



avans
hogeschool

**JAARVERSLAG EN
JAARREKENING 2015
STICHTING AVANS**

LEESWIJZER

Voor u ligt het eerste integrale jaarverslag van de stichting Avans met daarin de strategie, activiteiten en prestaties van Avans Hogeschool. Integraal betekent dat we door het hele jaarverslag heen laten zien wat de relatie is tussen de verschillende taken en rollen die Avans als een hoger-onderwijsinstelling 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 en wat onze resultaten zijn. Voor de structuur van het jaarverslag werken we met het raamwerk van het International Integrated Reporting Council (IIRC). Dit raamwerk is ontwikkeld voor beursgenoteerde ondernemingen. Wij zien ook voor een onderwijsinstelling de toegevoegde waarde van dit model.

Uitgangspunten zijn de missie en visie van Avans, zoals vastgelegd in de Onderwijsvisie en Ambitie 2020, het strategisch plan dat in 2016 van start is gegaan. Daaraan koppelen wij 6 kapitalen zoals omschreven door het IIRC. Deze 6 kapitalen zijn financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal-netwerk en natuurlijk kapitaal. Zij dienen als input voor de activiteiten van Avans. In dit jaarverslag laten we zien hoe die kapitalen directe en indirecte resultaten opleveren. Direct omdat zij de prestaties van Avans laten zien. Indirect omdat de resultaten van Avans ook maatschappelijke voordelen of impact opleveren. Daarom is het ook belangrijk om van de stakeholders te horen of de resultaten van Avans passen bij hun verwachtingen en wensen. In dit jaarverslag leest u dat we daar op verschillende manieren navraag naar doen.

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

AFKORTINGEN ACADEMIES

Afkorting	Academie
AAFM	Academie voor Algemeen en Financieel Management
AB&I	Academie voor Bouw & Infra
ACUE	Academie voor Communicatie en User Experience
AE&I	Academie voor Engineering en ICT
AFM	Academie voor Financieel Management
AGZ	Academie voor Gezondheidszorg
AHB	Academie voor HRM en Bedrijfskunde
AI&I	Academie voor Industrie & Informatica
AKV St. Joost	Academie voor Kunst en Vormgeving
AMBM	Academie voor Marketing en Business Management
AMIB	Academie voor Marketing en International Business
AOMI	Academie voor Ondernemen, Marketing en Innovatie
AOC	Avans Ondernemerscentrum
ASB	Academie voor Sociale Studies Breda
ASH	Academie voor Sociale Studies 's-Hertogenbosch
ASIS	Avans School of International Studies
ATGM	Academie voor de Technologie van Gezondheid en Milieu
AVB	Academie voor Veiligheid en Bestuur
AVD	Academie voor Deeltijd

Afkorting	Academie
CoE BBE	Centre of Expertise Biobased Economy
CvB	College van Bestuur
DFS	Diensteenheden Financiën en Studentadministratie
DIF	Diensteenheden ICT en Facilitaire Dienst
DMCS	Diensteenheden Marketing, Communicatie en Studentenzaken
DP&O	Diensteenheden Personeel & Organisatie
ECS	Expertisecentrum Caring Society 3.0
EDI	Expertisecentrum Duurzame Innovatie
EKV	Expertisecentrum Kunst en Vormgeving
ESB	Expertisecentrum Sustainable Business
EV	Expertisecentrum Veiligheid
LIC	Leer- en Innovatiecentrum
Pabo	Academie voor Pedagogisch Onderwijs

Functiecategorie

OP	Onderwijzend Personeel
OOP	Onderwijsondersteunend Personeel (ex. management)
MP	Management
STAG	Stagiaires

