het oude systeem.

15 vestigingen
in **4** steden met
55 opleidingen

Open dagen

In het wervingsjaar 2023-2024 dat loopt van september 2023 t/m augustus 2024 hebben we verschillende studiekeuzeactiviteiten aangeboden waarmee studiekeuzers, in iedere fase van het keuzeproces, zich kunnen oriënteren op een vervolgopleiding. Dit loopt uiteen van een online interessetool tot aan een meeloopdag bij een opleiding.

Totaal hebben ruim 21.000 studiekeuzers zich georiënteerd op de verschillende activiteiten voor voltijd en duaal. De activiteiten waar de meeste studiekeuzers zich voor aanmelden zijn de (online) Open dagen. We hebben 3 cycli van hybride Open dagen gehad; in oktober 2024, januari en maart 2025.

Tijdens de online Open avonden bieden we opleidingspresentaties aan én in de week daaropvolgend interactieve voorlichtingen tijdens een Open avond en/of Open dag op locatie. Totaal zijn er op de 6 online Open avonden, 2 fysieke Open avonden en 2 fysieke Open dagen ruim 13.000 studiekeuzers geweest.

Studenten

Per 1 oktober 2024 stonden 30.065 studenten ingeschreven bij Avans Hogeschool. In 2023 waren dat 31.922 studenten. Deze studenten volgen onderwijs bij 55 opleidingen, waarvan 37 bachelor-, 16 Associate degree- en 2 masteropleidingen.



Van deze studenten volgen er 25.267 een voltijdopleiding, 3.875 een deeltijdvariant en 933 een duale variant. 14.300 studenten studeren in 's-

Hertogenbosch, 14.040 in Breda, 1.372 in Tilburg en 397 in Roosendaal.

In onderstaande tabellen hebben we de studentenaantallen en diploma's weergegeven over de afgelopen 4 jaar. Zoals het College van Bestuur en de Raad van Toezicht signaleren in hun interviews (zie [College van Bestuur](#) en [Bestuur en Governance](#)) is sinds 2021 het aantal studenten aan het dalen. Dat is een demografische ontwikkeling en betekent dat er bezuinigd moet worden. Tegelijkertijd werkt Avans aan manieren om het onderwijs flexibeler en modulaire te maken om aantrekkelijk te blijven voor alle typen studenten die zich gedurende hun leven willen blijven ontwikkelen.

Tabel 1 Aantal studenten

Studenten	2021	2022	2023	2024
Voltijd	29.924	28.714	26.762	25.267
Deeltijd	4.729	4.440	4.271	3.875
Duaal	766	785	889	933
Totaal	35.419	33.939	31.922	30.075

In het kalenderjaar 2024 reikten we in totaal 12.147 diploma's uit. In 2023 waren dit 11.668 diploma's. De diploma's zijn 45 master-, 1.374 Associate degree- en 5.433 bachelordiploma's en 5.295 propedeusegetuigschriften.

Tabel 2 Aantal diploma's

Diploma's	2021	2022	2023	2024
AD	1.058	1.401	1.141	1.374
Bachelor	5.170	5.189	5.369	5.433
Master	48	64	59	45
Propedeuse	6.607	5.594	5.099	5.295
Totaal	12.883	12.248	11.668	12.147

Diplomafestival

In 2024 ontvingen meer dan 12.000 studenten hun diploma op verschillende locaties. Daar hebben we een [film](#) van gemaakt en gedeeld op sociale media. De uitreikingen vonden plaats op de Hogeschoollaan in Breda, Onderwijsboulevard in Den Bosch, Professor Cobbenhagenlaan in Tilburg. Maar ook in de Grote Kerk en het Chassé Theater

in Breda namen de studenten hun diploma's in ontvangst.

Draad weer opgepakt en geslaagd

Een van de studenten die zijn diploma kreeg was bestuurskundestudent Daan van Alphen. Hij stopte tweeënhalf jaar met zijn studie, maar pakte toch de draad weer op. Dat was niet eenvoudig: hij

had veel openstaande vakken. Voordat hij mocht afstuderen, moest hij die vakken eerst afronden. Het lukte en uiteindelijk studeerde hij af met een 8,2. Lees het hele interview met Daan [hier](#).

coronapandemie, zien we dat in de afgelopen jaren de opleidingen ervoor kiezen om de uitreiking van de diploma's uitbundig te vieren.

Uitbundige vieringen

Nadat in 2020 en 2021 de diploma-uitreikingen niet zo uitbundig konden zijn vanwege de



Flexibilisering

Onderwijs van morgen

Avans biedt het onderwijs van de toekomst, met opleidingen die niet alleen aansluiten bij de huidige trends, maar ook vooruitlopen op de veranderende behoeften van praktijkpartners, de regio en de samenleving. Om dat voor elkaar te krijgen, geven we ons onderwijs en onderzoek een frisse, innovatieve draai. Studenten hebben immers behoefte aan meer keuzevrijheid, meer mogelijkheden tot zelfontplooiing en een grotere flexibiliteit in hun leerproces.

Bij Avans geloven we dat leren niet alleen draait om het vergaren van kennis, maar ook om het ontdekken van passies en het ontwikkelen van talenten. Daarom bieden we een scala aan keuzemogelijkheden, zodat studenten hun eigen leerpad kunnen uitstippelen. Of ze zich nu willen verdiepen in hun vakgebied of juist hun horizon willen verbreden met nieuwe disciplines.

Onze vernieuwende aanpak zorgt ervoor dat studenten niet alleen voorbereid zijn op de banen van vandaag, maar ook op de uitdagingen van morgen. We stimuleren creativiteit, kritisch denken en probleemoplossend vermogen, zodat onze studenten klaar zijn om een actieve rol te spelen in een snel veranderende wereld.

Kortom, bij Avans creëren we een dynamische leeromgeving waarin studenten de vrijheid hebben om te groeien en te bloeien. We zijn trots op onze rol als pionier in het onderwijs en blijven ons inzetten om het beste uit elke student te halen.

Een uniform onderwijsmodel

Sinds september 2024 werken we met één uniform onderwijsmodel. Al onze nieuwe voltijdstudenten zijn na de zomer gestart met keuzeonderwijs, waarbij ze vanaf het tweede jaar 25% van hun studie vrij mogen invullen. In hun eerste jaar volgen ze al het nieuwe onderwijsconcept van 'grote modules' van 15 EC (studiepunten), met

maximaal drie leeruitkomsten waarop studenten beoordeeld worden.

De tweede- en derdejaars keuzemodules bieden studenten de mogelijkheid om hun studie te verbreden of te verdiepen. Door te kiezen voor verbreding kunnen studenten kennismaken met vakgebieden buiten hun hoofdopleiding, wat hun algemene kennis en vaardigheden vergroot. Voor verdieping kunnen studenten zich verder specialiseren in specifieke onderwerpen binnen hun vakgebied, waardoor ze een diepere expertise ontwikkelen.

Eén onderwijskundig digitaal systeem

Binnen Avans werken we met 1 onderwijskundig digitaal systeem, dat door Avans zelf is ontwikkeld: Avans EduPlatform (AEP). In de eerste helft van 2024 zijn alle voltijdopleidingen die gebruikmaken van AEP druk bezig geweest om hun onderwijs voor het eerste jaar in dit systeem te integreren. Daarnaast is het Avans Portfolio goedgekeurd, met daarin de keuzemodules voor tweedejaarsstudenten.

STUDENTEN

Voltijd	25.267
Deeltijd	3.875
Duaal	933

Docentkwaliteit

Bij Avans bleef er ook in 2024 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.

Docentprofessionalisering

Bij het behalen van de doelen van onze ambitie spelen onze docenten een belangrijke rol. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de ontwikkeling van studenten (zie ook hoofdstuk [Mensen van Avans - Medewerkers](#)).

Daarom besteedden we het afgelopen jaar veel tijd en aandacht aan de professionalisering van onze docenten. De voortdurend veranderende werkcontext vraagt van onze docenten dat zij zich ook continu ontwikkelen en met de veranderingen meebewegen. We bieden docenten daarom een breed scala aan leerinterventies aan via ons

digitaal leerplatform Ontwikkelen@avans. In 2024 hebben we op een aantal onderwerpen mooie resultaten behaald:

Avans Docentrollen

We startten in 2024 het project De Toekomstige Avans Medewerker voor zowel docenten als onderzoekers. We definieerden en implementeerden de Avans Docentrollen binnen heel Avans. Door middel van workshops zijn deze binnen (module)teams in te zetten op basis van individuele talenten en ambities. Voor verdere professionalisering op deze Avans Docentrollen worden er per rol ontwikkelmogelijkheden aangeboden.

Docent van het jaar

Josephine Quartel (foto) is de Docent van het Jaar 2024 van Avans. De docent Sociaal Werk aan de Avans Academie Associate degree (AAAd) kreeg de meeste stemmen van studenten en medewerkers.

Tabel 3 Opleidingstrajecten

Aantal trajecten	2020	2021	2022	2023	2024
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	100	111	124	143	166
In-Company		0	0		
Management development	16	15	14	3	2
Maatwerk	128	169	160	132	111
Coaching	19	23	81	43	4
Webinars	14	22	26		
Mobiliteit		57	0	95	90
Bite size trainingen		19	6		

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

Startmomenten	316**	373
Deelnemers	2876	2350

** inclusief loopbaantrajecten



Quartel haalde maar liefst 118 stemmen binnen. Mensen die haar nomineerden noemen haar een zeer betrokken, deskundige en lieve docent met een passie voor haar werk en iemand die altijd voor haar studenten klaarstaat, aldus de bekendmaking in het Avansstudentenblad Punt. Quartel kreeg een oorkonde en award, gemaakt door Avans Innovative Studio. Het is voor het eerst dat de prijs naar een docent van de AAAAd gaat.

Op de tweede plek van de verkiezing van Avans Docent van het Jaar eindigde Mechatronicadocent Rob van Huijgevoort. De derde en vierde plek zijn voor Communication & Multimedia Designdocenten Luc Hombergen en Henry Vega.

Studieloopbaanbegeleiders

De afgelopen jaren is vanuit de kwaliteitsgelden extra geïnvesteerd in de professionalisering van studieloopbaanbegeleiders (slb-ers). Met deze gelden is een platform studentbegeleiding opgezet waarop ruim 600 collega's (slb-ers, studieadviseurs, decanen, studentpsychologen en slb-coördinatoren) zijn aangesloten. Daarnaast is er veel digitale content gemaakt, bijvoorbeeld infographics over studeren met ondersteuningsbehoeftes (op de onderwerpen autisme en adhd) en kennisclips op welzijnsthema's zoals stress, perfectionisme en rouw en verlies. Ook is er trainingsaanbod ontwikkeld voor onderwerpen als coachvaardigheden voor slb-ers en begeleiden in het maken van keuzes.



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.

Explore the Big Picture

In 2024 vond in OpenX, de interdisciplinaire ruimte in Breda, de onderwijsmodule 'Explore the Big Picture' plaats. Deze module is ontwikkeld met Ambitie 2025 van Avans als inspiratie: toekomstgericht onderwijs dat de maatschappij ondersteunt en versterkt door oplossingen te ontwikkelen voor de uitdagingen en kansen van

de huidige transitie. Studenten krijgen de kans om te werken aan essentiële competenties en capaciteiten die nodig zijn om bij te dragen aan maatschappelijke transitie en transformatie en hoe Avans, de studenten, de onderzoekers en de medewerkers daarin passen.

De studenten stellen vragen als: 'Hoe blijven we relevant voor de toekomst? Hoe maken we als Avans, als regio, als mens slim en duurzaam het verschil?' Het zijn vragen die een brede blik op het grotere geheel vereisen, van planeet tot maatschappij en economie, met oog voor het verleden, het heden en de toekomst.

Door de vragen te stellen doen studenten onderzoek en creëren ze inzicht in de wereldwijde ontwikkelingen, de onderliggende patronen en dynamiek. Met dat inzicht kunnen ze dan grote en kleine oplossingen bedenken die betekenisvol zijn.

Deze module is uniek omdat deze een inter- en transdisciplinair karakter heeft en opleidingsonafhankelijk en flexibel is. Dat geldt voor het te behalen aantal studiepunten (ECTS) en het studieniveau. Dit opent de deur naar samenwerking tussen academies en opleidingen, maakt multi-level leren mogelijk. Het biedt ruimte voor schaalbaarheid en individueel maatwerk. Tegelijkertijd waarborgen we betaalbaarheid, doceerbaarheid en kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

In 2024 zijn zo'n 200 studenten van Avans Creative Innovation (ACI), de Academie voor Business en Entrepreneurship (ABE), Academie voor Deeltijd (AVD) en Academie voor Waardecreatie en Ondernemerschap (AWO) gestart met het programma. Daarnaast deden nog eens 150 studenten van andere onderwijsinstellingen mee. Het doel is om binnen drie jaar te groeien naar 1000 deelnemende Avansstudenten per jaar. Deze module is een voorbeeld hoe die co-creatie met het onderwijs georganiseerd kan worden.



Explore the big picture

De studenten stellen vragen als: 'Hoe blijven we relevant voor de toekomst? Hoe maken we als Avans, als regio, als mens slim en duurzaam het verschil?'

Avans Honours Impact Programma

In 2024 lanceerden we een vernieuwde vorm van het Avans Honoursprogramma. In het nieuwe programma staat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek centraal. Het brengt 35 excellente studenten samen met onderzoekers van de CoE's en expertisecentra. Samen werken ze aan maatschappelijke vraagstukken. Van duurzame mobiliteit en biobased innovaties tot het herontwerpen van de fast fashion-industrie: studenten denken actief mee over oplossingen.

Met vertegenwoordiging vanuit alle Centres of Expertise is dit programma een innovatieve stap in het verder versterken van de rol van onderzoek binnen het honoursonderwijs van Avans.

Zie ook deze uitleg van student Niek Putters op [Youtube](#).

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 die verbonden zijn aan de 4 zwaartepunten van Avans 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.

Samensmelting van onderwijs, onderzoek en werkveld

Vanaf september 2024 zijn ambassadeurs van alle academies en Centres of Expertise (CoE's) gezamenlijk aan de slag gegaan met het vormgeven van het onderwijs van de toekomst. Aan de hand van maatschappelijke uitdagingen werken onderzoekers, lectoren, docent-onderzoekers en docenten intensief samen om transdisciplinair onderwijs te ontwikkelen.

Die maatschappelijke uitdagingen zijn verbonden aan de 4 zwaartepunten van de CoE's.

- *CoE Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap*: gericht op een duurzame toekomst voor iedereen met nieuwe manieren van ondernemen en het streven naar economische groei te verbreden met sociale en ecologische waarden waardoor brede welvaart ontstaat.
- *CoE MNEXT*: gericht op de maatschappelijke opgave om de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire samenleving te realiseren.
- *CoE Veiligheid & Veerkracht*: gericht op de bestuurlijke, sociale, juridische, ethische, economische en technologische condities voor

de creatie, besturing en organisatie van een veilige en veerkrachtige stedelijke samenleving.

- *CoE Perspectief in Gezondheid*: gericht op het bijdragen aan de gezondheid, het welzijn en vitaliteit van mensen en de wijze waarop we dat in onze samenleving organiseren.

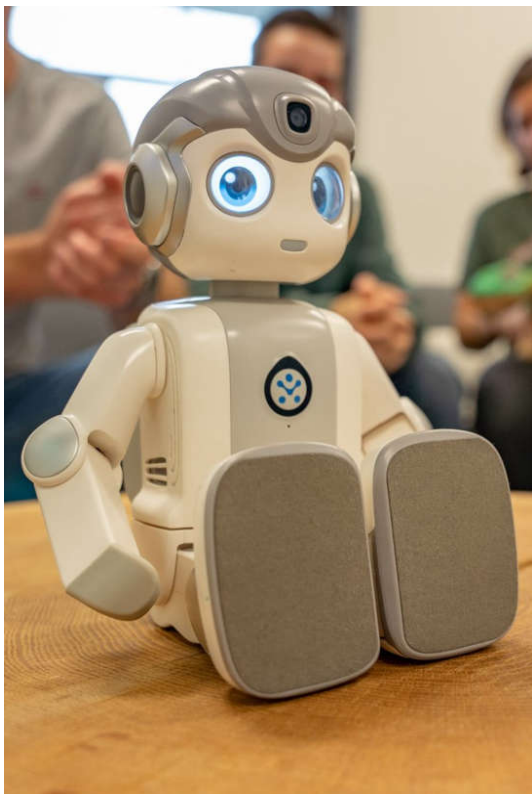
Zie ook hoofdstuk [Onderzoek](#).

Transdisciplinaire modules zijn onderwijsmodules die de traditionele grenzen tussen verschillende vakgebieden overstijgen. In plaats van zich te beperken tot één discipline, combineren deze modules kennis en methoden uit meerdere vakgebieden om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Dit betekent dat studenten leren vanuit verschillende perspectieven en disciplines, wat hen helpt om een breder en dieper begrip te krijgen van de uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd.

Met deze transdisciplinaire aanpak brengen we onderwijs, onderzoek en praktijk samen. Ons doel daarmee: het verkrijgen van nieuwe inzichten en kennis en het mogelijk maken om producten te ontwikkelen die de maatschappij nodig heeft. Studenten werken aan *real world*-problemen in samenwerking met onderzoekers en professionals uit verschillende sectoren. Dat verrijkt hun leerervaring en bereidt hen voor op de dynamische en interdisciplinaire aard van de moderne arbeidsmarkt.

Elke opleiding mag zelf bepalen in welk vraagstuk ze de meeste energie wil steken en aan welke maatschappelijke uitdaging ze zich wil committeren. Deze keuzevrijheid zorgt ervoor dat de betrokkenen gemotiveerd en geïnspireerd blijven, wat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek ten goede komt.

Ons doel is om in april 2025 de namen van de transdisciplinaire modules definitief vast te stellen en de samenwerkingspartners in kaart te brengen.



Zo kunnen we in september 2025 beginnen met de ontwikkeling van deze modules. Door deze samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld creëren we een dynamische leeromgeving die aansluit bij de behoeften van de maatschappij en die onze studenten optimaal voorbereidt op de toekomst.

Lancering Studenten Welzijnswijzer

In mei 2024 lanceerde lector Marca Wolfensberger de Studenten Welzijnswijzer. Het is een initiatief voortgekomen uit onderwijs en onderzoek. Het is het resultaat van een gedeelde ambitie om een leeromgeving te creëren waarin iedere student zich gehoord, ondersteund en gemotiveerd voelt.

Studentenwelzijn is geen luxe, maar een essentiële bouwsteen voor studiesucces en persoonlijke groei. In een tijd waarin de druk op studenten toeneemt, biedt deze welzijnswijzer concrete handvatten, inzichten en strategieën om veerkracht te versterken en balans te behouden.

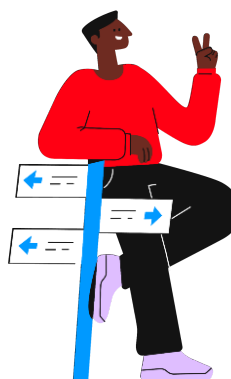
Avans wil met deze tool niet alleen bewustwording creëren. Het is ook een hulpmiddel om een cultuur te bevorderen waarin welzijn een vanzelfsprekend onderdeel is van een inclusieve en ondersteunende leeromgeving waarin iedere student de ruimte krijgt om te groeien en te excelleren.

Masteronderwijs

Naast de transdisciplinaire modules werken we ook hard aan de ontwikkeling van ons aanbod in masteropleidingen. Op dit moment zijn 6 nieuwe opleidingen in ontwikkeling, naast de 2 huidige masteropleidingen Animation en Fine Art and Design. Planning is om ze allemaal in september 2025 te laten starten.

Bij de ontwikkeling worden de opleidingen getoetst aan macrodoelmatigheid vanuit de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs. De masteropleidingen [Responsible AI Innovation](#) en Master Energie- en Materiaaltransitie slaagden in 2023 al met succes voor deze toets. In 2024 gold hetzelfde voor de masters Data Driven Business, [Health by Design](#), Zorg & Veiligheid en Sustainability Transitions.

De opleidingen Data Driven Business en AI Translator ontwikkelen we zowel in een voltijd- als een deeltijdvariant. Deze 2 opleidingen en de opleiding Sustainability Transitions ontwikkelt Avans samen met Fontys Hogeschool.



AI Accelerator

De Avans AI Accelerator heeft zich in 2024 opnieuw sterk gemaakt voor de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Het doel is om AI praktisch en toegankelijk te maken. Op die manier begrijpen onze studenten, medewerkers en partners niet alleen hoe het werkt, maar kunnen ze het ook daadwerkelijk toepassen. Samen met onze onderzoekseenheden, opleidingen en partners werken we aan een toekomst waarin AI een vaste plek krijgt in onderwijs en onderzoek.

Roadshows en workshops

Onze AI Roadshows brachten AI-experts naar verschillende opleidingen, lectoraten en diensten. Ook hebben we sessies verzorgd voor verschillende onderzoekersgroepen van Avans. In interactieve sessies onderzochten we samen met docenten en onderzoekers hoe AI geïntegreerd kan worden in curricula en praktijkgericht onderzoek.

Bij Avans begeleiden we academies stap voor stap in hun AI-reis. We starten met 'Awareness', waarin we AI introduceren en de dialoog openen. Daarna bouwen we een 'Learning Community', waarin ambassadeurs de adoptie ondersteunen en AI-experimenten stimuleren.

In de fase 'Experimentation' volgen docenten 'Teacher Upskills' via workshops en certificeringen over toegepaste AI, terwijl we met het werkveld, alumni en onderzoek bepalen welke AI-vaardigheden studenten nodig hebben om 'AI Ready Student' te worden. Vervolgens helpen we docenten in 'Integration in Curricula' om AI in hun onderwijsdoelen te verankeren. Tot slot meten, evalueren en delen we de impact in de fase 'Evaluate and Share'. Zo maken we academies AI-ready en toekomstbestendig.

Daarnaast verbinden we het werkveld actief met onderwijs en onderzoek. Dit doen we via gesubsidieerde projecten als Learning Communities, maar ook via initiatieven als het AI Partnerprogramma – waarin mkb'ers en studenten samenwerken aan AI-uitdagingen – en het MKB Event.

Andere manieren waarop Avans zich in 2024 sterk maakte voor een verantwoorde ontwikkeling van AI binnen en buiten de organisatie:

- **MKB-event:** hierin konden bedrijven en andere organisaties ontdekken hoe AI kan bijdragen aan slimmer werken.
- **Experimenteren met AI:** we begeleiden experimenten met onder andere ChatGPT en identificeren use cases die op grotere schaal waarde kunnen brengen voor Avans. Op basis van deze experimenten bouwen we een roadmap voor gecontroleerde opschaling van AI binnen de organisatie.
- **Ethische Commissie Data & AI:** in 2024 richtte Avans de Ethische Commissie Data & AI op om AI-toepassingen binnen de organisatie scherp te houden. De commissie beoordeelt AI-projecten op ethische, juridische en maatschappelijke impact en geeft advies over verantwoorde inzet. Met het algoritmeregister houden we bij welke AI-toepassingen binnen Avans worden gebruikt en hoe ze bijdragen aan onze doelen.
- **Onderzoekssymposium en Learning Labs:** tijdens het onderzoekssymposium in MindLabs, georganiseerd door Ann van der Auweraert in samenwerking met verschillende kennisinstellingen, presenteerden onderzoekers en studenten hun AI-onderzoeksprojecten. Deelnemers zagen hoe kunstmatige intelligentie kan helpen bij literatuurstudie, data-analyse, hypothesevorming en het schrijven van aanvragen. Daarnaast lag er een sterke focus op ethische en juridische aspecten van AI-gebruik in onderzoek. De AI Learning Labs groeiden verder als plekken waar medewerkers praktijkgericht leren en experimenteren met AI-technologieën, zoals generatieve AI, maar ook met machine learning en natuurlijke taalverwerking.
- **AI Magazine:** ons online magazine *Partners in AI* is hét platform voor AI-verhalen van Avans en richt zich op onze partners, maar ook op onze medewerkers en studenten. In 2024 belichtten we experimenten met AI in het onderwijs en

onderzoek. Lees de twee edities van 2024 hier: [editie 1](#) en [editie 2](#).

- **AI Hackathon:** de eerste AI Hackathon was een inspirerend evenement waar 90 studenten in multidisciplinaire teams werkten aan innovatieve AI-oplossingen.
- **AI Talks en AI Lunches:** met de AI Talks brengen we sprekers en publiek samen om in gesprek te gaan over actuele AI-thema's. Er is een lezing, gevolgd door een Q&A-sessie. Dit jaar gaven we Marc van Venrooij van de Coca-Cola Botteling Company het podium. De AI Lunches zorgden voor kennisuitwisseling en inspiratie over onderwerpen als AI en ethiek, de visie van Avans op AI en de toepasbaarheid van AI in het bedrijfsproces.

Vooruitblik naar 2025

We blijven bouwen aan een sterk AI-ecosysteem binnen Avans. Op de agenda voor 2025:

- slag maken in AI-geletterdheid bij medewerkers en studenten
- nog nauwere samenwerking tussen AI-onderzoek en het bedrijfsleven
- tweede editie van de AI Hackathon en een tweede editie van het MKB-event, dit keer met een extra focus op ondernemers die AI al gebruiken, maar verdieping zoeken
- identificeren van processen van Avans die we met AI kunnen verbeteren
- borging van verantwoord AI-gebruik binnen Avans via een ethische commissie Data & AI en een algoritmeregister.

Met de Avans AI Accelerator zorgen we ervoor dat studenten, docenten en bedrijven AI niet alleen begrijpen, maar er ook echt mee aan de slag gaan.

Co-creatie

In onze veranderende maatschappij ontstaan telkens nieuwe vraagstukken waarvoor we nog geen oplossingen hebben. Het vinden daarvan vergt nieuwe functies en andere professionele vaardigheden. Als kennisinstelling sluiten we hierop aan met onze onderwijsprogramma's en ons praktijkgericht onderzoek. Omdat we de oplossingen voor de toekomst nog niet kennen, 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: plekken buiten het onderwijs, waarin alle partners op een gelijkwaardig niveau kunnen samenwerken.

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. Zie verder het hoofdstuk [Valorisatie](#).

Hybride leerwerktrajecten en startups

Hybride leer-werktrajecten combineren theoretisch onderwijs met praktijkervaring, waardoor studenten niet alleen kennis opdoen, maar die kennis ook direct toepassen in een realistische werkomgeving. Startups, met hun dynamische en innovatieve karakter, vormen een uitstekende omgeving voor co-creatie, waarbij studenten, docenten en ondernemers samenwerken aan nieuwe ideeën, producten en diensten.

Hybride leerwerktrajecten in de zorgsector

Een succesvol voorbeeld van co-creatie in het onderwijs is het hybride leerwerktraject in de zorgsector, gestart in 2024. Dit traject combineert praktijkervaring met modulair onderwijs en richt zich op doelgroepen die extra ondersteuning nodig hebben.

Doelstelling: vergroten van de instroom in de zorgsector en versterken van de arbeidsmarktpositie van kwetsbare groepen.

Samenwerking: in co-creatie met zorginstellingen, gemeenten en sociale partners bieden we flexibele onderwijsprogramma's aan die direct aansluiten op de praktijk.

Impact: naar verwachting zal dit programma meer instroom in de zorgsector genereren en de kansen van deelnemers op de arbeidsmarkt vergroten.



van het Avans Ondernemerscentrum (AOC) bieden we studenten en jonge ondernemers begeleiding en middelen om hun ideeën om te zetten in succesvolle ondernemingen met aandacht voor impact en duurzaamheid. Startups hebben toegang tot een gebalanceerd programma van trainingen, workshops en coaching op het gebied van ondernemerschap, innovatie en bedrijfsontwikkeling.

Studentondernemers

Op donderdag 26 april organiseerde het Avans Ondernemerscentrum de vijfde editie van de Avans Ondernemer van het Jaar-verkiezing. Tijdens het event in Grasso Den Bosch streden de beste zes studentondernemers tegen elkaar.

Jasper Hemmen, student Ondernemerschap en Retail Management won de Ondernemersgroeiprijs. Samen met Pieter Vreeburg, inmiddels oud-Avansstudent, runt hij Jassie. In het centrum van Breda verhuren ze lockers aan het uitgaanspubliek.

De Impactprijs ging naar Bas Renes, vierdejaars Business Innovation. Hij helpt met zijn bedrijf Activeskin mannen van hun acné af. Hij geeft lifestyle-advies en verkoopt huidverzorgingsproducten.

De Publieksprijs ging naar Tryphena Konadu (rechts op de foto), student International Business. Tryphena maakt het met haar platform

Studentondernemers

Het Team Ondernemerschap van het Avans Ondernemerscentrum (AOC) biedt studenten en jonge ondernemers begeleiding om hun ideeën om te zetten in succesvolle ondernemingen met aandacht voor impact en duurzaamheid.

Ondersteuning van studentenstartups

Avans zet zich ook actief in voor het ondersteunen van startups binnen Avans en in de regio. Via business developers van Team Ondernemerschap

Efinie mogelijk dat lokale etnische winkels hun producten online verkopen.

Een verslag van het verkiezings-event is [hier te zien](#).

Afstudeerateliers

Avans biedt bij de academies diverse afstudeerateliers aan, waarin studenten samenwerken aan praktijkgerichte projecten binnen verschillende disciplines. Deze ateliers zijn ontworpen om studenten te begeleiden bij het afronden van hun studie door middel van intensieve samenwerking en praktijkervaring. Daarnaast organiseren ook de CoE's hun eigen afstudeerateliers in samenwerking met het onderwijs.

Voorbeelden van afstudeerateliers bij Avans:

- cross-sectoraal afstudeeratelier: In dit atelier werken studenten van verschillende opleidingen samen aan thema's die meerdere sectoren bestrijken. Een voorbeeld hiervan is het project 'Friendly Stalking', waarbij studenten gezamenlijk onderzoek

doen en oplossingen ontwikkelen voor complexe vraagstukken.

- afstudeeratelier Business Innovation: Bij de opleiding Business Innovation is een nieuw afstudeerprogramma ontwikkeld waarbij studenten, docenten en praktijkpartners samenwerken. De focus ligt op duurzame waardecreatie voor de beroepspraktijk, waarbij studenten niet alleen een scriptie schrijven, maar ook direct toepasbare oplossingen ontwikkelen voor bedrijven.
- afstudeeratelier Communicatie: Studenten van de Associate degree opleiding Communicatie werken tijdens hun afstuderen aan opdrachten die bedrijven daadwerkelijk verder helpen. Dit doen ze in co-creatie met de bedrijven, waardoor ze een vliegende start maken en waardevolle praktijkervaring opdoen. Deze afstudeerateliers bieden studenten de mogelijkheid om hun kennis en vaardigheden toe te passen in realistische omgevingen, terwijl ze bijdragen aan relevante en actuele vraagstukken binnen hun vakgebied.



Global engagement

De ontwikkelingen in Nederland en de wereld gaan zo snel dat Avans het belangrijk vond om in 2023 het bestaande internationaliseringsbeleid te herijken. Dit beleid draagt de naam Global Engagement. Doelen van dit beleid 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.

In 2024 resulteerde dit in de volgende activiteiten:

Beleid

Wij vinden het noodzakelijk dat ál onze studenten en medewerkers internationale en interculturele competenties ontwikkelen, in Nederland en/of daarbuiten. Deze vaardigheden en mindset helpen hen zich aan te passen in een wereld die snel verandert en waarin maatschappelijke, ecologische en economische vraagstukken steeds complexer worden. Deze ambitie werd in het in 2023 ingediende Global Engagementbeleid goedgekeurd door het College van Bestuur.

De Avans Medezeggenschapsraad (AMR) keurde het beleid af vanwege de financiële paragraaf. Naar aanleiding hiervan is de opdracht opnieuw

uitgezet. We ontwikkelen het nieuwe beleid op basis van de vorige versie. Doel is om het gedachtegoed en de oorspronkelijke ambities zoveel mogelijk vast te houden, maar binnen de beschikbare financiële middelen.

SDG network

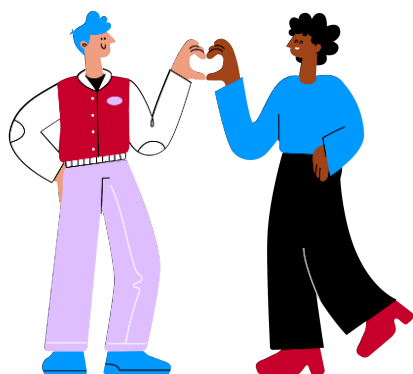
Het SDG network brengt betrokken collega's en waar zij aan werken samen in 1 netwerk en voert hierin een regisserende, aanjagende, adviserende, beleidsmatige en verbindende rol, zowel intern als extern. Het doel is bij te dragen aan de duurzame ontwikkeling. Dat betekent dat Avans zijn onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering zo inricht dat zij bijdragen aan een eerlijke, leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties, met balans tussen mens, milieu en economie. We stimuleren de ontwikkeling en uitvoering van duurzame beleidskeuzes en initiatieven en fungeren als klankbord voor medewerkers en studenten.

Regional Accountmanagers

Het team van Regional Accountmanagers (RAM's) heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het versterken van onze relaties met partneruniversiteiten wereldwijd. Dit heeft niet alleen geleid tot een sterkere internationale positie van Avans, maar ook tot meer mogelijkheden voor het opdoen van internationale ervaringen voor studenten en medewerkers.

Daarnaast heeft het team interne processen verbeterd door rollen helder te definiëren, de communicatie met internationale coördinatoren te optimaliseren en efficiëntere werkwijzen te implementeren, zoals bij het nominatieproces.

Met een strategische focus op 80% van de samenwerkingen binnen Europa en 20% daarbuiten, mede in het kader van duurzaamheid, heeft het team zich gericht op Avans-brede contracten en een "kwaliteit boven kwantiteit"-



aanpak. Ook bood het team ondersteuning bij de ontvangst van internationale relaties in Nederland. Denk daarbij aan gastdocenten, maar ook de Mexicaanse ambassadeur Carmen de la Soledad Moreno Toscano, die onder meer OpenX bezocht.

International Office on Tour

Dit jaar vond voor het eerst International Office (IO) on Tour plaats. Het initiatief kwam voort uit ideeën die werden gedeeld tijdens de voorafgaande Avansdag. In plaats van de gebruikelijke online bijeenkomsten voor academiemedewerkers, ging IO persoonlijk bij hen op bezoek.

De tour bleek een succes. De bezoeken boden een kans om meer vraag- in plaats van aanbodgestuurd in gesprek te gaan over thema's als inkomende en

uitgaande mobiliteit, huisvesting, Erasmus+-beurzen, Blended Intensive Programmes (BIPs), calamiteiten, IND-kwesties, contractbeheer en andere relevante onderwerpen. Zowel het team als de academies waren enthousiast over de inhoud en de interactie. Er was ruimte voor het bespreken van specifieke vragen en uitdagingen per academie of opleiding.

Deze uitwisseling leidde tot meer wederzijds begrip, verbeterde samenwerking en het versterken van de relatie tussen IO en de academies. Het resulteerde ook in onderlinge verbindingen tussen academies. De feedback suggereert dat het initiatief niet alleen voor herhaling vatbaar is, maar mogelijk zelfs vaker dan één keer per jaar kan plaatsvinden.



Duurzaamheid

Avans Hogeschool heeft in 2024 haar toewijding aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) verder versterkt door duurzaamheid diepgaand te integreren in zowel het onderwijs als de organisatie. Als eerste hogeschool in Nederland heeft Avans duurzaamheidscertificering behaald voor al haar voltijdse opleidingen, wat de inzet voor duurzame ontwikkeling onderstreept. Zie ook onze [website](#) en [Duurzame impact](#).

Directe bijdrage

Avans biedt diverse opleidingen die direct bijdragen aan de SDG's. Zo richt de bacheloropleiding Environmental Science for Sustainability, Ecosystems and Technology zich op het opleiden van professionals die milieuproblemen aanpakken en duurzame oplossingen ontwikkelen.

Daarnaast is er de masteropleiding Materials & Energy Transition, die zich focust op technologische oplossingen voor de energietransitie en de circulaire economie.

Ook met onze bedrijfsvoering zetten we ons in een duurzamere samenleving en een vermindering van de negatieve impact door niet-afbreekbaar of recyclebaar afval, gebruik van fossiele energie en mobiliteit. We doen dat met alle stakeholders, zoals medewerkers en toeleveranciers. Hoe we dat doen en welke resultaten we daarmee boeken staat in het hoofdstuk [Bedrijfsvoering](#).

GreenOffice

GreenOffice is voor en door studenten opgezet. Het is een platform waar studenten met passie ideeën ontwikkelen, plannen maken en projecten lanceren. Allemaal met het doel om Avans en haar omgeving duurzamer te maken. Een voorbeeld hiervan is de Afstudeerboom.

Studenten hebben in GreenOffice zelf de regie, geven (on)gevraagd advies en organiseren acties

om Avans verder te verduurzamen. Zo stellen we studenten in staat om op beleidsniveau mee te denken en van invloed te zijn. Het mes van GreenOffice snijdt dus aan 2 kanten: enerzijds jaagt dit studentenplatform innovatie aan op het gebied van duurzaamheid, anderzijds is dit in het kader van inclusiviteit een middel om studenten te betrekken bij ons beleid.

Duurzame master in 2026

Avans Hogeschool en Fontys Hogeschool hebben het voornemen om in 2026 samen de hbo-master Sustainability Transitions te lanceren. Deze nieuwe opleiding wordt ontwikkeld vanuit een landelijk samenwerkingsverband van hogescholen. Recent heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ingestemd met de bekostiging van de nieuwe master.

De master speelt in op de toenemende vraag naar professionals die duurzaamheidsvraagstukken kunnen aanpakken met een praktijkgerichte en sectoroverstijgende aanpak. Studenten worden opgeleid om complexe uitdagingen aan te gaan zoals de energietransitie en leren effectief in te spelen op thema's zoals gezondheid, veiligheid, huisvesting, klimaat en welvaart.

Onder voorbehoud van accreditatie wordt de master Sustainability Transitions door Avans en Fontys gezamenlijk aangeboden in een joint degree vanaf september 2026.

(On)gevraagd advies

Studenten hebben in GreenOffice zelf de regie, geven (on)gevraagd advies en organiseren acties om Avans verder te verduurzamen. Zo stellen we studenten in staat om op beleidsniveau mee te denken en van invloed te zijn.

Reflectie

In september 2024 bereikte Avans een mijlpaal in de implementatie van Ambitie 2025: alle voltijdsbacheloropleidingen startten met het nieuwe onderwijsmodel voor flexibel onderwijs. Daarmee volgt nu een eerste volledig cohort aan studenten het nieuwe modulaire onderwijs.

De voltijdopleidingen startten in 2024 ook met de ontwikkeling van vrijkeuzemodules. Daaruit kan de nieuwe lichting studenten in de vervolgjaren van hun studie zelf kiezen. Een aantal modules wordt in samenwerking met de Centres of Expertise vanuit de zwaartepunten van Avans ontplooid. Co-creatie en transdisciplinaire samenwerking zijn hierin sterk verweven.

Om te zorgen dat het nieuwe onderwijs goed geborgd wordt in de komende jaren, laten we Ambitie 2025 doorlopen in 2026 en 2027. Dat biedt de mogelijkheid om een nieuwe ambitieperiode te koppelen aan de cyclus voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) van het NVAO. Ook wordt het op deze manier mogelijk om een gedegen koers uit te werken voor de komende jaren, die inspeelt op de grote uitdagingen in het onderwijs en de maatschappij.