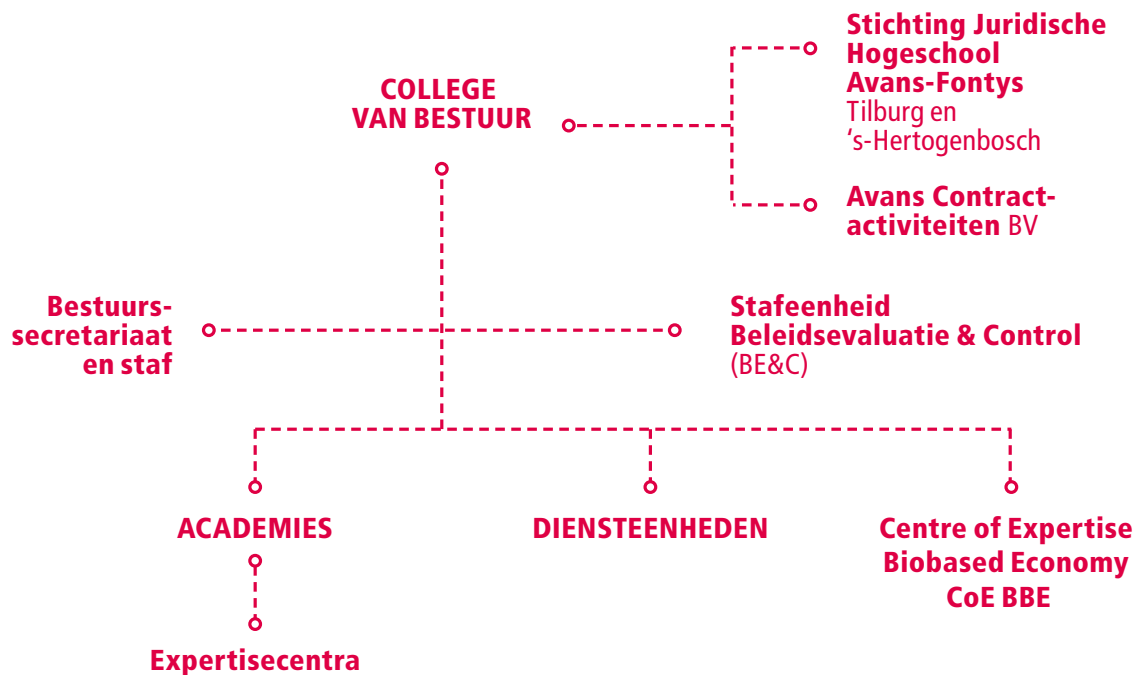
INHOUD JAARVERSLAG

Organogram Avans	4
Avans in het kort	5
Waardecreatiemodel	6
2015 in het kort en vooruitblik 2016	8
INTERVIEW PAUL RÜPP	10
1. ONDERWIJS	14
Onderwijs in beweging	16
Persoonlijke aandacht	19
Impact op de maatschappij	21
Ondernemend	22
Partners en werkveld	23
Kwaliteitszorg	25
Campus	28
2. ONDERZOEK	30
Column Diederik Zijderveld	32
3. VALORISATIE	38
Column Marja Kamsma	39
Kaart en locaties	40
4. AVANS DUURZAAM	42
Voor en na studeren bij Avans	45
De gebouwen van Avans	48
De mensen van Avans	50
5. AVANS MEDEZEGGENSCHAPSRAAD (AMR)	54
6. BESTUUR EN GOVERNANCE	60
Governance	65
Risicomanagement	66
Compliance	69
7. PRESTATIEAFSPRAKEN	72
8. DE MENSEN VAN AVANS IN CIJFERS	80
9. FINANCIËN	92
JAARREKENING	102
Accountantsverklaring	136
Colofon	150

ORGANOGRAM AVANS

Structuur

Avans Hogeschool bestaat uit 20 academies*, 6 ondersteunende diensteenheden, expertisecentra en het College van Bestuur met een kleine staf. Het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is een zelfstandige eenheid met een eigen managing director.



Bekijk hier het [volledige organogram van Avans Hogeschool](#). Avans Hogeschool behoort tot de Stichting Avans. In de jaarrekening vindt u alle rechtspersonen die tot de Stichting Avans behoren.

* Inclusief de Juridische Hogeschool. Deze veelal als 20e academie aangemerkte eenheid is een joint venture met Fontys Hogescholen.

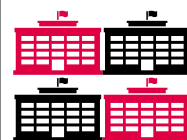
AVANS IN HET KORT

UITGELEENDE BOEKEN

 **185.732**

STUDENTENTEVREDENHEID

3,98
OP EEN SCHAAL
VAN 5 (NSE)



OPLEIDINGEN

54

VERDEELD OVER

20

ACADEMIES

11

VESTIGINGEN

3

STEDEN

BREDA
'S-HERTOGENBOSCH
TILBURG



ZIEKTEVERZUIJ

3,5%

WERKVELDADVIESRADEN EN COMMISSIES



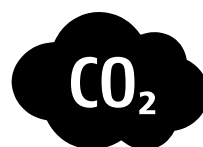
585

VERTEGENWOORDIGERS VAN GEMEENTE, PROVINCIE EN BEDRIJVEN

42.537

MENSEN BEZOCHTEN AVANS

OP **3** OPEN DAGEN



18,4 TON

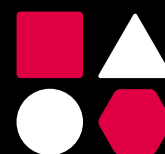
DIVERSITEIT:

52%

VROUWEN

38%

IN DIRECTIE
EN HOGER



28.763

STUDENTEN



ENERGIE

125.418 GIGAJOULE
OFWEL 35 MILJOEN KWH

2.754

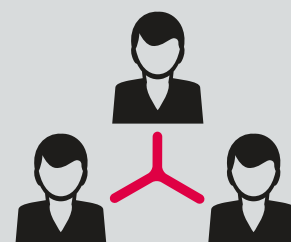
MEDEWERKERS



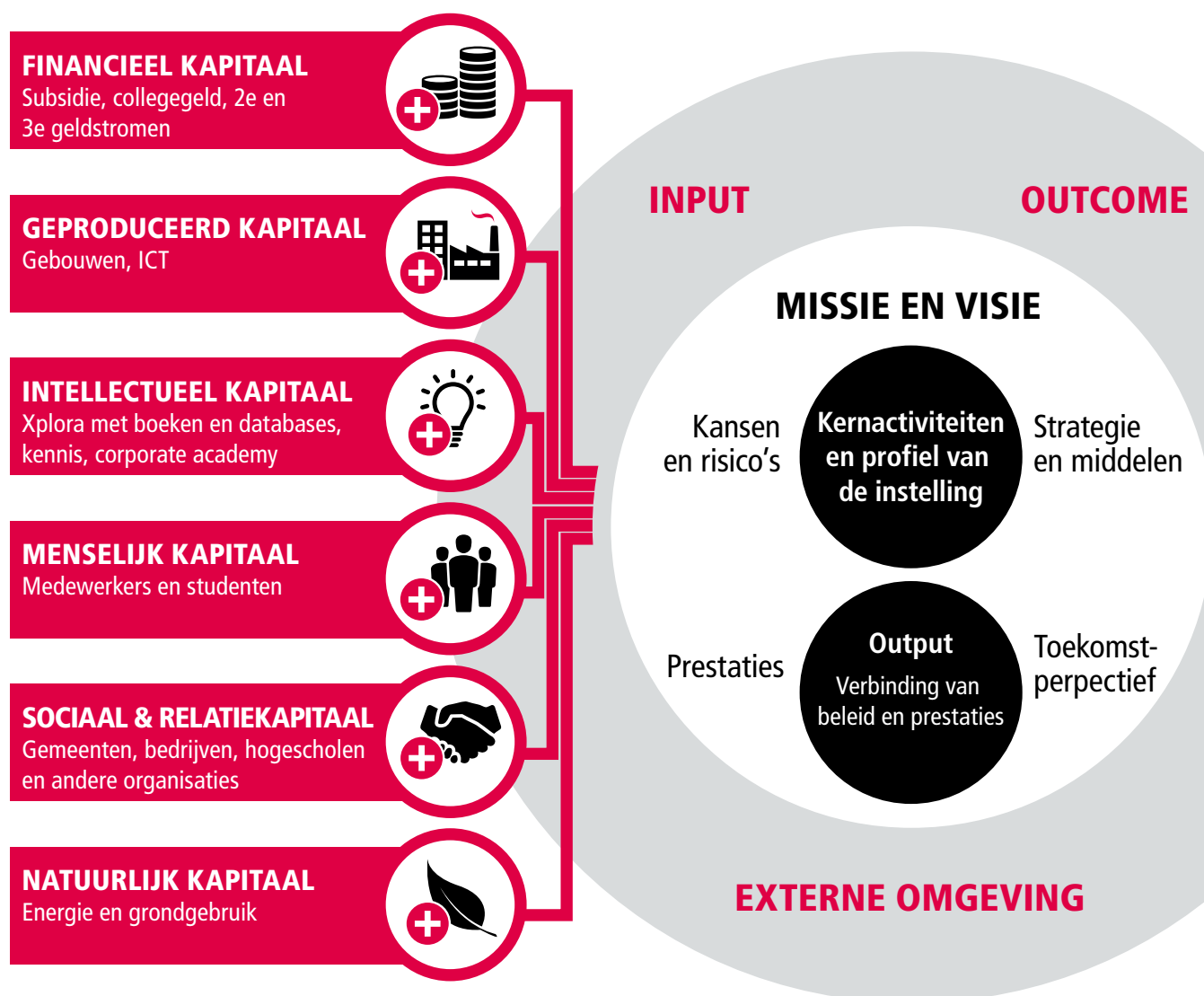
LECTORATEN

28 WAARVAN **3** ZELFSTANDIG

25 BIJ **6** EXPERTISECENTRA



WAARDECREATIEMODEL



Missie en visie: www.avans.nl/over-avans/visie

Kernactiviteiten en profiel van Avans: www.avans.nl/over-avans/organisatie

Output, verbinding beleid en prestaties: www.avans.nl/over-avans/organisatie/duurzaamheid

Externe omgeving: www.avans.nl/bedrijven-en-instellingen

Prestatieafspraken: zie hoofdstuk 7 op pagina 72

Kansen en risico's: zie hoofdstuk 6 op pagina 66

Strategie en middelen: zie interview Paul Rüpp en hoofdstuk 9

Toekomstperspectief: [Ambitie 2020](#)



Dit jaarverslag 2015 van Avans is een eerste stap richting een integraal jaarverslag. Integrated Reporting, ofwel integraal verslaggeven, is een nieuwe vorm van verantwoording afleggen waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen de strategie, governance, beleid en de financiële prestaties van een onderneming en de maatschappelijke, natuurlijke en economische context waarin de instelling werkt. Ondernemingen als Schiphol, de NS, Philips, DSM, AkzoNobel en andere grote organisaties maken al een aantal jaren zo'n integraal jaarverslag.

Wij gebruiken als basis het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) om die koppeling te laten zien. Dat betekent dat Avans voor het meten van haar prestaties en bereiken van haar doelen het directe en maatschappelijke rendement van de 6 kapitalen betreft. Die 6 zijn: financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal-netwerk en natuurlijk kapitaal. Zij vormen de input die wij nodig hebben om onze ambities en gemaakte afspraken te bereiken. Bij het toepassen van het IIRC-raamwerk helpt het maken van een zogenoemd waardecreatiemodel, zoals dat op deze pagina's is gepresenteerd.

Voor het maken van een integraal jaarverslag dat voldoet aan de wensen van onze stakeholders en rekening houdt met toekomstige eisen van toezicht-houders heeft Avans een aantal jaren uitgetrokken. Het lectoraat Sustainable Finance and Accounting ondersteunt dit proces met het doen van een langlopend onderzoek naar integrale verantwoording en verslaggeving. Voor dat onderzoek zijn sinds september 2015 22 studenten gegevens aan het verzamelen bij de 6 diensteenheden van Avans via nulmetingen en het analyseren van de stakeholders en materialiteiten. Het onderzoek door de studenten heeft mede bijgedragen aan de totstandkoming van dit jaarverslag. We zullen in het jaarverslag over 2016 een materialiteitenmatrix opnemen.

2015 IN HET KORT EN VOORUITBLIK 2016

Als ons jaarverslag 2015 uitkomt, is het al bijna halverwege 2016. Avans is dan al weer 6 maanden intensief bezig met het nieuwe meerjarenbeleid 2016-2020, [Ambitie 2020](#) genoemd. We zullen daar aan het eind van deze samenvatting van het jaar 2015 meer over zeggen. Nu eerst in vogelvlucht langs het jaar 2015, waar u in de komende pagina's meer in detail over kunt lezen.

WAAR WE TROTS OP ZIJN

In 2015 is Avans door het tijdschrift Elsevier uitgeroepen tot beste middelgrote hogeschool van Nederland. 10 opleidingen van Avans zijn de beste in hun categorie. Volgens de in 2015 gepubliceerde Keuzegids HBO 2016 is Avans de beste grote hogeschool van Nederland. "Bij de megahogescholen is Avans al enkele jaren de uitblinker. Deze school blijkt de kunst van 'klein binnen groot' te verstaan. Je merkt daar niet zo gauw dat die hogeschool dertigduizend studenten telt", zo stelt de Keuzegids. Met deze constatering lijkt Avans al op koers voor [Ambitie 2020](#). Onze ambitie is het afleveren van startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals. Dit doen we met kleinschalig en beroepsgericht onderwijs.

Avans behaalde de tweede plaats in de competitie meest duurzame hogeschool van Nederland. We eindigden op de vijfde plaats in de totale ranking onder universiteiten en hogescholen van de duurzaamheidsprijs SustainaBul. In de categorie Bedrijfsvoering & Integrale benadering was Avans de hoogste stijger.

De academies en de mensen van Avans hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan het behalen van sterren volgens het Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE). De doelstelling van 2 sterren voor alle 54 opleidingen per 31 december 2015 werd gehaald, op 7 opleidingen na. Die kregen de 2 sterren begin 2016.

De opleidingen Advanced Business Creation (ABC) en Small Business en Retail Management (SBRM) in 's-Hertogenbosch zijn de enige hbo-opleidingen in Noord-Brabant met 3 zogeheten AISHE-sterren voor duurzaam onderwijs. Ze mogen het bijzonder kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie voeren.

In 2015 hielden 6 lectoren hun lectorale rede. Een record. De lectoren die door Diederik Zijdeveld van het College van Bestuur hun lectorale keten kregen omgehangen zijn te vinden op pagina 37.

WAT NOG NIET GOED GENOEG IS

De doelstelling om uitval in het eerste jaar te beperken werd niet behaald: 29% uitval in plaats van 25%. Avans heeft in 2014 intakegesprekken ingevoerd. De studenten weten beter waar ze voor kiezen. Dat leidt helaas nog niet tot een lagere uitval*. Ook de prestatieafspraken over studiesucces van 75% is niet gehaald. Die staat op 70%. Het zijn de enige 2 eisen uit de prestatieafspraken waaraan niet werd voldaan. Zie hoofdstuk 7, Prestatieafspraken op pagina 72.

Helaas is het niet gelukt om eind 2015 alle studenten op Engels B2 niveau te krijgen. In [Ambitie 2020](#) is dit doel opnieuw opgenomen. Daarvoor is een speciaal programma gestart. Iedere opleiding is hiermee in 2016 begonnen.

AMBITIE 2020

In januari 2016 is Avans van start gegaan met het nieuwe meerjarenbeleid [Ambitie 2020](#). De uitvoering van [Ambitie 2020](#) gebeurt in de academies, daar waar student, docent en omgeving elkaar ontmoeten. Ons accent op samenwerken staat de ruimte voor eigen inkleuring en voor tempo- en ambitieverschillen geenszins in de weg. De diensteenheden ondersteunen bij het proces.

Avans staat aan het begin van [Ambitie 2020](#). Toch kijken we al naar die stip op de horizon. We zijn tevreden als onze stakeholders in 2020 zien dat we duurzaam het verschil maken. Om te weten of we op de goede weg zijn, blijven we de komende jaren het gesprek met hen aangaan. We gaan dat gesprek structureel organiseren om de vinger aan de pols te houden. We laten daarbij zien hoe wij duurzaam opereren en bewaken of onze strategie maatschappelijke waarde oplevert voor de korte, middellange en lange termijn. Daarnaast meten we de tevredenheid met bestaande instrumenten, zoals de Nationale Studenten Enquête, de HBO-monitor, accreditaties en het werkbelevingsonderzoek.

* Gedefinieerd als het aandeel van de voltijd bachelor-studenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij Avans inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd + 1 jaar (C+1) bij de hogeschool het bachelorsdiploma haalt.





**WEER BETER DAN
VORIG JAAR, MAAR
WE ZIJN ER NOG NIET.**

INTERVIEW PAUL RÜPP

Het rendementscijfer is nog niet op het gewenste niveau en er vallen nog steeds te veel eerstejaars studenten uit. Maar er is gelukkig ook veel goeds te melden over 2015. Voorzitter College van Bestuur Paul Rüpp blikt terug.