Kwaliteitszorg

In 2024 vonden 24 externe visitaties plaats bij 7 Ad-opleidingen, 8 bacheloropleidingen en één masteropleiding. Alle ontvangen oordelen zijn 'positief', waarbij één opleidingsvariant een aantal voorwaarden heeft gekregen.

Nieuwe opleidingen

Avans blijft nadenken over de ontwikkeling van haar opleidingsaanbod, om op die manier te kunnen blijven meebewegen in de eisen en behoeften binnen de samenleving. Dit heeft geresulteerd in vijf verschillende aanvragen voor de doelmatigheid van nieuwe opleidingen: vier nieuwe masters en één nieuwe Ad-opleiding:

Van de vijf macrodoelmatigheidstoetsen die in 2024 door Avans zijn ingediend kregen er vijf een positief besluit. Dit betrof de Ad en de master Zorg & Veiligheid; daarnaast twee joint degrees Avans/Fontys, te weten Sustainability Transitions en master Data Driven Business en tot slot de master AI translator, een clusteraanvraag vanuit de zuidelijke coalitie tussen Avans, HZ en BUAs.

In 2024 vond 1 keer een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) plaats: dit betrof de Master Responsible AI Innovation. Deze TNO is positief afgerond.

Interne audits

Naast de externe visitaties voerde Avans 12 interne audits uit in het kader van de accreditatiewaardigheid: één bij een masteropleiding en 11 bij verschillende bacheloropleidingen. Deze interne audits zijn ontwikkelgericht, maar er wordt wel een oordeel uitgesproken over de standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO. Hiermee krijgt de opleiding feedback op waar ontwikkelactiviteiten nodig zijn.

Van de 12 interne audits is er één rapport nog niet definitief. De oordelen op de overige 11 zijn positief, maar 5 hiervan kregen een 'positief onder voorwaarden'. Dit betekent dat op één van de standaarden verbetering wordt gevraagd.



2 ONDERZOEK

In 2024 zetten we de professionalisering van de onderzoeksorganisatie bij Avans verder door. De Centres of Expertise (CoE's) vergrootten hun onderzoek en reikwijdte door meer vaste onderzoekers en meer projecten. Ook investeerde Avans in meer ondersteuning van de onderzoekers.



CoE's zijn actiegerichtte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren voor toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en de beroepspraktijk. Ze hebben 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 stand brengen van de co-creatie zoals die is vastgelegd in Ambitie 2025.

In Ambitie 2025 heeft Avans als missie uitgesproken om lerende, onderzoekende en ondernemende professionals op te leiden die klaar zijn voor de wereld van morgen en later. Vanuit deze ambitie kiest Avans ervoor om het praktijkgericht onderzoek te focussen op vier thematische zwaartepunten waaraan de hogeschool een bijdrage kan en wil leveren. Ieder zwaartepunt is ondergebracht in de organisatorische vorm van een CoE.

- *CoE Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap*: gericht op een duurzame

toekomst voor iedereen met nieuwe manieren van ondernemen en het streven naar economische groei te verbreden met sociale en ecologische waarden waardoor brede welvaart ontstaat.

- *CoE MNEXT*: gericht op de maatschappelijke opgave om de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire samenleving te realiseren.
- *CoE Veiligheid & Veerkracht*: gericht op de bestuurlijke, sociale, juridische, ethische, economische en technologische condities voor de creatie, besturing en organisatie van een veilige en veerkrachtige stedelijke samenleving.
- *CoE Perspectief in Gezondheid*: gericht op het bijdragen aan de gezondheid, het welzijn en vitaliteit van mensen en de wijze waarop we dat in onze samenleving organiseren.

Naast de 4 CoE's heeft Avans 2 expertisecentra: CARADT (Art, Design and Technology) is onderdeel van Avans Creative Innovation (ACI). Future-Proof Education is onderdeel van het Leer- en Innovatiecentrum (LIC). In vergelijking met expertisecentra moeten CoE's aan hogere eisen voor de organisatie, de verbinding met het onderwijs en de samenleving en praktijkgericht onderzoek voldoen. Meer informatie hierover is te vinden in [dit document](#) van de Vereniging Hogescholen. Een beschrijving van de CoE's en expertisecentra van Avans is aan het eind van dit hoofdstuk te vinden.

Ondersteuning AOC en LIC

De CoE's en expertisecentra worden bij het contact leggen en samenwerken met bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties ondersteund door de alliantiemakelaars van het Avans Ondernemerscentrum (AOC). In 2024 waren dat er 7. In onderstaande tabel staan hun regio's en taakverdeling.

Alliantiemakelaars	Regio	CoE
Jel Bedaux	Midden- en Zuidoost-Brabant	Veiligheid & Veerkracht (V&V)
Marjolein Rojo	West-en Noordoost-Brabant	V&V
Niels de Beer	West-Brabant	Perspectief in Gezondheid (PG)
Erik van der Lichte	Drechtsteden	MNEXT
Leon Kuijpers	Midden- en Zuidoost-Brabant	Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (BWNO)
Edwin Boekee	Drechtsteden	
Clemens van de Broek	Centrumgemeentes en arbeidsmarkttransities	

De verantwoordelijkheid van de kwaliteit van het onderzoek ligt bij de CoE's en de expertisecentra. Ze worden daarbij ondersteund door medewerkers van het Leer- en Innovatiecentrum van Avans (LIC). Voorbeelden van die ondersteuning zijn datamanagement, ethiek, cursussen in onderzoeksmethoden en publicaties. De sturing op kwaliteit voor de hele hogeschool vindt plaats op basis van Avans' kwaliteitssysteem 'Kwaliteit in Beweging'. Een onderdeel daarvan is onderzoek en doorwerking.

Voor de onderzoekseenheden gelden de kwaliteitsstandaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Het BKO maakt gebruik van een externe visitatie, die 1 keer in de 6 jaar plaatsvindt per CoE of expertisecentrum. Het is een landelijk vastgesteld kader op basis waarvan alle hogescholen gevisiteerd worden. Het BKO gaat niet alleen over de kwaliteit van het onderzoek zelf, maar ook over de realisatie van doorwerking binnen de drie domeinen. Er wordt gekeken of de onderzoekseenheid een relevant en

uitdagend onderzoeksprofiel en -programma heeft en naar de organisatie en inzet van mensen en middelen. Daarnaast vinden tussentijdse audits plaats. De CoE's voeren eens per 4 jaar een Katapult-centre-peer-review uit. Zie ook het hoofdstuk [Kwaliteitsafspraken](#).

In 2024 maakten de CoE's gezamenlijk afspraken over hoe ze de tevredenheid meten van de partijen met wie ze onderzoek doen. Die tevredenheidsonderzoeken hebben onder meer tot doel om de verschillende manieren van samenwerking te toetsen en zo nodig aan te passen.

Kennisprogramma's

De 4 CoE's zijn leidend wat betreft de kennisprogramma's die in het onderzoek en het onderwijs van Avans de leidraad zijn. De kennisprogramma's zijn gebaseerd op de eerder beschreven zwaartepunten. Hoe de CoE's die in de praktijk invullen, staat beschreven op de volgende pagina's.

Onderzoeksvragen en kennisprogramma's

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.

Onderzoeksactiviteiten

2024 was voor de 4 CoE's en 2 expertisecentra het tweede volledige jaar als nieuwe onderzoeksorganisatie van Avans als kennisinstelling zoals vastgelegd in Ambitie 2025. Hieronder een overzicht van onderzoeksactiviteiten.

Voor meer gedetailleerde informatie over mensen, middelen en inzet voor topsectoren, zie het hoofdstuk [Bestuursakkoord](#).

Zorg & Gezondheid **Positieve gezondheid**

Lector John Dierx van Avans Hogeschool bracht samen met collega's 'Gedragsverandering vanuit Positieve Gezondheid' uit. Dit praktische handboek is bedoeld voor (toekomstige) professionals in zorg en welzijn en biedt handvatten om het concept Positieve Gezondheid toe te passen in diverse settings, zoals de wijk, school, werk, sport en vrije tijd en het ziekenhuis. In het boek onderstreept John het belang van samenwerking tussen verschillende disciplines en gaat uit van de wensen en behoeften van de cliënt. Ter gelegenheid van dit boek organiseerde CoE PG samen met Fontys, Hogeschool Zuyd, Saxion en het Institute for Positive Health in juni 2024 een inspiratiemiddag.



Els Borst Lezing

Het Centrum voor Ethiek en Gezondheid organiseert jaarlijks de Els Borst lezing, vernoemd naar de in 2014 vermoorde Nederlandse oud-minister van Volksgezondheid. De lezing ging in 2024 over gezondheidsverschillen en onrechtvaardigheid vanuit ethisch perspectief. Lector Gera Nagelhout van Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid was 1 van de sprekers. Gera vertelde hoe we met betrokken wetenschap gezondheidsverschillen kunnen verkleinen.

Ze begon met een fictief verhaal over mensen met weinig geld die gezondheidsonderzoek doen in een wijk vol rijke mensen, waar bijna niemand wil deelnemen aan het onderzoek. De conclusie is dat de mensen met veel geld moeilijk bereikbaar zijn en niet luisteren naar gezondheidsadviezen. Volgens Gera komt juist het omgekeerde scenario in gezondheidsonderzoek vaak voor: mensen uit een hoogopgeleide en rijke 'bubbel' doen onderzoek naar mensen wier leefwereld ze niet kennen en trekken onterecht de conclusie dat mensen 'moeilijk bereikbaar' zijn. Hierdoor is het perspectief van mensen met een lagere sociaaleconomische positie vaak ondervetegenwoordigd in gezondheidsonderzoek.

Natuur & biobased **Materialen en hun verhalen**

Met het onderzoeksproject 'Terroir: Mapping Data Through Material in the Wild' verdiept Annemarie Piscaer, onderzoeker bij expertisecentrum CARADT, zich in 'terroir'. Dat is een concept uit de culinaire wereld dat beschrijft hoe de omgeving de eigenschappen van producten beïnvloedt. In dit onderzoek wordt het concept toegepast op ontwerp- en onderwijs om te onderzoeken hoe de fysieke omgeving materialen en hun verhalen beïnvloedt. Door 'material mapping' en situationeel leren wil Annemarie innovatieve pedagogische principes ontwikkelen.

die geïntegreerd kunnen worden in het curriculum van St. Joost School of Art & Design. Het project bouwt voort op het eerdere onderzoeksproject 'The Garden that Sees, Smells, and Hears', waarin de raakvlakken van kunst, design en milieugegevens worden onderzocht.

Interreg Rejuice

Door het [Interreg Grassification-project](#) weten we dat we vezels uit gras kunnen verwaarden (meer waarde kunnen geven). Het [Interreg ReJuice-project](#), waarbij het lectoraat Biobased Resources & Energy van MNEXT betrokken is, gaat een stap verder. Veel planten bestaan tot 80% uit sap. Dat sap wordt nog niet gebruikt voor waardevolle toepassingen. ReJuice richt zich op het verwaarden van de waardevolle stoffen uit het sap dat vrijkomt uit reststromen van de landbouw en tuinbouw. Zo draagt dit project bij aan het realiseren van een economisch aantrekkelijke waardeketen, waarbij reststromen écht hergebruikt kunnen worden.

Het doel is om voor ieder seizoen een geschikte reststroom te vinden, zodat er jaarrond aanbod van groene reststromen verwerkt kan worden. Zo kan er hopelijk een extra verdienmodel voor de land- en tuinbouw gecreëerd worden, waarbij deze sectoren niet meer hoeven te betalen om van hun reststromen af te komen maar deze juist om kunnen zetten tot waardevolle producten.

Ondernemerschap en economie **Impactondernemen**

Het onderzoeksproject IMPACT-UP is een samenwerking tussen provincie Noord-Brabant, BUas, HAS green academy, Avans, Fontys en Tilburg University. De komende jaren doen de hogescholen en de universiteit onderzoek naar impactondernemen - ondernemen waarbij het niet (alleen) draait om winst maken, maar ook om het creëren van ecologische of maatschappelijke impact. Door samen te werken versterken zij gezamenlijk de kennisinfrastructuur tussen de organisaties. Alle partners werken samen met impactondernemers en hun financiers in de regio en ondersteunende organisaties en netwerken in het ecosysteem. Deze

gezamenlijk gecreëerde kennis draagt bij aan de versnelling van de noodzakelijke transitie van het impactondernemerschap in Brabant.

Het project bestaat uit 5 onderzoeksonderdelen waar onderzoekers van het CoE BWNO bij betrokken zijn:

1. Brabant Impact Class
2. Case Based Learning
3. Business Model met Impact
4. Geld met Impact
5. Kennisecosysteem

Het lectoraat Duurzame Finance en Accounting is projectleider van onderzoeksproject 4: Geld met Impact. Het project loopt 4 jaar.

Familiebedrijven

Familiebedrijven zijn van groot belang voor Brede Welvaart: ze richten zich op de lange termijn, zijn sterk regionaal verbonden en dragen actief bij aan sociale cohesie, duurzaamheid en innovaties. In 2024 kreeg een consortium van de hogescholen Windesheim, Rotterdam en Avans een SPRONG-subsidie toegekend voor het thema 'Familiebedrijven voor Brede Welvaart'. Met deze subsidie krijgt BWNO de komende vier jaar de kans om, samen met een breed consortium, een krachtige onderzoeksgroep op te bouwen. Het doel is de kennis over familiebedrijven naar een hoger niveau tillen. Zie ook de [website](#) van het Regieorgaan Sia.



Interdisciplinair onderzoek

Planned Obsolescence

Het CoE BWNO en CARADT werken samen aan het project 'Planned Obsolescence', ofwel geplande overbodigheid. In dit project definiëren zij planned obsolescence als de bewuste (intentionele) verkorting van de gebruiksduur van een product ten gunste van het verdienmodel. Bedrijven maken dus bewust spullen die sneller kapot gaan of als verouderd ervaren worden, zodat consumenten snelle geneigd zijn nieuwe spullen te kopen.

In het project worden afstudeerstudenten van Communication and Media Design en derdejaars studenten van de minor Business, Leadership and Sustainability ingezet om te experimenteren met een radicaal andere invulling van marketing. Met deze studenten ontwikkelen de onderzoekers en docenten ook onderwijsmateriaal voor hun medestudenten. De centrale onderzoeksvraag: 'Is ondenkbare marketing een geschikte methode om de theorie en praktijk van marketing te ontwrichten en zo ruimte te creëren voor nieuwe marketing die inzet op het realiseren van een menselijke, eerlijke en duurzame samenleving.

Dumping drugsafval

In het project 'Een vinger achter illegale dumpingen van drugsafval' doen het CoE V&V en het CoE PG samen met het Openbaar Ministerie, de provincie Noord-Brabant, Politie Nederland, het Nederlands Forensisch Instituut en de Universiteit van Amsterdam onderzoek naar innovaties die de huidige aanpak van drugsafvaldumpingen verbeteren en versterken. Illegaal dumpen van drugsafval brengt ernstige risico's met zich mee op het gebied van volksgezondheid, natuur en milieu en vertrouwen in de rechtsorde.

Het onderzoek werpt nieuw licht op de herkomst van grondstoffen via gedetailleerde chemische analyse en geeft beter zicht op de locaties van illegale laboratoria door de omringende vegetatie in beeld te brengen. Daarnaast worden nieuwe DNA-technieken ingezet om voorheen onbruikbaar DNA te analyseren.

Onderwijs & Onderzoek

Living Labs

Living labs zijn fysieke locaties waar praktijk, onderzoek en onderwijs samenkomen. In 2024 zetten verschillende living labs hun activiteiten voort gericht op het onderzoeken van maatschappelijke en technologische vraagstukken. Hieronder een overzicht van enkele prominente living labs en hun activiteiten:

Living Lab Biobased Brazil

Dit living lab faciliteert internationale samenwerking tussen Nederlandse en Braziliaanse studenten en bedrijven op het gebied van de biobased economy. In 2024 organiseerde het lab de 12de editie van de Biobased Battle, waarbij studenten van Avans, CoE MNEXT en Braziliaanse universiteiten samenwerkten aan oplossingen om het energie- en materiaalverbruik en de CO₂-uitstoot in de bouwsector te verminderen. Het winnende team stelde geïntegreerde duurzame energieoplossingen voor in gebouwen, inclusief CO₂-afvang en bio-energieopwekking voor HVAC-systemen. Zie ook de [website](#).

Urban Living Lab Breda

Dit lab richt zich op stedelijke innovatie en duurzaamheid in Breda. In 2024 hield het [Urban Living Lab Breda](#) zich bezig met verschillende activiteiten, waaronder:

- Toekomstbouwplaats: op 10 september 2024 vond een sessie plaats waarbij belanghebbenden samenkwamen om te discussiëren over toekomstige stedelijke ontwikkelingen en innovaties.
- Netwerkevent 'Toekomst voor de Toekomst': op 21 juni 2024 bood dit evenement een platform voor professionals, studenten en burgers om ideeën en projecten te delen die gericht zijn op een duurzame toekomst.
- Impact ondernemerscafé: op 13 maart vond er een bijeenkomst plaats in OpenX met Lieke van Bortel van Betrokken Ondernemers Breda, Anne Marie de Beaufort van Breda Circulair en Bas van Gerwen van gemeente Breda. Doel was het formuleren van onderzoeksopdrachten die

worden uitgezet onder studenten door Avans Innovative Studio (AIS).

Het Urban Living Lab Breda werkt samen met het CoE BWNO.

De Circulaire Sprong

Gezamenlijk onderzoeksproject van de hogescholen Fontys en Avans. Het is gericht op het versnellen van de transitie naar een circulaire economie in de Brabantse regio. Het project combineert expertise over technologie, gedrag en economie om nieuwe economische kansen en sociale impact te creëren.

Een belangrijk onderdeel van De Circulaire Sprong is de oprichting van Living Labs. Hierin worden circulaire innovaties en werkwijzen ontwikkeld en getest. Voorbeelden van de ontwikkelde Living Labs zijn:

- Bouw & Infra: gericht op circulaire innovaties in de bouwsector
- Circulaire Accounting in de Bouw: gericht op het ontwikkelen van circulaire financiële modellen voor de bouwsector
- Textielketens: gericht op het verduurzamen van textielproductie en -consumptie
- Circular Cotton Cascade: gericht op de circulaire verwerking van katoen
- Plaats De Kleine Aarde: gericht op duurzame landbouwpraktijken.

In deze Living Labs werken studenten, docenten en onderzoekers samen met het bedrijfsleven om circulaire vraagstukken te onderzoeken en oplossingen te implementeren. Het project loopt van oktober 2021 tot en met januari 2026 en wordt mede mogelijk gemaakt door het Regieorgaan SIA via de SPRONG-subsidie, die samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen stimuleert.

Afstudeerateliers

Afstudeerateliers 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.



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 neemt samen met Het Groene Brein de coördinatie op zich.

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

Diverse perspectieven

Marca Wolfensberger benadrukte dat samenwerking tussen verschillende disciplines en maatschappelijke betrokkenheid cruciaal zijn voor onderwijsinnovatie.

Het lectoraat Zorg Rond het Levenseinde maakt deel uit van 2 lectoratenplatforms: Palliatieve Zorg en PRO-DEM (rond dementie). Deze landelijke, door SIA gefinancierde lectoratenplatforms ontwikkelen kennisagenda's voor de thema's palliatieve zorg en dementie. De kennisagenda's moeten leiden tot het opstellen van breed gedragen onderzoeksprogramma's. De platformen maken ook het afstemmen en samenwerken tussen hogeschoolonderzoekers mogelijk.

Lectorale redes

In 2024 hielden 6 lectoren hun lectorale redes. Bij Avans is het gebruikelijk dat nieuw aangetreden lectoren binnen een jaar in hun redes hun onderzoeksthema's en -lijnen uiteenzetten. Ook krijgen ze aan het eind van de officiële ceremonie hun lectorale keten omgelegd. Lector Peter Verkoeijen hield ter gelegenheid van de aanstelling als bijzonder hoogleraar zijn oratie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Marca Wolfensberger

Op 29 februari 2024 hield Marca Wolfensberger haar rede ter introductie als lector Transdisciplinair Samenwerken in Onderwijs. Hierin schetste zij het belang van diverse perspectieven bij het aanpakken van complexe maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken. Ze pleitte voor het ontwerpen van transdisciplinaire leeromgevingen die sociale binding en welzijn bevorderen, en voor het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes voor effectief transdisciplinair samenwerken. Wolfensberger benadrukte dat samenwerking tussen verschillende disciplines en maatschappelijke betrokkenheid cruciaal zijn

voor onderwijsinnovatie en het creëren van een veerkrachtige samenleving.

Jos Brouwers

In zijn lectorale rede op 22 mei benadrukte Jos Brouwers (foto vorige pagina) de cruciale rol van analysetechnieken bij het aanpakken van diverse maatschappelijke vraagstukken. Het onderzoek van het lectoraat richt zich op drie hoofdthema's:

1. One Health: dit thema onderzoekt de samenhang tussen de gezondheid van mens, dier en milieu. Voorbeelden zijn studies naar de interactie tussen menselijke en dierlijke griepvirussen, onderzoek naar microplastics en klimaatverandering en de monitoring van tropische ziekten zoals toxoplasmose.
2. Forensisch onderzoek: hierbij ligt de focus op het ondersteunen van opsporingsdiensten en beleidsmakers. Een voorbeeld is het project 'Een vinger achter illegale dumpingen van drugsafval', waarbij via DNA-analyse van sporen op dumpcontainers locaties van drugslabs worden opgespoord.



3. Biotechnologie en natuurproducten: dit onderzoek richt zich op het analyseren van natuurproducten zoals ambachtelijk gebrouwen bier, groenten en fruit om te bepalen welke componenten bijdragen aan hun gezondheidsbevorderende eigenschappen. De bevindingen kunnen telers helpen bij het promoten van hun producten zonder expliciete gezondheidsclaims te maken.

Brouwers legde uit dat alle lectoraatsonderzoeken verbonden zijn door DNA- en moleculair onderzoek en een relatie hebben met gezondheid. Hij wijst op de uitdaging om continuïteit in het onderzoek te waarborgen, wat afhankelijk is van financiering, samenwerking met werkveldpartners en de inzet van deskundige onderzoekers.

Martijn Zieverink

Op 5 april 2024 hield Martijn Zieverink zijn lectorale rede 'Biobased Transitions: an Uphill Battle?!'. In zijn toespraak benadrukte hij de noodzaak om de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te verminderen en de overgang naar biobased materialen en processen te versnellen. Hij besprak de historische context van het gebruik van fossiele brandstoffen, de impact op klimaatverandering en de uitdagingen die gepaard gaan met de transitie naar duurzame alternatieven. Daarnaast introduceerde hij de onderzoeksrichtingen van het lectoraat Biobased Transitions, met een focus op het kwantificeren van veranderingen, het begrijpen van belemmeringen en stimulansen en het identificeren van acties om de biobased transitie te versnellen.



Teun van Ruitenburg

Op 27 september 2024 hield Teun van Ruitenburg, lector Ondermijning aan het Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht van Avans Hogeschool, zijn lectorale rede 'Barrières met effect – Afscheid van de onderwereld'.

In zijn rede brak Van Ruitenburg met het traditionele onderscheid tussen 'bovenwereld' en 'onderwereld'. Hij betoogde dat georganiseerde criminaliteit niet losstaat van de samenleving, maar juist door haar wordt mogelijk gemaakt. Volgens hem maken mensen gebruik van de kansen die onze samenleving biedt, en is het daarom misleidend om te spreken van een aparte 'onderwereld'. Van Ruitenburg besprak de 4 onderzoekslijnen van zijn lectoraat:

1. Crime scripting: het in kaart brengen van stappen die criminelen nemen om hun doelen te bereiken, met als doel interventiemogelijkheden te identificeren.
2. Bestuurlijke aanpak: Het onderzoeken van hoe overheidsmaatregelen kunnen bijdragen aan het voorkomen en bestrijden van georganiseerde criminaliteit.
3. Criminele geldstromen: Het analyseren van financiële transacties om illegale activiteiten op te sporen en te verstoren.
4. Datagedreven werken: Het inzetten van data-analyse om patronen en trends in crimineel gedrag te herkennen en proactief te handelen.

Hij benadrukte het belang van samenwerking tussen publieke en private partners om criminele kansen weg te nemen en zo de veiligheid en veerkracht van de samenleving te versterken.



Frank Huijben

Op 17 oktober 2024 hield Frank Huijben zijn lectorale rede bij zijn inauguratie als lector Biobased Bouwen aan CoE MNEXT, een samenwerking van HZ University of Applied Sciences en Avans Hogeschool. Het evenement vond plaats in poppodium Gebouw-T in Bergen op Zoom. Daar opende Huijben, tevens fervent gitarist, samen met zijn band KeyStone de bijeenkomst met een uitvoering van 'Come Together' van The Beatles.

In zijn rede benadrukte Huijben het belang van bouwen met natuurlijke materialen zoals bamboe, hennep en vlas voor een gezondere wereld. Hij stelde dat de focus niet alleen op kosten moet liggen, maar op de waarde die gezamenlijk wordt gecreëerd, zoals een gezond binnenklimaat en welzijn voor iedereen.

Ingrid Janssen

Op 14 november 2024 hield Ingrid Janssen, lector Duurzaam Gebouwde Omgeving aan het CoE Veiligheid & Veerkracht, haar lectorale rede getiteld 'Verbeelden, verbinden, versterken: essentiële competenties voor de transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving'.

In haar rede benadrukte Janssen de complexiteit van het verduurzamen van de gebouwde omgeving en identificeerde zij twee belangrijke uitdagingen:

1. Draagvlak creëren: hoe kunnen professionals en bewoners worden betrokken bij de transitie naar een duurzame leefomgeving?

2. Meervoudige duurzame waarden realiseren: hoe kunnen we binnen de beperkte fysieke ruimte meerdere duurzame doelen bereiken?

Zij stelde dat de competenties 'verbeelden', 'verbinden' en 'versterken' cruciaal zijn voor professionals om deze uitdagingen aan te gaan. 'Verbeelden' verwijst naar het ontwikkelen van creatieve en toekomstgerichte visies; 'verbinden' betreft het samenbrengen van diverse belanghebbenden en disciplines; en 'versterken' slaat op het versterken van samenwerking en kennisdeling om gezamenlijke doelen te bereiken.



Peter Verkoeijen

Op 3 juli 2024 hield Peter Verkoeijen, lector Brein en Leren en bijzonder hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, zijn oratie getiteld 'Betekenisvol zelfstandig leren in het hoger onderwijs'. In zijn rede onderstreepte hij het belang van praktijkgericht onderzoek in zowel het hoger beroeps- als het wetenschappelijk onderwijs: praktijkgericht onderzoek leidt tot verbetering van het hoger onderwijs. Hij besprak methoden om studenten te ondersteunen bij het zelfstandig, diepgaand en betekenisvol leren, en hoe hun motivatie hiervoor versterkt kan worden.



Evenementen

Congres Perspectief in Gezondheid

Op donderdag 7 maart 2024 vond het eerste jaarcongres 'Perspectief in Gezondheid (waar)maken' plaats, georganiseerd door het gelijknamige CoE. Het congres bracht diverse sprekers en workshops samen, gericht op het thema 'perspectief' binnen de verschillende lectoraten van het CoE. Deelnemers werden actief betrokken bij methoden om perspectieven op te halen en te begrijpen wat mensen belangrijk vinden in gezondheid, zorg en welzijn.

Samenwerken voor gezondheidsvaardigheden

Op 7 november 2023 ondertekenden het CoE Health van Fontys en het CoE Perspectief in Gezondheid van Avans een samenwerkingsovereenkomst tijdens het Symposium Gezondheidsvaardigheden. Met deze overeenkomst bundelen beide kennisinstellingen hun krachten om bij te dragen aan een gezonde regio door middel van praktijkgericht onderzoek en innovatie.

Symposium Continu Verbeteren

Het thema van het Symposium Continu Verbeteren van dit jaar was 'Bouwen aan de toekomst'. Dit jaar sprak Arno Koch, expert op het gebied van methoden voor procesverbeteringen, onder

andere de Lean-methode. Hij vertelde over de toekomst van Lean in het licht van duurzaamheid. Hij vertelde onder meer hoe belangrijk het is om een 'wij'-attitude te hebben en dat we duurzaamheid nodig hebben om te kunnen overleven. Ook benadrukte hij dat echte waarde levenskwaliteit is: "Welvaart is een middel tot welzijn, geen doel. We hebben een gebrek aan welzijn."

Samenwerken voor maatschappelijke impact

MNEXT en BWNO zijn betrokken bij het Sprong-project Living Ecosystem. Op 7 juli vond in Rotterdam het congres 'Samenwerken voor maatschappelijke impact door collectieve innovatie' van Living Ecosystem plaats. Daar werd veel aandacht besteed aan natuur als inspiratie voor ondernemers. Een van de sprekers was Wouter Swenneker. Hij wil met biomimicry vooral ondernemers helpen die iets nuttigs doen voor de samenleving.

Op de foto associate lector Karen Janssen, onderzoeker Tahis Marti en de onderzoekspartners uit Nederland en India op studiereis voor het onderzoeksproject [Cotton in Common](#).



Centres of Expertise en expertisecentra

In 2024 kreeg de onderzoeksorganisatie van Avans, bestaande uit 4 CoE's en 2 expertisecentra, verder vorm met nieuwe lectoren, nieuwe onderzoekers en projectmedewerkers. Hieronder staat een overzicht van de directeuren en de (associo) lectoren die verbonden zijn aan de verschillende onderzoekseenheden met hun lectoraten.

Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO)

'Ondernemend naar een duurzame toekomst voor iedereen' is het motto van BWNO. Het praktijkgericht onderzoek samen met bedrijven, overheden, docenten en studenten, richt zich op het ontwikkelen van een breder denken over ondernemerschap en economie, met inachtneming van de waarde van mensen en planeet.

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
Samenwerken voor regeneratieve waardesystemen	Karen Janssen (associate)



Materialen & Energie x Transitie (CoE MNEXT)

De materialen- en energietransitie is een grote uitdaging, maar de onderzoekers van MNEXT zijn positief gestemd over de toekomst. Onderzoekers, docenten en studenten zetten hun expertise en innovatiekracht in om onder andere regionale mkb'ers te ondersteunen met het bereiken van hun ambities op het gebied van materialen en energie. 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 Transitie	Martijn Zieverink
Nieuwe Energiedragers	Saleh Mohammadi
Smart Energy	Jack Doomernik
Smart Fermentation	Miaomiao Zhou (associate)
Biobased Resources & Energy	Qian Zhou (associate)
Mariene Biobased Chemie	Tanja Moerdijk (associate)

Perspectief in Gezondheid (CoE PG)

Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid doet in co-creatie met partners in gezondheid, zorg en welzijn onderzoek waarin het perspectief van verschillende soorten mensen, verschillende soorten onderzoek en de invloed van de leefomgeving aan bod komt. Directeur van Perspectief in Gezondheid is Meralda Slager.

Lector	Lectoraat
Analysetechnieken in de Life Sciences	Jos Brouwers
Applied Responsible Artificial Intelligence	Ander de Keijzer
Betrokken Wetenschap	Gera Nagelhout
Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen	Annemarie de Vos
Gelijke Kansen op Gezonde Keuzes	John Dierx
Participatieve Innovatie in het Jeugdlandschap	Inge Bastiaanssen
Zorg rond het Levenseinde	Anne Goossensen
Infectieziekten	Eefje Schrauwen (associate)
Toepassing van Generatieve AI-modellen	Margriet van Gestel (associate)
Preventie binnen Verpleegkundige Zorg	Cindy de Bot (associate)

Veiligheid & Veerkracht (CoE V&V)

Het CoE V&V zet zich in voor de professionals die elke dag hun best doen om bij te dragen aan een wereld waarin iedereen er mag zijn en zich kan ontwikkelen. Door praktijkgericht onderzoek, onderwijs en werkveld met elkaar te verbinden, komt de wereld steeds een beetje dichterbij dit ideaal.

Directeur van Veiligheid & Veerkracht is Nienke Fabries.

Lectoraat	Lector
Cyberweerbare Organisaties	Rick van der Kleij
Duurzaam Gebouwde Omgeving	Ingrid Janssen
Geweld in Afhankelijkheidsrelaties	Janine Janssen
Mind the Gap	Henk Spies
Nieuwe Materialen en hun Toepassing	Amarante Böttger
Ondermijning	Teun van Ruitenburg
Recht en Veiligheid	Julien van Ostaaijen
Robotisering en sensing	Ron Meelen (a.i.)
Datacriminaliteit en veiligheid	Thom Snaphaan (associate)
Ethiek en Nieuwe Technologieën	Peter Novitzky (associate)



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

Kunst en design spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de maatschappij. Het onderzoek van CARADT is erop gericht om kunstenaars en ontwerpers te (onder)steunen bij hun kritische rol door het ontwikkelen van theorieën, instrumenten en methoden om de 'natuurlijke orde der dingen' uit te dagen.

Manager van CARADT is Wouter Meys.

Lectoraat	Lector
Situated Art and Design	Michel van Dartel
Regenerative Art and Design	Delfina Fantini van Ditmar
Cultural and Creative Industries	Sebastian Olma

Future-Proof Education (expertisecentrum FPE)

Dit team van onderwijsonderzoekers zet docenten, onderwijsadviseurs, onderwijsbestuurders en studenten aan tot nadenken en creëert mogelijkheden om (gedrags)verandering in het onderwijs te laten plaatsvinden. Doel: het onderwijs van Avans én het onderwijsveld daarbuiten beter maken. Manager van Future-Proof Education is Linda van Loon.

Lectoraat	Lector
Brein & Leren	Peter Verkoeijen
Digitale didactiek	Esther van der Stappen
Transdisciplinair Samenwerken in Onderwijs	Marca Wolfensberger
(Digitaal) Ondersteunen van Zelfsturend en Zelfregulerend Leren (self-regulated learning)	Milou van Harsel (associate)
Kritisch Denken	Lara van Peppen (associate)
Instructional Design	Suzanne van Brussel (associate)
Onderwijsontwerp	Els Roskam- Pelgrim (associate)
Kennisnetwerken in het Hoger Onderwijs	Jessica Nooij (associate)

AFSCHEID VAN JACOMINE RAVENSBERGEN

Voor Jacomine Ravensbergen stond 2024 in het teken van haar afscheid als waarnemend bestuursvoorzitter van Avans. Na 8 jaar verliet ze de organisatie. Ze kijkt met tevredenheid terug, ook op het afgelopen jaar: “Kijken naar wat er wél kan, dat moet Avans blijven koesteren.”

‘Aan mij zul je niet merken dat ik wegga’, zei Jacomine Ravensbergen over haar afscheid. Die bewering maakte ze dubbel en dwars waar. Want ook in haar laatste periode werd er niet achterover geleund, maar bleef ze zich met heel haar Avans-rode hart inzetten voor de organisatie.

Dat deed ze door middel van een uitgebreide overdracht aan de nieuwe voorzitter Marjan Hammersma, maar ook door piketpalen te blijven slaan voor de toekomst. In haar laatste werkweek tekende ze onder meer nog 2 convenanten: een over de samenwerking tussen Centres of Expertise (CoE’s) van Avans en Fontys en een over de samenwerking tussen hoge- en middelbare scholen in de regio ‘s-Hertogenbosch.

Onderscheidend als hogeschool

Ze kijkt met een goed gevoel terug op het afgelopen jaar. “Een paar weken na mijn afscheid kwam de goedkeuring binnen van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs voor de laatste van de 8 masters uit ons masterprogramma. We hebben hier veel energie ingestoken en zijn verheugd dat het ons is gelukt. Zo belangrijk voor Avans, want met een goed masteraanbod maak je je als hogeschool echt onderscheidend.”

De goede start van het nieuwe onderwijsmodel bij alle academies noemt Jacomine ook een highlight. “Natuurlijk schuurde er hier en daar wat, maar dat is ook niet gek als je een verandering als deze op zo’n grote schaal doorvoert. En voor docenten was het juist ook een fijn moment. Ze konden nu eindelijk in de praktijk brengen waar ze zo lang aan gewerkt hadden.”

De oud-bestuurder kijkt met trots terug op het binnenhalen van een subsidie van ruim 14 miljoen euro voor PIONEER, een samenwerkingsverband van Europese hoger onderwijsinstellingen waar Avans deel van uitmaakt: “Daarmee tillen we internationale samenwerking naar een hoger niveau.”

Onderzoek staat stevig

De onderzoekstak van Avans laat ze met een gerust hart achter. Ze maakte zich jaren hard voor een stevig fundament voor de 4 Centres of Expertise en 2 expertisecentra. “Die staan nu stevig, en je ziet dat ze inmiddels in een groeisput zitten. Kijk naar alle binnengehaalde subsidies, nieuwe projecten, samenwerkingsverbanden en aansluitingen op landelijke programma’s. Kortom, we hebben de onderzoeks-infrastructuur goed op orde. Onderzoek heeft in de hele organisatie een plek gevonden, ook in het onderwijs en bij studenten. Het stroomt, en dat is prachtig om te zien. Kijk ook naar de opening van het Joint Research onderzoekslab van CoE MNEXT. Daarmee hebben we potentiële samenwerkingspartners écht wat te bieden: een mooie faciliteit om te innoveren.”

Het clubgevoel bij Avans zal haar altijd bijblijven, vertelt Jacomine. “De loyaliteit is zó groot bij collega’s, of ze nu werken bij academies, CoE’s of de diensten. Daarnaast is ‘kijken naar wat er wél kan’ heel belangrijk. Die karaktereigenschap moet Avans koesteren.”

Ondernemend blijven

De blik naar buiten behouden is het laatste advies dat Jacomine de organisatie wil meegeven. “Natuurlijk moet er goed bestuurd en verantwoord begroot worden – iets wat bij mijn opvolgster Marjan in uitstekende handen ligt. Maar ga niet te veel op de beheersing zitten. Ook niet als studentenaantallen afnemen of als je tegen andere obstakels aanloopt, zoals bezuinigingen. Blijf ondernemend. Dat wens ik iedereen toe bij Avans.”



3 VALORISATIE

Avans investeerde in 2024 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 een essentieel onderdeel van het hoger beroepsonderwijs. De nadruk ligt op het omzetten van kennis en innovatie in economische en maatschappelijke waarde. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe inzichten en technologieën, maar ook om de toepassing ervan in de praktijk. Zodat bedrijven, instellingen en de samenleving als geheel hiervan kunnen profiteren.

Binnen het hbo speelt valorisatie een cruciale rol, omdat hogescholen zich richten op praktijkgericht onderzoek en samenwerking met het werkveld. Via stages, afstudeeropdrachten, praktijkgericht onderzoek en kennisdeling dragen hogescholen bij aan de versterking van de beroepspraktijk en regionale economie.

Dit proces stimuleert innovatie, ondernemerschap en duurzame samenwerking tussen onderwijsinstellingen en externe partijen zoals bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Het zorgt voor meervoudige waardecreatie voor de lange termijn en draagt bij aan brede welvaart.



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, zoals dat gebeurt bij de opleidingen gericht op ondernemerschap en het Avans Ondernemerscentrum (AOC). 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.¹

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.

OpenX

In 2024 vierde OpenX zijn eenjarig bestaan als Avans-brede broedplaats voor interdisciplinair onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. In dat eerste jaar faciliteerde OpenX meer dan 1000 activiteiten. Het aantal evenementaanvragen voor de Hogeschoollaan is dankzij de mogelijkheden en uitstraling van deze broedplaats met ruim 20% gestegen. Het verbindingsteam van OpenX zorgt

¹ 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

Wat is OpenX?