Laten we met een kort rondje goed nieuws beginnen: Avans Hogeschool kreeg in 2015 voor het gros van de opleidingen een 2 sterren AISHE-certificering, de leeromgeving aan de Lovensdijkstraat werd sterk verbeterd, er was 2 keer een open huis voor stakeholders en Avans werd door zowel de Keuzegids als door Elsevier uitgeroepen tot beste (middel)grote hogeschool van Nederland. Daar staat tegenover dat het rendement, het cijfer voor studentsucces, 70% was, waar 75% werd nagestreefd. En de doelstelling voor de uitval in het eerste jaar werd ook niet behaald: 28% in plaats van 25%. Het zijn de enige 2 eisen uit de prestatieafspraken waaraan niet werd voldaan. We verwachten dat dit geen consequenties heeft omdat Avans op de andere onderdelen – waaronder studenttevredenheid en aantal docenten met een masteropleiding – wel voldoende scoorde.

Bovendien is het teruglopen van de studierendementen en de hoge uitval een landelijk gegeven bij de meeste hogescholen. Dat heeft alles te maken met de hogere kwaliteitseisen die de laatste jaren in het hbo zijn ingevoerd. De eisen voor afstuderen zijn verzwaard en het aantal studiepunten dat je in het eerste jaar moet halen is behoorlijk verhoogd. Voor alle opleidingen van Avans moet je 52 van de 60 punten behalen om door te mogen naar het tweede jaar. Sinds 2013 verbeteren het rendement en de uitval wel ieder jaar. “We zijn dus op de goede weg,” aldus Paul Rüpp.

Om de uitval terug te dringen werkt Avans sinds enkele jaren met intake- en begeleidingsgesprekken. In 2015 werd deze aanpak voor het eerst geëvalueerd. De conclusie? Dankzij de intakegesprekken weten studenten wel beter waar ze voor kiezen, maar dat leidt niet tot een lagere uitval. Paul Rüpp hierover: “Van de studenten die een negatief studieadvies krijgen, haakt 80 procent af. Dat geldt ook voor de helft van de studenten met een ‘twijfel’-advies. Een van de problemen is dat de overgang tussen mbo en hbo te groot is. Mbo’ers zijn in hun laatste jaar hoofdzakelijk praktijkgericht bezig, de eerste 2 jaar van het hbo zijn vooral theoretisch. We gaan die overgang verbeteren.”

KRITISCH DENKEN EN KRUISBESTUIVING

In 2014 besloot het College van Bestuur dat vanaf 2016 alle studenten aan het eind van hun opleiding Engels op B2-niveau moeten beheersen. Opleidingen mogen zelf bepalen hoe ze Engels gaan aanbieden. Afgelopen jaar werd daarmee een begin gemaakt. De invoering loopt volgens schema. Hetzelfde geldt voor 2 andere leerlijnen die Avans belangrijk vindt: onderzoeksvaardigheden en kritisch denken. Deze werden afgelopen jaar ingezet bij meer dan de helft van de academies.

Paul Rüpp daarover: “We brengen studenten niet alleen kennis bij om hun beroep uit te oefenen, we geven ze ook vaardigheden mee om in de maatschappij te functioneren. Wij vinden dat ze in staat moeten zijn kritisch te denken. Dat ze bijvoorbeeld inzien dat het niet correct is om chemische kennis die ze hier opdoen te gebruiken om xtc-pillen te maken. Het sluit aan bij de ‘verantwoordelijke houding’ zoals we die in onze onderwijsvisie omschrijven: Avans Hogeschool draagt uit overtuiging bij aan de persoonsvorming van de student tot ‘bewuste burger’. We zijn goed op weg, maar ik kan moeilijk precies zeggen hoe ver we ermee zijn.

Deze leerlijnen passen ook goed bij ons ideaal

van de onderzoekende student. Onze studenten moeten een opdracht gestructureerd kunnen aanpakken, vinden wij. Na onderwijs is onderzoek onze tweede pijler. Binnen onze lectoraten en expertisecentra werken we met opdrachten uit het bedrijfsleven. Onze kennis gaat naar de samenleving toe en kennis uit het bedrijfsleven wordt via de lectoraten in het onderwijs gebracht. Zo houden we kennis actueel. Ik droom over een kruisbestuiving tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek op locatie, waarbij het voor een buitenstaander niet duidelijk is of hij te maken heeft met een student, een medewerker of een docent. Die kruisbestuiving zie je op de campussen waar we actief zijn. We kunnen er op concrete vragen binnen een paar maanden antwoord geven. Afgelopen jaar zijn er meer campussen bijgekomen: Gate2, de GROW Campus en binnenkort de Techlogcampus.”

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Het afgelopen jaar stopten we veel energie in het behalen van de eerder genoemde 2 sterren AISHE-certificering, oftewel het Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education. Een doelstelling die we in 2013 formuleerden voor alle 54 opleidingen, per 31 december 2015. Het lukte op 7 na. Rüpp: “Het was een ongelooflijke operatie. Enkele opleidingen kregen zelfs 3 sterren. In mei 2016 zijn we helemaal klaar, dan hebben ook de laatste 7 opleidingen hun 2 sterren. Wat zo’n certificering betekent? Dat onze toekomstige afgestudeerden door hun opleiding in aanraking zijn gekomen met onderwerpen die vallen onder duurzaamheid. Zo nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, kijken we naar de lange termijn en doen we aan goed rentmeesterschap.” De AISHE-certificering telt niet mee voor de ranglijsten waarin Avans werd opgenomen. Rüpp: “Zowel in de Keuzegids als bij de jaarlijkse ranking van Elsevier staat Avans Hogeschool op nummer 1, vergeleken met de andere grote, brede hogescholen. Het is echt knap dat we al jaren op de eerste en soms op de tweede plaats staan. Toen ik hier kwam, heb ik er werk van gemaakt onze hoge notering uit te venten. Mensen zeggen nu: ‘Ik werk voor Avans’, in plaats van ‘voor een academie in ‘s-Hertogenbosch’. Voor zelfvertrouwen, identiteit, enthousiasme en betrokkenheid is dat heel belangrijk. De werktevredenheid is hoog. Nu is het belangrijk dat we onze ambities zo coördineren dat onze mensen deze ambities gezien de werkdruk kunnen waarmaken. Daarom besloten we vorig jaar om alle fulltime docenten voor 95%





in te roosteren. Dat betekent dat ze meer ruimte hebben met studenten of dingen kunnen doen die buiten hun normale takenpakket vallen. Daar hebben we in 2016 € 5,2 miljoen voor uitgetrokken, want we moeten de uren van 1.300 docenten aanvullen. Ik heb hoge verwachtingen van deze maatregel.”

Naast onderwijs en onderzoek is er nog een derde pijler belangrijk voor Avans: valorisatie. “De toegevoegde waarde voor de maatschappij laat zich moeilijk meten,” weet Paul Rüpp. “De opdrachten die binnenkomen en de verbindingen die wij hebben met het bedrijfsleven geven een indicatie. Over 2015 hebben we meer opdrachten gekregen, meer bedrijven hebben zich aangesloten bij Avans en meer docenten verenigen zich in kenniskringen.”

Al met al is Paul Rüpp behoorlijk tevreden over 2015. “Avans dankt haar succes aan de kleinschalige manier van organiseren. We werken met beheersbare eenheden, academies, van ongeveer 1.600 studenten die worden begeleid door teams van zo’n 70 docenten. Bovendien is er plek voor variatie, differentiatie en professionele ruimte. Tilburg mag Tilburg zijn, ‘s-Hertogenbosch mag ‘s-Hertogenbosch zijn en Breda mag Breda zijn. Er bestaan natuurlijk wel formats en kaders, maar er mag geen sprake zijn van een knellend systeem. Zo krijg je het gevoel dat je zelf inhoud en vorm kunt geven aan hetgeen je wilt bereiken met elkaar. En dat lukt ons ieder jaar beter, ook al zijn we er nog niet.”

WE BRENGEN STUDENTEN NIET ALLEEN KENNIS BIJ OM HUN BEROEP UIT TE OEFENEN, WE GEVEN ZE OOK VAARDIGHEDEN MEE OM IN DE MAATSCHAPPIJ TE FUNCTIONEREN. WIJ VINDEN DAT ZE IN STAAT MOETEN ZIJN KRITISCH TE DENKEN.

1 ONDERWIJS



Bij Avans leiden we studenten op tot start-bekwame en toekomstbestendige professionals



met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding.



Tot professionals die een duurzame bijdrage leveren aan onze complexe samenleving.

We doen dit via ons onderwijs en door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek.

Het is onze ambitie om als kennisinstelling, samen met onze partners in de regio een bijdrage te leveren aan de maatschappij door de valorisatie van kennis: het tot maatschappelijke waarde brengen van kennis.

De komende pagina's staan in het teken van ons onderwijs. We nemen u mee langs 20 academies en 54 opleidingen. Kriskras langs de hoogtepunten en een enkel dieptepunt van 2015. De 8 sectoren waarlangs het onderwijs georganiseerd is, zijn herkenbaar aan hun symbolen.

Opleidingen

We hebben 54 in CROHO geregistreerde en actieve hbo-opleidingen: 40 bacheloropleidingen, die in voltijd en veelal ook in deeltijd worden aangeboden, 9 Associate degrees (Ad's) en 5 masteropleidingen in de kunst. Wij leiden onze studenten op voor beroepen in 8 sectoren. Een overzicht van alle opleidingen per vorm, type en vestigingsplaats staat op Avans.nl.

Studentenaantallen

Het aantal studenten dat zich bij Avans Hogeschool inschreef, nam in 2015 iets af. De afname is minder dan 1% en is deels toe te schrijven aan de numerus fixus die het College van Bestuur heeft ingesteld voor 7 opleidingen (zie pagina 46). Verheugend is dat de technische opleidingen afgelopen jaar opnieuw zijn gegroeid. De groei neemt weliswaar iets af, maar de ontwikkeling ondersteunt de technieksector met vele activiteiten. Het aantal deeltijdstudenten groeide in 2015 in 's-Hertogenbosch, en nam in Tilburg en Breda af.

Elke opleiding van Avans heeft een eigen achtergrond en unieke kenmerken en bevindt zich in een eigen fase van ontwikkeling. Daarom vertaalt een opleiding de uitgangspunten van de onderwijsvisie naar haar karakteristieken. Zo wordt de onderwijsvisie verder aangescherpt en krijgt deze betekenis voor de opleiding.

De uitgangspunten zijn:

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

Locatie	Totaal aantal studenten (per 1-10)			Ten opzichte van voorgaand jaar
	2013	2014	2015	
Breda	14.385	14.627	14.503	-0,01 %
's-Hertogenbosch	12.263	12.695	12.642	0 %
Tilburg	1.537	1.642	1.618	-0,01 %
	28.185	28.964	28.763	
Ten opzichte van voorgaand jaar	5,0%	2,8%	-0,7%	

De academies geven in hun businessplan aan hoe zij die uitgangspunten gaan invullen. Ze beschrijven hoe, waar en wanneer ze dit in hun onderwijs verwerken. De docent wordt ingezet met al zijn kwaliteiten en talenten. Hij is didactisch en vakinhoudelijk bekwaam en hij blijft zich ontwikkelen om zijn onderwijs te verbeteren. De docent heeft een actieve binding met de beroepspraktijk.