Met moderne faciliteiten zoals themakamers, open breakout-ruimtes en ontmoetingshuisjes, is OpenX dé plek waar verschillende disciplines samenkomen. Het open karakter van OpenX nodigt studenten en collega's uit tot spontane ontmoetingen. Samen werken zij aan initiatieven die een positieve en duurzame impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

voor een uitwisseling van ideeën en projecten door verschillende groepen mensen samen te brengen. Een voorbeeld is de verbinding van activiteiten op het gebied van Artificial Intelligence (AI). Er was een gemeenschappelijk kennisuitwisselingsevent dat een inspirerende basis is gebleken voor nieuwe projecten. De mensen van het verbindingsteam zijn trots dat initiatiefnemers hen weten te vinden om gezamenlijk activiteiten te ontplooiën. Die initiatiefnemers kunnen ook studenten zijn.

Co-creatie

In een wereld waarin maatschappelijke, economische en technologische veranderingen elkaar snel opvolgen, is samenwerking de sleutel tot succes. Bij Avans is co-creatie de kern van onze strategie. Wij zien co-creatie als meer dan een methode; het is een mentaliteit die ons in staat stelt om het verschil te maken.

In 2024 richtten we ons op strategische samenwerking voor het ontwerpen en uitvoeren van onze opleidingen. De komende jaren focussen we, samen met onze partners, op het bouwen aan een sterk en veerkrachtig regionaal ecosysteem.

De kentering tussen die twee vond plaats in 2024, waarna Avans zichzelf meer en meer als partner ziet en opstelt, in plaats van uitsluitend als eigenaar.

Met regionale partners werken we aan oplossingen voor urgente uitdagingen, zoals een inclusieve arbeidsmarkt en de ontwikkeling van human capital. Door onderwijs, onderzoek en de praktijk te verbinden, dragen we actief bij aan een toekomstbestendige samenleving. Dit zijn onze 3 uitgangspunten als het gaat om co-creatie:

1. Co-creatie: de basis van regionale impact

Bij Avans betekent co-creatie samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Studenten, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties werken samen aan concrete oplossingen voor regionale vraagstukken:

1. duurzame economische groei: investeren in innovatie, circulariteit en technologische ontwikkelingen die bijdragen aan een toekomstbestendige economie
2. duurzame arbeidsmarkt: het creëren van inclusieve werkgelegenheid met focus op een Leven Lang Ontwikkelen en het versterken van kansrijke sectoren als zorg, techniek en ICT
3. duurzame leefomgeving: samenwerken aan projecten op het gebied van klimaatadaptatie, energietransitie en mobiliteit om de regio veerkrachtig en leefbaar te houden.

Als Avans dragen we bij aan duurzame oplossingen via toegepast onderzoek en co-creatie met regionale partners. We ontwikkelen flexibele onderwijsprogramma's die inspelen op arbeidsmarktbehoeften en die studenten voorbereiden op een duurzame toekomst. Door verbindingen te leggen tussen onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke uitdagingen vervullen we een proactieve rol in regionale ecosystemen.

Klaverbladmodel Braventure

Daarnaast zijn binnen het Klaverbladmodel van Braventure intensieve samenwerkingen tot stand gekomen tussen Avans en in West-Brabant (Rewin, BUas, gemeente Breda), Noordoost-Brabant (HAS, AgriFood Capital, BIM, JADS) en Midden-Brabant (samenwerkingsverband Startups for Society met Tilburg University, Midpoint Brabant, Fontys,

gemeente Tilburg), wat leidt tot een gegronde ontwikkeling van het startup-ecosysteem in Brabant. Zie ook [Jouw Brabantse Startup sneller succesvol maken](#).

2. Co-creatie als strategisch instrument

Avans zet co-creatie in om strategische doelen te behalen, waaronder:

- Leven Lang Ontwikkelen: het ontwikkelen van flexibele en modulaire programma's die aansluiten bij de behoeften van iedereen die zich in het werkende leven wil blijven ontwikkelen.
- Ecosysteemvorming: het creëren van regionale netwerken waarin onderwijs, bedrijven en overheden samenwerken aan duurzame innovaties.
- Human capital: ondersteuning van werkgevers bij het ontwikkelen van toekomstbestendige vaardigheden binnen hun organisaties.

3. Co-creatie voor hybride leer-werktrajecten en startups

In een snel veranderende arbeidsmarkt is het essentieel dat onderwijs en praktijk nauw op elkaar aansluiten. Co-creatie, waarbij verschillende partijen samenwerken om kennis en

innovatie te ontwikkelen, speelt hierin een cruciale rol. Vooral binnen hybride leer-werktrajecten en startups biedt co-creatie kansen om onderwijs, bedrijfsleven en studenten met elkaar te verbinden. Zie verder hoofdstuk [Onderwijs](#).

Samenwerking met UWV

Het AOC biedt in nauwe samenwerking met het UWV workshops aan over ondernemerschap voor werkzoekenden die interesse hebben in zelfstandig ondernemerschap. In een serie van workshops worden zij wegwijs gemaakt in het starten van een eigen bedrijf. Ook ondernemende studenten van Avans kunnen deze workshops volgen. Daardoor ontstaat een mooie mix van doelgroepen en we ondersteunen daarmee en geven vorm aan Leven Lang Ontwikkelen.

Maatschappelijke uitdaging

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.

Duurzame impact

Avans zet zich in om duurzame impact te creëren. Dat doen wij op 4 gebieden:

1. ons onderwijs
2. ons onderzoek
3. valorisatie en doorwerking van onze ontwikkelde kennis
4. onze bedrijfsvoering

Elk jaar doet Avans mee aan de SustainaBul. Dat is een ranglijst van Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs en hoe

deze scoren op duurzaamheid. Het is een initiatief van Studenten voor Morgen. De lijst telt meer dan 30 instellingen. SustainaBul stimuleert en ondersteunt onderwijsinstellingen om het onderwijs duurzamer te maken. De onderwijsinstellingen helpen daarbij elkaar met de implementatie van de Sustainable Developments Goals (SDGs).

In de ranglijst van de SustainaBul 2024 eindigde Avans dit jaar op de gedeelde zesde plek. Daarmee zijn we de op-1-na duurzaamste

hogeschool van Nederland, een mooie prestatie. We zijn een plaats gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De SustainaBul biedt inzicht in hoe andere hogescholen en universiteiten werken aan duurzame ontwikkeling. De voorbeelden vormen een inspiratie om duurzaamheid beter te doen. Zo leren we van de nummer 1 van afgelopen jaar, hogeschool Van Hall Larenstein, om meer informatie te geven over de relatie tussen duurzaamheid en onderwijs. Het Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs is een vast onderdeel van de reguliere accreditatie van de opleidingen.

De Centres of Expertise (onderzoek) richten zich volledig op maatschappelijke vraagstukken. Zij zoeken met bedrijven, (maatschappelijke) organisaties en (lokale) overheden naar manieren om sociale, ecologische en andere duurzame uitdagingen op te lossen.

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. Zie ook hoofdstuk [Onderzoek](#).

Met de bedrijfsvoering maakten we in vergelijking met 2023 een grote sprong en naderen we de maximale score. Ook op de onderdelen mobiliteit, afvalbeleid, emissiereductie, duurzaam inkopen, sociale duurzaamheid en biodiversiteit halen we hoge scores.

Daarnaast heeft Avans vorig jaar een belangrijke stap gezet voor een duurzame toekomst en sociale rechtvaardigheid door het ondertekenen van het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI). Dit sluit aan bij het masterplan Mission Zero, dat zich richt op concrete inkoopstrategieën die bijdragen aan de ecologische en sociale transitie van de toekomst.



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.



Studentbegeleiding

Studentbegeleiding is daarbij belangrijk. Op dat gebied willen we een overstap maken. We handelen nu nog vooral curatief. Dat wil zeggen dat we studenten begeleiden die zich melden met een ontwikkelvraag of ondersteuningsbehoefte. We willen toe naar een meer preventieve aanpak van onderwerpen als welzijn en persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld in studentgesprekken en voorlichting.

De afgelopen periode zijn daar belangrijke stappen in gezet. Onder meer door de komst van Student Support, waarmee we alles op 1 plek bieden wat betreft begeleiding, ontwikkeling en welzijn. Verder verankerden we de beloftes voor studentbegeleiding in het curriculum van het modulair onderwijs 2024-2025, mét daarin aandacht voor welzijn als onderdeel. Ook verbreedden we het begeleidingsaanbod van

Student Support met onder andere psychologen en peercoaches.

We zetten begeleidingstools als de Startthermometer en de Welzijnsmonitor in. Daarnaast breidden we het professionaliseringsaanbod voor studentbegeleiders uit. Door gebruik te maken van studentjourneys kijken we vanuit studentperspectief naar processen binnen Avans en werken we verder aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

Student Support

Student Support is een centraal punt binnen Avans en fungeert als een zogenaamd *one stop 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. Student Support heeft fysieke plekken in de vorm van huiskamers en een digitale plek op intranet waar alles samenkomt.

Student Support werkt met een breed palet aan expertises op het gebied van begeleiding, ontwikkeling en welzijn van studenten. Trainingen, workshops, lezingen en individuele gesprekken maken daar deel van uit.

Het centraal georganiseerde Student Support komt in beeld als de student op een breder terrein begeleiding zoekt en/of interesse heeft in extra ontwikkeling buiten het curriculum. Dat kan zijn:

Avans Hogeschool kiest voor 6 beloftes voor studentbegeleiding. Het inrichten van de begeleiding in de opleiding moet passen bij al deze beloftes en draagt hierdoor bij aan meer eenduidigheid. Meer informatie is te lezen in het verantwoordingsdocument.





- hulp bij studiekeuze
- studeren met een ondersteuningsvraag of beperkende omstandigheid, studievaardigheden
- interesse in het volgen van workshops
- trainingen en lezingen rond persoonlijke ontwikkeling en welzijn, maatschappij, ondernemerschap en duurzaamheid.

Student Support komt ook in actie bij onderwerpen die te specialistisch zijn om op te pakken binnen een academie. Denk daarbij aan studeren met neurodiversiteit (bijvoorbeeld autisme, ADHD), topsport en seksuele gezondheid.

Binnen Student Support zijn hogeschoolbreed studentbegeleiders werkzaam, onder wie studentendecanen, studentenpsychologen en vertrouwenspersonen, trainers, studieadviseurs, peercoaches, businesscoaches, projectleiders en informatiemedewerkers.

Student Support biedt ondersteuning en advies aan de academies op het gebied van studentbegeleiding, ontwikkeling en welzijn. Als sparringpartner biedt Student Support inzichten

in de laatste ontwikkelingen op het gebied van studentbegeleiding. Ook helpt Student Support indien nodig bij het implementeren van innovatieve methoden zoals de Welzijnsmonitor.

Intranetpagina Student Support

Student Support richt zich op het boeien en binden van eerstejaarsstudenten door hen tijdens de eerste honderd dagen gerichte informatie te bieden, afgestemd op de fase waarin zij zich bevinden. Op de intranetpagina's van Student Support is in september tijdelijk de tegel 'Jouw start bij Avans' te vinden, die per periode wisselt en thema's behandelt zoals begeleidingsmogelijkheden, de '1 februariregeling', studiekeuze en het bindend studieadvies (BSA). Deze intranetpagina's van Student Support zijn vernieuwd met input uit de Studentjourney Eerste 100 dagen, waarin die periode vanuit het perspectief van de student in beeld is gebracht.

Begeleidingsaanbod

In 2024 zette Avans wederom sterk in op het voorkomen van studieuitval en het bieden van nazorg aan uitgevallen studenten. Een belangrijk

initiatief binnen dit thema is sinds 2020 het programma SWITCH. Het biedt studenten Avans-breed begeleiding bij het vinden van een passende vervolgstap in hun studie of loopbaan. Binnen Switch zijn korte en langere trajecten mogelijk.

Naast dit aanbod werden veel andere trainingen, workshops en lezingen aan studenten gegeven rond de thema's persoonlijke ontwikkeling, maatschappij, ondernemerschap, duurzaamheid, studievaardigheden en studie- en loopbaankeuze. Een nieuwe training in dit aanbod is de training studeren met ASS/ADHD. Ook lanceerden we het Avans Honoursprogramma in vernieuwde vorm. Daarin staat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek centraal.

Studeren met een ondersteuningsbehoefte

Een audit vond plaats op het proces Studeren met een ondersteuningsbehoefte. Dat omvat het studeren met een functiebeperking, maar ook het combineren van de studie met topsport of een eigen onderneming. Uit de audit kwamen verschillende verbeterpunten/adviezen naar voren. Student Support/DMCS gaat hier samen met de examencommissies (NVE) aan werken in 2025.

Manier van werken

Twee jaar geleden is Student Support gestart met huiskamers waar studenten en studentbegeleiders laagdrempelig kunnen binnenstappen met al hun vragen rond begeleiding, ontwikkeling en welzijn. Naast de al aanwezige huiskamers op de locaties Breda en 's-Hertogenbosch is nu ook op locatie Tilburg een huiskamer ingericht. De huiskamers worden goed bezocht. Ongeveer 2400 studenten bezochten het afgelopen jaar een huiskamer.

Ook experimenteerden de studentendecanen het afgelopen jaar met korte consults (afspraken) om bij vragen van studenten sneller een eerste stap te kunnen zetten. Korte consults worden onder meer gebruikt voor vragen van studenten over voorzieningen, bij korte meldingen/updates over persoonlijke omstandigheden, korte vragen over ondersteuning of studiefinanciering.

Daarnaast startten we het afgelopen jaar met een huisartssprekkuur op de locaties Hogeschoollaan en Onderwijsboulevard. De ervaringen tot nu toe zijn positief.

Studeerkamer

Student Support startte een pilot voor studenten die 5 jaar of langer met hun opleiding bezig zijn: de Studeerkamer. De drempel om weer naar school te komen en gestructureerd met hun studie bezig te zijn, is voor veel langstudeerders hoog. We bieden deze studenten ritme, structuur, persoonlijke begeleiding en gezelligheid met medestudenten. Daarmee helpen we hen verder onder begeleiding van een docent of studieadviseur.

Studentjourneys

Er zijn in 2024 verschillende studentjourneys in kaart gebracht. Dit biedt inzicht in kansen om processen te optimaliseren. Acties die daaruit voortkomen worden belegd bij het organisatieonderdeel dat daar verantwoordelijk voor is. Een voorbeeld van zo'n studentjourney is de journey Vrije keuze modules. Eerder werden o.m. de eerste 100 dagen van het studeren in kaart gebracht.

Ontwikkelteams

Student Support is voortdurend bezig met vernieuwing. Verschillende disciplines werken met elkaar samen in ontwikkelteams. Onder meer de volgende onderwerpen zijn in 2024 bij die teams belegd: onderzoek naar naamsbekendheid Student Support en kwaliteit van de dienstverlening, inventarisering mogelijkheden m.b.t. preventief begeleidingsaanbod, optimalisering processen m.b.t. studeren met een ondersteuningsbehoefte en deskundigheidsbevordering op het gebied van suïcide.

Doordat er minder financiële middelen beschikbaar zijn, moeten we wel kritisch kijken naar wat wel en niet mogelijk is. Dit heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de inzetbaarheid van studieadviseurs en voor de bezetting van de huiskamers.

Welzijnsmonitor en Startthermometer

De door Avans ontwikkelde Welzijnsmonitor is een digitale tool die studenten helpt om inzicht te krijgen in hun eigen welzijn. De monitor start met een vragenlijst die de veerkracht van studenten meet. Deze veerkrachtmeting kijkt naar verschillende onderwerpen, zoals persoonlijke waardering, sociale relaties, gezondheid en gevoelens en gedachten. Na het invullen van elke sectie krijgt de student direct een persoonlijk advies.

De monitor geeft studenten inzicht in hun welzijn en biedt hulp om succesvoller en prettiger te studeren. Het doel is om het mentale welzijn van studenten preventief te verbeteren. Daarnaast helpt het Avans om het onderwijs minder stressvol te maken en de ondersteuning beter af te stemmen op wat studenten nodig hebben.

De resultaten van de Welzijnsmonitor laten in lijn met de landelijke resultaten ook een lichte verbetering zien in het welzijn van de studenten van Avans. Met daarbij de kanttekening dat op dit moment pas een klein deel van de Avansstudenten de Welzijnsmonitor gebruikt. In het studiejaar 2023-2024 vulden 1.691 studenten de Welzijnsmonitor in. Daarnaast zetten we in 2024 ook de Startthermometer in als instrument in de studieloopbaanbegeleiding. De Startthermometer geeft inzicht in hoe studenten de eerste 100 dagen van hun studie ervaren. 30 opleidingen namen er in 2024 aan deel. De data van de Startthermometer zijn begin 2025 beschikbaar. We werken hiervoor samen met andere mbo- en hbo-instellingen in het land, zodat we onze data kunnen vergelijken.

Studentendecanen

De studentendecanen gaan steeds meer als hogeschooldecanen werken. Dit betekent dat zij studenten van alle opleidingen spreken en niet specifiek van de opleiding(en) waar zij contactpersoon van zijn. Hoofdthema's waarvoor studenten bij het decanaat komen: persoonlijke omstandigheden (fysiek, psychosociaal, functie-beperkingen en leerstoornissen), wet- en regelgeving (bijv.

verzoeken aan examencommissies en DUO) en het aanvragen van voorzieningen.

We verwachten in 2025 een nieuw registratiesysteem in gebruik te nemen. In combinatie met meer uniformiteit in de wijze van registreren zal dat betrouwbaardere managementinformatie opleveren. 4700 studenten zijn 1 of meerdere malen in gesprek geweest met een studentendecaan.

Peercoaches

Sommige studenten praten liever met een medestudent dan met een medewerker van Avans over zaken die hen bezighouden. De peercoach biedt een luisterend oor en ondersteunt waar nodig. Tijdens het kennismakingsgesprek kan de student kijken of deze zich fijn voelt bij de peercoach en wat de hulpvraag is. De peercoaches hebben allemaal een training binnen Avans gevolgd om dat op een goede manier te doen.

Het afgelopen jaar hebben 60 studenten zich aangemeld voor deze begeleiding. Uiteindelijk zijn er 54 trajecten gestart. De pool van promostudenten bestaat uit 16 peercoaches.

Studentpsychologen

In januari 2024 startte Avans met een pilot voor de functie van studentpsycholoog. In de periode februari t/m december hebben 289 korte consulten plaatsgevonden. De helft



van de studenten werd verwezen door een medewerker van Student Support, 40% door studieloopbaanbegeleiders en bij 10% van de aanmeldingen had de student de dienstverlening van de studentenpsychologen zelf gevonden via Sharepoint, Brightspace of erover gehoord van een medestudent.

Ongeveer 35% van deze consulten hebben geleid tot een traject bij de studentenpsycholoog, 45% is doorverwezen naar externe hulpverlening en 20% is doorverwezen naar interne begeleiding. Denk daarbij aan trainingen en workshops, een studentendecaan, studieadviseur of online zelfhulpmodule.

De meest voorkomende klachten die behandeld worden in een kortdurend traject bij de studentenpsycholoog zijn (faal)angst, stressklachten, perfectionisme, problemen in het systeem/thuissituatie, onzekerheid, somberheid/stemmingsklachten en (enkelvoudig) trauma.

Regelmatig geven studenten aan dat een gesprek aanvragen bij de studentenpsycholoog laagdrempeliger voelt dan zich aanmelden bij een psychologenpraktijk via de huisarts. Door deze laagdrempeligheid kunnen relatief milde psychische klachten sneller verholpen worden, wat uiteindelijk bijdraagt aan de preventie van ernstige psychische klachten en de gevolgen hiervan, onder meer op de studie.

Daarnaast zijn er korte lijnen met verschillende samenwerkingspartners, mocht er meer ondersteuning nodig zijn. Denk daarbij aan maatschappelijk werk, (preventieve) verslavingszorg en een psychologenpraktijk. Verder dragen de studentenpsychologen ook bij aan deskundigheidsbevordering binnen en buiten Student Support en werken zij mee aan het optimaliseren van de Welzijnsmonitor.

In januari 2024 startte een ACT-groep (Acceptance and Commitment Therapy). Dit is een vorm van therapie die breed inzetbaar is en waarbij studenten met uiteenlopende klachten aan hun veerkracht kunnen werken.

Uit de evaluatie van een pilot in november 2024 komt naar voren dat de studentenpsychologen hebben bijgedragen aan de vermindering van psychische klachten bij studenten. Vooral stress- en angstklachten namen significant af na een traject bij de studentenpsycholoog. Voor depressie was de afname in klachten net niet significant. Daarnaast was er na het traject sprake van een significante afname wat betreft de verwachting van studenten om uit te vallen tijdens hun studie. Studenten waren positief over hun traject bij de studentenpsycholoog en het resultaat hiervan; gemiddeld gaven zij het traject een 8,7.

Studentbegeleiders

Op verschillende manieren werken we aan de professionalisering van onze studentbegeleiders. Via het ontwikkelaanbod van ontwikkelen@avans, maar ook via het platform Studentbegeleiding. Via dit platform bereiken we de Avans-studentbegeleiders door middel van masterclasses en netwerkbijeenkomsten.

Thema's die in 2024 aan bod kwamen: begeleiden bij kiezen, switchen, pestgedrag in de klas, kwaliteit van begeleiding en studentenwelzijn (landelijk kader, preventie). Ook is het een plek waar informatie gemakkelijk gedeeld kan worden en vragen aan collega's gesteld kunnen worden.

Voor de vergroting van de expertise van slb'ers zetten we dit jaar sterk in op onderwerpen rond minorkeuze, leren kiezen en het begeleiden van het keuzeproces. Deze inhoud is toegevoegd aan het open aanbod voor slb'ers. Dit sluit goed aan bij de ambities van Avans rond flexibel onderwijs. De vraag naar scholing op het vlak van coachvaardigheden blijft bestaan. Ook dit past bij het nieuwe onderwijs.

Actuele thema's Nieuw intakebeleid

Uit evaluaties blijkt dat de aankomende student de huidige intake als spannend ervaart, als een soort toelatingsvereiste. Dat draagt niet bij aan een goede binding en een warm welkom. We hebben daarom in 2024 de intake herzien. De

intake heeft geen verplicht karakter meer en inmiddels staan de kennismaking met de opleiding, medestudenten en huidige studenten centraal. Ook is de aanmelddeadline verruimd naar 1 juni i.p.v. 1 mei. Voor de ondersteuning van het intakeproces maakt Avans gebruik van Avans Start; een door Avans zelf ontwikkelde tool die in 2024 voor het eerst in gebruik is genomen.

Sociale veiligheid

Op 8 juni 2023 publiceerde het ministerie van OCW een Kamerbrief over een 'integrale aanpak sociale veiligheid in hoger onderwijs en wetenschap'. In de Kamerbrief is duidelijk opgenomen dat de instellingen zelf verantwoordelijk zijn voor de sociale veiligheid. Ook constateert de minister dat sociale veiligheid nooit af is en voortdurend aandacht vraagt. Avans is een projectteam gestart 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 2024 een plan van aanpak opgesteld.

Switchen

We zien dat er kansen liggen om meer studenten die switchen van opleiding te behouden binnen Avans. In 2024 maakten we een start met het in beeld brengen van het proces van studietwijfel bij studenten.

Begeleiden bij kiezen

Door de start van het flexibel onderwijs bij Avans, waarbij studenten 25% van hun opleiding zelf kunnen kiezen, is het begeleiden bij kiezen nog belangrijker geworden. Hiervoor ontwikkelen we tools. Vanuit de 'voorlopers' – opleidingen die al een jaar flexibel onderwijs aanbieden – halen we belangrijke informatie op voor de begeleiding van studenten bij het kiezen van de vrije keuzemodules.



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). Ten opzichte van 2023 daalde het aantal bezwaren licht, maar werden er in 2024 meer bezwaarschriften afgehandeld.

Bezwaren

Tabel 1 Bezwaren	2024
Beroepschrift voor Cobex	9
Verzoek voor examencommissie	1
Collegegeld (betaling/restitutie)	8
Erasmus+ Beurs	13
Toelating	26
Overig	1
Totaal	58

Tabel 2		2024
Afhandeling bezwaarschriften		
Doorverwijzing		16
Ingetrokken		15
Minnelijke beschikking		14
Ambsthalve gesloten		3
Nog in behandeling		4

	Advies GAC	Besluit CvB
Gegron	1	0
Ongegrond	5	6
Niet ontvankelijk	0	0
Totaal	58	

Geschillenadviescommissie

De GAC adviseert het College van Bestuur (CvB) over bezwaren van studenten tegen beslissingen die buiten de bevoegdheid van het COBEX vallen. Als studenten het niet eens zijn met een

besluit dat door of namens het CvB is genomen, kunnen ze 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 2024 zijn er in totaal 58 bezwaarschriften ingediend, tegen 60 in 2023. In tabel 1 is te zien over welke onderwerpen door studenten een bezwaar is ingediend. Hoe de bezwaren zijn afgehandeld is opgenomen in tabel 2. In totaal waren dat er 58 in 2024, tegen 55 in 2023.

College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (COBEX) tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het Bindend Studieadvies (BSA) en beslissingen omtrent de (her)beoordeling van toetsen, tentamen- en examenuitslagen.

In 2024 gingen in totaal 134 studenten in beroep. In tabel 3 is te zien hoe de 134 beroepschriften zijn afgehandeld.

Tabel 3 Beroepschriften bij COBEX	2024
Doorverwijzing	9
Ingetrokken	50
Minnelijke beschikking	57
Nog in behandeling	6
Uitspraak	
Gegron	4
Ongegrond	8
Niet ontvankelijk	0
Totaal	134

De uitspraken van het COBEX zijn door studenten en medewerkers te raadplegen op Avans SharePoint. De zaken waarin het COBEX in 2024

Tabel 4: Uitspraken COBEX 2024

Afstuderen	3
BSA	13
Beoordeling	29
Extra kans	39
Fraude	17
Terugverwijzing	1
Ongeldig verklaring tentamen	0
Stage	7
Vrijstelling	10
Drempel	4
Verzoek examencommissie	8
Overig	3
Totaal	124

een uitspraak heeft gedaan, hebben betrekking op de onderwerpen in tabel 4.

Het aantal beroepen tegen het BSA is met 21 gedaald ten opzichte van 2023. Ook het aantal beroepen tegen een beoordeling laat een daling zien van 28. Net als het aantal beroepen omtrent een extra kans (20). Ook het totaal aantal ingediende beroepen in 2024 daalde ten opzichte van 2023. Het aantal beroepen waarin uitspraak is gedaan is derhalve ook gedaald van 209 naar 124.

We ervaren 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.

Raad van State

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 2024 heeft 1 student een beroep ingediend bij de ABRvS. De zaak is daar momenteel nog in behandeling.

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 ontevreden zijn over de gang van zaken binnen Avans Hogeschool, hun academie of opleiding en niet direct weten welke procedure van toepassing is, kunnen zij hun verzoek indienen via het Centraal Klachtenloket.

Klachten dienen binnen uiterlijk 6 weken te zijn afgehandeld, maar doorgaans gebeurt dit sneller. 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. Klachten worden door de academies en diensteenheden gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering.

In 2024 zijn er via het Centraal Klachtenloket 29 klachten ingediend, een toename van 2 ten opzichte van 2023. Het merendeel van de klachten die binnenkomen gaan over tentamens en beoordelingen. Deze klachten worden ter behandeling doorgestuurd naar respectievelijk de examencommissie en het College van Beroep voor de Examen. Klachten die betrekking hebben op de opleiding worden ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende academie.^{1,2}

Snelle afhandeling

Klachten dienen binnen uiterlijk 6 weken te zijn afgehandeld, maar doorgaans gebeurt dit sneller. Het merendeel van de klachten die binnenkomen gaan over tentamens en beoordelingen.

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

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

5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS

Voor een kennisinstelling als Avans zijn de medewerkers van groot belang. Hoe zij hun werk doen is cruciaal bij het creëren van een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. In 2024 zetten we verdere stappen voor leiderschapsontwikkeling, professionalisering, HR en diversiteit & inclusie.



Visie op werkgeverschap

Avans Hogeschool heeft drie kernwaarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. Onze waarden zijn leidend in de keuzes die we maken als gemeenschap. In die gemeenschap werken we samen in teams en tussen teams onderling. Omdat we kleinschaligheid belangrijk vinden, hanteren we een intensieve persoonlijke benadering met de menselijke maat als uitgangspunt. Daarbij hechten we aan collectiviteit en staan we met zijn allen voor hetzelfde doel en dezelfde waarden. Dit betekent dat elke medewerker dezelfde kansen, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden krijgt. We zorgen ervoor dat iedereen zich welkom en veilig voelt. Onze ambitie stuwt ons voort, maar

we hebben ook aandacht voor mensen die wat extra's nodig hebben om mee te kunnen blijven doen. We zijn innovatief, adaptief en lerend.

In 2024 werkten 3616 mensen bij Avans. Dat is een daling van 3,4% ten opzichte van 2023. In dat jaar daalde het aantal medewerkers met 1,8%. In FTE was de daling in 2024 meer dan 4% ten opzichte van 2023.

In 2024 hebben we de resultaten van ons Werkbelevingsonderzoek gedeeld en besproken met alle medewerkers. Van 29 januari tot 23 februari vond het tweejaarlijkse Werkbelevingsonderzoek (WBO) plaats binnen Avans. Maar liefst 2.360 medewerkers gaven hun mening over hun werk, werkomstandigheden en Avans Hogeschool als werkgever. Dit betekent een respons van 65,7%. Dit is hoger dan de respons van 57,5% in 2022 en hoger dan de benchmark hbo (het gemiddelde van alle hbo-instellingen); die was 57,6%.

De algemene tevredenheid over werken bij Avans scoort een 7,7. In het onderzoek werd de bevoegenheid en betrokkenheid van medewerkers gemeten, net als op de tevredenheid op het gebied van werkdruk, sociale veiligheid, leiderschap, zelforganisatie en inclusiviteit & diversiteit. Op een heel aantal vragen heeft Avans een hogere score dan de benchmark hbo. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met ons werkbelevingsonderzoek uit 2022.

Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE

	2020*	2021	2022	2023	2024
Aantal	3308	3485	3811	3743	3616
Groei %	13,6	5,4	9,4	-1,8	-3,39
FTE**	2452,3	2689,7	2866,5	2886,03	2766,4
Groei %	7	9,7	6,8	0,7	-4,15

cijfers zijn exclusief stagiair(e)s

* inclusief 195 surveillanten

** inclusief tijdelijke uitbreiding (TUB)

Medewerkers en organisatie

Arbeidsvoorwaarden

In 2024 voegden we een aantal regelingen rond arbeidsvoorwaarden toe en pasten we een aantal regelingen aan. We verruimden de regeling vervroegd uittreden, zodat meer medewerkers in aanmerking komen. Daarnaast werd het mogelijk om verlof te kopen en te verkopen. Ook stelden we de Piketregeling vast. In een werkgroep met vertegenwoordiging vanuit heel Avans werkten we aan een herziening van het Beloningsbeleid. De AMR heeft hier tot nog toe niet mee ingestemd, omdat het in de woorden van de raad 'ongewenste beloningsverschillen binnen Avans niet wegnam'. Op 1 januari 2024 sloten we een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering af voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Ook werd het Sociaal statuut verlengd.

Reiskosten

Ook in 2024 ontvingen medewerkers een bonus op de standaard reiskostenvergoeding bij reiskilometers die per fiets, step of te voet worden afgelegd. Daarnaast konden medewerkers en studenten via de fietsapp Toogethr voor iedere kilometer die zij met de fiets aflegden punten sparen en die vervolgens inwisselen voor een cadeaubon of donatie voor een goed doel.

DAM-gelden

In 2024 hadden we weer een aantal mooie bestedingsdoelen vanuit de DAM-gelden (decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen). De standaardbestedingsdoelen zijn ouderschapsverlof (zie tabel 2), reiskosten, aanvullend geboorteverlof en mantelzorgverlof. Maar met de DAM-gelden deden we in 2024 meer:

- We sloten een arbeidsongeschiktheidsverzekering af.
- We organiseerden een aantal mooie evenementen voor 55+-medewerkers.
- We organiseerden weer een succesvolle editie van 'Jouw Talent, Jouw Toekomst'.

Het geld werd ook besteed aan een groot aantal enthousiaste medewerkers die meededen aan de hardloopevenementen Singelloop en Tilburg Ten Miles.

Nieuwe cao hbo

Aan het begin van de zomer van 2024 werd een akkoord bereikt over een nieuwe cao. Die ging in op 1 juli 2024 en loopt tot 31 december 2025. Het gaat om een beleidsarme cao waarin de belangrijkste afspraken over het loon gaan.

Tabel 2 Ouderschapsverlof

Betaald ouderschapsverlof

	2020	2021	2022	2023	2024
Man	78	61	61	88	85
Vrouw	108	83	82	98	112
Totaal	186	144	143	186	197

Onbetaald ouderschapsverlof

	2020	2021	2022	2023	2024
Man	23	33	35	39	42
Vrouw	68	64	53	51	60
Totaal	91	97	88	90	102

Welzijn, verzuim en preventie

Vitaliteit en welzijn voor medewerkers zijn thema's die binnen steeds meer organisatieonderdelen continu aandacht krijgen. Een gezamenlijk initiatief vanuit de diensten in samenwerking met het lectoraat Gelijke Kansen op Gezonde Keuzes vraagt aandacht voor duurzame vitaliteit en brengt herhaaldelijk alle initiatieven rond dit thema onder de aandacht van medewerkers.

Dankzij MDIEU-subsidie konden we mooie initiatieven ontplooiën in het kader van vitaliteit en welzijn voor medewerkers. Die initiatieven waren een programma rondom werkdruk-werkgeluk, de succesvolle inzet van vitaliteitscoaching, de doorontwikkeling van informatiedagen voor 55+-medewerkers en een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2025 gaan we met een deel van deze initiatieven door.

Gezondheid van vrouwen

Een van de focuspunten in onze aandacht voor vitaliteit en welzijn was dit jaar de gezondheid van vrouwen. Zo werd [Care for Women](#) toegevoegd aan de zorgoplossingen van Present! Service van Zilveren Kruis. Hier werd volop gebruik van gemaakt.

Verzuim en spreekuren

Het verzuimcijfer over 2024 is 5,05%. Dat ligt in lijn met de landelijke trend van 4,9% (CBS) voor verzuim in onderwijs en zorg. Het aantal verzuimgerelateerde spreekuren is in 2024 gestegen naar 1.964 ten opzichte van 1.560 in 2023. Er zijn 171 gesprekken door bedrijfsartsen en Arboverpleegkundigen gevoerd om verzuim te helpen voorkomen, tijdens de preventieve spreekuren. Dit is iets gestegen vergeleken met 2023.

De interne training rond het goed voeren van gesprekken ter voorkoming of verkorting van verzuim liep ook nog door in 2024. Deze is geëvalueerd door de deelnemers die de training hebben gevolgd. Uit de evaluatie bleek dat er meer inzicht is ontstaan in het voeren van 'het goede gesprek' en de verschillende definities van verzuim.

**ZIEKTE-
VERZUIM**
5,05%

De training bood inzicht in het theoretisch kader rond verzuim, maar ook inzicht in wat te doen rondom complexere casuïstiek. Wanneer is het verzuim en wanneer spreken we van verlof? Vooral het oefenen met een trainingsacteur ervoeren deelnemers als positief. Dit soort trainingen blijft nodig in de toekomst vanwege het risico dat de stof anders onvoldoende blijft hangen.

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. Het aantal medewerkers met een dergelijke beschikking in 2024 was 16 ten opzichte van 21 in 2023. Verschillende aanvragen zijn nog niet toegekend vanwege achterstanden bij het UWV.



Samen leren en ontwikkelen

We leven in een turbulente wereld vol maatschappelijke uitdagingen, met exponentiële groei op technologisch en digitaal vlak en een groeiende onvoorspelbaarheid. Dat vraagt om een organisatiestrategie waarbij wendbaarheid centraal staat. Het doorontwikkelen van Avans naar een kennisinstelling is dé manier om duurzaam meervoudig waarde te creëren.

Avans wil als kennisinstelling een toonaangevende rol spelen in het voorbereiden op deze uitdagingen door een cultuur van continu leren en innovatie te stimuleren¹. Deze cultuuromslag heeft grote impact op wat je verwacht van medewerkers. Ook zij moeten mee kunnen in deze beweging. Het is essentieel dat medewerkers zich een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en zich prettig en bekwaam voelen om te handelen in deze innovatieve context.

Daarom willen we een lerende organisatie zijn. Maar, wat is er nodig om dit te worden en zo samen impact te kunnen maken op en in de wereld van vandaag én morgen?²

Lerende organisatie

2024 stond in het teken van het formuleren van het gedachtegoed van de lerende organisatie. Dit kreeg vorm in een visiedocument. Na de overdracht aan de nieuwe kartrekkers besteedden we aandacht aan herijking van deze visie en de mogelijkheden om de lerende organisatie te concretiseren.

Dit resulteerde in de volgende drie doelen die de basis vormen voor de projectactiviteiten in 2025.

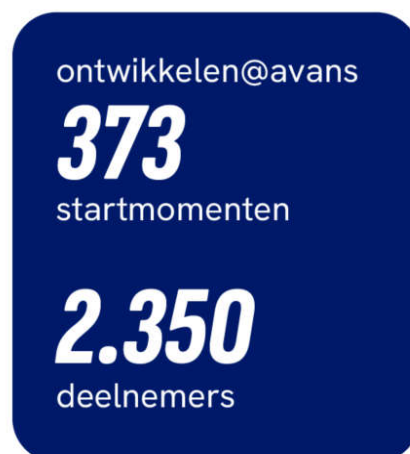
Doel 1: Innovatiekracht en wendbaarheid versterken door het stimuleren van een sterke leercultuur

Doel 2: Medewerkers voelen zich in staat om actief en constructief bij te dragen aan ontwikkelingen in de organisatie

Doel 3: Structuren, systemen en rollen ondersteunen het ontwikkelen en laten functioneren van deze beweging

Leeruitkomst Lerende Avansmedewerker

Een eerste resultaat dat in het kader van deze concretisering is opgeleverd is een leeruitkomst voor de Lerende Avansprofessional. Een leeruitkomst die inzichtelijk maakt wat lerend zijn binnen de lerende organisatie betekent voor een individuele medewerker. Hier is bewust voor gekozen omdat een leeruitkomst herkenbaar is en aansluit bij onze manier van denken en werken.



Kwaliteit in Beweging Integraal

In 2024 werkten we aan een vernieuwing van Kwaliteit in Beweging (KiB), het kwaliteitssysteem waar Avans sinds 2017 mee werkt. Het gedachtegoed van de lerende organisatie is verankerd in dit vernieuwde KiB, onder andere in de systematiek van het continu leren en verbeteren en de 5 basiswaarden van de kwaliteitscultuur.

Dit vernieuwde KiB wordt naar verwachting in 2025 vastgesteld.



Docentprofessionalisering

Bij het behalen van de doelen van onze ambitie spelen onze docenten een belangrijke rol. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de ontwikkeling van studenten ([zie ook hoofdstuk 1. Onderwijs](#)).

Daarom besteedden we het afgelopen jaar veel tijd en aandacht aan de professionalisering van onze docenten. Al bij de start van hun loopbaan als hbo-docent bieden we hen een uniek professionaliserings- en certificeringstraject aan: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Daarnaast bieden we hen ondersteuning bij de vele innovaties en nieuwe inzichten die zich aandienen in hun vakgebied.

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)

Avans biedt vanuit de Regeling BDB professionalisering voor haar startende docenten

aan. In 2024 heeft de projectgroep Integratie BDB-A en BDB-B de training doorontwikkeld om haar in lijn te brengen met Ambitie 2025.

Tijdens dit traject zijn ook verbeteringen doorgevoerd op basis van evaluaties van deelnemers en inzichten van de trainers, om zo beter aan te sluiten bij de behoeften van de deelnemers. Dit ontwikkeltraject heeft een programma opgeleverd dat sterk gericht is op de eigen praktijk van de deelnemer. Het geeft veel ruimte voor eigen inbreng en feedback door mede-deelnemers, collega's en de trainer.

In twee opeenvolgende modules ervaren startende docenten uitgaande van het principe 'Practice what you Preach' zelf hoe het is om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Het is een mix van leeractiviteiten met intensieve begeleiding, formatief handelen en ruimte voor reflectie.

Tabel 3 Leerinterventies

Aantal trajecten	2020	2021	2022	2023	2024
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	100	111	124	143	166
In-Company		0	0		
Management development	16	15	14	3	2
Maatwerk	128	169	160	132	111
Coaching	19	23	81	43	4
Webinars	14	22	26		
Mobiliteit		57	0	95	90
Bite size trainingen		19	6		

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

Startmomenten	316**	373
Deelnemers	2876	2350

** inclusief loopbaantrajecten

Center for teaching and learning (CTL)

Het Nederlandse onderwijs heeft de ambitie om in 2030 elke mbo-, hbo- en wo-instelling in Nederland een Center for Teaching & Learning (CTL) beschikbaar te hebben, waar docenten terechtkunnen voor ondersteuning bij het vernieuwen van hun onderwijs.

In 2024 heeft de projectgroep CTL na een intensief proces van analyse van de huidige situatie, beeldvormings- en integratiesessies en workshops met ruim 70 relevante stakeholders een plan opgesteld voor de realisatie van het CTL bij Avans.

Het CTL heeft als doel docenten te ondersteunen in hun taak om studenten maatschappelijk relevant en persoonlijk betekenisvol onderwijs te bieden, dat leidt tot veerkrachtige professionals die voorbereid zijn op een toekomst waarin zij een leven lang zullen leren. Om dit te bereiken zal het CTL het samenwerken stimuleren tussen stakeholders binnen en buiten Avans en inzetten op docentontwikkeling en digitale geletterdheid.

Loopbaanbegeleiding

In 2024 meldden zich 177 medewerkers met een loopbaanvraag. Dit is een forse stijging van 72 ten opzichte van 2023. Een flink deel

hiervan zijn medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de loopbaantest, gevolgd door een gesprek met een ervaren loopbaancoach. Met 22 medewerkers heeft de intake geleid tot een loopbaantraject, meestal uitgevoerd door een externe loopbaancoach.

Voor de meeste collega's is één gesprek voldoende. Ze konden daarna zelf aan de slag. Medewerkers ervoeren het als zeer prettig om vrijblijvend en vertrouwelijk met een coach te sparren over het werk.

In 2023 begonnen we met informatiedagen voor oudere medewerkers. Deze dagen zijn bedoeld om medewerkers bewust te laten stilstaan bij de laatste periode in hun loopbaan en om ze informatie te verschaffen over factoren die hierop van invloed zijn. Oud-collega's van de VOM (Vereniging Oud Medewerkers) leveren hieraan een actieve bijdrage.

De dagen bleken ook in 2024 een succes. Ze zijn meestal volgeboekt en worden met een gemiddelde van 8,6 zeer goed beoordeeld. Aanvankelijk plannen we 6 bijeenkomsten per jaar, maar we voegen vanwege dat succes 2 extra mogelijkheden toe. Op dit moment hebben

meer dan 175 oudere medewerkers aan het programma deelgenomen.

Tabel 4 Verdeling naar leeftijdscategorie 2024¹

Leeftijdscategorie	Aantal	FTE
15 - 19	8	1,02
20 - 29	222	178,62
30 - 39	778	633,37
40 - 49	984	781,74
50 - 59	1000	811,09
60 - 64	374	301,59
65 - AOW leeftijd	79	51,82
Vanaf AOW leeftijd	171	7,11
Totaal	3616	2766,36

¹ Exclusief stagiaires, inclusief surveillanten

Jouw Talent Jouw Toekomst

In maart 2024 organiseerden we voor de vijfde keer het evenement "Jouw Talent Jouw Toekomst". Met dit Avans-brede evenement willen we medewerkers op een innovatieve manier laten kennismaken met hun kwaliteiten en talenten, om de individuele wendbaarheid en veerkracht te vergroten. Deze keer kozen we ervoor om de workshops zoveel mogelijk door medewerkers van Avans te laten verzorgen.

Enkele statistieken: 160 medewerkers namen deel aan de workshops, vanuit 22 verschillende bedrijfsonderdelen. De gemiddelde beoordeling was 8,4. Daarnaast werd het talentenplein in Breda bezocht door 86 collega's en in Den Bosch door 75.

Naar aanleiding van afspraken met de vakbonden planden we in de herfst van dit jaar een extra editie van Jouw Talent Jouw Toekomst. We hebben het aanbod gekoppeld aan de fase waarin we ons als Avans bevinden. Aan de ene kant ontwikkelen we ons tot kennisinstelling en aan de andere kant verwachten we de komende tijd teruglopende studentenaantallen. Dit vraagt om andere competenties en om meebewegen van onze medewerkers. Jouw Talent

Jouw Toekomst helpt bij het zetten van een eventuele volgende stap. Ondanks de korte voorbereidings- en wervingsperiode namen meer dan 200 medewerkers deel aan de workshops.

SkillsTown

In 2024 startten we, in samenwerking met SkillsTown, een pilot om medewerkers van Avans laagdrempelig digitale leerinterventies aan te bieden, met name gericht op de leerthema's 'Persoonlijke ontwikkeling' en 'Vitaliteit & Welzijn'. In dit pilotjaar hadden we een beperkt aantal licenties beschikbaar. Het succes van de pilot heeft ervoor gezorgd dat we vanaf 2025 meer dan 800 leerinterventies voor alle medewerkers van Avans beschikbaar hebben.

Van-werk-naar-werkbegeleiding

De arbeidsovereenkomst van 116 medewerkers werd in 2024 beëindigd of niet verlengd; een stijging van een kwart vergeleken met 2023. Avans is eigenrisicodrager (ERD) voor de WW- en de BW (bovenwettelijke)-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 103 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hoefden we € 5,5 miljoen aan gereserveerde uitkeringslasten niet uit te keren.

geïnvesteed in scholing
medewerkers

€ 4.292.377

2,02% van de loonsom

Tabel 5 Uitstroom per reden 2024

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
Totaal	637	324,5

Reden	aantal	FTE
Arbeidsongeschikt	2	1,8
Einde tijdelijk contr. (rechtswege)	240	104,127
Keuzepensioen	17	12,6
Ontslag tijdens proeftijd	1	0,9
Op eigen verzoek	192	126,8
Op eigen verzoek - Andere reden	5	1,8
Op eigen verzoek - Niet bekend	4	1,7
Op eigen verzoek - Werk-Privé Balans	2	0,3
Overlijden	4	3,4
Pensionering	22	15,5
Regeling vervroegde uittreding	18	14,99
Vaststellingsovereenkomst of wederzijds goedvinden	32	25,1
Totaal	539	309,0

Werken met professionaliseringsplannen

Vanuit het project Lerende Organisatie (als onderdeel van het programma Professionele Ontwikkeling Lerende Organisatie (POLO)) maakten we in 2023 capaciteit vrij om academies te ondersteunen bij het opstellen van professionaliseringsplannen en het verzorgen van professionaliseringsactiviteiten die daaruit voortkomen, zoals scholingsdagen. We gingen in 2024 door met werken met professionaliseringsplannen in academies en zetten daarin ook richting de diensten de eerste stappen. Er wordt gewerkt met een vast format en systematiek. Daarnaast zijn er binnen academies

leercoaches actief die de ontwikkeling van Module Ontwikkel Teams (MOT) faciliteren.

De lerende organisatie is een iteratief proces dat niet alleen impact heeft op structuren en systemen, maar ook op de mindset en samenwerking binnen de organisatie. Door het informeren en inspireren van en samenwerken met collega's te stimuleren, wordt de basis versterkt voor een duurzame cultuur van continu leren en innoveren. Samen bouwen we aan een toekomst waarin Avans een toonaangevende rol speelt in het opleiden van professionals die klaar zijn voor de uitdagingen van morgen.

Ontwikkelen.avans.nl

We hebben in 2024 belangrijke stappen gezet om het Leven Lang Ontwikkelen van Avansmedewerkers verder te faciliteren en hen de regie te geven over hun eigen ontwikkeling.

In september 2023 ging de vernieuwde Sharepointpagina van Ontwikkelen@avans live. Op deze website kan de medewerker ontwikkelactiviteiten vinden vanuit leerthema's, functies of fases in de medewerkerreis. In 2024 voegden we daar onder meer een cataloguspagina aan toe om het zoeken en vinden van een passende ontwikkelactiviteit nog makkelijker te maken. Voor alle doelgroepen (docenten, onderwijsondersteunend personeel, onderzoekers en leidinggevendenden) namen we in de uitgebreide catalogus een inspirerend ontwikkelaanbod op. Ook kwam

er een 'MijnOntwikkelen'-pagina bij, waarop de medewerker een voorselectie ziet van het ontwikkelaanbod, geselecteerd op relevantie, eigen voorkeuren en populariteit.

Actieve betrokkenheid van een klankbordgroep, samengesteld uit alle doelgroepen, heeft gemaakt dat we deze nieuwe functies tijdens de ontwikkeling regelmatig konden toetsen. Ze worden gewaardeerd en lijken in een behoefte te voorzien om sneller tot een geschikte ontwikkelactiviteit te kunnen komen.

Het SharePoint-platform dient ook als intranet en raakt steeds vertrouwd bij medewerkers. Toch zien we ook dat er vaak vragen zijn rond het gebruik van Ontwikkelen.avans.nl. Een compleet vernieuwde wat-en-hoe pagina geeft nu duidelijk geïllustreerde instructies.

Organisatieontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling

Het ontwikkelen van het leiderschap van Avans vond plaats in lijn met de Visie op Leiderschap via de volgende programma's:

- 'Onboardingsprogramma voor nieuwe leidinggevendenden', komende van binnen of buiten Avans
- 'Leiderschap Groei Programma (LGP)': het breed ontwikkelen van talenten bij Avans op het vlak van leiderschap

- 'Ambition Level Leadership (ALL)': het ontwikkelen van (collectief) leiderschap voor College van Bestuur, adjunct-directeuren en directeuren

De focus in 2024

De initiatieven voor leiderschapsontwikkeling worden aangestuurd door de Regiegroep in samenwerking ELP Network (het geselecteerde bureau voor ALL). Deze initiatieven hebben de volgende focuspunten:

1. **Onboarding:** in 2025 zal er een onboardingsprogramma zijn dat aansluit op het integrale onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers en op de Avans visie op leiderschap.
2. **Leiderschap Groei Programma (LGP):** eind 2024 is de 2^e editie van het LGP succesvol afgerond. De deelnemers krijgen de



kans om zich te ontwikkelen in 'zijn, doen, voelen en denken' over (eigen) leiderschap.

3. **Ambition Level Leadership (ALL):** het ontwikkelen van (collectief) leiderschap voor College van Bestuur, adjunct-directeuren en directeuren. In 2024 bouwden we voort op de beweging die we in 2023 maakten. Vanuit de Visie op Leiderschap voerden we op 3 sporen initiatieven uit:

1. *Samen Leidinggeven aan Avans (collectief leiderschap):* Thematische sessies waarin met elkaar gewerkt wordt invulling te geven aan het leidinggeven aan Avans.
2. *Leidinggeven aan mijn onderdeel:* Op basis van een scan voerden de directies van de entiteiten (academies, CoE's, diensteenheden) gesprekken over op welke wijze het eigen team effectiever kan opereren en wat ieders individuele bijdrage daaraan is.
3. *Mijn eigen Leiderschap:* Aan de slag met je eigen ontwikkeling met behulp van 360 graden-feedback, intervisie en individuele coaching.

In 2025 zetten we dit programma voort met de ambitie om leiderschapsontwikkeling te verbinden met de inhoudelijke strategische thema's waar Avans voor staat.

4. **Leidinggevendenden die geen ALL-deelnemer zijn:** op basis van een behoeftebepaling bij de doelgroep is een ontwikkelprogramma gemaakt ('Leidinggeven van binnenuit') voor alle (in)formeel leidinggevendenden binnen Avans die niet in de ALL-doelgroep vallen. Vanaf februari 2025 voeren we dit programma voor de eerste keer uit. Verder ontsluiten we alle beschikbare opleidingen en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling op het thema Leiderschap, onder andere via het Digitaal Leerplatform.

Organisatie masteronderwijs

Voor het masteronderwijs is de keuze gemaakt deze in een netwerkstructuur onder te brengen bij de academies.

Bouwteam Organisatie

Het bouwteam Organisatie is opgericht om de noodzakelijke veranderingen van Ambitie 2025 gericht op de organisatieontwikkeling te realiseren. Begin 2024 ging deze taak over naar de staande organisatie. In 2024 ging daarmee de laatste fase van het bouwteam Organisatie in en lag de nadruk op de implementatie en begeleiding van beleid. Zo is het beleid rond coördinatie van docententeams binnen de verschillende academies vormgegeven en zijn de benodigde autorisaties in lijn gebracht met gemaakte inrichtingskeuzes.

Organisatiestructuur

De herclustering van academies in 2022 heeft ook in 2024 verdere opvolging en invulling gekregen binnen verschillende academies. In deze gevallen zijn inrichtingskeuzes gemaakt voor opleidingen en teams. Deze inrichtingskeuzes zijn in lijn gebracht met en ondersteunend gemaakt aan het toekomstige modulaire onderwijs en de leidende principes rond zelforganisatie.

Voor het masteronderwijs is de keuze gemaakt deze in een netwerkstructuur onder te brengen bij de academies.

Medio 2024 is een voorstel voor de oprichting van een separate IV-organisatie het besluitvormingsproces ingegaan. Dit proces loopt begin 2025 nog.

HR-cyclus

Avans wil een wendbare en veerkrachtige organisatie zijn om in staat te blijven zich aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. De HR-cyclus dient als een belangrijke motor om te blijven leren en jezelf te ontwikkelen als individu en team en de gesprekken richten zich dan ook

op zowel de individuele ontwikkeling als op ieders bijdrage aan de doelen van het team in relatie tot de doelen van Avans. Reflectie in de vorm van zelfevaluatie en teamevaluatie is een vast onderdeel van de HR-cyclus.

Na ruim 3 jaar is de HR-cyclus geëvalueerd. Uit de evaluatie bleek dat het doorlopen van de verschillende stappen in de cyclus leidt tot de juiste aandacht voor zowel individuele talentontwikkeling als ontwikkeling op teamniveau. Verbeterkansen liggen op het gebied van het plannen en organiseren van de verschillende gesprekken in zelforganiserende teams en de communicatie hieromtrent. Daarnaast zullen we meer aandacht besteden aan het voeren van een goed gesprek in het team zelf over leren, ontwikkelen en samenwerken, zodat een doorlopende cyclus van leren wordt gestimuleerd. We bieden extra ondersteuning door inzet van interne teamcoaches en een steeds wisselend trainingsaanbod.

Teamontwikkeling

Met het in beeld brengen van de 7 succesfactoren voor een team, is kennis en inzicht in teamontwikkeling binnen Avans vergroot. Daarnaast is begin 2024 veel content rond de thema's Teamontwikkeling en Zelforganisatie gepubliceerd via de intranetpagina's van Mijn HR. Deze content biedt informatie over ontwikkeling en samenwerking binnen en tussen (zelforganiserende) teams.

De bewustwording van de kracht van teamsamenwerking leidt onverminderd tot de vraag vanuit de organisatie naar begeleiding bij teamontwikkeling. Voor deze begeleiding zijn zowel interne teamcoaches ingezet als externe partners, en in een aantal situaties ook in nauwe samenwerking. Vragen van teams gingen voornamelijk over het verbeteren van onderlinge samenwerking, het maken van afspraken hierover en het benutten van elkaars talenten. Teams vroegen ook om hen te helpen bij de doorontwikkeling van zelforganisatie en het verhogen van hun effectiviteit door het verbeteren van de onderlinge communicatie. De teams hebben grote waardering voor de uitgevoerde begeleiding. Vanuit de evaluaties van teamtrajecten is ook het ontwikkelaanbod geactualiseerd met scholing over relevante en actuele thema's.



Strategische personeelsontwikkeling

Ook in 2024 maakten alle organisatieonderdelen weer een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het personeelsbestand. Het SPO-proces (voorheen Strategische Personeelsplanning, maar

die naam is aangepast omdat SPO beter weergeeft wat er wordt beoogd) is daarmee een jaarlijks terugkerend proces geworden. Het proces is verder doorontwikkeld; zo is er bijvoorbeeld

een eerste aanzet gemaakt om de benodigde competenties voor de ontwikkeling naar een kennisinstelling in kaart te brengen.

Ook dit jaar is er weer een Avansbrede analyse gemaakt, die onder meer laat zien dat Avans een formatieve uitdaging heeft gezien de dalende studentaantallen en het wegvallen van tijdelijke middelen. Gezien deze uitkomsten zijn er op Avansniveau een aantal interventies ingezet waarvan het faciliteren en vergroten van de mobiliteit het overkoepelende speerpunt is. We zetten erop in om de noodzakelijke krimp beleidsrijk, met behoud van een kwalitatief hoogwaardige bezetting, te realiseren. De voortgang daarvan wordt op maandelijkse basis in het CvB gerapporteerd en besproken.

Inhuur van arbeid

Het proces rond externe inhuur is in 2024 intern geaudit. De resultaten daarvan bevestigden dat we met het systeem Avans FlexPeople alle processen onder controle hebben (of hebben aangepast), mede dankzij duidelijk beleid en richtlijnen. Ook het bezoek van de Belastingdienst in mei 2024 bevestigde dat Avans mede met

haar gecontracteerde partijen (externe inhuur van arbeid) haar processen en beheersmaatregelen onder controle heeft. We zijn daarmee klaar voor de nieuwe wet VBAR, die naar verwachting in 2025 van kracht wordt, en het vervallen van het handhavingsmoratorium.

Tabel 6 Werving en selectie

	2023	2024
Ingevulde vacatures	346	200
Vervulde posities	401	272

HR-technologie

We ondersteunen HR-processen steeds meer met behulp van digitaliseringsoplossingen. Daarbij voeren we procesoptimalisaties door met behulp van innovatieve technologie, onder meer met de inzet van AI bij het loopbaanperspectiefgesprek. In alle ondersteuning en doorontwikkeling staat datagedreven werken centraal, met als doel stuurinformatie te genereren. Een voorbeeld hiervan is het SPO (Strategische Personeelsontwikkeling)-dashboard en de wervingswijzer (recruitment dashboard).

Tabel 7 Instroom per functiecategorie

Functiecategorie	2023		2024	
	aantal	FTE**	aantal	FTE**
Onderwijs Ondersteunend Personeel	318	176,53	235	91,26
Onderwijzend Personeel*	242	154,4	184	114,69
Totaal	560	329	419	205,95

*Onderwijzend personeel zijn docenten, onderwijsbegeleiders, onderzoekers en onderwijs- en onderzoeksondersteuners.

** Exclusief TUB

Sociale veiligheid

Het afgelopen jaar gaf het ministerie van OCW het hoger onderwijs, waaronder

Avans, een aantal opdrachten mee op het gebied van sociale veiligheid. Om deze

opdrachten effectief uit te voeren, zette Avans een integrale regiegroep sociale veiligheid op, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende organisatieonderdelen.

De regiegroep startte met het houden van organisatiebrede interviews om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie. Deze verzamelde input vormt een belangrijke basis voor het ontwikkelen van een implementatieplan.

In het afgelopen jaar zetten we daarnaast concrete stappen om de sociale veiligheid binnen Avans te versterken. Zo is er een e-module sociale

veiligheid ontwikkeld en zijn er wobblers (kleine bordjes) geplaatst door het hele gebouw, zodat duidelijk zichtbaar is wat je kunt doen als je met ongewenst gedrag te maken krijgt. Ook organiseerden we workshops en inspiratiesessies, namen we de monitor sociale veiligheid af en namen we deel aan landelijk onderzoek naar meld- en klachtenprocedures.

Het College van Vertrouwenspersonen is nauw betrokken bij de regiegroep Veiligheid. In hun paragraaf [vertellen](#) zij hoe ze samenwerken.

Diversiteit & Inclusie

Avans Hogeschool zette Diversiteit & Inclusie (D&I) in 2024 een aantal flinke stappen op het in de jaren daarvoor ingeslagen pad.

Een eerste stap vond plaats op 15 januari met de verdere versteviging van de samenwerking tussen de drie SDG Office-teams met de SDG-communitybijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst



zoomden we in op wat een SDG-mindset is en hoe we tot die manier van denken met de bijbehorende gedragsverandering kunnen komen.

Vervolgens was er op 22 januari een Avansbrede inspiratiesessie in Tilburg, georganiseerd door de regiegroep Sociale Veiligheid, met actieve ondersteuning vanuit het kernteam D&I. Op 1 februari vond vervolgens de CSDR-quickscan plaats, begeleid door PWC, waaraan verschillende collega's van Sustainability, D&I en Global Engagement actief deelnamen.

Op 5 februari vond voor de 2de keer de D&I co-creatiemiddag 'Avans: Divers & Inclusief?!' plaats. Tijdens deze workshopmiddag kwamen meer dan 100 medewerkers en studenten van Avans samen om te praten over de thema's diversiteit, inclusiviteit, duurzaamheid, internationalisering, toegankelijkheid, discriminatie en gelijkwaardigheid.

Tabel 8 Functiecategorie per gender

		Aantal	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management en surveillanten	Man	389	355,9
	Vrouw	913	718,5
	Subtotaal	1302	1074,4
Management	Man	37	36,3
	Vrouw	67	63,9
	Subtotaal	104	100,2
Onderwijzend Personeel*	Man	1052	850,7
	Vrouw	987	741,0
	Subtotaal	2039	1591,7
Surveillanten	Man	91	0
	Vrouw	80	0
	Subtotaal	171	0

	Aantal	FTE
Totaal	3616	2766,4

Evenementen

Het team D&I maakt onderscheid tussen 5 verschillende diversiteitsthema's, namelijk seksuele oriëntatie, gender, etnisch-culturele diversiteit, neurodiversiteit & functieverval en leeftijd. Naast de co-creatiemiddag in februari vonden meer dan 200 D&I-evenementen plaats in 2024, waaronder workshops, bijscholing en symposia rond de 5 verschillende thema's.

Een aantal voorbeelden zijn de bijscholing Deep Democracy, Neurodiversity Pride Week, de verdere aanvulling van het DP&O-leerlandschap met D&I-specifieke onderwerpen, 3 iftars met meer dan 300 aanwezigen, Ketikoti, Roze Helpdesk-activiteiten als Pride Month en Coming Out Day, de dialoogsessie Israël-Palestina, het Diversiteitscafé, de boekpresentatie van collega Raimke Groothuizen, antiracismeworkshops door RADAR, Herdenking Slavernijverleden en Bijeenkomsten voor Andersdenkenden.

Beleidsdocumenten

Naast het agenderen en bespreken van D&I-onderwerpen bij verschillende afdelingen, diensten en academies van Avans, schreven en verduurzaamden we ook diverse beleidsdocumenten. In samenwerking met DMCS werd het Communicatieplan D&I uitgebreid. Student Support en D&I deelden een communicatie-expert. De Avansbrede Gedragscode diende als basis voor vele academiespecifieke gedragsregels.

Het Inclusief Taalbeleid werd actiever toegepast en als richtlijn gebruikt om bijvoorbeeld de OER inclusiever te schrijven. Ook is de aanwezigheid van de taal- en schrijfpilot geland bij Student Support. De regiegroep en de coördinator sociale veiligheid gingen het afgelopen jaar van start. Tot slot werd in het gezamenlijke Dienstenbeleidsplan de SDG Office volwaardig opgenomen en diverse beleidsplannen van individuele academies hebben daadwerkelijk SDG-doelstellingen en acties opgenomen voor 2025.

D&I-charters

Avans is dit jaar verder aan de slag gegaan met de 5 D&I-charters. We ondertekenden het charter 'SER: Diversiteit in Bedrijf' en stelden hiervoor een plan van aanpak op in overleg met de SER. Daarnaast ondertekenden we ook het Gender Equality Plan en ondernamen op basis hiervan acties. Ook zetten we onze handtekening onder het 'Let's Talk About Yes'-manifest van Amnesty International. Zowel Student Support als het kernteam D&I zijn actief betrokken bij de bijbehorende acties uit dit manifest.

Ook trad de richtlijn Sociale Veiligheid van het ministerie van OCW in werking en zijn middelen beschikbaar gesteld waarmee een plan van aanpak geschreven is en doelstellingen zijn opgesteld.

Tot slot heeft Avans ook nog de VN-intentieverklaring Handicap getekend en een projectgroep opgericht die actief aan de slag gaat om de situatie voor mensen met een ondersteuningsbehoefte binnen Avans te verbeteren. Ook waren vele Avansers actief aanwezig op diverse conferenties, congressen en symposia van stakeholders. Tevens worden externe trainingen en pilots gedraaid voor studenten en medewerkers.

Samenwerking

Avans werkt samen met vele kennis- en overheidsinstellingen en andere partners om onze ambities op het gebied van D&I, sustainability en global engagement waar te maken. Zo is er in samenwerking met de VU uit Amsterdam een start gemaakt met een gezamenlijk advies voor een diversiteitsverlofdag voor studenten.

Participatiebanen

We hebben in 2024 ook moeilijke keuzes moeten maken. Het oorspronkelijke doel 1,5 jaar geleden was om 75 fte aan participatiebanen (vorm van gesubsidieerd werk) bij Avans te creëren. Deze doelstelling werd zowel vanuit D&I als DP&O geformuleerd omdat dit 1 van de acties uit de door het CvB ondertekende D&I Charter van de SER is.

Sinds maart 2023 is diverse keren overlegd met Avans-medewerkers uit verschillende diensten, academies en lagen en met diverse externe samenwerkingspartners zoals UWV West Brabant, Randstad, BUAS en Brabants Delta. Daarnaast zijn er meerdere plannen en notities uitgedacht, geschreven, voorgelegd en gepresenteerd aan directies en cirkels van Avans. Tevens heeft er met behulp van het DP&O-team Arbeidsmarktcommunicatie en Recruitment binnen een academie in Breda ook een pilot uitgevoerd met een participatieklant om te ontdekken wat een dergelijk traject aan inzet van mensen en middelen allemaal van ons vergt.

Te weinig geld en mensen

Onze conclusie is dat er binnen de bestaande formaties onvoldoende geld en mensen zijn om de volledige doelstelling bij Avans grondig en goed op te pakken en uit te voeren. Er is namelijk een fulltime coördinator nodig die zich integraal met dit onderwerp kan bezighouden (deze functie zou ca. 48k aan jaarsalaris kosten).

Ook dienen er op de Avans-werkvloer buddy's vrijgemaakt te worden om de participatieklanten tijdens hun dienstverband en wellicht ook werkzaamheden goed te begeleiden. Tot slot is er dus ook geld nodig om mensen boven formatie aan te nemen om het quotum van 75fte volgens participatiewet te halen. In 2024 bleken deze middelen echter niet beschikbaar.

De stappen die Avans dit jaar op D&I-vlak heeft gezet, zullen in 2025 grotendeels verder gezet worden in samenwerking met de partners van de SDG Office. Door het gezamenlijke Dienstenbeleidsplan SDG Office 2025 richten we ons ook de komende jaren op de ambities uit het nieuwe narratief van Avans.

College van Vertrouwenspersonen

Bij Avans gaan we op een rechtvaardige en respectvolle manier met elkaar om. Ongewenst gedrag gaat ten koste van een veilige studie- of werkomgeving en kan ernstige gevolgen hebben. Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk, zowel fysiek als sociaal. Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat lukt, 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 dat bij iemand kan melden en gehoord wordt. Vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor en helpen de situatie of het probleem te doorgronden en te verhelderen. Ze doen niet aan waarheidsvinding, maar denken mee over mogelijke oplossingen. Ze zijn er om een melder te ondersteunen.

Kamers vertrouwenspersonen

Het College voor Vertrouwenspersonen is onderverdeeld in 2 zogenoemde 'kamers': 1 voor vertrouwenspersonen voor medewerkers en 1 voor studenten.

Kamer vertrouwenspersonen medewerkers

De kamer vertrouwenspersonen medewerkers bestond in 2024 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis (tot 1 april)
- Karin de Kroon (vanaf 1 februari)
- 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 GIMD inschakelen (Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening). Bij integriteitskwesties spreken medewerkers altijd met de externe VP.

Kamer vertrouwenspersonen studenten

De kamer vertrouwenspersonen studenten bestaat in de gewenste situatie uit 4 vertrouwenspersonen en bestond in 2024 uit de volgende personen:

- Emely Willemse (tot september 2024)
- Elke Giesbers (tot september 2024)
- Ibolyka Cicilia

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

Externe doorverwijzing

Uit de cijfers blijkt dat de kamer voor vertrouwenspersonen voor studenten in 2024 te maken had met een hoog ziekteverzuim. Enkel van hen heroverwogen om uiteenlopende redenen hun rol. Daarom is vanaf september 2024



besloten om alle studenten door te verwijzen naar de professionele vertrouwenspersonen van onze gecontracteerde partij, het GIMD. Er is één vaste vertrouwenspersoon als aanspreekpunt aangesteld. Alle studenten zijn zonder onderbreking geholpen en is de kwaliteit van de ondersteuning gewaarborgd.

De externe vertrouwenspersoon van het GIMD heeft inmiddels een goed inzicht in onze interne werkwijze. Toch blijft de bekendheid met de volledige context en cultuur van onze organisatie gewenst. Om die reden worden momenteel gesprekken gevoerd met huidige vertrouwenspersonen en potentiële nieuwe kandidaten, met als doel om voor de start van het nieuwe schooljaar weer volledig en duurzaam bezet te zijn.

In het afgelopen halfjaar is er vanwege de lagere bezetting minder ruimte geweest voor deskundigheidsbevordering en intervisie. Wel zijn door de oprichting van de werkgroep Sociale Veiligheid de thema's preventie en communicatie deels opgepakt.

Kortom, de samenstelling van deze kamer blijkt kwetsbaar en vraagt om structurele en duurzame verbeteringen. Student Support hecht veel waarde aan een sociaal veilige omgeving voor studenten en zet zich hier actief voor in. Zoals genoemd zijn de eerste acties al in gang gezet om de kamer te versterken en de continuïteit te waarborgen.

Beroep op vertrouwenspersonen in 2024

In 2024 deden in totaal 167 personen een beroep op de interne en externe VP. De externe klachtencommissie van het GIMD heeft ook 2 klachten rechtstreeks ontvangen zonder tussenkomst van Avans. Deze zijn niet meegenomen in het totaal van 167 meldingen.

Signaleringsfunctie en trends

Verskil in aantal

Zoals ook in andere jaren zijn er bij Avans grote onderlinge verschillen in het aantal meldingen tussen academies/clusters en diensten. Vanuit sommige academies/clusters of diensten komt geen enkele melding, anderen hebben enkele of redelijk wat meldingen en er zijn er met een hoog tot zeer hoog aantal meldingen (meer dan 19).

Categorieën

Onder medewerkers komt met 49 meldingen de categorie 'Psychologische intimidatie' het meest voor (in 2023 lag dit aantal op 47). De tweede grote groep is de categorie 'Intimidatie arbeidsconflict' met 26 meldingen (een gelijk aantal als in 2023). Het CvV ziet een relatie tussen wat door de melders als intimiderend wordt ervaren en de intensiteit van de veranderingsprocessen die gaande zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan curriculumontwikkelingen, het onderwijsconcept en het leren werken in een nieuwe, samengevoegde academie. Signalen van het CvV worden door het college van bestuur besproken. Als er sprake lijkt te zijn van een trend, onderzoeken we of deze onderbouwd kan worden, bijvoorbeeld door het werkbelevingsonderzoek. Indien nodig geeft het college een passende opvolging aan de gesignaleerde trend.

Complexiteit meldingen

Meldingen zijn complex en gelaagd, waardoor de doorlooptijd langer is en er vaak meerdere gesprekken moeten plaatsvinden om voor de melder helder te krijgen wat eventuele vervolgstappen zouden kunnen zijn.

(On)veiligheid

De begrippen 'veiligheid' en 'onveiligheid' hebben de afgelopen tijd een vlucht genomen qua

Tabel 1 Totaal aantal meldingen per student en medewerker

Meldingen Ongewenste omgangsvormen	2020	2021	2022	2023	2024
Student	18	20	45	73	41
Medewerker	32	66	112	154	145
Totaal	50	86	157	227	186

betekenis. 'Zich onveilig voelen' wordt door melders vaak gebruikt om weer te geven hoe zij een situatie ervaren. Het is de taak van de VP om samen met de melder te onderzoeken waar dit begrip precies mee te maken heeft. Niet om de beleving ter discussie te stellen, maar om de melder uit te nodigen het te ontrafelen, zodat een te nemen actie zo adequaat mogelijk is.

Eigenaarschap

Het komt voor dat melders verwachten dat alles in één klap is opgelost nadat ze bij een VP zijn geweest en er bijvoorbeeld een signaalgesprek heeft plaatsgevonden met een manager of managementteam. Het probleemeigenaarschap blijft echter altijd bij de melder en vervolgstappen kunnen alleen door de melder genomen worden. Het blijft voor de VP een belangrijk aspect om dat te blijven bewaken.

Samenwerking Veiligheid

De vertrouwenspersonen voor medewerkers werken sinds 2024 samen met het team Veiligheid om zo de rol van VP goed te kunnen inbedden in de verschillende onderdelen van Avans op het gebied van veiligheid.

Gedragscode

Het implementatieproces van de vastgestelde gedragscode is eind 2023 door DP&O met een workshop gestart. Er kan op dit moment niet bepaald worden hoe de academies/diensten dit tot nu toe hebben ingezet. Uit de gesprekken met melders blijkt dat men zelden op de hoogte is van de gedragscode.

Gelijkwaardig gesprek

Steeds vaker worden VP's op verzoek van melders uitgenodigd om een gesprek bij te wonen met leidinggevend. Vanuit onze expertise kunnen wij vaststellen dat het belang van het voeren van 'het goede gesprek' van essentieel belang is en dat het daar vaak niet goed gaat. Extra aandacht voor het ontwikkelen van de vaardigheid om ondanks hiërarchie toch gelijkwaardige communicatie tot stand te brengen, kan een winstpunt zijn.

ServicePunt

Vanaf januari 2024 kunnen via ServicePunt meldingen worden gedaan en geregistreerd. Hoewel het zoeken op Avans Intranet (SharePoint) voor veel medewerkers een uitdaging blijft, is het in contact komen met Vertrouwenspersonen zeker makkelijker geworden, wat een voortzetting van ServicePunt als applicatie rechtvaardigt.

Aantallen

Bij studenten vormen de categorieën seksuele intimidatie, agressie, discriminatie en ander ongewenst gedrag, het grootste aantal meldingen. Vergelijkbaar met voorgaande jaren. Alleen seksuele intimidatie stak daar vorig jaar ver bovenuit. Nu liggen deze categorieën op één lijn. Er is een daling in het aantal meldingen vergeleken met vorig jaar. Dit kan gerelateerd zijn aan een afgenomen meldingsbereidheid. Of het staat in verhouding met de algehele daling in het aantal studenten. In 2023 bleef het aantal meldingen van studenten achter bij dat van medewerkers. Het verschil in meldingen speelt ook op andere hogescholen. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de reden hiervan.



Tabel 2 Totaal* aantal meldingen per categorie

Ongewenste omgangsvormen	2020	2021	2022	2023	2024
1. Seksuele intimidatie, zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	2	15	25	23	12
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	27	31	44	19	21
3. Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	3	5	11	16	8
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.**	17	31	66	n.v.t.	nvt
4. Psychologische intimidatie***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	68	49
5. Intimidatie in relatie tot een arbeidsconflict***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	26	31
6. Pesten***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7	5
7. Ander ongewenst gedrag***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	37	40
8. Geen ongewenst gedrag***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	25	20
Totaal	49	86	157	227	186

* Het totaal van meldingen van studenten en medewerkers

** In 2023 is deze categorie komen te vervallen en is uitgesplitst in de nieuwe categorieën 4 t/m 8

*** In 2023 zijn deze categorieën toegevoegd.

Regiegroep Sociale Veiligheid

Begin 2024 startte Avans naar aanleiding van een ministeriebrief de regiegroep Sociale Veiligheid. De regiegroep heeft als doel om de opdracht vanuit het ministerie te realiseren en om bij te dragen aan een veilige leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers van Avans. Tijdens een eerste inspiratiesessie is met diverse stakeholders, waaronder de vertrouwenspersonen, besproken wat Avans nog te doen heeft en waar iedereen tegenaan loopt.

In de tweede helft van 2024 is de regiegroep na officiële aanstelling van een projectleider uitgebreid met de vertrouwenspersonen van medewerkers en studenten en een docent. De groep ging aan de slag met een eerste inventarisatie over hoe diverse groepen binnen Avans over sociale veiligheid denken en waar risico's en uitdagingen liggen. Hiervoor interviewden ze (medewerkers en leden van) academies, diensten, de CoE's, medezeggenschapsraden, studenten, en diverse andere groepen. Ook zijn alle bestaande data verzameld over sociale veiligheid, zoals gegevens

van het WBO, de NSE en diverse andere monitoren. Aan de hand van deze data startte de regiegroep met het schrijven van een implementatieplan voor het verbeteren van sociale veiligheid binnen Avans. Zoals hierboven vermeld onder 'Signaleringsfunctie en trends', blijkt uit de interviews dat de gedragscode onvoldoende bekend is binnen de organisatie.

De regiegroep Sociale Veiligheid werkt nauw samen met het waardeteam Sociale Veiligheid van Student Support, waar de vertrouwenspersonen voor studenten en de aandachtsfunctionarissen Huiselijk Geweld en Kindermishandeling lid van zijn. De regiegroep heeft hiernaast ook samenwerkingen met andere hogeronderwijsinstellingen om op het gebied van sociale veiligheid samen te werken en van elkaar te kunnen leren.

Activiteiten regiegroep

Concrete activiteiten van de regiegroep in 2024 waren:

- het voeren van een communicatiecampagne om de vertrouwenspersonen zichtbaarder te

maken door het plaatsen van wobblers op alle wc's en koffiecorners en door nieuwsberichten op SharePoint, nieuwsbrieven en de GIS-schermen

- het opzetten van een nieuwe SharePointpagina voor studenten over sociale veiligheid en het aanpassen van de SharePointpagina voor medewerkers om de vindbaarheid te vergroten
- het starten van een samenwerking met Ontwikkelen@Avans voor het ontwikkelen van een module sociale veiligheid voor alle medewerkers
- het geven van diverse workshops over sociale veiligheid, psychologische veiligheid, ongewenst gedrag en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Er zijn 10 workshops gegeven voor studenten van diverse academies en 9 workshops voor medewerkers van diverse academies en diensten.



6 BEDRIJFSVOERING

We werkten in 2024 hard aan de verduurzaming van onze bedrijfsvoering. Dat deden we samen met onze partners binnen en buiten Avans. We zetten daarbij in op duurzaamheid én innovatie. Door die gecombineerde aanpak leveren we ook een bijdrage aan het behalen van de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's).



Samenwerking diensten

In 2024 hebben we de samenwerking van de diensten op het gebied van informatievoorziening (IVA) verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd. We zetten stappen in het bereiken van de benodigde prioritering (portfoliomanagement) en in het beter betrekken van de gebruikers (stakeholdermanagement).