Goed begin, halve werk

Vanaf de start van de studie weet elke student dat onze opleidingen een bindend studieadvies van 52 studiepunten in het eerste jaar kennen. We verhoogden dit minimum aantal studiepunten in 2012 om te voorkomen dat studenten met een grote studieachterstand aan het tweede studiejaar beginnen. Om het studieproces te volgen heeft elke student een studieloopbaanbegeleider (slb) of mentor. Die helpt om het succes van de student te vergroten op de korte en de lange termijn en om vertraging of uitval te reduceren. Helaas hebben de intakegesprekken en de studiebeleiding nog niet het gewenste resultaat opgeleverd. 2 ambities voor het onderwijs 2015 zijn niet gehaald: Het uitvalpercentage kwam in 2015 uit op 28%. Het streven was 25%. Het studierendement kwam in 2015 uit op 70%. De ambitie was 75%. Zie ook hoofdstuk 7 Prestatieafspraken, pagina 73.

Duurzaamheid in het onderwijs

Het programma Duurzame Ontwikkeling dat we startten in 2013, is uitgewerkt in een duurzaamheidsprogramma. Hierin wordt de ambitie van Avans zichtbaar: zowel op het gebied van duurzaam onderwijs als het duurzaam denken en doen bij eigen medewerkers en in de bedrijfsvoering. Zie Avans Duurzaam, pagina 43.

Voor het onderwijs betekent dit dat eind 2015 47 opleidingen een duurzaamheidscertificering van AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education) op 2 sterrenniveau hebben behaald. Dat was niet eenvoudig. 7 opleidingen moesten er in het zicht van de eindstreep nog een tandje bij doen, maar redden het toch niet. Deze 7 opleidingen kregen begin 2016 hun 2 sterren. Daar staat tegenover dat sommige opleidingen zelfs 3 sterren haalden.

ONDERWIJS IN BEWEGING

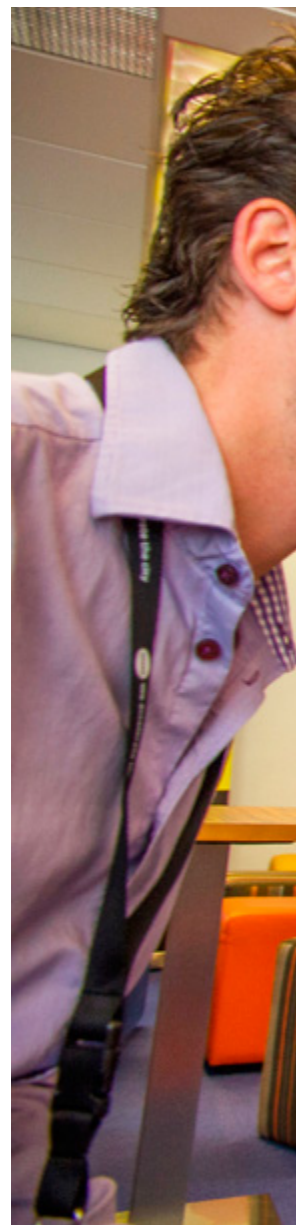
De landelijk vastgestelde opleidingsprofielen vormen het uitgangspunt binnen ons onderwijs. Hierin is vastgelegd wat afgestudeerden van een opleiding moeten kennen en kunnen. De student doet beroepsgerelateerde kennis op om zodoende een goede start te maken na zijn opleiding. De student ontwikkelt tijdens de opleiding ook professionele vaardigheden en een beroepshouding waarmee hij zijn kans op succes in het werkveld vergroot.

Maar daar houdt het niet op. Een afgestudeerde van Avans staat nooit stil. Hij ontwikkelt zich verder tijdens zijn loopbaan. Hij functioneert goed in een veranderend beroepenveld. Dat kan omdat de student zich tijdens zijn opleiding bij Avans een

LEGENDA

De 8 sectoren van Avans zijn herkenbaar aan onderstaande symbolen.

-  Economie en Management
-  Gezondheid
-  ICT
-  Kunst en Vormgeving
-  Onderwijs
-  Recht
-  Techniek
-  Welzijn



lerende houding aanmeet. Hij is in staat om informatie te vinden en op waarde te schatten. Hij denkt kritisch en geeft betekenis aan informatie. Vanaf de start van de opleiding staan 'leren leren' en 'blijven leren' centraal. Niet alleen voor studenten, maar ook voor docenten.

De Avansdocent is een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling van de student. Onze docent inspireert en motiveert de student om een grote inspanning te leveren. Hij is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie. Ook de docent heeft een lerende, ondernemende, onderzoekende en verantwoordelijke houding. Continu actualiseert hij zijn onderwijs en hij professionaliseert en specialiseert zich waar nodig. Hij werkt samen met collega's om zichzelf en het onderwijs te verbeteren. De volgende voorbeelden tonen dat aan.



VERNIEUWDE CURRICULA VOOR AB&I

AB&I startte het studiejaar met vernieuwde curricula en 400 eerstejaarsstudenten. 1.100 studenten leerden door in de lopende curricula volgens het onderwijsprogramma dat we eerder beloofden. Een groot compliment voor alle medewerkers die in beide curricula actief waren.