Op het gebied van de thema's D&I, duurzaamheid en global engagement hebben we een SDG-netwerk gevormd. De letters SDG staan voor Sociaal, Duurzaam en Global en verwijzen met een knipoog naar de Sustainable Development Goals. Door deze 3 gebieden sterker met elkaar te verbinden creëren we meer synergie, maken we meer impact en werken we efficiënter. We benaderen onze stakeholders duidelijker met 1 gezicht. De financiering van het netwerk geschiedde ook gezamenlijk.

Voor het verkrijgen van beter inzicht in onze studentpopulatie en als hulpmiddel om meer studentgericht te denken en te werken, ontwikkelden en introduceerden we studentbehoefteprofielen. Dat deden we op basis van uitgebreid onderzoek. Verder voerden we een analyse uit om helder te krijgen waar we zaken kunnen verbeteren in de 'journeys' van studenten, medewerkers en werkveldpartners. Deze outside-inbenadering leverde waardevolle inzichten op en

hielp ons om keuzes te maken voor 2025 en later gerichte verbeteringen door te voeren.

Het begrip 'journey' komt uit de marketing en verwijst naar de reis die een klant, in ons geval de stakeholder, maakt om tot de afname van een product of dienst over te gaan. De studentbehoefteprofielen bijvoorbeeld zijn het kader waarmee hun 'klantreis' in kaart wordt gebracht. Ook potentiële studenten horen daarbij.

In 2024 stelden we een gezamenlijke beleidsroadmap op. Deze weg voor het implementeren van ons beleid stelt ons in staat om onze interne en externe stakeholders een beter inzicht te geven in wat er op hen afkomt op beleidsgebied. We verbeteren de roadmap doorlopend door te toetsen of de onderwerpen benodigd voor de strategische koers op tijd aandacht krijgen en door de inhoud van de roadmap met de stakeholders af te stemmen.

We willen als onderwijsinstelling een voorbeeldrol vervullen en structureel bijdragen aan een duurzamere wereld. Dat is het uitgangspunt van onze hernieuwde duurzaamheidsvisie: Mission Zero.

ENERGIEVERBRUIK

9.934.904 kWh elektriciteit

670.909 m³ gas

10.894 GJ stadsverwarming

Energie

Onze energiedoelstellingen vormen een pijler onder deze ambitie: we willen onze gebouwen verduurzamen, ons energieverbruik drastisch terugdringen en de CO₂-uitstoot structureel verminderen.

Door in de afgelopen 2 jaar onze gebouwen en andere bezittingen gedetailleerd in kaart te brengen, legden we de basis voor een

beter energiebeheer en een langetermijnstrategie. Met innovaties als het Fastlane-dashboard en de transitie naar een Duurzaam Meerjarig Onderhoudsplan voldoen we niet alleen aan de normen van vandaag, maar zijn ook voorbereid op de uitdagingen van morgen.

Inventarisatie

Om onze energiedoelstellingen te realiseren, startten we in 2023 een grootschalige inventarisatie van alle gebouwgebonden bezittingen. Dit zijn alle fysieke elementen van onze gebouwen die energie verbruiken of impact hebben op het energiebeheer. Denk hierbij

aan verwarmings- en koelsystemen, ventilatie-installaties, verlichting, elektrische voorzieningen en kleinere componenten zoals stopcontacten.

Deze inventarisatie, afgerond in 2024, heeft een zeer gedetailleerd beeld opgeleverd van de staat van onze gebouwen. Met dit inzicht kunnen we vervangingen en aanpassingen nauwkeurig plannen, afgestemd op onze duurzame ambities. Zo biedt het vernieuwde Meerjarig Onderhoudsplan (MJOP) niet alleen een planning voor onderhoud, maar vormt het ook een instrument om duurzaamheid structureel te integreren in onze dagelijkse praktijk.

Energieverbruik

	2020	2021	2022	2023	2024
Gas (in m3)	461.057	718.002	627.975	626.764	670.909
Elektriciteit (in kWh)	7.935.476	8.788.647	9.335.452	9.436.315	9.934.904
Stadsverwarming (in GJ)	12.258	15.209	10.734	9.413	10.894
Zonnepanelen (opbrengst in kWh)	424.196	382.031	907.184	431.230	352.918

Fastlane dashboard

Met onze nieuwe assetlijsten kunnen we in 2025 het dashboard Fastlane implementeren. Dit innovatieve instrument geeft per pand inzicht in de investeringen die nodig zijn om onze energiedoelstellingen te behalen. Het dashboard biedt onder meer een overzicht van maatregelen die bijdragen aan gasloze gebouwen, verbeterde energie-efficiëntie en de realisatie van de normen van het Parijsakkoord. Door deze informatie centraal te beheren, stelt Fastlane ons in staat om strategische keuzes te maken en gerichte stappen te zetten richting CO₂-neutraliteit.

als CO₂-uitstoot verminderen. Het DMJOP ondersteunt daarmee niet alleen onze interne doelen, maar sluit ook aan bij bredere mondiale ambities als de SDG's.

Uitvoering van de EML

In 2023 diende Avans de Erkende Maatregelen Lijsten (EML) in, zoals vereist door de landelijke informatieplicht. Hieruit volgde een verplichting om alle maatregelen met een terugverdientijd van minder dan vijf jaar uit te voeren. In 2024 zijn de eerste maatregelen daadwerkelijk uitgevoerd. Daarnaast keek Avans verder dan de minimale eisen, door investeringen te doen gericht op het verminderen van ons energieverbruik en het verbeteren van de energie-efficiëntie van onze gebouwen.

Van MJOP naar DMJOP

Een ander belangrijk resultaat in 2024 was de start van de transitie naar een Duurzaam Meerjarig Onderhoudsplan (DMJOP). Dit plan gaat verder dan reguliere onderhoudsplannen en richt zich specifiek op duurzame vervangingen en investeringen.

Duurzame mobiliteit

Bij Avans werken we aan een mobiliteitssysteem dat duurzaam, gezond en toekomstbestendig is. Met initiatieven als fietsstimulering, elektrische deelauto's en een Mobility as a Service-platform stimuleren we milieuvriendelijke keuzes en verlagen we onze CO₂-uitstoot. Samen

Zo kijken we bijvoorbeeld bij de vervanging van een verwarmingssysteem naar oplossingen als warmtepompen, die zowel energie besparen

met studenten, medewerkers en partners dragen we bij aan het behalen van de Sustainable Development Goals, waaronder goede gezondheid, duurzame energie en klimaatactie. Onze integrale aanpak bestaat uit verschillende acties die moeten leiden tot een verdere verbetering van beleid en prestaties.

Gezond en duurzaam reisgedrag stimuleren

We bevorderen lopen, fietsen, het gebruik van openbaar vervoer en ridesharing, en bieden ook elektrisch deelfervoer aan. Doel van deze aanmoediging tot milieuvriendelijk reisgedrag is het verlagen van CO₂-uitstoot en bijdragen aan een gezondere leefomgeving.

Fietsstimuleringsprogramma

In 2023 lanceerden we een innovatief fietsstimuleringsprogramma, waarin we niet alleen medewerkers, maar ook studenten actief betrekken. De speciale fietsapp maakt het mogelijk om fietskilometers te registreren en inzicht te krijgen in de bijdrage aan een duurzamere wereld.

Het programma leverde ook in 2024 mooie resultaten op. We zien een opmerkelijke stijging in zowel de deelname als de impact van het programma in vergelijking met 2023. In 2024 werden 331.733 kilometers fietsend afgelegd; een stijging van 30% ten opzichte van 2023. Als gevolg van deze stijging is er 51.238 kilogram CO₂-uitstoot bespaard; het equivalent van de uitstoot van ongeveer 23.000 liter benzine.

Mobility as a Service

In 2024 hebben we de aanbesteding van een platform voor Mobility as a Service (MaaS) afgerond. In 2025 nemen we het in gebruik. Dit platform moet het eenvoudiger maken om duurzame vervoersopties te boeken, zoals elektrische fietsen, deelauto's en treinen. De verwachting is dat Avans hierdoor jaarlijks 2000 ton CO₂-uitstoot gaat besparen.



Afwegingskader voor verantwoord reizen

Het Avans-afwegingskader is een beslisboom om medewerkers en studenten te helpen verantwoorde reiskeuzes te maken. Dit bleek ook in 2024 een succes. Dit kader ondersteunt hen bij het kiezen van de meest duurzame vervoersoptie en het overwegen van de noodzaak van reizen.

Deelmobiliteit met 13 auto's

	aantal km
Totaal Breda en Tilburg	92779
Totaal Den Bosch	62452
Totaal aantal kilometers	155231

Elektrische deelauto's: ons wagenpark bestaat uit 13 elektrische deelauto's, goed voor meer dan 200.000 kilometers aan duurzaam vervoer in 2024. Maar liefst 1.021 medewerkers maken gebruik van de elektrische deelauto's.

Mobiliteitshub

De opening stond gepland voor 2024, maar liep om vergunningstechnische redenen vertraging op. In 2025 gaat het er dan toch van komen en openen we samen met een aantal andere partners een mobiliteitshub bij EKP Den Bosch, die ook beschikbaar is voor medewerkers van andere vestigingen. Deze is uitgerust met voorzieningen als elektrische deelauto's, deelfietsen en laadpalen. De hub is toegankelijk voor zowel medewerkers en studenten als voor bedrijven en bewoners uit de omgeving.

CO₂-boekhouding

Dankzij een dashboard ontwikkeld door studenten, houden we nauwkeurig bij hoeveel CO₂ we besparen. Dit stelt ons in staat om onze voortgang te monitoren en bij te sturen waar nodig. Doel van de verbeterde boekhouding is om in de toekomst te kunnen voldoen aan de nieuwe rapportagewetgeving voor duurzaamheid. Deze Corporate Sustainability Reporting Directive geldt in alle lidstaten van de Europese Unie.

Avans staat voor brede participatie en samenwerking. Studenten en medewerkers spelen een actieve rol in het ontwikkelen en implementeren van duurzame mobiliteitsoplossingen. Het fietsstimuleringsprogramma, de CO₂-boekhouding en het mobiliteitsbeleid zijn voorbeelden van succesvolle studentenprojecten die bijdragen aan onze integrale aanpak.

Duurzame mobiliteit blijft ook in 2025 een van onze hoogste prioriteiten. We willen niet alleen een voorbeeld zijn voor onze eigen community, maar ook voor andere onderwijsinstellingen. Dat blijkt: onze aanpak wordt steeds vaker gedeeld. Samen met onze studenten, medewerkers en partners bouwen we aan een duurzame mobiliteitsketen.



Afvalmanagement

In 2024 heeft Avans zich geconcentreerd op het verminderen van afval en het verbeteren van bronscheiding. Mét resultaat: de hoeveelheid

restafval is gedaald tot 29,5% van de totale afvalstroom.

We legden de nadruk op het verminderen van verpakkingen, vooral bij de catering. Daarnaast zetten we het bevorderen van bronscheiding voort. We benaderden bijvoorbeeld de grotere afvalveroorzakers persoonlijk. Ook is de bewustwording binnen meer academies vergroot omdat we het verband hebben gelegd tussen het afval en het toekomstige werkveld van de studenten, bijvoorbeeld door een opdracht rond het krijgen van een beter inzicht in afvalreductie in de zorg.

Studenten en medewerkers zijn, door de bewustwording over het verkleinen van afvalstromen binnen hun academie, ambassadeurs voor afvalscheiding en -beperking geworden.

Met de Evenementencommissie hebben we afspraken gemaakt over het voorkomen van voedselverspilling en het inkopen van circulaire, hoogwaardige producten. Die afspraken maakten we ook met onze leveranciers die deel uitmaken van de Facilitair Management (FM) ketencoalitie en de Gedragscode Duurzaamheid hebben ondertekend. De FM ketencoalitie is een samenwerking tussen facilitaire leveranciers en Avans Locatiediensten om de onderlinge samenwerking te optimaliseren.

Eigen initiatieven

We startten in 2024 met onderstaande initiatieven:

- We voeren kwaliteitsscans uit op de afvalstromen van plastic en drinkpakken en het organisch afval van specifieke academies, afdelingen en facilitaire partners. Daarnaast voeren we restafvalscans uit door het handmatig uitsorteren en het rapporteren van de restafvalstroom. Met deze data sturen we bewust op een betere bronscheiding – bijvoorbeeld het juiste afval in de juiste bak – omdat we in gesprek gaan met de gebruikers. We geven hen advies over mogelijke alternatieven.

- We organiseren speelse acties om bewustwording over afvalscheiding en -reductie te vergroten en gedragsverandering te stimuleren. Voorbeelden zijn de inzet van zogenaamde 'afvalobers' en een 'virtual reality recyclegame'.

Externe waardering

In 2024 voerde de stichting Stimular een vergelijkend onderzoek uit onder 17 hogescholen en universiteiten naar hun afvalprestaties. Avans bleek een koploper. Deze prestatie laat zien dat Avans een voortrekker is met het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en inzet voor duurzaamheid.

In de ranglijst van de SustainaBul 2024 is Avans dit jaar geëindigd op de gedeelde zesde plek. Daarmee zijn we de op-1-na duurzaamste hogeschool van Nederland. Avans staat een plaats hoger dan vorig jaar. Op het onderdeel Duurzame Bedrijfsvoering zijn we geëindigd op de tweede plaats. Zie voor volledige uitslag Sustainabul: [Duurzame impact](#)

Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen speelt in onze organisatie een centrale rol bij het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Door bij inkoopprocessen bewuste keuzes te maken dragen we bij aan een betere wereld, nu en in de toekomst. Hierbij richten we ons op thema's als circulariteit, klimaat en sociale impact.

Circulariteit als uitgangspunt

Circulariteit vormt een belangrijk onderdeel van onze aanpak. We zetten als Avans in op het stimuleren van recycling, het hergebruiken van materialen en het toepassen van biobased materialen. Bij aanbestedingen en contracten beoordelen we leveranciers op hun vermogen om producten en processen circulair in te richten. Zo bouwen we samen aan een circulaire economie waarin we de hoeveelheid afval tot een minimum beperken en grondstoffen opnieuw worden benut.

We ontwikkelden een integrale aanpak om duurzaamheid te borgen in ons inkoopproces. Deze aanpak is gebaseerd op onze Gedragscode



Duurzaamheid, ons Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en ons commitment aan het Manifest MVOI, dat aan het actieplan ten grondslag ligt.

Hergebruik

Door oude medewerkerslaptops in te zetten als toetslaptops, kunnen deze gemiddeld 4 tot 5 jaar langer worden gebruikt. Dit betekent een verdubbeling van de levensduur, wat met 1.500 actieve toetslaptops een aanzienlijke duurzame impact heeft. Bovendien is de aanschaf van extra apparatuur voor digitale toetsen hierdoor niet nodig.

Daarnaast zijn andere afgeschreven apparaten, zoals mobiele telefoons, speciale laptops en tablets, gedoneerd aan goede doelen. Een van deze goede doelen is het Digital Education Africa Network (DEAN). Dankzij deze donatie hebben 261 leerlingen betere toekomstperspectieven gekregen door onderwijsvernieuwingen binnen het CLASSworks-programma op hun scholen. De herinzet van deze hardware heeft geresulteerd in:

- een CO₂-reductie van 134.096 kg, gelijk aan de jaarlijkse CO₂-opname van 6.097 bomen
- een besparing van 2.804 kg aan grondstoffen
- een vermindering van elektronisch afval met 420 kg in het afgelopen jaar (zie bijlage voor een overzicht van DEAN)

Verantwoorde afvoer

Naast hergebruik en donatie heeft Avans opnieuw deelgenomen aan het initiatief Closing the Loop. Voor iedere laptop, desktop of smartphone die Avans aanschaf, wordt een gelijkwaardige hoeveelheid e-waste uit Afrika verzameld en verantwoord verwerkt. Dit voorkomt dat oude apparaten op vuilnisbelten in ontwikkelingslanden belanden en draagt bij aan:

- het behoud van waardevolle grondstoffen
- het creëren van lokale werkgelegenheid
- vermindering van milieuschade en gezondheidsrisico's

Duurzamer printen

In 2024 heeft Avans een nieuwe aanbesteding gedaan voor de printomgeving. Waar er in 2020 nog 250 printers in gebruik waren, was dit aantal in 2023 teruggebracht tot 130. Dankzij de nieuwe aanbesteding is het aantal printers in 2024 verder gedaald naar 80, waarmee het doel voor 2030 vrijwel is behaald. Duurzaamheid speelde een belangrijke rol in de aanbesteding.

Onze leverancier garandeert een jaarlijkse reductie van het totale afdrukvolume met 4% vanaf het tweede contractjaar, wat leidt tot een totale besparing van 12% na vier jaar. Eventuele overschrijdingen worden financieel gecompenseerd en ingezet voor duurzame initiatieven binnen Avans.

De Gedragscode Duurzaamheid

Onze Gedragscode Duurzaamheid is een vast onderdeel van het aanbestedingsproces. Alle nieuwe leveranciers waarmee we een contract aangaan, ondertekenen deze gedragscode. Hierin zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties opgenomen als leidraad. Naast het behalen van duurzaamheidsdoelen biedt de gedragscode ruimte voor innovatie en het denken buiten bestaande kaders.

Resultaten gedragscode

Meer dan 30 grote leveranciers ondertekenden de gedragscode. Bij 2 van de 13 aanbestedingen is duurzaamheid opgenomen als subgunningscriterium; een subcriterium bij een inkoop- of aanbestedingsprocedure. Dit betekent niet dat duurzaamheid in andere aanbestedingen is genegeerd. Bij deze projecten is duurzaamheid vooral geïntegreerd via specifieke eisen in het programma van eisen of het bestek.



7 KWALITEITS- AFSPRAKEN

Hogeronderwijsinstellingen hebben met studenten en docenten 'Kwaliteitsafspraken' gemaakt over de inzet van de studievoorschotmiddelen om de kwaliteit van het hoger onderwijs te verbeteren. We leggen in dit hoofdstuk verantwoording af over de resultaten en de impact van deze inzet.



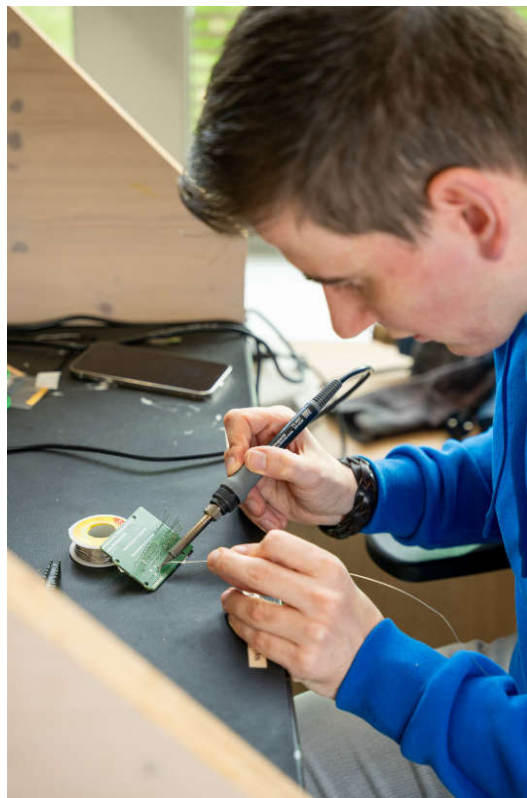
Bij Avans hebben we deze middelen centraal ingezet op de thema's intensiever en kleinschalig onderwijs, studiesucces, passende en goede onderwijsfaciliteiten en verdere professionalisering van onze docenten.

Deze thema's sluiten aan op Ambitie 2025. In het plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 staan de plannen verder uitgewerkt. In totaal ging het voor Avans om ruim € 100 miljoen.

In 2022 voerde de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) bij alle onderwijsinstellingen een tussentijdse evaluatie uit op het verloop van de kwaliteitsafspraken. Ze keek daarbij of voldoende voortgang werd geboekt met de verwezenlijking van de voornemens.

Ook keek zij of de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) en andere relevante belanghebbenden voldoende betrokken waren bij de uitvoering van het plan. De NVAO concludeerde dat Avans voldeed aan beide criteria.

In 2025 voert de NVAO een eindevaluatie uit op de verwezenlijking van de voornemens en de betrokkenheid van de medezeggenschapsraad en andere relevante belanghebbenden.



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 jaarlijks een overkoepelende voortgangsrapportage op. Dit jaar is dit een afrondende rapportage.

Aangezien de kwaliteitsafspraken sterk verbonden zijn met en deel uitmaken van Ambitie 2025 komen de inhoud en realisatie van de kwaliteitsafspraken regelmatig aan de orde in gesprekken met AMR en RvT.

Voortgang

In de volgende tabellen staat per thema de geplande besteding en de tot en met 2024 gerealiseerde besteding.

**Verantwoording
kwaliteitsafspraken**

alle bedragen X 1000

Oorspronkelijke planvorming

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

Verantwoording kwaliteitsafspraken

alle bedragen X 1000

Realisatie

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken	7.851	10.071	17.400	22.376	24.852	29.326	111.876
Inzet kwaliteitsafspraken							
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs							
1.1 Student nabijheid	6.118	6.363	6.814	7.207	7.191	7.268	40.961
1.2 Verhoging van labbudgetten	1.154	1.162	1.192	1.249	1.314	1.385	7.458
1.3 Curriculum onderhoud	651	656	673	705	741	782	4.207
<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>9.247</i>	<i>9.435</i>	52.626
3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling							
3.1 Initiatiefvoorstel AMR	382	396	716	804	718	819	3.835
<i>Subtotaal 3. Studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</i>	<i>382</i>	<i>396</i>	<i>716</i>	<i>804</i>	<i>718</i>	<i>819</i>	3.835
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten							
5.1 BOOST-IT	3.800	0	0	0	0	0	3.800
5.2 Technologie en data in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	0	1.028	3.169	6.117	10.116	17.507	37.937
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)	224	319	407	382	445	233	2.011
5.4 Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	273	187	247	170	135	827	1.839
5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	6.884
5.6 Rijke Leeromgeving - Versnellen adequate en innovatieve leerruimtes	23	41	44	516	461	1.330	2.415
<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>	<i>21.045</i>	54.886
6. Verdere professionalisering van docenten							
6.1 BDB+	334	174	136	158	0	0	801
6.2 Docent-professionalisering	0	11	50	177	160	148	547
<i>Subtotaal 6. Verdere professionalisering van docenten</i>	<i>334</i>	<i>186</i>	<i>186</i>	<i>335</i>	<i>160</i>	<i>148</i>	1.348
Totaal inzet kwaliteitsafspraken	14.106	11.485	14.595	18.633	22.430	31.446	112.695
Totaal saldo kwaliteitsafspraken	-6.255	-1.415	2.806	3.743	2.422	-2.120	-819

Onderstaande 4 tabellen lichten het beoogde eindresultaat en de voortgang en realisatie van de maatregelen toe.

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
1.1 Student-nabijheid		
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 in 2024 en in totaal 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 en hun bereikbaarheid (3,80 en 3,96 NSE 2024 op Avansniveau). Over periode 2021-2024 zijn de Avanscores voor studenttevredenheid vrij constant en hoger dan het landelijk gemiddelde. Docenten ervaren echter amper een afname van de werkdruk.
1.2 Verhoging van labbudgetten		
Verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor het laboratoriumonderwijs. Via verhogen labbudgetten.	Het beoogde geld is ingezet.	De middelen zijn ingezet. In 2024 en in totaal 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 in orde; 2 academies verwachten dat de labs het komende jaar (opnieuw) aandacht vragen.
1.3 Curriculum onderhoud		
Op orde houden curricula via verhogen van het budget voor curriculumonderhoud met € 620K per jaar	De middelen zijn jaarlijks ingezet.	Er zijn in 2024 en in totaal meer middelen ingezet dan gepland.
	Studenten en visitatiepanels/NVAO zijn tevreden over de actualiteit van de curricula.	Studenten (en alumni) zijn tevreden over de actualiteit in de opleidingen (3,82 NSE 2024 en HBO-Monitor 23). De actualiteit van de curricula is naar tevredenheid van de visitatiepanels/NVAO.

3. Studiesucces, inclusief inzet op talentontwikkeling

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
3.1 Initiatiefvoorstel AMR		
Studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Via het initiatiefvoorstel uitwerken in Avans Extra als proeftuin voor Ambitie 2025.	De beoogde middelen zijn ingezet.	De middelen zijn besteed zoals gepland.
	Aanpak en beoogde resultaten zijn door studenten samen met Avans Extra verder uitgewerkt en aangescherpt.	Het aanbod ontwikkelt zich zowel inhoudelijk, als ook in de vorm. De inhoudelijke keuzes zijn deels vraaggestuurd vanuit de student.
	Het aanbod is actueel en kwalitatief goed. Communicatie loopt via een online digitaal platform.	Er wordt al enkele jaren gezocht naar het meest logische ontsluitingsplatform van het aanbod richting studenten (via website of AvansStudyPath). De naam van het huidige platform Student Support is niet dekkend voor al het aanbod van Avans Extra. Het op een centrale manier samenbrengen van het aanbod vanuit verschillende organisatieonderdelen blijkt complex.
	Het aanbod ten aanzien van persoonsvorming is volledig geïntegreerd in de curricula.	Het extra-curriculair aanbod van workshops voor persoonlijke ontwikkeling sluit aan bij behoefte van studenten (en de organisatie). Er zijn bv. workshops rondom studievasthoudingen, zelfvertrouwen, leren kiezen maar een lezing rondom 'seks education'. Het aantal verzoeken voor trainingen in-house neemt toe. Trainers worden ook steeds vaker naar de academies gestuurd voor een bepaalde vorm van maatwerk.
	Studenten zijn tevreden over het aanbod en de aanpak.	Het aanbod van Avans Extra als geheel wordt door studenten, net als voorgaande jaren, zeer goed gewaardeerd (>8 op 10-puntschaal).



5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
5.1 BOOST-IT		
Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, via een digitale leer- en werkomgeving.	Visie op onderwijs en ICT opstellen.	Gerealiseerd en afgerond
	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
5.2 Technologie en data		
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 2024 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 zijn de afgelopen jaren veel inspanningen gedaan op het gebied van nieuwe technologie en data, dit gaat helaas langzamer dan verwacht. Het bruikbaarmaken van de data voor het inzicht geven aan de leerroutes vraagt nog verbetering. Dit onderwerp vraagt ook in de komende jaren aandacht, zoals rondom de beschikbaarheid van data en de kennis van en bewustwording rondom datagebruik in het onderwijs.
	Op de hoofdlocaties zijn fysieke experimenteerruimtes ingericht.	OpenX is in december 2023 officieel in gebruik genomen (vanaf oktober 2023 operationeel).
	Een nieuwe digitale leer- en samenwerkingsomgeving is operationeel.	Brightspace is operationeel.
	Werkveld, studenten en docenten maken gebruik van de digitale marktplaats.	Dit traject is niet gestart.
5.3 Avans Innovative Studio (AIS)		
Verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie.	De beoogde middelen zijn ingezet.	In 2024 zijn minder middelen ingezet dan vooraf gepland. Gedurende de totale looptijd is 96% van de beoogde middelen ingezet.
	Fysieke ruimtes in Breda en 's-Hertogenbosch zijn conform het concept ingericht.	In Breda functioneert het concept van OpenX met werken in co-creatie. Dit concept is te vertalen naar andere locaties, wanneer de behoefte daarnaar is. Tot nu toe is hiervoor geen interesse.

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
	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.	Opdrachtgevers beoordelen de opbrengsten als vernieuwend (score 4,1) en tastbaar (score 4,3).
	Deelnemende studenten, docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de leerervaring en de organisatie.	Studenten beoordeelden in 2022 en 2023 de mogelijkheid om zelf keuzes te maken binnen het AIS-onderwijs positief (4,6 op 5-puntschaal, in 2024 niet geëvalueerd).

5.4 Avans Multi-disciplinary eXperience (AMX)

Multidisciplinaire samenwerking mogelijk maken en kennisbenutting vergroten en -overdracht van en naar externe organisaties.	De beoogde middelen zijn besteed.	In 2024 is minder besteed dan vooraf gepland. Gedurende de totale looptijd is 71% van de beoogde middelen besteed.
	Jaarlijks namen 1.300 Avans-studenten uit jaar 3 en 4 met 90 docentcoaches en 90 opdrachtgevers deel aan de AMX.	In 2024 hebben ongeveer 1000, voornamelijk 2e jaarsstudenten 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 positief over de AMX-week en de leerervaringen (waarden op 5-puntschaal): de mogelijkheid om zelf keuzes te maken (3,9); beter inzicht in de manier waarop mensen uit andere disciplines een vraagstuk oppakken (3,2); beter met mensen uit andere disciplines samenwerken (3,4).
	Alle Avans-studenten kunnen participeren in een module interdisciplinair samenwerken.	Vooraf de Bredase opleidingen uit het economisch domein en Social Work nemen deel.
	Docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de organisatie en samenwerking en geven aan dat ze bij volgende edities terugkomen.	De AMX is in 2024-2025 voor het laatst georganiseerd. De multidisciplinaire samenwerking komt terug in het reguliere onderwijsprogramma.

5.5 Rijke Leeromgeving - Renovatie OWB 215

Onderwijspanden verbouwen, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs	Uitvoering conform meerjarenbegroting/-planning kapitaaldienst.	Uitgevoerd conform meerjarenbegroting- en planning van de kapitaaldienst.
--	---	---

5.6 Rijke Leeromgeving

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. Bouwkosten zijn fors opgelopen en de betreffende nieuwbouw is later dan verwacht gestart.
--	--	--

5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
	Studenten zijn tevreden over de basisfaciliteiten.	De studenttevredenheid in de NSE over de studiefaciliteiten van de opleiding is 3,85 en sinds 2022 nagenoeg onveranderd. In 2024 zijn de scores 3,75 (Roosendaal), 3,94 (Breda) en 3,77 ('s-Hertogenbosch).

6. Verdere professionalisering docenten

Thema's en maatregelen	Beoogde resultaat (2024)	Realisatie voortgang (2024)
6.1 BDB+		
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.
6.2 Docent-professionalisering		
Vergroten expertise van slb'ers op studentenwelzijn/handicap & studie vergroten. Via opzetten scholings- en ontwikkelprogramma.	De beoogde middelen zijn ingezet.	In totaal zijn de middelen (groten)deels ingezet (77%). In 2024 zijn minder middelen besteed dan vooraf gepland. Het aantal deelnemers en bezoekers van het leerlandschap neemt jaarlijks toe.
	Een eerste scholings-/ontwikkeltraject is uitgevoerd.	Sinds 2021 zijn jaarlijks meerdere trajecten uitgevoerd. In 2024 is voor de vergroting van de expertise van SLB'ers sterk ingezet op onderwerpen rond minorkeuze, leren kiezen en het begeleiden van het keuzeproces.

Reflectie op voortgang en realisatie 2024

De uitvoering, monitoring en evaluatie van de kwaliteitsafspraken en de betrokkenheid hierbij van de medezeggenschap tot en met 2024 liep zoals vooraf gepland. Er hebben geen formele tussentijdse planwijzigingen plaatsgevonden.

De kwaliteitsafspraken zijn opgenomen in het format voor de beleidsplannen, zodat de monitoring op de kwaliteitsafspraken minimaal 3 keer per jaar plaatsvindt. Ook bij de Avans review komen ze aan de orde.

Voor het jaar 2024 blijkt dat sprake is van een grotere ontvangen rijksbijdrage, met name als gevolg van loon- en prijscompensatie (€ 3,8 miljoen

meer opbrengsten). De activiteiten gericht op intensiever en kleinschaliger onderwijs zijn hierdoor eveneens toegenomen (€ 2,1 miljoen meer lasten). Ten aanzien van passende en goede onderwijsfaciliteiten zien we dat rondom technologie meer middelen worden ingezet dan opgenomen in het oorspronkelijke plan (€ 5,8 miljoen meer lasten). Rond 'de rijke leeromgeving' vond een onderbesteding plaats, met name te verklaren door vertraging in de realisatie van onze huisvestingsplannen (€ 0,6 miljoen minder lasten). Daarmee is in 2024 sprake van een grotere overbesteding dan opgenomen in het oorspronkelijke plan (2024: € 2,1 miljoen overbesteding vs. planvorming: € 1,4 miljoen onderbesteding).

Reflectie op voortgang algemeen en vooruitblik 2025

Over de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken is sprake van een overbesteding van € 0,8 miljoen ten opzichte van de ontvangen rijksbijdrage. Deze overbesteding ligt in lijn met de planvorming.

Er zijn verschillen tussen de maatregelen als het gaat over de mate waarin de geplande besteding over de gehele looptijd daadwerkelijk is gerealiseerd. Dit varieert tussen 43% (minder besteed dan gepland) en 124% (meer besteed dan gepland). De 2 maatregelen waar het meeste geld voor was gepland, laten ook de hoogste procentuele overschrijding zien (studentnabijheid 124% en technologie & data 122%). Deze 2 maatregelen kennen een koppeling met het aantal studenten en/of kennen het grootste effect van de prijsinflatie in de afgelopen jaren.

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken heeft goed op schema gelegen. De afspraken met een tijdelijke aard zijn in 2024 afgerond. De trajecten met een meer structureel karakter, en passend bij Ambitie 2025, lopen door in 2025. De uitvoering, monitoring en evaluatie van deze trajecten binnen de reguliere planning & control-cyclus blijft ongewijzigd.

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 2024 werd de AMR door het CvB geïnformeerd over de lopende situatie:

- in het voorjaar bij de bespreking van de Planningsbrief 2025 en bijbehorende documenten
- in het najaar bij de bespreking van de Meerjarenbegroting 2025-2029.

De Kwaliteitsafspraken kwamen in 2024 expliciet aan bod bij de bespreking van de monitoringsrapportage Kwaliteitsafspraken

tussen AMR en het CvB. Hiervoor leverde het CvB op 26 juni 2024 bij de AMR een voortgangsrapportage aan. De AMR stelde daarop schriftelijke vragen aan het CvB, die zowel schriftelijk als tijdens de behandeling van de Meerjarenbegroting zijn beantwoord. Overkoepelend is het waardeoordeel van de AMR op de inzet van de middelen positief.

Als afronding van de Kwaliteitsafspraken heeft de AMR aanvullend een integrale reflectie opgesteld over proces en betrokkenheid bij het opstellen van het plan en de monitoring van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken gedurende de totale looptijd van 2019-2024."

De onafhankelijke reflectie van de AMR vormt samen met de informatie in dit hoofdstuk en de verwijzing naar de Kwaliteitsafspraken in het Verslag van de RvT, de informatie voor de eindevaluatie door accreditatieorganisatie NVAO.

Reflectie AMR

Edwin Zeelenberg (voorzitter AMR): "Als afronding van de Kwaliteitsafspraken heeft de AMR aanvullend een integrale reflectie opgesteld. Deze gaat over het proces en de betrokkenheid bij het opstellen van het plan en de monitoring van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken gedurende de totale looptijd van 2019-2024.

Betrokkenheid AMR bij het opstellen van het plan

In 2018 is met de AMR afgesproken het opstellen van de nieuwe Ambitie 2025 en het traject van de kwaliteitsafspraken aan elkaar te verbinden. Het ontwikkelproces werd daarmee vanaf het begin afgestemd met de AMR en de Raad van Toezicht.

Op verzoek van de AMR werd een extra digitale studentenenquête uitgezet om meer studenten te betrekken bij de input voor de Ambitieplannen. Studenten gaven aan meer flexibiliteit en aandacht voor 'technology skills', 'soft skills' en 'research skills' te wensen. De studentengeleding van de AMR is ook met een initiatiefvoorstel gekomen over de persoonlijke ontwikkeling van de student (Initiatiefvoorstel Persoonlijke Ontwikkeling, 5 april 2019). Dit voorstel van de

AMR is opgenomen in de kwaliteitsafspraken. Leden van de AMR namen deel aan bijeenkomsten en managementconferenties. Uiteindelijk werden 2 scenario's voor de kwaliteitsafspraken besproken. De AMR stemde in met een verder uitgewerkt plan volgens het gekozen scenario op 27 augustus 2019.

Uit bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat de AMR in ruime mate betrokken is geweest bij het proces van het opstellen van het plan Ambitie 2025 en de daaraan verbonden kwaliteitsafspraken.

Monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken

Vanaf 2020 is de voortgang van de kwaliteitsafspraken een vast onderdeel geworden van de Avans-review. Ook de leden van de AMR zijn uitgenodigd voor deze reviews. Ze konden samen met andere personeelsleden, studenten en externen de punten hieruit bespreken. Het was goed om op deze wijze vanuit een breder perspectief naar de voortgang van de kwaliteitsafspraken te kijken, alleen kwamen niet alle onderdelen daar aan bod.

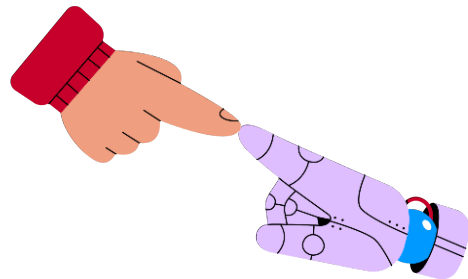
Ook zijn de kwaliteitsafspraken opgenomen in het format voor de beleidsplannen, zodat de monitoring 3 keer per jaar plaatsvindt via de managementsrapportage (MARAP) binnen de reguliere planning- en controlcyclus. Wat de AMR is opgevallen, is dat niet alle academies de MARAP's op dit punt (volledig) hebben ingevuld, waardoor in plaats van een 100% dekkend alleen een meer globaal beeld gegeven kan worden.

Het Institutional Research (IR) heeft de monitoring en evaluatie uitgewerkt in een voortgangsrapportage, dat jaarlijks aan de AMR is verstrekt. Deze voortgangsrapportage heeft de AMR een goed beeld gegeven van wat er al gerealiseerd was en wat nog niet (inclusief toelichting van redenen). Over de rapportage van 2023 zijn door de AMR schriftelijk vragen gesteld, die zijn beantwoord door het college. Het zou nog beter zijn geweest, als de bespreking van dit rapport een vast onderdeel van de jaaragenda tussen het college en de AMR was geweest.

Andere momenten waarop de voortgang van de kwaliteitsafspraken ter sprake kwam, was tijdens de besprekingen van de Planningsbrief en de Meerjarenbegroting.

De AMR heeft een aanvulling op de kwaliteitsafspraken (thema 3: Studiesucces) gedaan door middel van een initiatiefvoorstel. Ook in de jaren daarna heeft de AMR de mogelijkheid gehad om tussendoor bij te sturen aan de hand van nieuwe adviezen.

Over het algemeen heeft de AMR in de periode 2019-2024 voldoende mogelijkheden gekregen om de voortgang van de kwaliteitsafspraken te monitoren. De raad kijkt met vertrouwen uit naar de besprekingen met het college over de verdere structurele invulling van deze gelden voor het verbeteren van de kwaliteit van het hoger onderwijs bij Avans."



8 NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) maakte het ministerie van OCW middelen vrij voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na corona en voor het compenseren van onderzoekers voor door COVID-19 vertraagd onderzoek. We laten hieronder zien hoe we de middelen in 2024 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.

Herverdeling

De herverdeling kwam tot stand na rondetafelgesprekken met studenten en met de eigenaren van de bestaande activiteiten. De AMR stemde in met deze herverdeling.

Net als in de voorgaande jaren, besteedde Avans in dit laatste jaar de specifieke tijdelijke middelen aan de landelijke thema's:

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

Het monitoren, evalueren en bijstellen van de acties gebeurde 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 mbo-, hbo- en universitaire onderwijsinstellingen.

Werving en selectie**(Bedragen x € 1.000)**

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Werving en selectie	De activiteit is uitgevoerd in voorgaande jaren.	nvt	0	0
Totaal		nvt	0	0

Lerarenopleidingen**(Bedragen x € 1.000)**

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Lerarenopleidingen	De activiteiten zijn uitgevoerd.	nvt	71	76
Totaal		nvt	71	76

Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding**(Bedragen x € 1.000)**

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Meer ondersteuning voor studenten	De activiteiten zijn uitgevoerd en zijn deels in de reguliere bedrijfsvoering opgenomen. De onderbesteding is ingezet als compensatie op overbesteding bij andere activiteiten.	nvt	188	174
Meer contactmomenten tussen studenten	In 2024 zijn deze activiteiten uitgevoerd naar behoefte. De onderbesteding is ingezet als compensatie op overbesteding bij andere activiteiten.	nvt	100	33
Pro-actieve benadering studenten	De activiteiten zijn uitgevoerd. Met samenwerkingspartners wordt afgestemd over een mogelijke voortzetting in de reguliere bedrijfsvoering. De onderbesteding is ingezet als compensatie op overbesteding bij andere activiteiten.	nvt	100	89
Totaal		nvt	388	296

Soepele in- en doorstroom

(Bedragen x € 1.000)

Activiteit	Voortgang	Plan	Actueel	Besteed
Aanbieden extra begeleiding	De activiteiten zijn uitgevoerd en zijn deels in de reguliere bedrijfsvoering opgenomen.	nvt	779	774
Investeren in een goede intake	De activiteit is uitgevoerd in voorgaande jaren.	nvt	0	-
Beter laten landen van studenten	De activiteit is uitgevoerd in voorgaande jaren.	nvt	0	-
Aanbieden van extra mogelijkheden om studievertraging in te lopen	De activiteiten zijn uitgevoerd en worden deels in de reguliere bedrijfsvoering verder ontwikkeld.	nvt	80	510
Totaal		nvt	859	1.284

Voortgang besteding

(Bedragen x € 1.000)

	Plan	Besteed	Plan	Actueel	Besteed	Plan	Actueel	Besteed	Plan	Besteed	Totaal	Totaal
Thema	2021	2021	2022	2022	2022	2023	2023	2023	2024	2024	Plan	Besteed
Soepele in- en doorstroom	5.142	3.011	4.071	3.977	1.897	2.061	5.160	5.494	859	1.284	11.274	11.686
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	1.038	82	1.897	1711	2.060	604	1.505	923	388	296	3.539	3.361
Lerarenopleidingen	281	138	333	333	262	68	211	211	71	76	682	687
Overig (buiten thema's)	137	54	339	422	270	0	152	152	0	0	476	476
Totaal	6.598	3.285	6.640	6.443	4.489	2.733	7.028	6.780	1.318	1.656	15.971	16.210

In 2024 zijn de geplande activiteiten zoals na de herverdeling opgezet, uitgevoerd. Het totale budget is uitgenut en de inzet van de specifieke tijdelijke NPO-middelen is afgerond.

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 kunnen we nog gebruikmaken van deze middelen.

Als onderdeel van 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 tabel 1 is de inzet over 2024 verantwoord. Samen met de reeds in 2023 ingezette middelen, heeft Avans daarmee het volledige bedrag aan ingezette middelen van € 719.000 ingezet.

Besteding geholpen onderzoekers

	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten (x € 1000)
A. NPO Steunprogramma voor herstel en onderzoekers	83	238
B. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	26	75

9 BESTUUR EN GOVERNANCE

Avans Hogeschool is een bekostigde instelling voor hoger beroepsonderwijs en heeft de rechtsvorm van een stichting. De stichting Avans Hogeschool heeft als primaire doelen het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig hoger onderwijs, het uitvoeren van impactvol praktijkonderzoek en het bijdragen aan de ontwikkeling van studenten, het werkveld en de maatschappij (doorwerking).



Binnen de hogeschool functioneren drie belangrijke organen:

- Het [College van Bestuur](#) (CvB) is het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor de strategische koers van de instelling, het beleid en de uitvoering daarvan. Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
- De [Raad van Toezicht](#) (RvT) houdt toezicht op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken binnen de instelling. Dit omvat onder andere bewaking van de strategische koers, de financiële gezondheid en de naleving van wet- en regelgeving. Daarnaast benoemt de RvT de leden van het CvB en fungeert hij als adviesorgaan voor het CvB.
- De [Avans Medezeggenschapsraad](#) (AMR) vertegenwoordigt studenten en medewerkers en heeft advies- en instemmingsrechten bij belangrijke beleidsbeslissingen.

Deze 'governance-driehoek' zorgt voor evenwicht tussen bestuur, toezicht en inspraak, opdat goed bestuur en transparantie binnen Avans Hogeschool gewaarborgd zijn en de belangen van studenten, medewerkers en andere belanghebbenden op zorgvuldige wijze worden behartigd.

Avans opereert binnen de kaders van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), die de wettelijke basis vormt voor het functioneren van hogescholen in Nederland. De stichting ontvangt bekostiging van de overheid en is onderworpen aan regelgeving en kwaliteitsnormen die door de overheid en accreditatieorganisaties worden vastgesteld. Daarnaast streeft Avans naar een transparante en verantwoorde bedrijfsvoering waarbij duurzaamheid, innovatie en maatschappelijke impact centraal staan.

De governance van Avans is ingericht volgens de vernieuwde Branchecode goed bestuur en toezicht in het hoger beroepsonderwijs (2023). Deze branchecode legt, meer dan voorheen, de nadruk op de maatschappelijke rol van hogescholen. Daarnaast benadrukt de code transparantie, verantwoording en dialoog met stakeholders (intern en extern), de evaluatie van bestuurlijke prestaties en risicobeheersing.

Deze juridische structuur en governance dragen bij aan de stabiliteit en betrouwbaarheid van Avans Hogeschool als een toonaangevende kennisinstelling die zich inzet voor de toekomst van haar studenten en de samenleving als geheel.

In 2024 zette Avans flinke stappen in de implementatie van Ambitie 2025. Alle voltijdsbacheloropleidingen startten met het nieuwe onderwijsmodel voor flexibel onderwijs in september 2024.

Het jaar kende ook [wisselingen in het CvB](#), met het afscheid van de waarnemend voorzitter en van een interim-bestuurder en een welkom aan de nieuwe voorzitter. Eind 2024 bestaat het CvB daarmee uit een voorzitter, een collegelid en een interim-bestuurder. De selectieprocedure voor een tweede collegelid werd in december 2024 afgerond. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de besturing van Avans Hogeschool en enkele belangrijke bestuurlijke afwegingen die in het afgelopen jaar gemaakt zijn.



Raad van Toezicht

De RvT functioneert binnen de kaders van de WHW, de statuten van de stichting Avans, het bestuurs- en beheersreglement, het reglement Raad van Toezicht en het reglement Commissies van de Raad van Toezicht (zie website). De Branchecode goed bestuur en toezicht in het hoger beroepsonderwijs vormt een belangrijk referentiekader voor het toezicht.

Bij het uitoefenen van de toezichthoudende functie gebruikt de RvT het toetsingskader. Hierin staat hoe hij invulling geeft aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden door het College van Bestuur. Het optreden van de RvT als adviseur voor het CvB kreeg in 2024 extra invulling in de vorm van gezamenlijke thematische bijeenkomsten. Dilemma's en het denken vanuit verschillende scenario's kwamen hierbij aan de orde. Verder was er in 2024 vanuit de

werkgeversrol aandacht nodig voor ziekteverzuim en opvolgingsvraagstukken in het CvB.

De RvT heeft een auditcommissie, een commissie kwaliteit onderwijs, onderzoek en valorisatie en een selectie- en remuneratiecommissie ingesteld. In paragraaf 9.2.4 beschrijven we de belangrijkste thematieken die in 2024 aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van de RvT en in de commissievergaderingen. Zie ook het [interview](#) met de RvT.

Samenstelling

De leden van de Raad van Toezicht zijn maatschappelijk betrokken en hun achtergrond is divers. Ze brengen ieder een eigen discipline, deskundigheid en ervaring mee. Mede hierdoor kunnen ze onafhankelijk en kritisch opereren ten opzichte van elkaar, van het College van

Bestuur en van welk deelbelang dan ook. De RvT bestaat uit zes personen en wordt ondersteund door een adjunct-secretaris en een secretaris, die beiden ook werken voor het CvB. De samenstelling van de RvT is gebaseerd op een profiel dat wordt vastgesteld na advies van de Avans Medezeggenschapsraad (AMR).

John Jorritsma

voorzitter Raad van Toezicht Avans Hogeschool

lid remuneratiecommissie

(Neven)functie(s)

voorzitter Raad van Commissarissen TU/e Participations

voorzitter Raad van Commissarissen NV LIOF

stichtingsbestuurder Capitalisers

advisory board-member Lumolab

Josephine de Zwaan

vice-voorzitter Raad van Toezicht Avans Hogeschool

lid commissie KOO

lid remuneratiecommissie

(Neven)functie(s)

voorzitter Raad van Toezicht Vereniging Buma

voorzitter Raad van Toezicht Stichting Stemra

voorzitter Raad van Commissarissen ROM InWest B.V.

Programma Verdiepte Governance en Ongemak in de Boardroom "Supervisor"

PhD onderzoeker Nyenrode Business University

Femke Aarts

lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool

voorzitter auditcommissie

(Neven)functie(s)

Adviseur Raad van Bestuur Surplus

Director of the Global Board of Directors of IMA

Voorzitter Raad van Toezicht Rutgers

Bestuurder Fairwork

Meindert van Duijvenbode

lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool

voorzitter remuneratiecommissie

lid auditcommissie

(Neven)functie(s)

voorzitter Raad van Commissarissen Willem II

lid Raad van Toezicht BumaStemra

voorzitter Stichting Veemarktkwartier

Saskia Lavrijssen

lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool

voorzitter commissie KOO

(Neven)functie(s)

decaan Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit

Ugur Pekdemir

lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool

lid auditcommissie

(Neven)functie(s)

coöperatief directeur Noord-Holland Noord en directeur Alkmaar e.o. bij Rabobank

Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis Tilburg: lid Raad van Toezicht, lid vastgoed- en auditcommissie

Rabobank Foundation: lid Raad van Toezicht

Nationale Sporthelden 4 mei: lid comité



De samenstelling van de RvT is in 2024 ongewijzigd gebleven ten opzichte van het jaar ervoor. De RvT heeft Femke Aarts en Josephine de Zwaan in 2024 herbenoemd voor een periode van vier jaar. Zie voor het overzicht van de termijnen rooster van aftreden.

Rooster van aftreden

	Aantreden	Herbenoeming	Aftreden
Femke Aarts	1-10-2020	30-9-2024	30-9-2028
Josephine de Zwaan	1-1-2021	31-12-2024	31-12-2028
Saskia Lavrijssen	1-1-2022	31-12-2025	31-12-2029
Ugur Pekdemir	1-1-2022	31-12-2025	31-12-2029
John Jorritsma	1-10-2022	30-9-2026	30-9-2030
Meindert van Duijvenbode	1-10-2022	30-9-2026	30-9-2030

Bezoldiging Raad van Toezicht

In 2024 is het WNT-bezoldigingsmaximum met 4,84% geïndexeerd. Het algemene bezoldigingsmaximum voor toezichthouders in de (semi-)publieke sector bedroeg in 2024 € 34.950 voor een voorzitter (15% van het bezoldigingsmaximum) en € 23.300 voor leden (10% van het bezoldigingsmaximum).

De bezoldiging van de voorzitter en leden van de RvT bleef in 2024 ruim binnen de kaders van de WNT; de bezoldiging van de voorzitter en van de leden bedroegen 76% van het betreffende bezoldigingsmaximum.

In tabel [1c Toezichthoudende topfunctionarissen](#) van de WNT verantwoording is een overzicht van de bezoldiging van de RvT opgenomen.

Professionalisering en zelfevaluatie Raad van Toezicht

De RvT is verantwoordelijk voor de professionaliteit van het eigen functioneren en ziet het als een kans om de raad scherp te houden en verbeterlagen te maken. In maart 2024 heeft de RvT de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van Jan Andreae, 'change en development professional' voor het verbinden van persoonlijk en maatschappelijk leiderschap. Tijdens de zelfevaluatie kwamen de volgende thema's aan de orde:

- effectiviteit van de raad
- samenwerking binnen de raad
- kwaliteiten binnen de raad
- verbeterpunten voor de raad

- beoordeling van het functioneren in de achterliggende periode

De waardevolle uitkomsten van de evaluatie heeft de RvT ter harte genomen en geïmplementeerd. Zo zijn er ten aanzien van de werkverdeling aanpassingen gedaan opdat de voorzitter en leden de gevraagde en benodigde (tijds)inspanning als beter passend ervaren. De RvT concludeerde verder dat de huidige raadsleden complementair aan elkaar werken en de raad crisisbestendig, nuchter en weerbaar is.

Vergaderingen Raad van Toezicht

Bij de taakopvatting van de RvT ligt de nadruk op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en de valorisatie daarvan. Daarbij steunt de RvT de aanpak van het CvB om waardecreatie op de lange termijn te realiseren, waarbij strategie en samenhang tussen verschillende aspecten van de 'maatschappelijke opgave, voorheen geformuleerd als educatieve missie, centraal staan. De RvT heeft ook in 2024 weer goede ontwikkelingen op dit gebied waargenomen.

De RvT vergaderde in 2024 negen keer met het CvB. Drie bijeenkomsten waren thematisch ingestoken met als doel om het CvB te adviseren over strategische thema's. In dit kader was er ook een strategiedag. Ook heeft de RvT vanuit haar werkgeversrol een aantal keer overleg gevoerd. Verder heeft de RvT dit jaar drie keer met de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) overlegd. Tot slot heeft de RvT samen met het CvB werkbezoeken afgelegd aan vier hybride externe leer- en innovatieomgevingen (HELIO's).

Reguliere vergaderingen

De voltallige raad vergaderde in 2024 vijf keer 'regulier', waarvan tweemaal in aanwezigheid van de externe accountant. Voorafgaand aan elke vergadering kwam de raad in besloten samenstelling bijeen. Tijdens elke vergadering informeerde het CvB de RvT over lopende zaken op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel en organisatie, financiën, huisvesting en digitale transformatie. Zo is bijvoorbeeld gesproken over de ontwikkeling van kwaliteitssysteem 'Kwaliteit in Beweging integraal', over strategische personeelsontwikkeling, over de status van de aanbevelingen uit de AVG-compliance-rapportage 2023, over de ontwikkeling van een integraal risicomanagementsysteem (ERM, BCM) en over portfolio-/assortimentsontwikkeling, inclusief masteropleidingen en Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Verder heeft de RvT gesproken over het eigen rooster van aftreden, de herbenoeming van twee leden van de RvT en de WNT-klasse en vergoeding RvT. In deze vergaderingen keek de RvT stevast naar de onderliggende vragen, dilemma's en mogelijke scenario's. De volgende belangrijke onderwerpen die op de agenda van de RvT-vergaderingen stonden, lichten we uit:

Ambitie 2025

Kernpunt van de gesprekken in 2024 was de voortgang van Ambitie 2025. De RvT is door het CvB geïnformeerd over de uitkomsten van de Gateway Review en de RvT heeft op basis van deze informatie verduidelijkende vragen gesteld. De belangrijkste conclusie uit deze review is dat Ambitie 2025 breed verwoord, gehoord en omarmd is. De Ambitie draagt bij aan het opleiden van studenten tot wendbare en veerkrachtige professionals. Het reviewteam is onder de indruk van het brede draagvlak en de gerealiseerde resultaten tot dan toe. Belangrijkste aandachtspunt en aanbeveling is om de focus te houden op de 'corebusiness van Avans', te weten het opleiden van adaptieve professionals door middel van onderwijs en onderzoek met het werkveld. De RvT heeft met het CvB besproken hoe door het CvB opvolging gegeven kan worden

aan de aanbevelingen en hoe de transitie vanuit de tijdelijke structuren overgedragen en geborgd kan worden in de lijn. De RvT zal dit monitoren.

Huisvesting

Het CvB heeft de RvT erover geïnformeerd dat het huisvestingsbudget in 2024 'beleidsarm' is gekort. Dit is op de lange termijn niet houdbaar; de RvT heeft het CvB uitgenodigd te werken aan een nieuwe visie op huisvesting die huisvesting koppelt aan strategische doelen. De RvT zal dit monitoren. De RvT verleende in 2024 goedkeuring aan de grondruil Campus 300 in 's-Hertogenbosch. Ook is gesproken over de stand van zaken nieuwbouw op de Onderwijsboulevard en de renovatie van het EKP-gebouw.

Jaarverslag en jaarrekening 2023

In de mei-vergadering verleende de RvT goedkeuring aan het negende integrale jaarverslag van Avans Hogeschool en verleende het CvB decharge. Het jaarverslag, de managementletter en concernanalyse zijn in samenhang besproken. De RvT sprak met de accountant over specifieke aandachtspunten, zoals de scheiding tussen verantwoording over publieke en private middelen. Avans loopt met deze gescheiden rapportage voorop. Ook is gesproken over de tijdelijke aanstellingen van collegeleden. Daarnaast zijn sectorbrede risico's besproken, zoals stijgende kosten en de onzekerheid rond overheidsfinanciering. Voor de toekomstige financiële sturing en beheersing is het belangrijk om hier rekening mee te houden. Gezonde financiën en datamanagement zullen daarom van groot belang zijn. Verder is gesproken over algemene ontwikkelingen in de jaarverslaglegging, zoals de CSRD-richtlijn, wat in de context van integrated reporting en de Sustainable Development Goals (SDG's) een kleine stap lijkt te zijn. Het proces is volgens de accountant uitstekend verlopen, de procedures zijn goed ingericht en de personele bezetting in de financiële functie is adequaat. De accountant spreekt van een solide proces.

Planningsbrief 2025

In studiejaar 2023-2024 heeft het CvB herbevestigd dat Avans met Ambitie 2025 de juiste richting ingeslagen is. Omdat de Ambitieperiode in 2025 ten einde loopt, maar de implementatie nog niet gereed is, heeft het CvB besloten het huidige instellingsplan met twee jaar te verlengen en op basis van actuele (landelijke) ontwikkelingen dit plan aan te scherpen; Ambitie 2027 wordt in 2025 opgesteld. Daarmee kreeg de planningsbrief een inhoudsrijker karakter dan voorgaande jaren en heeft de RvT over de aangescherpte strategische koers zowel met het CvB als met de AMR veelvuldig gesproken. Hierbij kwamen vraagstukken aan bod over de richting en duiding van de hogeschool als kennisinstelling en de communicatie en betrokkenheid van de organisatie en de medezeggenschap hierbij. Gesproken is over een bestuursstijl die verschuift van opdrachtgeverschap naar partnerschap.

De RvT benadrukt dat het ook voor het CvB en de AMR belangrijk is om in partnerschap samen te werken, waarbij ieders rol behouden blijft en er een veilige omgeving wordt geboden. De RvT heeft het CvB bevraagd op de visie van het CvB op welke vorm van aansturing en gesprekken passend zijn bij de huidige dynamiek (besturingsfilosofie en -model).

Meerjarenbegroting

In de decembervergadering besprak de RvT de meerjarenbegroting voor 2025-2029. De RvT keurde de begroting van 2025 goed en nam kennis van het meerjarig begrotingsperspectief 2026-2029. De RvT adviseert budgetten voor de doorontwikkeling naar een kennisinstelling en ook de huisvesting op te nemen in de meerjarenbegroting. Ook is gesproken over het ontbreken van een innovatiebudget en de impact van bezuinigingen en optimalisatie op de organisatie. De combinatie van krimpende baten, beperkte flexibiliteit van lasten en een structurele innovatiebehoefte maakt dat Avans zonder bijsturing met ingang van 2027 structurele tekorten van minimaal € 20 mln per jaar voorziet.

De situatie waarin Avans zich bevindt resulteert in de opgave om gelijktijdig het kostenniveau ingrijpend naar beneden bij te stellen om financieel solide te blijven én vanuit het sterke fundament door te ontwikkelen en nieuwe mogelijkheden te exploreren. Avans moet tegelijkertijd ogenschijnlijk conflicterende activiteiten organiseren (krimp én groei) om op lange termijn impact te kunnen blijven maken op maatschappij, menselijke-kapitaalagenda en (LLO-)studenten. De RvT bespreekt met het CvB dat dit een andere manier van sturen vraagt, die zo snel mogelijk met elkaar ontwikkeld moet worden.

Concernanalyses

Drie keer per jaar stelt de concerncontroller een concernanalyse op naar aanleiding van de managementrapportages van de organisatieonderdelen. Deze analyses zijn periodiek onderwerp van gesprek tussen RvT en CvB en bieden een overzicht van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie, met aandacht voor realisatie van de KPI's en aanbevelingen voor verbeteringen. De concernanalyses en de reactie van het bestuur hierop dragen bij aan het behouden van een solide basis en voortdurende optimalisatie binnen de organisatie. Wel is geconstateerd dat de oplevering van concernanalyses en het moment van bespreking in de RvT-vergaderingen beter gesynchroniseerd moet worden. Ook is gesproken over kwaliteitsverbetering van de analyses, met als doel dat het CvB en de RvT integraal en op strategisch niveau kunnen beschikken over sturingsinformatie.

Bij de bespreking van de stukken uit de planning & control-cyclus vormden de Kwaliteitsafspraken een integraal onderdeel van de bespreking. Een belangrijk besprekingspunt was hoe Avans meer gericht kan raken op eigenaarschap en het afmaken/doorpakken op verbeterinitiatieven en welke cultuurverandering daarvoor nodig is. Veel oplossingen worden tot nu toe gezocht in processen, waarbij de resultaten wat naar de achtergrond verdwijnen. Tot slot heeft de RvT met aandacht de ontwikkelingen gevolgd op het gebied van informatievoorziening en digitale

transformatie, omdat deze essentieel zijn voor de implementatie van het nieuwe onderwijsmodel. Avans EduPlatform en Avans Toetsplanning waren op tijd 'live' voor de start van het modulaire onderwijs in september 2024. Er zijn wel zorgen over de tijdige beschikbaarheid van andere ICT-systemen. De RvT monitort de voortgang.

Strategiedag en Thematische vergaderingen

In een aparte strategiedag en drie thematische bijeenkomsten gaf de RvT nog meer expliciet invulling aan haar rol als adviseur en sparringpartner van het CvB. In deze bijeenkomsten verkenden leden van RvT en CvB actuele thema's met elkaar, vaak ook geïnspireerd en uitgedaagd door een externe spreker.

In januari vond de jaarlijkse strategiedag van RvT en CvB plaats in Haaren. Hierbij was ook de strategische staf aanwezig. In het najaar van 2023 werkte het CvB samen met directies aan een omgevingsverkenning en een SWOT-analyse gemaakt van de huidige organisatie. Dit als opmaat naar een op te stellen 'strategische rationale' (narratief). Ambitie 2025 schetst de ontwikkelrichting voor Avans. Naast de ontwikkelrichting is er behoefte aan een 'strategische rationale': een logische redeneerlijn waarlangs het CvB consistente besluiten kan nemen die enerzijds bijdragen aan de realisatie van Ambitie 2025 en anderzijds ook voor langere tijd houvast bieden aan de organisatie. Het CvB heeft aan de hand van stellingen met de RvT gesproken over hun adviezen en aanbevelingen richting het vervolg.

Rol van toezichthouder

In de eerste thematische bijeenkomst van het jaar (april) is gesproken over de betekenis van toenemende externe samenwerking voor de rol van toezichthouder. Patrick Kenis, hoogleraar Beleid- en Organisatiewetenschappen bij Tilburg University, ging met de leden van de RvT en het CvB in gesprek. Avans werkt steeds meer samen in netwerken en ecosystemen. [Kenis](#)¹ stelt: "Als door verschillende partijen in netwerken wordt samengewerkt, zijn er vaak ook verschillende interne en externe toezichthouders betrokken.

Toezichthouders richten zich in het algemeen op een enkele organisatie en niet op het samenwerkingsverband of netwerk als geheel. Ze zijn daarbij ook vaak gebonden aan strikte wet- en regelgeving met betrekking tot de doelen waaraan publiek geld mag worden besteed, het uitwisselen van persoonsgegevens of mededinging." In het gesprek werd geduid welke transformatie van toezicht benodigd is bij samenwerking in ecosystemen. Bijvoorbeeld om het publieke belang voorop te stellen en niet alleen toezicht te houden op de continuïteit van de eigen organisatie. En ook om handelingsruimte voor toezichthouders te creëren en samenwerking en afstemming tussen de verschillende toezichthouders te organiseren.

Sturingsparadoxen

In juli vond de tweede thematische bijeenkomst van het jaar plaats, met sturingsparadoxen als centraal onderwerp. Jan Bogerd, lid CvB, leidde het onderwerp in door recente ontwikkelingen te schetsen in de sturing op het onderwijs vanuit de overheid. De Vereniging Hogescholen diende in de zomer het voorstel in dat er op instellingsniveau gekeken wordt naar (extra) financiering, en niet op opleidingsniveau. De opgave van elke hogeschool is immers om (regionaal) relevante opleidingen en onderzoeken te ontwikkelen of in de lucht te houden. Dit moet onderdeel zijn van de regionale investeringsagenda/regiobekostiging. De regio is niet gediend met sturing op opleidingsniveau vanuit het Rijk. RvT- en CvB-leden hebben vervolgens met elkaar gediscussieerd over de huidige en gewenste besturing van Avans. De conclusie is dat Avans de beweging naar 'mesodoelmatigheid' wil maken: Avans wil samen met andere instellingen de regio bedienen. Daarvoor is al een initiatief met Fontys Hogeschool opgestart.

Verdiencapaciteit

In de derde thematische bijeenkomst in november was verdiencapaciteit het centrale onderwerp. Het CvB en de RvT wisselden met elkaar van gedachten aan de hand van een aantal dilemma's. Het nemen van maatregelen om de krimp het hoofd te bieden en gelijktijdig investeringskeuzes te maken die leiden tot rendement, geeft in

potentie spanning. Het gaat hier echter niet over 'of of', maar over initiatieven die elkaar kunnen versterken. Gesproken is over de kansen die LLO kan bieden voor Avans en voor de regio. De RvT en het CvB zijn het erover eens dat het belangrijk is om een ecosysteem te bouwen op basis van een relatiemodel (in tegenstelling tot een transactiemodel) dat zich richt op langdurige samenwerking en waardecreatie en waarbij de nadruk ligt op vertrouwen (geaccrediteerde opleidingen), herhaalde interacties en wederzijdse betrokkenheid. Dit past ook bij de kracht van Avans. Om de potentiële verdien capaciteit te kunnen benutten en substantiële impact in en voor de regio te maken, is ten opzichte van de huidige situatie wel opschaling van LLO benodigd.

Overleg met de AMR

De RvT overlegde in 2024 twee keer met de Avans Medezeggenschapsraad (AMR). In maart is gesproken over de strategische ontwikkeling in de richting van kennisinstelling. Het CvB lichtte in deze vergadering het proces toe waarin het college met de directeuren en adjunct-directeuren van Avans tot een herbevestiging van Ambitie 2025 kwam. CvB en directies concludeerden daarbij dat een aanscherping van de strategische koers gewenst is. RvT, AMR en CvB hebben over de inhoudelijke voorstellen kritisch met elkaar van gedachten gewisseld.

In mei spraken de RvT, het CvB en de AMR over het rapport 'De Staat van Avans'. In kleinere groepen kwamen subthema's aan bod als kwaliteit van het huidige onderwijs en studentenwelzijn (beide ook onderdeel van de Kwaliteitsafspraken), arbeidsmarkt, ontwikkeling en doorwerking van het onderzoek, organisatie, het verander- en professionaliseringsprogramma en het kwaliteitssysteem.

Verder hebben het dagelijks bestuur van de AMR en RvT-contactpersoon Saskia Lavrijssen regelmatig contact over lopende zaken. Op twee extra momenten heeft een vertegenwoordiging van de RvT met de gehele AMR en/of het dagelijks bestuur van de AMR gesproken. Dat was in maart voorafgaand aan de bekendmaking

dat de voorzitter van het CvB in verband met ziekte ontheven werd uit zijn functie. Het tweede moment was in het voorjaar, bij het opstellen van het profiel voor de nieuwe CvB-leden en de werving- en selectieprocedure voor zowel de voorzitter als het lid van het CvB. Studenten en medewerkers hebben zitting genomen in de benoemings- en adviescommissies.

Werkbezoek

In lijn met proactief toezichthouden, krijgt de RvT niet alleen tijdens vergaderingen informatie, maar ook via meer informele werkvormen en ontmoetingen. Zo ging de RvT op 13 september 2024 met het CvB op werkbezoek bij 4 hybride externe leer- en innovatieomgevingen (HELIO's). Er is gesproken over sociaal maatschappelijke thema's zoals de inclusieve samenleving bij TINT in Oosterhout en preventieve gezondheid bij het Urban Living Lab in Breda, over ondernemerschap en technische innovaties bij Breda Robotics en over energietransitie en circulaire economie bij de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht. Het doel was om zicht te krijgen op samenwerkingsvormen die Avans heeft met partners in de regio, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek, en om een concreet beeld te krijgen bij de maatschappelijke impact die we op deze manier in en voor de regio maken.

Vergaderingen commissies

De RvT heeft een auditcommissie, een commissie kwaliteit onderwijs, onderzoek en valorisatie en een selectie- en remuneratiecommissie ingesteld. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de RvT voor te bereiden en de RvT te adviseren over te nemen besluiten en/of standpunten.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2024 vijfmaal bij elkaar. Vanuit de RvT nemen Femke Aarts, Ugur Pekdemir en Meindert van Duijvenbode deel. Ook de portefeuillehouder Financiën van het CvB, de concerncontroller en de directeur Diensteneheid Financiën & Studentenadministratie woonden de overleggen bij. Bij de bespreking van de jaarrekening, het jaarverslag inclusief

accountantsverslag en de meerjarenbegroting 2025-2029 was de accountant aanwezig.

Een vast agendapunt bij de overleggen is de stand van zaken en ontwikkelingen rond vastgoed, specifiek in het licht van dalende studentenaantallen en stijgende kosten van de bouwprojecten. In de meivergadering sprak de auditcommissie over de Planningsbrief. Hierbij is dieper ingegaan op de geambieerde doorontwikkeling van Avans naar een volwaardige kennisinstelling en wat dit vraagt aan doorlooptijd, inspanningen, capaciteiten, organisatieontwikkeling en het draagvlak in de organisatie. Ook is gesproken over mogelijkheden voor beheersing van materiële kosten.

Daarnaast stonden in 2024 Strategisch Talent Management en het ontwikkelen van Kritische Prestatie Indicatoren op de agenda. De auditcommissie sprak ook over privacy en dacht mee met de portefeuillehouder over Enterprise Risk Management (ERP), Business Continuity Management (BCM) en ontwikkelingen rond Avans+.

Verder voert de auditcommissie 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 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.

Commissie Kwaliteit, Onderwijs en Onderzoek

De commissie KOO vergaderde 4 keer in 2024: 2 keer in Tilburg en 2 keer in 's-Hertogenbosch. Vanuit de RvT nemen Saskia Lavrijssen en Josephine de Zwaan deel aan de commissie KOO, samen met portefeuillehouder(s) Onderzoek en Onderwijs vanuit het CvB.

In de vier overleggen werd de commissie geïnformeerd over de voortgang van de implementatie van Ambitie 2025 en werd gereflecteerd op en van gedachten gewisseld over de uitdagingen die dit met zich meebracht. Specifieke aandacht was er ook voor de stand van zaken met betrekking tot masteropleidingen, Leven Lang Ontwikkelen (LLO), het assortimentsbeleid en de doorontwikkeling van Integrale Kwaliteitszorg.

In de vergadering in april 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.

Selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie bestond in 2024 uit John Jorritsma, Josephine de Zwaan en Meindert van Duijvenbode en voerde met elk lid van het CvB een informeel gesprek over hun welbevinden en hun inhoudelijke portefeuilles. In 2024 kreeg de in 2023 ingevoerde nieuwe methodiek voor het beoordelen van het functioneren van het CvB een vervolg. In 2025 wordt deze werkwijze nog verder uitgebreid. Deze methodiek en cyclus sluit aan bij het huidige leiderschapsprogramma binnen Avans.

De commissie was verantwoordelijk voor het proces van de werving en selectie van een nieuwe CvB-voorzitter en een nieuw CvB-lid. Ook de overige leden van de RvT waren betrokken bij onder meer het gezamenlijk vaststellen van de profielen en het voeren van sollicitatiegesprekken. De werving van de CvB-leden vroeg een grote tijdsinvestering van de commissieleden, onder meer door de afstemming met executive bureau Vanderkruijs en met de AMR en door het uitvoeren van twee procedures tegelijkertijd in het voorjaar. In het najaar volgde nog een procedure voor de werving van het CvB-lid. De RvT is bijzonder verheugd dat zij Marjan Hammersma heeft aangesteld als nieuwe voorzitter van het CvB per 1 september 2024. In december is de werving afgerond voor het CvB-lid. Per 1 april

2025 verwelkomt de RvT Charissa Freese met de portefeuille onderwijs en onderzoek.

Ook vroeg de begeleiding van het ziekteverzuim van de voormalig CvB-voorzitter en zijn ontslag uit de rol van voorzitter dit jaar de volle aandacht van de commissie. Er is structureel gewerkt aan zijn re-integratie in zowel spoor 1 als in spoor 2.

Tot slot heeft de RvT dit jaar afscheid genomen van Jacomine Ravensbergen. Zij heeft acht jaar lang deel uitgemaakt van het CvB, in de rollen lid CvB, vicevoorzitter CvB en waarnemend voorzitter CvB. De RvT is Jacomine Ravensbergen zeer erkentelijk voor haar inzet en toewijding aan Avans en de resultaten die zij met Avans behaald heeft. In oktober (voor externen) en november (intern) nam Jacomine uitgebreid afscheid van Avans.

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 (meer) bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en hebben geen aandelen in een vennoot van Avans. Er waren in 2024 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.

Op de foto Ugur Pekdemir, Femke Aarts, Josephine de Zwaan, Saskia Lavrijssen, Meindert van Duijvenbode, John Jorritsma (vlnr)



College van Bestuur

Het College van Bestuur van Avans Hogeschool bestaat uit 3 personen. De bestuursleden worden in beginsel benoemd voor een periode van 4 jaar. Na afloop van deze termijn kunnen zij voor eenzelfde periode worden herbenoemd.

Vanwege het tussentijdse vertrek van het lid en de uitval van de voorzitter van het College van Bestuur in 2023 heeft de Raad van Toezicht op dat moment 2 interim-collegeleden aangesteld. Frank van Hout gaf tot 5 juli 2024 mede inhoud aan de portefeuille bedrijfsvoering en heeft bijgedragen aan de continuïteit van bestuur. Dat laatste geldt ook voor Jan Bogerd. Hij was verantwoordelijk voor de onderwijsportefeuille en heeft in de tweede helft van het jaar de portefeuille onderzoek van Jacomine Ravensbergen overgenomen.

Op 1 september 2024 trad Marjan Hammersma aan als voorzitter van het College van Bestuur. Zij heeft de voorzitterstaken van Jacomine Ravensbergen overgenomen. Na 8 jaar bestuurder te zijn geweest van Avans, nam Jacomine Ravensbergen op 1 december 2024 afscheid van Avans.

Kortom, het College van Bestuur kende in 2024 wisselingen. Zie tabel Samenstelling College van Bestuur op volgende pagina.

In deze samenstelling gaf het College van Bestuur het afgelopen jaar 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 College van Bestuur verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht. Op deze manier was er continuïteit in de besturing en bedrijfsvoering van Avans Hogeschool in deze belangrijke fase van Ambitie 2025, met in september de start van het modulaire onderwijs als cruciale mijlpaal.

De geldigheid van de besluitvorming is in 2024 steeds gewaarborgd.

Portefeuilleverdeling

De portefeuilleverdeling op hoofdlijnen zag er op 31 december 2024 als volgt uit:



Marjan Hammersma

- Beleidsvelden: global engagement, integrale veiligheid (waaronder sociale veiligheid)
- Strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten, provincie, externe betrekkingen, woordvoering
- Waardeketen: Strategie & Besturing
- Domein: Kunst, Veiligheid en Zorg & Welzijn



Arlène Denissen

- Beleidsvelden: diversiteit & inclusie, concerncontrol
- Bedrijfsvoering: financiën, facilitair, ICT en digitale transformatie, personeel & organisatie(ontwikkeling), communicatie en marketing, huisvesting en Avans+
- Waardeketen: Bedrijfsvoering
- Domein: Techniek en de diensten



Jan Bogerd

- Beleidsvelden: onderwijs, integrale kwaliteitszorg, LLO, onderzoek en valorisatie, kennisveiligheid, open science, duurzaamheid
- Bedrijfsvoering: studentzaken/ international office
- Waardeketen: Onderwijs en Onderzoek
- Domein: Economie

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 2024 is voor het hbo het bezoldigingsmaximum op € 233.000

vastgesteld. Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een [overzicht](#) van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de WNT-Verantwoording 2024 Stichting Avans. De bezoldiging van de bestuurders is conform de WNT 2.

Professionalisering

De remuneratiecommissie van de RvT voert jaarlijks voortgangsgesprekken over het functioneren met de leden van het CvB. In 2024 is hierbij voor het eerst het instrument '360 graden feedback' ingezet. Dit instrument past binnen het leiderschapsprogramma van Avans Hogeschool: Ambition Level Leadership (ALL). Het ALL-programma bestaat uit leiderschapsontwikkeling op 3 niveaus: individueel, team en Avans als geheel. Met name de ontwikkeling van het CvB als team stond in 2024 centraal. Zowel op Avansbrede ALL-dagen als tijdens enkele specifieke bijeenkomsten hebben de CvB-leden gewerkt aan hun gezamenlijke effectiviteit als bestuur. De bestuurssecretaris nam ook deel aan deze bijeenkomsten. Ook de collega's van de strategische staf zijn bij een bijeenkomst aanwezig geweest.

Samenstelling College van Bestuur

Leden	Functie	Tijdsperiode
Philippe Raets	Voorzitter CvB (maar afwezig in verband met ziekte)	tot 18-03-2024
Jacomine Ravensbergen	Waarnemend voorzitter CvB	tot 01-09-2024
	Vice-voorzitter CvB	tot 01-12-2024
Marjan Hammersma	Voorzitter CvB	vanaf 01-09-2024
Arlène Denissen	Lid CvB	Gehele jaar
Jan Bogerd	Lid CvB	Gehele jaar
Frank van Hout	Lid CvB	tot 05-07-2024

Bestuurskosten

Bestuurskosten

	Philippe Raets	Jacomine Ravensberger	Marjan Hammersma	Jan Bogerd	Arlène Denissen	Frank van Hout	CvB gezamenlijk	Totaal
representatiekosten	0	837	0	0	788	352	980	2.956
reis en verblijfkosten binnenland	0	1.735	412	3.667	1.591	675	0	8.080
reis en verblijfkosten buitenland	0	4.486	103	0	0	0	0	4.589
overige te vergoeden bestuurskosten	22.019	17.154	0	0	19.310	56	23.978	82.517
subtotaal	22.019	24.212	515	3.667	21.689	1.083	24.958	98.142
netto onkostenvergoeding	2.376	2.178	400	1.596	1.200			7.750
totaal	24.395	26.390	915	5.263	22.889	1.083	24.958	105.892



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 bedreigingen 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. We accepteren daarnaast weinig risico's die ervoor kunnen zorgen dat we niet voldoen aan wet- en regelgeving. 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.

Naar aanleiding van een adviesrapport uit 2023 is een werkgroep gestart met het versterken van de strategische risicomanagementcultuur en -werkwijze binnen de organisatie op basis van een bewezen methodologie. Doel is een meer

integrale en professionele aanpak te realiseren. De werkgroep heeft in 2024 een heldere visie en aanpak gedefinieerd die door het College van Bestuur (CvB) is bekrachtigd.

Strategische risico's

Vanuit het huidige risicomanagementbeleid staan we periodiek stil bij strategische risico's. In 2024 keken we dieper naar ontwikkelingen die impact kunnen hebben op Avans in de komende jaren. Het CvB heeft deze nader uitgewerkt en uitgediept op managementbijeenkomsten en in concernanalyses van impact en noodzaak of wens tot het ondernemen van actie.

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 studiekeuzers) als aanbod (onder andere van 'Big Tech'). Ons opleidingsaanbod moet veranderen om voldoende in te spelen op deze veranderende vraag vanuit het werkveld en de toekomstige student. Hiertoe is in 2024 een assortimentsbeleid opgezet om te komen tot een structurele marktconforme focus op het opleidingsaanbod.
- **Ontwikkelen wendbare en slagvaardige organisatie:** grote ontwikkelingen in de veranderende maatschappij en de wereld volgen elkaar snel op. Als Avans van toegevoegde waarde wil blijven voor de maatschappij 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 om duidelijke en gerichte keuzes van Avans 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.

Het onvoldoende leggen van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek vormt eveneens een risico: dat Avans de visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking niet ten volle realiseert.

Het verwerven van nieuwe vormen van inkomen vanuit participatie in en aanjagen van ecosystemen bieden veel kansen in het bereiken van onze doelen. Maar ze gaan nog gepaard met veel onzekerheid voor een vaste en continue wijze van funding. Avans werkt nog aan scenario's om de kansen te benutten en de onzekerheid te verlagen.

Structurele risico's

Avans besteedt structureel aandacht 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 Avans bij deze 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 Vereniging Hogescholen nauwlettend gevolgd.

Bestuurlijke risico's

Naast bovengenoemde risico's onderkent Avans specifieke actuele risico's en kansen die 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 en adaptief en innovatief vermogen van de academies, CoE's en diensten, en daarmee Avans als geheel, kan achterblijven in tempo en slagkracht wanneer directie, docenten en andere medewerkers de noodzaak en urgentie of de ruimte niet voelen.
- De realisatie van Ambitie 2025 vraagt nog 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. De midterm review van 2023 geeft ons duidelijke afspraken en criteria om Ambitie 2025 te realiseren. Het advies luidde om de tijd te nemen voor het goed borgen van de Ambitiedoelen in de jaren 2026 en 2027.

- Het opleidingsaanbod in combinatie met de verwachte daling van het aantal studenten kan leiden tot interne concurrentie. Met het Avansbreed assortimentsbeleid sturen we de komende jaren op een gebalanceerd opleidings- en onderzoeksportfolio, waardoor meer aansluiting met het werkveld ontstaat en we interne strijd om de student minimaliseren.
- 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 leidde in 2024 tot meer volwassenheid. 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 goed mogelijk dat risico's die op lager niveau als belangrijk

worden beoordeeld, minder belangrijk zijn 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

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

- diplomering
- inschrijving
- personeels- en salarisadministratie
- inkoop
- 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 bevorderen we de integriteit en het frauderisicobewustzijn binnen Avans.

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.

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 Wetenschap 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 2023/2024 als in studiejaar 2024/2025 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 rond 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 2024 om een totale omzet van € 285.000 (cumulatief vanaf 2023: € 432.000). De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 234.000 (cum. vanaf 2023 € 374.000).

- Vanuit onze Academie voor Deeltijd (AVD) bieden wij zij-instroomtrajecten pabo/leraar aan. Hiermee leveren wij een bijdrage aan het oplossen van het lerarentekort. Deze activiteit ligt in het verlengde van onze bekostigde pabo opleiding. De trajecten worden aangeboden onder regie van de AVD-directeur. De directeur is integraal verantwoordelijk conform het bestuurs- en beheersreglement, en legt verantwoording af aan het CvB. Het gaat in 2024 om een totale omzet van € 251.000 (cum. vanaf 2023 € 251.000). De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 251.000 (cum. vanaf 2023 € 251.000).
- We detacheren in 2024 voor € 111.000 (cum. vanaf 2023 € 192.000) medewerkers aan commerciële organisaties. De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 111.000 (cum. vanaf 2023 € 191.000). 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 rond het aangaan van externe verplichtingen. De meerwaarde van deze detacheringen richt zich

op het opdoen van relevante praktijkervaring door de betreffende medewerkers.

- 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. 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 rond het aangaan van externe verplichtingen. Er is een omzet mee gemoeid van € 224.000 in 2024 (cum. vanaf 2023 € 430.000). De totale hiermee gemoeide lasten bedragen € 131.000 (cum. vanaf 2023 € 264.000).
- Als onderdeel van de nieuwbouw aan de Onderwijsboulevard 300 in Den Bosch heeft Avans appartementsrechten verkocht. Er is geen sprake van bewust beleid ten aanzien van het verkopen van dergelijke rechten, het betreft een eenmalige activiteit. Deze transactie 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. Het gaat om een eenmalige omzet van € 1.517.000. Er zijn geen lasten hiermee gemoeid.

Een groot deel van de private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V., een 100% deelneming bekend onder de naam Avans+. Deze entiteit is volledig gefinancierd met privaat eigen vermogen. Voor een toelichting op de betreffende activiteit verwijzen wij naar hoofdstuk Financiën.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

- We hebben dubbeldiploma-programma's met Frankrijk, Duitsland, Hongarije, Italië en Mexico. In 2024 ontvingen we 143 buitenlandse studenten uit Europa. 45 studenten van Avans gingen naar de buitenlandse partnerinstellingen in Europa.
- Er waren ook uitwisselingen met (niet-)partnerinstellingen buiten Europa. Hieraan namen 23 buitenlandse studenten en 34 Nederlandse studenten deel.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In studiejaar 2024/2025 volgde 1 medewerker van Stichting Avans een deeltijdopleiding bij Stichting Avans.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

Zowel in studiejaar 2023/2024 als in studiejaar 2024/2025 was geen sprake van bekostiging van maatwerktrajecten.

Compliance

In 2024 startte Avans met een meer risicogerichte benadering van het Auditprogramma. De interne auditoren hebben in samenwerking met het management en beleidsadviseurs processen ingeschaald en gescoord op risico. In 2025

zal Avans haar audits meer vanuit dit risico-overzicht uitvoeren.

Voor privacy compliance is een vaste Chief Information Security Officer (CISO) aangesteld die de verantwoordelijkheid heeft voor toezicht,

regie en ontwikkeling van de informatiebeveiliging. Concreet betekent dit dat de CISO toeziet op het bewustzijn en de naleving in de beveiliging van de gebruikte middelen en informatie van de geïntegreerde digitale leer-, werk- en onderzoeksomgeving.

Audits

Gedurende 2024 zijn de volgende audits afgerond of gestart:

- onderzoek naar het volwassenheidsniveau van informatiebeveiliging
- onderzoek naar de beheersing van het subsidieproces binnen de waardeketen onderzoek
- beoordeling van de bestuurskosten in 2023 en de toepassing van het Declaratiereglement
- onderzoek naar kwaliteitsbeheersing binnen het DevOps-proces (softwareontwikkeling en -beheer)
- onderzoek naar de beheersing van het proces gericht op studeren met een ondersteuningsbehoefte
- onderzoek naar het beleggen en invullen van proceseigenaarschap
- onderzoek naar het volwassenheidsniveau van beheersmaatregelen met betrekking tot Identity & Access Management (IAM)

We monitoren de opvolging op de uitkomsten van de audits om te borgen dat geïdentificeerde risico's worden geadresseerd met als doel de kwaliteit en beheersing van processen binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te verbeteren.

Klokkenluider

In 2024 ontvingen we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

Privacy en security

In 2024 zette Avans belangrijke stappen om de aanbevelingen uit het AVG-compliance rapport van 2023 op te volgen en de organisatie verder in lijn te brengen met de privacywetgeving. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de ontwikkeling en herziening van beleidsstukken,

de professionalisering van privacy-rollen binnen de organisatie en het in kaart brengen van de hoofdverwerkingen in het verwerkingsregister.

Daarnaast verbeterden we het proces rond het vastleggen en beoordelen van beveiligingsincidenten, datalekken en verzoeken met betrekking tot de rechten van betrokkenen. Avans beschikt bovendien over een actueel privacybeleid en een privacy-statement, dat beschikbaar is op de website. Dit statement biedt transparantie over de uitvoering van de rechten van betrokkenen en hoe hun gegevens worden beschermd.

Ondanks de geboekte vooruitgang ligt er nog veel werk. Verdere verbeteringen zijn noodzakelijk om volledig aan de eisen van de privacywetgeving te voldoen en om privacy structureel binnen de organisatie te verankeren.

Datalekken en beveiligingsincidenten

In 2024 zijn in totaal 36 beveiligingsincidenten gemeld, waarvan in 27 gevallen sprake was van een daadwerkelijk datalek. Hiervan zijn twee incidenten gerapporteerd aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In 2023 werden 37 meldingen geregistreerd. Hoewel er sprake is van een lichte verbetering, blijft het aannemelijk dat een aanzienlijk aantal datalekken nog steeds niet wordt gemeld. Het blijft belangrijk om het bewustzijn en de bereidheid om incidenten binnen de organisatie te melden verder te vergroten.

De twee datalekken die Avans bij de AP heeft gemeld, zijn afgehandeld volgens bestaande processen en wettelijke verplichtingen. De AP heeft deze meldingen niet nader onderzocht. In beide gevallen zijn de betrokkenen tijdig en conform alle wettelijke vereisten geïnformeerd over het incident.

In de overige gevallen was het risico voor de rechten en vrijheden van betrokkenen beperkt, waardoor een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens en de betrokkenen niet vereist was. In vergelijking met vorig jaar is er sprake van aanzienlijke vooruitgang in de registratie van

incidenten. De aangescherpte processen hebben geleid tot meer volledigheid en transparantie in de registraties.

Conform het datalekkenprotocol van Avans hebben de Privacy Officers in 2024 tweemaal een evaluatie uitgevoerd van de incidenten die in het datalekregister zijn geregistreerd. Tijdens deze evaluaties in april en oktober, is het aantal datalekken geanalyseerd, zijn de meest voorkomende oorzaken geïdentificeerd en is vastgesteld in welke academies, diensten of CoE's de incidenten zich hebben voorgedaan. Op basis van de bevindingen zijn verschillende maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. De resultaten van de evaluaties zijn gedeeld met de Functionaris Gegevensbescherming ter verdere beoordeling en advies.

Cybersecurity

In 2024 boekte Avans opnieuw belangrijke vooruitgang bij het versterken van de cybersecurity, in lijn met de strategische doelstellingen en de dreigingen die het snel veranderende cyberlandschap met zich meebrengt. Gezien de aanhoudende risico's van cyberaanvallen en de impact hiervan op de continuïteit van onderwijs en onderzoek, blijft cybersecurity een cruciaal aandachtsgebied voor zowel medewerkers als studenten. Avans zet zich in voor een continue verbetering van de weerbaarheid tegen deze risico's.

In 2024 realiseerden we de volgende maatregelen en ontwikkelingen:

- **Versterking van het securityteam:** het securityteam is op volle sterkte gebracht en bestaat uit vier security officers, waarvan twee zich richten op technische ondersteuning en twee op procesmatige ondersteuning. Deze uitbreiding zorgt voor een robuustere en meer flexibele aanpak van cybersecurity binnen Avans.
- **Afronding van het bewustwordingstraject en e-learning:** het bewustwordingstraject rond cybersecurity, gestart in 2023, is met succes afgerond. Als vervolg hierop is er een nieuw

e-learningplatform geselecteerd waarmee het awarenessprogramma vanaf januari 2025 in een vernieuwde vorm van start gaat. Hiermee blijven we medewerkers en studenten informeren en trainen over de nieuwste dreigingen en best practices op het gebied van cybersecurity.

- **Vorbereiding meerjarig programma business continuity en disaster recovery:** we hebben belangrijke stappen gezet in de voorbereiding van een meerjarig programma rond business continuity management (BCM) en disaster recovery. Dit programma heeft als doel de impact van een mogelijke cyberaanval zo veel mogelijk te beperken en de continuïteit van onze organisatie te waarborgen.
- **Wervingsproces voor CISO:** in 2024 ronden we met succes een intensief zoektraject af naar een ervaren Chief Information Security Officer (CISO). Sinds 1 januari 2025 is deze rol vervuld. Dit versterkt onze strategische benadering van cybersecurity op het hoogste niveau.
- **Monitoring van gegevensstromen:** we hebben verdere stappen gezet in het professionaliseren van de monitoring van de gegevensstromen binnen de Avans ICT-omgeving. Dit stelt ons in staat om potentiële cyberdreigingen sneller te detecteren en adequaat te reageren.
- **Adoptie van Zero Trust Approach:** in lijn met Ambitie 2025 hebben we belangrijke stappen gezet richting de adoptie van een Zero Trust Approach binnen de verschillende ICT-teams. Deze aanpak zal in 2025 verder worden uitgerold en draagt bij aan de professionalisering van onze cybersecurity, waarmee we onszelf dichter bij SURF niveau 3 brengen.

Deze vooruitgang benadrukt onze inzet voor een dynamische en proactieve benadering van cybersecurity. Avans blijft zich inzetten voor het verhogen van de digitale veiligheid en het bewustzijn van onze gemeenschap, en kijkt uit naar verdere verbeteringen in de komende jaren. We blijven de meest actuele SURF-normen en toetsingskaders voor informatiebeveiliging in het hoger onderwijs hanteren.

Studentenondersteuningsfonds

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

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

Studenten die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit dit fonds. In de Regeling Studentenondersteuningsfonds en de Regeling Bestuursbeurzen zijn de voorwaarden voor financiële ondersteuning vastgelegd.

De commissie Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) ontving in 2024 51 aanvragen voor financiële ondersteuning vanwege studievertraging als gevolg van overmacht. Van de aanvragen zijn er 50 toegekend. Ook was het in het studiejaar 2024/2025 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 2024/2025 is aan 143 bestuurlijk actieve studenten zo'n beurs toegekend, waarmee in 2024 in totaal een bedrag van € 131.999,94 was gemoeid. Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De kosten hiervan komen niet ten laste van het Studentenondersteuningsfonds.

Studentenondersteuningsfonds 2024

	Aantal	Aantal toekenningen	Totaal bedrag uitkeringen	Gemiddelde kosten per persoon	Gemiddelde duur in maanden	
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen;		51	50	€ 217.828	€ 4.357	9
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap,		146	143	€ 132.000	€ 923	10
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen						
Totaal		197	193	€ 349.828	€ 1.813	10

Noodfonds

Daarnaast is er binnen Avans Hogeschool een Noodfonds ingericht. Dat heeft als doelstelling om aan studenten ingeschreven bij Avans Hogeschool in bijzondere gevallen tijdelijk 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 aanvragen zijn ter beoordeling aan de Commissie FOS. In 2024 werden 2 leningen verstrekt en stond een totaalbedrag van € 18.831,24 open aan verstrekte geldleningen. In 2023 was dit € 32.415.

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 rapporteren we separaat.

10 BESTUURS- AKKOORD

In 2023 is het Bestuursakkoord 2023 hoger onderwijs en wetenschap vastgesteld. Daarin is afgesproken hoe hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW werken aan de versterking van het hoger onderwijs en de wetenschap. In dit hoofdstuk leggen we verantwoording af over wat we in 2024 gedaan hebben aan die versterking.

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

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	CoE's: BWNO, MNEXT, PG, VV; Expertisecentra: Caradt, FPE
Onderwijs- en talentontwikkeling	CoE's: BWNO, MNEXT, VV; Expertisecentra: Caradt, FPE
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	CoE's: BWNO, VV; Expertisecentra: Caradt
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	CoE's: MNEXT, VV; Expertisecentra: Caradt
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	CoE's: MNEXT, VV; Expertisecentra: Caradt
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	
Duurzame landbouw water en voedselvoorziening	CoE's: BWNO, MNEXT VV; Expertisecentra: Caradt
Energietransitie en duurzaamheid	CoE's: BWNO, MNEXT, VV; Expertisecentra: Caradt
Kunst en de creatieve industrie	CoE's: BWNO, MNEXT, VV; Expertisecentra: Caradt
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	CoE's: BWNO, VV; Expertisecentra: Caradt
Veiligheid	CoE's: VV
Toerisme en gastvrijheid	
Anders, namelijk: AI, KI	CoE's: MNEXT; Expertisecentra: Caradt

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek in 2024 zijn opgenomen in tabel 2.

Tabel 2 Gerealiseerde inkomsten onderzoek

Aard gerealiseerde inkomsten onderzoek	Gerealiseerde inkomsten (x € 1000)
Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	19.670
Inkomsten 2 ^e geldstroom	8.118
Inkomsten 3 ^e geldstroom	1.350
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	21
Totaal budget praktijkgericht onderzoek	29.160

Tabel 3 Indicatoren integratie praktijkgericht onderzoek in het kennissysteem

Indicator	Omschrijving en/of vindplaats	
Basisindicatoren		
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 over de samenwerking en voorbeelden zijn opgenomen in hoofdstuk Onderzoek	
Keuze-indicatoren		
Aantal lopende convenanten/ samenwerkingsovereenkomsten met derden	Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek	
3 voorbeelden van succesvolle samenwerkingen met (kennis)partner	Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek	
Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden zoals (fieldlabs/ living labs)	Informatie is online beschikbaar en is opgenomen in hoofdstuk Onderzoek	
Aantal lectorale redes of onderzoekscongressen	7 lectorale redes; 44 Zie onderzoekscongressen hoofdstuk Onderzoek	
Deelname aan aanvragen	Gehonoreerd, Avans hoofdaanvrager	Gehonoreerd, Avans mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	15	10
Nationale WetenschapsAgenda	2	5
Groefonds	2	5
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	4	10
Andere aanvragen met kennispartners	37	31

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 2024.

Tabel 4 Indicatoren kwantitatieve uitbreiding en verduurzaming - personele inzet

Categorie	Aantal	FTE
Lectoren	35	23,7
Onderzoekers en docent-onderzoekers	314	143,6
Aantal kandidaten professional doctorate	3	2,2
Promovendi	26	13,4
Postdocs	29	16,5
Onderzoeks-ondersteuning	80	58,8
Totaal	487	258,1

	Vast	Tijdelijk
Aanstelling lectoren	34,3	65,7

	FTE, Aantal
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan Avans (in fte)	0,69
Aantal lectoren met een externe dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	27

Tabel 5 Indicatoren kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming

Indicator	Omschrijving en/of vindplaats
Basisindicatoren	
Kwaliteitszorg - gevisiteerde onderzoekseenheden	In 2024 is 1 Onderzoeksgroep gevisiteerd (CARADT).
Voorbeelden (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 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	Research community. Researchdatamanagement training. Tetrias training (wetenschappelijke integriteit).
Open Science activiteiten	Ja. Beleid rondom Open Science is gepubliceerd. Publiceren van kennisproducten.

Tabel 5 Indicatoren kwalitatieve uitbreiding en verduurzaming

Indicator	Omschrijving en/of vindplaats
Basisindicatoren	
Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem	Nee. In 2023 is het Avans Research Platform inclusief functie van een onderzoeksinformatiesysteem verder ontwikkeld.
Aanwezigheid datamanagementsystemen	Ja. Research Drive van SURF voor opslaan en verwerken onderzoeksdata en DataverseNL van DANS voor publicatie data.
Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming	CoE Raad is van start gegaan. Kwaliteitsplan ter goedkeuring.

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.

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.

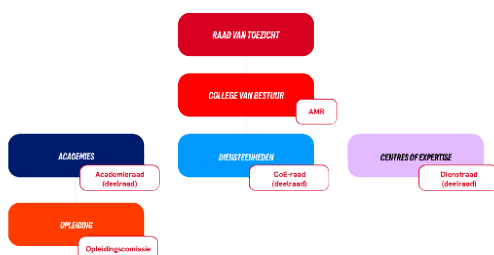
11 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

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. Verder 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).



DE AVANS MEDEZEGGENSCHAPSRAAD (AMR)

Op centraal niveau is de AMR de gesprekspartner van het College van Bestuur. De AMR bestaat uit 24 leden: 12 studentleden en 12 personeelsleden.

In 2024 hield de AMR zich intensief bezig met de verdere implementatie van Ambitie 2025. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste voorgenomen besluiten die aan de AMR zijn voorgelegd en de bijbehorende standpunten van de raad.

Business-rules SDOB

Op 4 juli 2023 stelde het College van Bestuur de uitgangspunten voor het Aanbieden van Onderwijs vast, waaraan de kaders zijn omschreven waaraan ons onderwijs moet voldoen. Om deze uitgangspunten te realiseren, werden op instellingsniveau SDOB Business-rules opgesteld; nadere regels op basis waarvan academies hun onderwijs Studeerbaar, Doceerbaar, Organiseerbaar en Betaalbaar zullen organiseren. De AMR vond echter dat een aantal van deze regels onvoldoende was uitgewerkt en kon daarom niet instemmen.

Afschaffen van het Bindend Studietoelatingadvies (BSA)

Op 3 juli 2024 gaf de AMR aan niet in te stemmen met het voorgenomen besluit om het bindend karakter van het studietoelatingadvies vanaf academiejaar 2025-2026 te laten vervallen. De AMR gaf aan zich zorgen te maken over het opleidingsrendement en de kwaliteit van het onderwijs, met name de studeerbaarheid en doceerbaarheid. Op 6 november ontving de AMR een aangepast besluit waarin de BSA vervangen wordt door een Avansbrede doorstroomnorm van 45 EC, waarna de AMR instemde.

Intakebeleid

Het College van Bestuur besloot het verplichte karakter van de intake voor het studiejaar 2025-2026 los te laten, met uitzondering van internationale opleidingen (NON-EER) en opleidingen met selectie en aanvullende toelatingseisen. De vernieuwde richtlijnen zijn gericht op het creëren van binding en een warm welkom. De AMR stemde in met dit besluit.

Beloningsbeleid

Het voorgenomen besluit over het beloningsbeleid was een aanvulling op bestaande regels en richtlijnen, gericht op de technische uitwerking van

de cao voor secundaire arbeidsvoorwaarden. Het doel was om de beloningsverschillen voor mensen die hetzelfde werk doen te reduceren. De AMR kon niet instemmen omdat het de ongewenste beloningsverschillen binnen Avans niet wegneemt.

Kader Onderwijs- en Examenregeling (kaderOER)

De kaderOER faciliteert de invoering van het nieuwe onderwijsmodel per 1 september 2024 door vastlegging van Avansbrede kaders. De AMR erkent het belang van uniformiteit, maar is kritisch over het proces van totstandkoming. De AMR adresseert daarbij nadrukkelijk het belang van vroegtijdige betrokkenheid van studenten en de decentrale medezeggenschap richting het college ten aanzien van toekomstige KaderOER-processen. De AMR heeft uiteindelijk ingestemd met de Kader-OER.

Oprichting Dienst Informatie en Technologie (DI&T)

Dit jaar werd tweemaal een voorstel ingediend voor de oprichting van de nieuwe Dienst Informatievoorziening & Technologie (DI&T). De AMR stemde in mei niet in met het oorspronkelijke voorstel, o.m. omdat de organisatie nog onvoldoende meegenomen was. Een constructief gesprek met het College van Bestuur leidde tot meer vertrouwen in de opzet van de informatievoorziening (IV) en IT-oplossingen binnen Avans. De AMR heeft goede hoop dat met IV- en portfoliomanagement de effectiviteit zal verbeteren en de academies en Centers of Expertises daadwerkelijk de leiding zullen krijgen. De AMR stemde uiteindelijk in en blijft betrokken bij het vervolgtraject en enkele strategische besluiten via instemmingsrecht.

Continuïteit van het bestuur

De samenstelling van het College van Bestuur was een belangrijk onderwerp voor de AMR. Aan het begin van het jaar bestond het bestuur uit voorzitter Philippe Raets, die langdurig afwezig was wegens ziekte, nieuw collegelid Arlène Denissen (oktober 2023), zittend collegelid Jacomine Ravensbergen, en twee interim-leden: Frank van Hout en Jan Bogerd. In het voorjaar van 2024 werd de bestuursfunctie van Philippe Raets beëindigd en werd bekend dat Jacomine

Ravensbergen in december zou vertrekken. Frank van Hout nam in juli afscheid. De AMR stemde in met de profielen en sollicitatieprocedures voor nieuwe bestuurders en was betrokken bij de benoeming van Marjan Hammersma als nieuwe bestuursvoorzitter en Charissa Freese als lid van het College van Bestuur per 1 april 2025. De AMR stemde ook in met de diverse (tijdelijke) portefeuilleverdelingen.

Jaarlijkse Plannings- en Control cyclus

De Planningsbrief 2025 en 'Hoofddijnen begroting 2025' bevatten geen grote beleidsmatige veranderingen. De verwijzingen naar de verdere doorontwikkeling tot een University of Applied Science (UAS) leidden tot stevige, maar goede gesprekken tussen de AMR en het College van Bestuur. Uiteindelijk stemde de AMR in met de Planningsbrief 2025 zonder verwijzing naar UAS, aangezien de AMR deze koppeling nog te prematuur vond ten opzichte van de aandacht die er moest zijn voor het afmaken van Ambitie 2025. De 'Hoofddijnen begroting 2025' was in lijn met de Planningsbrief, waardoor de AMR hier ook mee in kon stemmen. De gesprekken over de toekomst van Avans worden voortgezet.

Met deze besluiten leverde de AMR een belangrijke bijdrage aan de verdere ontwikkeling en implementatie van Ambitie 2025 binnen Avans Hogeschool.

Vooruitblik AMR

Avans staat voor grote uitdagingen door de reductie van de beschikbare financiële middelen de komende jaren. Door de krimp van de studentaantallen en het aflopen van tijdelijke middelen (NPO-gelden en Ambitie 2025-budget) zullen er maatregelen volgen die ons allen gaan raken. Juist dan is het belangrijk dat de AMR en decentrale medezeggenschapsraden alle besluiten kritisch toetsen wat betreft het belang van student, medewerker en Avans als geheel. Worden de processen op de juiste wijze belopen? Wordt er voldoende gecommuniceerd en worden alle betrokkenen meegenomen? Daarbij is het belangrijk dat beleidsmakers de medezeggenschap niet alleen

benaderen na het nemen van een voorgenomen besluit. De medezeggenschap kan veel meer waarde toevoegen als ze al eerder in het besluitvormingsproces wordt betrokken. Het nieuwe/huidige College van Bestuur heeft aangegeven deze vorm van samenwerking met de AMR verder te willen oppakken. De AMR kijkt daarom met vertrouwen naar een goede samenwerking met het college in de roerige tijden die op ons afkomen.

DEELRADEN EN OPLEIDINGSCOMMISSIES

Op decentraal niveau houden de academieraden, dienststraden, CoE-raad en opleidingscommissies zich binnen hun eigen academie, dienst, CoE's of opleiding bezig met medezeggenschap. Sinds medio 2024 heeft de volledige decentrale medezeggenschap 2 adviseurs als aanspreekpunt binnen het Centrum voor Medezeggenschap (CvM).

Deelraden

Academie- en dienststraden en de CoE-raad vormen samen de deelraden. De deelraden hebben een contactpersoon bij de AMR om zo de communicatielijnen met de centrale raad kort te houden.

Periodieke deel- en dienststradenoverleggen bieden ruimte aan de raadsleden om onderling te sparren. In 2024 is er gestart met een nieuwe opzet. Alle bijeenkomsten hebben een thema en ze worden voor het hele collegejaar ingepland. Thema's die in 2024 aan bod kwamen zijn onder meer het beleidsplan en omgaan met krimp. Nieuw dit jaar is dat deze bijeenkomsten ook toegankelijk zijn voor leden van de opleidingscommissies, omdat sommige thema's voor beide doelgroepen relevant zijn.

Ook op andere manieren hebben deelraden dit jaar stappen gezet op het vlak van professionalisering. Zo hebben ze, door middel van presentaties van interne (beleids)medewerkers, kennis opgedaan over onder meer de financiën van Avans en de strategische personeelsplanning. Daarnaast organiseerden diverse raden dit jaar

trainingsdagen met de eigen directie om de samenwerking tussen medezeggenschap en zeggenschap (verder) te verbeteren.

Opleidingscommissies

Voor de opleidingscommissies organiseerde het CvM in 2024 opnieuw trainingen, studie- en netwerkbijeenkomsten. 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.

De studie- en netwerkbijeenkomsten voor opleidingscommissies zijn te vergelijken met die voor de deelradenoverleggen. Nieuw is dat sinds collegejaar 2024-2025 de invulling van alle bijeenkomsten al aan het begin van het collegejaar bekend is. De momenten waarop opleidingscommissies in de praktijk te maken krijgen met de betreffende thema's zijn leidend voor de planning.

Onderwerpen die dit jaar tijdens de studie- en netwerkbijeenkomsten centraal stonden, waren:

- hoe pak je als opleidingscommissie je rol in het OER-proces?
- de opleidingscommissie en onderwijskwaliteit.

HET CENTRUM VOOR MEDEZEGGENSCHAP

Het CvM bestaat uit een ambtelijk secretaris, twee beleidsadviseurs en een notulist/medewerker communicatie. Het CvM biedt (ambtelijke) ondersteuning aan de AMR en organiseert bijeenkomsten voor de deelraden en opleidingscommissies.

De medewerkers van het CvM zijn de onafhankelijke experts over medezeggenschap binnen Avans. De ambitie is om alle stakeholders binnen het medezeggenschapsproces te ondersteunen. Hierdoor kunnen de opleidingscommissies, deelraden, de AMR, het CvB en de directies 'het goede gesprek' met elkaar hebben, op basis van de juiste kennis. In 2024 heeft het CvM haar dienstverlening herijkt. De dienstverlening van het CvM richt

zich voortaan op de volgende 4 kerngebieden: informeren, (beleids)advies, ondersteuning op maat en professionaliseren. Deze sluiten aan bij de behoefte van de stakeholders.

Op 28 november 2024 vond de Dag van de Medezeggenschap plaats. Een inspirerende dag met als thema 'In verbinding'. Bekijk [hier](#) de sfeerimpressie. Deelnemers beoordeelden het event met een gemiddelde van 8,1 op zowel inhoud als het belang van deze dag.

Vooruitblik

We gaan door met de verdere ontwikkeling van medezeggenschap binnen Avans. Ook zullen we aankomend jaar de onderlinge samenwerking van de geledingen van de medezeggenschap verder versterken, net als de informatievoorziening rond medezeggenschap voor de hele organisatie.

Samenstelling van de AMR op 31 december 2024

Studentleden:

- Shane Pattipeilohy - voorzitter studentgeleding, lid Dagelijks Bestuur (ACI - Business Innovation)
- Robin Trapman, vicevoorzitter, lid Dagelijks Bestuur (AMBF - Bedrijfskunde)
- Fatima Mussarat Razzak (AMBF - Integrale Veiligheidskunde)
- Robin Gilli (AMBF - Bestuurskunde)
- Michelle de Bruijn (Juridische Hogeschool - Rechten)
- Pepijn Welvaarts (AMBF - Bestuurskunde)
- Melvin van der Looij (AMBF - Bestuurskunde)
- Lars Timmermans (ATlx - IT&Management)
- Diederik van Belzen (AMF - Accountancy)
- Teun van Groenewoud (ATlx - Technische Bedrijfskunde)

Personeelsleden:

- Edwin Zeelenberg, voorzitter en lid Dagelijks Bestuur (AVD)
- William Aarts, lid Dagelijks Bestuur (AWO)
- Lidwien Jacobs (CoE BWNO)
- Marjon van Kuijk (DFS)
- Marijke Cruisbergs (AWEG)
- Mustapha Aoulad Hadj (AWG)
- Eric van Oevelen (LIC)
- Eva-Lisa Janssen (AOC)
- Jack van Schijndel (ALST)
- Jeroen Nobel (AMBF)
- Suzanne Corthals (LIC)
- Noesjka Klomberg (ACI)



12 FINANCIËN

Door een lagere personeelsbezetting en hogere inkomsten uit onder andere subsidies is het exploitatieresultaat in 2024 hoger uitgevallen dan begroot.



Het exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2024 € 8,7 mln positief. Dat is € 21,6 mln beter dan begroot (€ 12,9 mln negatief). Deze afwijking is voornamelijk het gevolg van de volgende 2 factoren:

- Er is sprake van een lagere dan begrote personele inzet doordat meer dan begroot vacatures niet zijn ingevuld, tijdelijke contracten niet zijn verlengd en natuurlijk verloop niet is vervangen. Hiermee wordt, met name binnen de academies,

geanticipeerd op het meerjarig teruglopen van de studentenaantallen en het wegvallen van tijdelijke middelen. 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 ten opzichte van de begroting van € 10,1 mln.

- Daarnaast zijn hogere subsidie- en overige baten gerealiseerd dan begroot, waar slechts gedeeltelijk aanvullende lasten tegenover staan. Deze aanvullende activiteiten zijn namelijk deels gerealiseerd met de reeds aanwezige en begrote capaciteit. Het gaat per saldo om een meevaller van € 8,6 mln.

Resultaat 2024

In vergelijking met 2023 is het resultaat voor 2024 € 2,6 mln positiever. Deze afwijking kan met name verklaard worden door de in 2023 doorgevoerde eenmalige 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 dienseenheden.

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. In navolging op de onderzoeksactiviteiten is voor de voltijdacademies met ingang van 2024 een nieuw budgetmodel in gebruik genomen; voor het deeltijdonderwijs gebeurt dit vanaf 2025.

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 + voorzieningen / totale vermogen

- omvang van de liquide middelen: de absolute omvang in € mln.

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
	2024	2023	
Liquiditeit	1,03	1,39	Minder dan 0,5
Solvabiliteit	68%	68%	Minder dan 30%
Absolute omvang liquide middelen (in € mln)	113	152	Minder dan € 2 mln.

De liquiditeit van Avans is hoger dan de signaleringsgrens door het hoge saldo van liquide middelen. Dit saldo zetten we in om de nieuwbouw Onderwijsboulevard 300 in 's-Hertogenbosch gedeeltelijk te financieren. De kasstroom over 2024 bedroeg € 38,9 mln negatief en wordt met name verklaard door de investeringen in deze nieuwbouw.

De solvabiliteit is eveneens hoger dan de signaleringsgrens, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Daardoor hebben we eind 2024, met uitzondering van de afgesloten hypotheek voor Avans+, geen externe bancaire financiering.

Ondanks de negatieve kasstroom over 2024 blijft 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. In 2025 zal dan ook externe financiering aangetrokken worden. Zie ook de [continuïteitsparagraaf](#).

Financiële instrumenten

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

Avans kent eind 2024, met uitzondering van de hypotheek voor Avans+, enkel rentedragende vorderingen. Dat zijn vooral termijndeposito's en

een lening vanuit het private eigen vermogen. Al deze vorderingen en de afgesloten hypotheek hebben vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee zeer laag ingeschat.

Avans kent geen grote concentraties van kredietrisico. De reële waarde is niet van

toepassing. 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 liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën

(‘schatkistbankieren’). Met het oog op risicominimalisatie heeft Avans ervoor gekozen om haar overvloedige liquide middelen onder te brengen bij het ministerie van Financiën.

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

Investeringsbeleid

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

Continuïteitsparagraaf

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2029. Voor de periode 2025 tot en met 2029 zijn de cijfers

rechtstreeks ontleend aan de vastgestelde meerjarenbegroting 2025-2029.

Kengetallen per ultimo

	werkelijk 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027	begroot 2028	begroot 2029
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Aantal studenten (per 1-10)	30.358	29.563	29.139	28.840	28.736	28.724
<i>Personele bezetting in fte</i>						
<i>Avans Hogeschool:</i>						
Bestuur/ management (OOP)	54	53	51	47	46	46
Personeel primair proces (OP)	1.618	1.496	1.468	1.417	1.406	1.418
Ondersteunend personeel (OOP)	1.150	1.130	1.078	986	969	977
<i>Deelnemingen</i>	208	243	246	261	275	291
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	3.030	2.922	2.844	2.710	2.697	2.732
<i>Avans Hogeschool:</i>						
OP-OOP-ratio	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4
Aantal studenten per fte personeel	10,8	11,0	11,2	11,8	11,9	11,8
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	18,8	19,8	19,8	20,4	20,4	20,3
<i>Geconsolideerd:</i>						
Gemiddelde personele last per fte (in € x 1.000)	105,7	114,7	113,2	113,2	113,2	113,2

Toelichting

Per 1 oktober 2024 zijn er 30.358 studenten die hun collegegeld aan Avans betalen. In 2023 waren dat er 31.538. Dat is een daling van 3,7%). De daling in het aantal eerstejaarsstudenten is met 4,5% groter dan de daling van 3,4% in doorstroom van studenten. Op de middellange termijn is de verwachting dat het bij Avans ingeschreven aantal studenten met circa 1600 studenten zal dalen vooral door doorwerking van de lagere instroom en de uitstroom van relatief grote cohorten. Het gaat om een totale daling van 5,4% over een periode van 5 jaar (1-10-2029 vs. 1-10-2024).

Deze verwachte krimp in onze studentenaantallen maakt dat onze begrote personele bezetting zal afnemen. Daarnaast zal de formatie dalen, omdat het bekostigingsstarief dat wij vanuit het ministerie van OCW ontvangen per student zal afnemen. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat de begrote student/personeelsratio's een stijgend verloop laten zien. De OP-OOP ratio blijft in de eerste jaren stabiel, maar zal in de loop van de meerjarenbegroting toenemen als gevolg van de druk op de baten.

De gemiddelde personele last (GPL) neemt toe van 2024 naar 2025, met name vanwege de cao-hbo en de ontwikkeling van de sociale lasten en pensioenpremies. De meerjarenbegroting is vervolgens gebaseerd op het begrote prijspeil 2025, waardoor de GPL, met uitzondering van eenmalige effecten, redelijk stabiel is vanaf 2025.



Staat van baten en lasten (x 1000)

	werkelijk 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027	begroot 2028	begroot 2029
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdrage	303.990	291.499	275.709	270.943	266.791	266.765
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.022	609	609	609	609	609
Collegegelden	63.995	70.517	70.400	69.729	70.178	71.422
Baten in opdracht van derden	36.075	41.502	44.236	47.360	49.548	51.889
Overige baten	9.170	3.552	3.513	3.233	2.488	2.708
Totaal baten	415.252	407.679	394.467	391.874	389.615	393.394
Lasten						
Personeelslasten	320.421	335.201	321.829	306.861	305.254	309.264
Afschrijvingen	22.159	23.590	30.409	26.997	27.293	27.904
Huisvestingslasten	20.217	22.324	21.856	20.080	20.133	19.999
Overige lasten	48.164	47.647	46.921	41.539	37.020	36.362
Totaal lasten	410.961	428.762	421.014	395.478	389.700	393.530
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	4.291	-21.083	-26.546	-3.604	-85	-136
Saldo financiële bedrijfsvoering	4.451	1.183	646	204	85	136
Totaal resultaat	8.742	-19.900	-25.900	-3.400	-	-

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. Wij hebben besloten om meer tijd te nemen voor de implementatie. 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. Daarbovenop verwachten wij een aanvullende daling van de rijksbijdrage, omdat het bekostigingstarief dat wij vanuit het ministerie van OCW ontvangen per student zal afnemen. Deze daling wordt deels 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.
- Door het vervallen van de korting op de collegegelden voor de eerstejaarsstudenten met ingang van 2024/2025 is van 2024 naar 2025 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 door de daling van het aantal studenten, een daling van het bekostigingstarief van OCW en de afronding van de implementatieactiviteiten van Ambitie 2025.
- De afschrijvingslasten stijgen in de eerste jaren door investeringen in gebouwen. Zie ook de toelichting op de kernpunten in de balans.
- In het saldo van de financiële bedrijfsvoering zijn de rentekosten zichtbaar van de aan te trekken externe financiering voor de begrote investeringen.

Balans per ultimo (x 1000)

	werkelijk 2024	begroot 2025	begroot 2026	begroot 2027	begroot 2028	begroot 2029
	€	€	€	€	€	€
<i>Vaste activa</i>						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	269.794	284.080	274.017	266.427	260.321	253.454
Financiële vaste activa	858	823	787	751	715	679
Totaal vaste activa	270.652	284.903	274.804	267.178	261.036	254.133
<i>Vlottende activa</i>						
Vorraden	0	39	39	39	39	39
Vorderingen	16.088	18.584	18.583	18.583	18.583	18.583
Liquide middelen	112.642	118.539	96.577	93.255	95.164	99.599
Totaal vlottende activa	128.730	137.162	115.199	111.877	113.786	118.221
Totaal activa	399.382	422.065	390.003	379.055	374.822	372.354
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve publiek	146.479	164.954	155.340	153.708	151.725	149.605
Algemene reserve privaat	14.743	16.457	17.774	19.417	21.400	23.520
Bestemmingsreserves publiek	92.724	48.871	31.268	27.857	27.857	27.857
Bestemmingsfonds privaat	102	120	120	120	120	120
Totaal eigen vermogen	254.048	230.402	204.502	201.102	201.102	201.102
Voorzieningen	19.488	19.066	18.886	18.228	18.047	17.996
Langlopende schulden	400	50.000	47.500	45.000	42.500	40.000
Kortlopende schulden	125.446	122.597	119.115	114.725	113.173	113.256
Totaal passiva	399.382	422.065	390.003	379.055	374.822	372.354

Toelichting op de kernpunten in de balans

- De materiële vaste activa nemen van 2024 naar 2025 toe als gevolg van investeringen in gebouwen. Dat komt vooral door de nieuwbouw in 's-Hertogenbosch. De totale begrote projectmatige huisvestings- en inrichtingsinvesteringen voor de jaren 2025-2029 bedragen € 114 mln.
- Door deze investeringen zal het saldo van de vlottende activa vanaf 2024 in omvang afnemen. Het beeld is dat Stichting Avans in 2025 externe financiering van € 50 mln aantrekt om de nieuwbouw te financieren. Deze externe financiering is gepresenteerd als langlopende schuld.
- Het eigen vermogen daalt als gevolg van de begrote negatieve exploitatieresultaten. Ultimo 2024 bedraagt het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde) € 335 mln; het publieke eigen vermogen bedraagt € 239 mln; 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

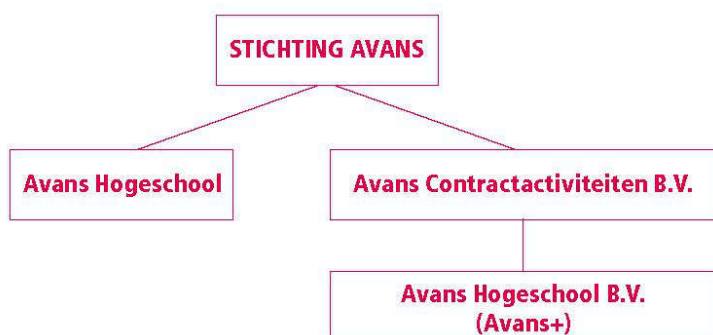
Nagenoeg alle private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V., een 100% deelneming bekend onder de naam Avans+. Voor een overzicht van de private activiteiten binnen Avans Hogeschool wordt verwezen naar de verantwoording over de Notitie Helderheid thema 2.

Avans+

Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden. De omzet van Avans+ is in 2024 toegenomen in vergelijking met de voorgaande jaren. Desondanks is de marge op de aangeboden opleidingen afgenomen. Meerjarig wordt een verdere omzet- en margegroei verwacht.

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

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



ANBI

Avans Hogeschool voldoet aan de status van algemeen nut beogende instelling. Deze ANBI-status verkrijgt een organisatie wanneer ze zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen

nut. Deze status geeft een organisatie fiscale en financiële voordelen. Voor meer informatie zie de [website](#).

JAAARREKENING

Geconsolideerde balans 2024 (x 1.000)¹

ACTIVA

		31-12-2024	31-12-2023
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	269.794	214.014
Financiële vaste activa	2	858	1.647
Totaal vaste activa		270.652	215.661
Vlottende activa			
Vorraden	3	-	39
Vorderingen	4	16.088	18.215
Liquide middelen	5	112.642	151.538
Totaal vlottende activa		128.730	169.792
Totaal activa		399.382	385.453

PASSIVA

		31-12-2024	31-12-2023
		€	€
Eigen vermogen	6	254.048	245.306
Voorzieningen	7	19.488	17.146
Langlopende schulden	8	400	800
Kortlopende schulden	9	125.446	122.201
Totaal passiva		399.382	385.453

¹ Na verwerking resultaatbestemming

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024 (x 1.000)

		Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdrage ministerie OCW	10	306.012	304.715	309.476
Collegegelden	11	63.995	64.141	60.514
Baten in opdracht van derden	12	36.075	35.194	31.537
Overige baten	13	9.170	3.712	7.341
Totaal baten		415.252	407.762	408.868
Lasten				
Personele lasten	14	320.421	330.169	312.459
Afschrijvingen	15	22.159	23.371	22.749
Huisvestingslasten	16	20.217	21.233	22.691
Overige instellingslasten	17	48.164	48.758	49.141
Totaal lasten		410.961	423.531	407.040
Saldo baten en lasten		4.291	-15.769	1.828
Saldo financiële baten en lasten	18	4.602	3.096	4.514
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		8.893	-12.673	6.342
Vennootschapsbelasting	19	151	227	189
Resultaat		8.742	-12.900	6.153

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024 (x 1.000)

		2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo baten en lasten		4.291		1.828	
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen	15	22.159		22.749	
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	1	-		2.071	
Mutaties voorzieningen	7	2.342		1.536	
Veranderingen in werkkapitaal:					
Vorraden	3	39		-1	
Vorderingen	4	2.127		1.767	
Kortlopende schulden	9	3.245		13.804	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties					
Ontvangen interest	18	4.609		4.549	
Betaalde interest	18	-7		-35	
Betaalde vennootschapsbelasting	19	-151		-189	
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			38.654		48.079
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-77.987		-64.041	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	48		72	
Investerings financiële vaste activa	2	-3		-550	
Desinvesteringen financiële vaste activa	2	792		47	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-77.150		-64.472

		2024	2023
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	8	-	-
Aflossing langlopende schulden	8	-400	-400
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-400	-400
Mutatie liquide middelen		-38.896	-16.793
Beginstand liquide middelen		151.538	168.331
Mutaties liquide middelen		-38.896	-16.793
Eindstand liquide middelen		112.642	151.538

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 (60%-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 60%-belang in de joint venture Stichting Associate degrees Academie Avans-HZ, gevestigd in Roosendaal. Dit belang is proportioneel geconsolideerd onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden.

De waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de groep te waarborgen.

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, ontvangen dividenden en winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

(Des)investeringen in vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De aflossing van de hypothecaire lening is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

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 is verhoogd, gebaseerd op de gerealiseerde instroom in de afgelopen jaren. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2024 € 635.000 hoger. De impact van deze schattingswijziging is ook opgenomen in de toelichting op de betreffende voorziening.

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. 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 bankgaranties, 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 2% (2023: 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. Bij deze contantewaardeberekening wordt géén rekening gehouden met inflatie in de kasstromen en de disconteringsvoet.

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 (o.a. huurcontracten) 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 materiële vaste activa

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

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

PERSONEELSBELONINGEN

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

Stichting Avans heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden verplichte of contractuele basispremies betaald door Stichting Avans. ABP hanteert het 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. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2024 is 111,9%.

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% respectievelijk 25,8%. Het effectieve belastingtarief is 1,7% (2023: 3%). Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief, omdat enkel de activiteiten van Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen voor de vennootschapsbelasting belastingplichtig zijn. Voor de overige entiteiten geldt op basis van de activiteiten- en bekostigingstoets de onderwijsvrijstelling voor de vennootschapsbelasting.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Materiële vaste activa (x 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€		€
Aanschafwaarde 01-01-2024	21.779	36.666	328.605	75.812	1.622	464.484
Cum. afschrijvingen t/m 2023	-3.387	-	-201.273	-45.545	-265	-250.470
Boekwaarde 01-01-2024	18.392	36.666	127.332	30.267	1.357	214.014
Mutaties (ingebruikname)	279	-4.224	3.945	-	-	-
Investeringsen	3.202	52.329	8.201	14.255	-	77.987
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-2.081	-10.156	-	-12.237
Afschrijvingen ²	-78	-	-12.613	-9.401	-67	-22.159
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	2.074	10.115	-	12.189
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Mutaties gedurende het boekjaar	3.403	48.105	-474	4.813	-67	55.780
Aanschafwaarde 31-12-2024	25.260	84.771	338.670	79.911	1.622	530.234
Cum. afschrijvingen t/m 2024	-3.465	-	-211.812	-44.831	-332	-260.440
Boekwaarde 31-12-2024	21.795	84.771	126.858	35.080	1.290	269.794

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

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

Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar

In het [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 en gebouwen	3,33%
Verbouwingen aan huurpanden	variabel ¹
Installaties	6,67%
Verbouwingen	20,00%
Meubilair	10,00%
Smartboards en beeldschermen	16,67%
PC's en servers / onderwijsapparatuur / deel netwerkapparatuur	20,00%
Laptops	25,00%
Overige ICT	33,33%
Overige inventaris	20,00%

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

Voor de afschrijvingspercentages van de belegging in terrein, gebouw en installaties gelden dezelfde afschrijvingspercentages als hierboven genoemd.

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

	Bedrag	Peildatum
	€	
OZB-waarde gebouwen en terreinen Breda	78.194	1-1-2024
OZB-waarde gebouwen en terreinen 's-Hertogenbosch	31.501	1-1-2024
OZB-waarde gebouwen en terreinen Tilburg	13.815	1-1-2024
Totaal OZB-waardes	123.510	
Verzekerde waarde gebouwen	482.345	

2 Financiële vaste activa (x 1.000)

Financiële vaste activa

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Hypothecaire lening aan Bress	240	276
Borgstellingen	129	676
Bankgaranties	489	695
Totaal overige financiële vaste activa	858	1.647

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.

	Stand 31-12-2024	Stand 01-01-2024	Aflossingen 2025	Rente- percentage	Resterende looptijd
	€	€	€	%	jaren
Hypothecaire lening aan Bress	240	276	36	2,5%	8
Totaal leningen u/g	240	276	36		

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

Borgstellingen

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

	Stand 01-01-2024	Betaald 2024	Ontvangen 2024	Stand 31-12-2024
	€	€	€	€
Borgstellingen	676	3	550	129
Totaal borgstellingen	676	3	550	129

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. In 2024 is de in 2023 betaalde waarborgsom voor de aankoop van een pand verrekend met de aankoopsom van dit pand.

3 Voorraden (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Gebruiksgoederen	-	39
Totaal voorraad	-	39

4 Vorderingen (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Debiteuren	2.369	5.499
Studenten	103	403
Belastingen en premies sociale verzekeringen	47	11
Overige vorderingen	110	389
Overlopende activa	13.459	11.913
Totaal vorderingen	16.088	18.215

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde € 62.000 (2023: € 155.000). Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 49.000 (2023: € 250.000).

De overlopende activa bestaan onder andere voor m€ 7,2 uit vooruitbetaalde bedragen, voor m€ 2,6 uit nog te ontvangen subsidies, voor m€ 2,4 uit nog te factureren bedragen.

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

5 Liquide middelen (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Termijndeposito's	5.030	127.538
Bankrekeningen	107.612	23.999
Kassen	-	1
Totaal liquide middelen	112.642	151.538

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

6 Eigen vermogen (x 1.000)

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

	Stand 01-01-2024	Bestemming resultaat 2024	Overige mutaties 2024	Stand 31-12-2024
	€	€	€	€
Algemene reserve (publiek)	123.278	8.760	14.441	146.479
Algemene reserve (privaat)	14.743	-	-	14.743
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	48.857	-	12.659	61.516
Innovatiebudget	58.308	-	-27.100	31.208
Bestemmingsfondsen (privaat):				
Studiefonds HTO	120	-18	-	102
Totaal vermogen	245.306	8.742	-	254.048

	Stand 01-01-2023	Bestemming resultaat 2023	Overige mutaties 2023	Stand 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
Totaal vermogen	239.153	6.153	-	245.306

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

7 Voorzieningen (x 1.000)

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

	Stand 01-01-2024	Dotaties 2024	Onttrekkingen 2024	Vrijval 2024	Stand 31-12-2024
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	807	1.380	1.259	285	643
Bovenwettelijk wachtgeld	751	737	347	-	1.141
Ambtsjubilea	2.080	666	193	161	2.392
Langdurig zieken	2.634	2.958	2.424	82	3.086
Werktijdvermindering senioren	8.000	3.540	1.856	215	9.469
Eigenrisicodrager WGA	1.888	1.013	926	247	1.728
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	477	222	252	-	447
Overige voorzieningen	509	155	74	8	582
Totaal voorzieningen	17.146	10.671	7.331	998	19.488

Looptijd voorzieningen:	Onderverdeling saldo 31-12-2024		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	585	58	-
Bovenwettelijk wachtgeld	646	495	-
Ambtsjubilea	136	390	1.866
Langdurig zieken	2.187	899	-
Werktijdvermindering senioren	1.882	6.445	1.142
Eigenrisicodrager WGA	735	808	185
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	405	32	10
Overige voorzieningen	582	-	-
Totaal	7.159	9.127	3.203

Voorziening wettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeld. De totale wettelijke werkloosheidslasten van de medewerkers die na 2007 werkloos zijn geworden, worden op basis van de gegevens in de beslisbrief UWV voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. In geval van

instroom in de wachtgeldregeling wordt reeds rekening gehouden met het feit dat oud-medewerkers mogelijk werk bij een andere werkgever zullen vinden. De verplichting is contant gemaakt tegen 2% (2023: 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 2% (2023: 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 3,5%, sterftkans, 40% kans dat een medewerker zijn 25-jarig jubileum bereikt, 80% kans dat een medewerker die het 25-jarig jubileum heeft bereikt, het 40-jarig jubileum bereikt. De verplichting is contant gemaakt tegen 2% (2023: 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 ziektecases. De verplichting is contant gemaakt tegen 2% (2023: 3%).

Voorziening werktijdvermindering senioren

Deze voorziening heeft betrekking op toekomstige lasten als gevolg van de regeling Werkijdvermindering 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 verhoogd, gebaseerd op de gerealiseerde instroom in de afgelopen jaren en de leeftijdsopbouw van het personeel. Door deze schattingswijziging is de voorziening werktijdvermindering senioren in 2024 € 635.000 hoger. De verplichting is contant gemaakt tegen 2% (2023: 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 2% (2023: 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 2% (2023: 3%).

Overige voorzieningen

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

8 Langlopende schulden (x €1.000)

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

	Stand 01-01-2024	Opgenomen 2024	Vrijval 2024	Aflossingen 2025	Stand 31-12-2024
	€	€		€	€
Hypotheek	800	-	-	400	400
Totaal langlopende schulden	800	-	-	400	400

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%.

9 Kortlopende schulden (x €1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Crediteuren	16.918	19.178
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	14.690	14.612
Omzetbelasting	863	1.717
Schulden terzake pensioenen	3.860	3.860
Schulden aan ministerie OCW	1.350	1.844
Aflossingsverplichting	400	400
Overige kortlopende schulden	3.030	2.531
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	9.624	9.295
Vakantiedagen	2.332	2.552
Vooruitontvangen collegegelden	31.921	27.497
Vooruitgefactureerde projecten Avans Hogeschool B.V.	19.791	20.408
Overig	20.667	18.307
Totaal kortlopende schulden	125.446	122.201

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

Model G

Verantwoording extern gesubsidieerde projecten middels Model G in de jaarrekening

Model G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie-beschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS239092	6-12-2023	Onderhanden
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS239012	6-12-2023	Ja
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS24R1092	14-5-2024	Onderhanden
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS249141	3-12-2024	Onderhanden
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS249142	3-12-2024	Onderhanden
Virtueel internationaal samenwerkingsproject	VIS249143	3-12-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs 2024/2025	1414301-1	21-11-2023	Onderhanden

* Onderhanden = de subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen

Ja = de subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen

Nee = de subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

Model G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvang- en t/m vorig verslagjaar	Totale subsidie-abele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	€	€	€	€	€	€	€
Brabant Leert Transitiehubs Energie	LLOO-G230003	20-2-2024	1.999.980	-	-	-	1.071.418	164.979	906.439
Biotech Booster thematisch cluster 5	1525730	19-8-2024	220.653	-	-	-	110.327	78.576	31.750
Stimulerings-regeling OpenUp	Regeling OpenUp	9-9-2024	60.000	-	-	-	30.000	7.065	22.935
Totaal			2.280.633	-	-	-	1.211.744	250.620	961.125

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

In 2023 is 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. Deze procedure loopt nog ten tijden van het opstellen van de jaarrekening 2024 en krijgt een vervolg in 2025. 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 de procedures en onderzoeken wordt mogelijk een boete en/of claim opgelegd aan Avans+. Omdat de hoogte hiervan niet redelijkerwijs is in te schatten, is geen schuld opgenomen per 31 december 2024.

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

	aangegane verplichting	ontvangen facturen	resterende verplichting
	k€	k€	k€
Nieuwbouw OWB 300, 's-Hertogenbosch	100.450	84.202	16.248
Totaal financiële verplichting	100.450	84.202	16.248

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. Het contract is met ingang van 1 oktober 2021 voor 5 jaar verlengd tot 1 oktober 2026. De aanvangshuurprijs 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 aanvangshuurprijs bedraagt € 174.000 per jaar. Over de huur is geen btw verschuldigd.
- 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 en zal na 2 verlengingen eindigen op 30 juni 2025. De aanvangshuurprijs 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.
- 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. 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. Het contract is met ingang van 1 april 2023 voor 5 jaar verlengd tot 1 april 2028. 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 aanvangshuurprijs bedraagt € 343.000. Het contract is verlengd is per 1 augustus 2023 verlengd tot 1 augustus 2025. 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 10 jaar voor het gebouw aan de Korte Huifakkerstraat 6 in Breda ingaande per 1 april 2023. De aanvangshuurprijs bedraagt € 123.5000. Over de huurprijs is geen btw verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen btw-compensatie bedraagt 3% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.

Looptijd huurverplichtingen:	Onderverdeling saldo 31-12-2024		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
	3.601	4.369	451

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

	2025
	k€
CSU B.V.	3.025
Spie Building Solutions B.V.	1.257
Totaal	4.282

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 Stationslocaties O.G.C.V. te Utrecht bedraagt € 222.000.

In 2024 zijn 2 afgegeven bankgaranties vervallen met een totale waarde van € 206.000.

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:

	2025	2026-2028
	k€	k€
Groenewout B.V.	87	98
Lawwise B.V.	88	29
Totaal	175	127

De huurovereenkomst met Groenewout B.V. loopt tot en met 14 februari 2027 en kan enkel door de huurder worden opgezegd. Zonder beëindiging van de huurovereenkomst wordt deze steeds voor een periode van 2 jaar voortgezet. De huurovereenkomst met Lawwise B.V. loopt tot 1 mei 2026, en wordt behoudens beëindiging van de huurovereenkomst steeds voor een periode van 1 jaar voortgezet.

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:

	2025	2026-2028	v.a. 2029
	k€	k€	k€
UPL Benelux B.V.	137	607	167
T-Mobile Netherlands B.V.	22	98	27
Totaal	159	705	194

Gebeurtenissen na balansdatum

Er 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 activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024	Resultaat 2024	Totale baten 2024	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
		€	€	€			
Avans Contractactiviteiten B.V., Tilburg	4	13.818	421	518	nee	100%	ja
Avans Hogeschool B.V., Tilburg	1 en 2	13.153	428	24.408	nee	100%	ja
Avans Hogeschool PRL B.V., Breda	1 en 2	199	49	1.618	nee	100%	ja
Avans Hogeschool MB B.V., Breda	1 en 2	1.545	-40	3.776	nee	100%	ja
Instituut Scire B.V., Breda	1 en 2	1.492	143	1.373	nee	100%	ja

Joint venture (x 1.000)

Naam, juridische vorm en zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024	Resultaat 2024	Totale baten 2024	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
		€	€	€			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg	4	640	110	10.488	nee	50%	ja
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ, Roosendaal	4	805	-700	7.020	nee	60% / 70%	ja

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

10 Rijksbijdrage ministerie OCW (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Normatieve rijksbijdrage ministerie OCW	303.990	302.879	302.132
Overige subsidies ministerie OCW	2.022	1.836	7.344
Totaal rijksbijdrage ministerie OCW	306.012	304.715	309.476

Onder de overige subsidies ministerie OCW zijn de ontvangen lerarenbeurzen en de NPO specifieke tijdelijke middelen opgenomen.

11 Collegegelden (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Collegegelden Avans Hogeschool	69.430	70.063	66.385
Gerestitueerde collegegelden	-5.435	-5.922	-5.871
Totaal collegegelden	63.995	64.141	60.514

De toename van de collegegelden in vergelijking met 2023 wordt met name veroorzaakt door de beëindiging van de halvering van de collegegelden voor eerstejaarsstudenten per 2024/2025.

12 Baten werk in opdracht van derden (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V.	3.888	3.500	3.375
Cursusgelden Avans Hogeschool B.V.	21.478	22.011	20.734
Contractonderzoek Juridische Hogeschool	12	-	-
Cursusgelden Juridische Hogeschool	-	58	-
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.464	1.291	1277
Totaal contractonderwijs	26.842	26.860	25.386
Internationale organisaties	3.533	2.209	2.127
Nationale overheden	1.797	1.804	884
NWO	2.860	3.437	2.162
KNAW	-	-	-
Overige non-profitorganisaties	1.027	884	917
Bedrijven	16	-	61
Totaal contractonderzoek	9.233	8.334	6.151
Totaal baten in opdracht van derden	36.075	35.194	31.537

13 Overige baten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	354	314	405
Detachering personeel	631	227	1.312
Studentenvoorzieningen	1.109	842	925
Overige	7.076	2.329	4.699
Totaal overige baten	9.170	3.712	7.341

14 Personele lasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Lonen en salarissen	229.702	235.958	221.186
Sociale lasten	30.988	32.841	29.494
Pensioenpremies	32.799	35.430	31.190
Overige personele lasten:			
Vrijval/dotatie voorziening wettelijk wachtgeld	1.095	900	1.364
Vrijval/dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld	737	572	775
Vrijval/dotatie voorziening ambtsjubilea	505	275	760
Vrijval/dotatie voorziening langdurig zieken	2.876	1825	2.316
Vrijval/dotatie voorziening werktijdvermindering senioren	3.325	2455	2.586
Vrijval/dotatie eigenrisicodragerschap WGA	766	772	1.124
Vrijval/dotatie transitievergoedingen tijdelijke contracten	222	100	282
Vrijval/dotatie overige voorzieningen	147	37	2
<i>Subtotaal vrijval/dotatie voorzieningen</i>	<i>9.673</i>	<i>6.936</i>	<i>9.209</i>
Uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten e.d.	16.576	15.259	20.539
Uitkering sociale verzekeringen	-2.791	-533	-2.205
Overige	3.474	4.277	3.046
Totaal personele lasten	320.421	330.169	312.459

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2024	2023
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.618	1.691
Personeel management	54	55
Personeel bedrijfsvoering	1.150	1.155
Stagiairs en werkervaringsplaatskandidaat	78	59
Personeel gelieerde ondernemingen	208	218
Totaal aantal fte's	3.108	3.179

15 Afschrijvingskosten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Immateriele vaste activa	-	-	232
Gebouwen en terreinvoorzieningen	12.758	12.953	13.218
Inventaris	9.401	10.418	9.377
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-	-	-78
Totaal afschrijvingen	22.159	23.371	22.749

16 Huisvestingslasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Huur	4.217	4.462	4.664
Onderhoudskosten	3.500	3.496	3.285
Energie en water	5.272	5.965	3.467
Wettelijke lasten	779	831	776
Schoonmaakkosten	5.547	5.777	5.161
Overige huisvestingskosten	902	702	5.338
Totaal huisvestingslasten	20.217	21.233	22.691

De overige huisvestingslasten zijn in 2024 gedaald ten opzichte van 2023. Dit wordt verklaard door de eenmalige bijzondere waardevermindering van m€ 4,4 mln in 2023 voor een aantal beoogde bouwprojecten.

17 Overige instellingslasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.671	1.247	1.782
Administratie- en beheerskosten	28.319	29.869	30.031
Reis- en verblijfskosten	3.729	2.907	3.480
Onderwijskosten	10.033	10.076	9.874
Overige beheerskosten	4.412	4.659	3.974

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
Totaal overige instellingslasten	48.164	48.758	49.141

Onder de administratie- en beheerskosten zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria en (fiscale) advisering verantwoord, waarbij de afkorting PWC staat voor PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.			Andere accountant	Totaal
	Controle	Overige	Totaal		
				€	€
Controle van de jaarrekeningen	298	-	298	32	330
Andere controlewerkzaamheden	11	-	11	2	13
Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes	78	-	78	-	78
Andere niet-controlediensten	-	-	-	-	-
Totaal accountants honoraria	388	-	388	34	422

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 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds in dat boekjaar zijn verricht.

18 Saldo financiële baten en lasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Rentebaten	4.609	3.138	4.549
Rentelasten	-7	-42	-35
Totaal saldo financiële baten en lasten	4.602	3.096	4.514

19 Vennootschapsbelasting

Het in 2024 gehanteerde nominale tarief is 19% respectievelijk 25,8% en het effectieve tarief is 1,7%. 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 € 421.000 positief.

Enkelvoudige balans 2024 (x 1.000)²

ACTIVA

		31-12-2024	31-12-2023
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	20	257.587	201.123
Financiële vaste activa	21	15.704	16.437
Totaal vaste activa		273.291	217.560
Vlottende activa			
Vorraden	3	-	39
Vorderingen	22	12.820	11.386
Liquide middelen	23	86.473	128.815
Totaal vlottende activa		99.293	140.240
Totaal activa		372.584	357.800

PASSIVA

		31-12-2024	31-12-2023
		€	€
Eigen vermogen	24	254.048	245.306
Voorzieningen	25	18.922	16.560
Kortlopende schulden	26	99.614	95.934
Totaal passiva		372.584	357.800

² Na verwerking resultaatbestemming

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024 (x 1.000)

		Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
		€	€	€
Baten				
Rijksbijdrage ministerie OCW	10	306.012	304.715	309.476
Collegegelden	11	63.995	64.141	60.514
Baten in opdracht van derden	27	10.681	9.780	7.243
Overige baten	28	11.489	4.594	8.826
Totaal baten		392.177	383.230	386.059
Lasten				
Personele lasten	29	297.070	303.828	287.934
Afschrijvingen	30	21.219	22.360	21.554
Huisvestingslasten	31	19.699	20.378	22.074
Overige instellingslasten	32	49.698	53.171	53.894
Totaal lasten		387.686	399.737	385.456
Saldo baten en lasten		4.491	-16.507	603
Saldo financiële baten en lasten	33	4.195	3.018	4.324
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering		8.686	-13.489	4.927
Resultaat deelnemingen	21	56	589	1.226
Resultaat		8.742	-12.900	6.153

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Algemeen

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

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

20 Materiële vaste activa (x 1.000)

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

	Terreinen en terreinvoor- zieningen	Nieuwbouw in aanbouw	Gebouwen	Inventaris	Niet aan bedrijfsuit- oefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde 01-01-2024	20.281	36.666	315.542	73.170	1.622	447.281
Cum. afschrijvingen t/m 2024	-3.388	-	-198.412	-44.093	-265	-246.158
Boekwaarde 01-01-2024	16.893	36.666	117.130	29.077	1.357	201.123
Mutaties (ingebruikname)	278	-4.224	3.946	-	-	-
Investeringsen	3.202	52.329	8.200	13.961	-	77.692
Aanschafwaarde desinvesteringen ¹	-	-	-2.081	-10.014	-	-12.095
Afschrijvingen ²	-78	-	-11.996	-9.078	-67	-21.219
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	2.074	10.012	-	12.086
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-
Mutaties gedurende het boekjaar	3.402	48.105	143	4.881	-67	56.464
Aanschafwaarde 31-12-2024	23.761	84.771	325.607	77.117	1.622	512.878
Cum. afschrijvingen t/m 2024	-3.466	-	-208.334	-43.159	-332	-255.291
Boekwaarde 31-12-2024	20.295	84.771	117.273	33.958	1.290	257.587

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

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

In 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.

21 Financiële vaste activa (x 1.000)

Financiële vaste activa

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

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Deelnemingen	14.847	14.791
Hypothecaire lening aan Bress	240	276
Borgstellelingen	128	675
Bankgaranties	489	695
Totaal overige financiële vaste activa	15.704	16.437

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 01-01-2024	Investering 2024	Dividend- uitkering 2024	Resultaat 2024	Boekwaarde 31-12-2024
	€	€	€	€	€
Avans Contractactiviteiten B.V., in Breda (100%)	13.397	-	-	421	13.818
Juridische Hogeschool Avans-Fontys, in Tilburg (50%)	265	-	-	55	320
Stichting Associate degrees Academie Avans - HZ (60%), in Roosendaal	1.129	-	-	-420	709
Totaal deelnemingen	14.791	-	-	56	14.847

22 Vorderingen (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Debiteuren	766	613
Studenten	103	403
Te vorderen verbonden partijen	284	576
Overige vorderingen	58	344
Overlopende activa	11.609	9.450
Totaal vorderingen	12.820	11.386

Zowel in 2024 als 2023 zijn er geen dubieuze debiteuren. Onder de post studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van € 49.000 (2023: € 250.000).

23 Liquide middelen (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Termijndeposito's	-	115.000
Bankrekeningen	86.473	13.815
Totaal liquide middelen	86.473	128.815

Over de tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

24 Eigen vermogen (x 1.000)

	Stand	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand
	01-01-2024	2024	2024	31-12-2024
	€	€		€
Algemene reserve (publiek)	123.278	8.760	14.441	146.479
Algemene reserve (privaat)	14.743	-	-	14.743
Bestemmingsreserves (publiek):				
Financiële risico's	48.857	-	12.659	61.516
Innovatiebudget	58.308	-	-27.100	31.208
Bestemmingsfonds (privaat):				
Studiefonds HTO	120	-18	-	102
Totaal vermogen	245.306	8.742	-	254.048

	Stand	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand
	01-01-2023	2023	2023	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
Bestemmingsfonds (privaat):				
Studiefonds HTO	123	-3	-	120
Totaal vermogen	239.153	6.153	-	245.306

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 / onderzoek en ondersteunende 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.

25 Voorzieningen (x 1.000)

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

	Stand	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand
	01-01-2024	2024	2024	2024	31-12-2024
	€	€	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	794	1.311	1.254	273	578
Bovenwettelijk wachtgeld	751	737	347	-	1.141
Ambtsjubilea	2.067	664	193	161	2.377
Langdurig zieken	2.525	2.958	2.424	-	3.059
Werktijdvermindering senioren	7.858	3.493	1.856	158	9.337
Eigenrisicodrager WGA	1.623	858	882	81	1.518
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	477	221	251	-	447
Overige voorzieningen	465	-	-	-	465
Totaal voorzieningen	16.560	10.242	7.207	673	18.922

Looptijd voorzieningen:

	Onderverdeling saldo 31-12-2024		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
	€	€	€
Wettelijk wachtgeld	520	58	-
Bovenwettelijk wachtgeld	646	495	-
Ambtsjubilea	136	387	1.854
Langdurig zieken	2.160	899	-
Werktijdvermindering senioren	1.862	6.333	1.142
Eigenrisicodragers WGA	659	704	155
Transitievergoedingen tijdelijke contracten	405	32	10
Overige voorzieningen	-	465	-
Totaal	6.388	9.373	3.161

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

26 Kortlopende schulden (x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
	€	€
Crediteuren	15.901	17.928
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	13.825	13.725
Omzetbelasting	849	1.686
Schulden terzake pensioenen	3.682	3.567
Schulden verbonden partijen	-	14
Schulden aan ministerie OCW	1.350	1.844
Overige kortlopende schulden	381	392
Overlopende passiva:		
Vakantiegeld	9.161	8.999
Vakantiedagen	2.113	2.191
Vooruitontvangen collegegelden	31.921	27.497
Overig	20.431	18.091
Totaal kortlopende schulden	99.614	95.934

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

Alle schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

27 Baten in opdracht van derden (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Opbrengst minoren Avans Hogeschool	1.464	1.466	1.277
Totaal contractonderwijs	1.464	1.466	1.277
Internationale organisaties	3.533	2.209	2.127
Nationale overheden	1.797	1.784	699
NWO	2.860	3.437	2.162
Overige non-profitorganisaties	1.027	884	917
Bedrijven	-	-	61
Totaal contractonderzoek	9.217	8.314	5.966
Totaal baten in opdracht van derden	10.681	9.780	7.243

28 Overige baten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Verhuur onroerende zaken	224	194	205
Detachering personeel	3.450	292	3.216
Studentenvoorzieningen	1.094	838	920
Overige	6.721	3.270	4.485
Totaal overige baten	11.489	4.594	8.826

29 Personele lasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten)	278.199	285.252	266.242
Overige personele lasten	18.871	18.576	21.692
Totaal personele lasten	297.070	303.828	287.934

Aantal fte's (fulltime-equivalent)

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

	2024	2023
	fte's	fte's
Personeel primair proces	1.618	1.691
Personeel management	54	55
Personeel bedrijfsvoering	1.150	1.155
Stagiairs	78	59
Totaal aantal fte's	2.900	2.961

30 Afschrijvingslasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Gebouwen en terreinvoorzieningen	12.141	12.333	12.601
Inventaris	9.078	10.027	9.031
Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen/inventarissen	-	-	-78
Totaal afschrijvingen	21.219	22.360	21.554

31 Huisvestingslasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Huur	4.215	4.458	4.667
Onderhoudskosten	3.391	3.221	3.210
Energie en water	5.086	5.607	3.159
Wettelijke lasten	751	781	751
Schoonmaakkosten	5.386	5.609	4.975
Overige huisvestingskosten	870	702	5.312
Totaal huisvestingslasten	19.699	20.378	22.074

De overige huisvestingslasten zijn in 2024 gedaald ten opzichte van 2023. Dit wordt verklaard door de eenmalige bijzondere waardevermindering van m€ 4,4 mln in 2023 voor een aantal beoogde bouwprojecten.

32 Overige instellingslasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Inventaris en apparatuur	1.586	1.264	1.713
Administratie- en beheerskosten	25.031	29.665	27.711
Reis- en verblijfkosten	3.469	2.884	3.225
Onderwijskosten	9.585	9.447	9.286
Overige beheerskosten	10.027	9.911	11.959
Totaal overige instellingslasten	49.698	53.171	53.894

33 Saldo financiële baten en lasten (x 1.000)

	Werkelijk 2024	Begroot 2024	Werkelijk 2023
	€	€	€
Rentebaten	4.195	3.018	4.325
Rentelasten	-	-	-1
Totaal saldo financiële baten en lasten	4.195	3.018	4.324

WNT-verantwoording 2024 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 2024 € 233.000 horende bij klasse G. Dit bezoldigingsmaximum wordt onderbouwd door onderstaande uiteenzetting van complexiteitspunten:

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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 2024

bedragen x € 1	J. Ravensbergen	A. Denissen	J. Bogerd	M. Hammersma	P.F.M. Raets	F. van Hout
Functiegegevens	waarnemend voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB	voorzitter CvB	voorzitter CvB	lid CvB/ interim directielid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 30/11	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12	01/01 - 31/12	01-06 / 06-10
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	0,562
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja	nee
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.677	188.423	163.050	65.872	161.285	38.160
Beloningen betaalbaar op termijn	21.378	23.266	18.604	7.775	23.314	-
Subtotaal	213.055	211.689	181.654	73.647	184.599	38.160
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	213.265	233.000	186.400	77.667	233.000	45.780
-/-onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag						
Bezoldiging	213.055	211.689	181.654	73.647	184.599	38.160
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 2023

<i>bedragen x € 1</i>	<i>P.F.M. Raets</i>	<i>J. Ravensbergen</i>	<i>S. Wilton</i>	<i>J. Bogerd</i>	<i>A. Denissen</i>
Functiegegevens	voorzitter CvB	waarnemend voorzitter CvB	lid CvB	lid CvB	lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/08	01/09 - 31/12	01/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
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
<i>Subtotaal</i>	<i>222.698</i>	<i>222.638</i>	<i>141.034</i>	<i>59.372</i>	<i>49.998</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	141.040	59.630	56.208
Bezoldiging	222.698	222.638	141.034	59.372	49.998

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 dienstbetrekking¹ in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2024 - 2023

<i>bedragen x € 1</i>	<i>F. van Hout</i>	<i>F. van Hout</i>
Functiegegevens	Lid CvB	Lid CvB
Kalenderjaar	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	01/01 - 31/05	19/06 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	7
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	639	743
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	117.000	199.400
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	141.219	157.516
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	116.262	112.156
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	116.262	112.156
 -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	116.262	112.156
 Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen**Gegevens 2024**

<i>bedragen x € 1</i>	J.A. Jorritsma	F. Aarts	J.G.J.M. de Zwaan	S.A.C.M. Lavrijssen	U. Pekdemir	M. van Duijvenbode
Functiegegevens	Voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	26.562	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708
Individueel toepasselijke bezoldigingmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-
Bezoldiging	26.562	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708
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 2023

<i>bedragen x € 1</i>	J.A. Jorritsma	F. Aarts	J.G.J.M. de Zwaan	S.A.C.M. Lavrijssen	U. Pekdemir	M. van Duijvenbode
Functiegegevens	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
Bezoldiging						
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

1d Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Tabel 1d is niet van toepassing op Stichting Avans.

1e Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan €2.100

Tabel 1e is niet van toepassing op Stichting Avans.

1f Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan €2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Tabel 1f is niet van toepassing op Stichting Avans.

1g Topfunctionaris met een totale bezoldiging van €2.100 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 k€ 8.742 als volgt te bestemmen:

	k€
Ten gunste van de algemene reserve (publiek)	8.760
Ten gunste van de algemene reserve (privaat)	-
Ten laste van de bestemmingsreserve financiële risico's	-
Ten laste van de bestemmingsreserve innovatiebudget	-
Ten laste van bestemmingsfonds	-18
Totaal resultaat	8.742

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 2024.

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

CONTROLE- VERKLARING

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Avans te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Avans op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen 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 ook 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 2024 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 2024 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 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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 instelling 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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.

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

Breda, 22 mei 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. T.A.G. van Bortel RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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



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

Het jaarverslag 2024 is samengesteld en gemaakt door:

Migchel Dirksen
Marleen Janssen Groesbeek
Femke Maas-Ponsioen
Yvonne Purnot-de Vries

De redactie was in handen van Rick van Heesch.
De eindredactie is verricht door Rob Gommans en Rick van Heesch.

Fotografie: Beeldmakers DMCS, Angeline Swinkels, Detone, Elodie Burrillon en Mari Durieux

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. Ook als je vragen of opmerkingen hebt naar aanleiding van ons jaarverslag, kun je dat e-mailadres gebruiken.

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

Stichting Avans heeft een Anbi-status.
RSIN 7829450