DOCENTEN DRAAIEN MEE IN WERKVELD

Afgelopen jaar kregen docenten van AHB de mogelijkheid om stage te lopen bij bedrijven. Aan dit experiment kleefden wel wat nadelen. Het bleek moeilijk voor docenten om de normale dagelijkse taken te combineren met de stage. Sommige hadden moeite om een hele dag op kantoor te werken. Positief was dat er meer begrip ontstond voor derdejaars stagiaires. Docenten ervoeren hoe spannend het is om ergens nieuw te zijn en te beginnen met werken.





PABO-SYMPOSIUM 'WE TEACH THE FUTURE'

In april organiseerde de Pabo het symposium 'We teach the future', over de toekomst van lesgeven. Prinses Laurentien van Oranje hield de openingstoespraak. Zij is oprichter en directeur van de Missing Chapter Foundation. Deze stichting schakelt kinderen in om duurzame besluitvorming te bevorderen. De prinses hield een betoog over denkracht bij kinderen. Er waren workshops over bijvoorbeeld doorgaande leerlijnen voor de duurzame ontwikkeling van taalvaardigheid, het gebruik van video in onderwijs, gamification en ruimte voor verschillen tussen leerlingen in innovatief onderwijs. Het symposium werd bezocht door leerkrachten van basisscholen, Pabostudenten en een groep hoogbegaafde leerlingen van verrijkingsklas Eureka.

Bovendien was de manier waarop de praktijk omgaat met individuele gevallen, meteen te gebruiken in de lessen. Dit experiment van AHB krijgt zeker een vervolg.



MAATSCHAPPELIJKE STAGE VOOR STUDENTEN BEDRIJFSECONOMIE

Derdejaarsstudenten AFM liepen een maatschappelijke stage bij het Rode Kruis, de Voedselbank en De Zonnebloem. Ze draaiden een dagdeel mee en werkten aan vraagstukken van deze organisaties. Zo wilde het Rode Kruis weten hoe het zijn sociale activiteiten kunnen ombouwen naar activiteiten die passen bij de nieuwe strategie. De Zonnebloem zocht naar een manier om het vervoer van mensen met een lichamelijke beperking betaalbaar te maken. De studenten schreven een advies. De organisaties waren blij met de frisse blik van de studenten. Die verbreedden hun blik op de wereld en leerden hen op een andere manier naar zaken kijken.



NIEUWE OPLEIDING VOOR FINANCIAL PROFESSIONAL 2020

Tijdens het congres 'Accountants & Financials in de nieuwe economie' kwam een einde aan de sessies van de Community of Practice Finance & Accountancyopleidingen voor de Nieuwe economie (CoP FAN). Hierin maakten vertegenwoordigers van universitair en hoger onderwijs en het bedrijfsleven zich sterk om talenten en kennis die nodig zijn voor de nieuwe economie te integreren in finance- en accountancyopleidingen. In 2015 zijn AAFM en AFM daarom een ambitieus experiment gestart om de Financial Professional

2020 te onderzoeken. Dit moet leiden tot 1 totaal vernieuwde voltijdopleiding Bedrijfseconomie en 1 vernieuwde voltijdopleiding Accountancy. Het College van Bestuur van Avans stelt voor dit project € 839.500 beschikbaar.



BOOKS IN A BOX

Onder de naam Books in a Box stuurde Tatia Gruenbaum, docent ASIS, gratis boekenpakketten naar basisscholen. Zo kunnen zij hun leerlingen Engelse boeken aanbieden. Het project komt voort uit The Little English Library (TLEL) dat Gruenbaum in 2014 begon. Vanuit de hele wereld ontving zij boeken voor kinderen van 0 tot 14 jaar. TLEL en The American Book Center doneerden ook zo'n 200 kinderboeken aan Xplora, de bibliotheek van Avans. Xplora kreeg hiermee een van de grootste Engelstalige boekencollecties voor Pabostudenten in Nederland.



KUNST & WERK BEREIDT VOOR OP BEROEPSPRAKTIJK

Meer studenten wisten hun weg te vinden naar Kunst & Werk van AKVSt.Joost. Kunst & Werk brengt externe opdrachtgevers met studenten en alumni in contact. Ook verzorgt het een ondernemersprogramma met verschillende onderwijsmodules en trainingen. Studenten kunnen zich zo goed voorbereiden op de beroepspraktijk. Al tijdens hun opleiding kunnen zij samenwerken met verschillende opdrachtgevers, via betaalde opdrachten, onderwijsopdrachten en stages. Opdrachtgevers kunnen zich op deze manier laten inspireren door jonge innovatieve kunstenaars en ontwerpers.

EEN LEVEN LANG LEREN

Avans Deeltijd en Avans+ hebben in 2015 hun deeltijdonderwijs vernieuwd. De programma's zijn flexibeler en meer vraaggericht. En door de nauwe samenwerking met bedrijven uit de regio sluiten ze beter aan op de dagelijkse praktijk. Beide opleiders werken samen om professionals, maar ook pas afgestudeerde mbo'ers en hbo'ers alle mogelijkheden te bieden voor 'een leven lang leren'. Avans Deeltijd kreeg 13% meer nieuwe studenten. Dat is meer dan bij andere hogescholen. Zie ook hoofdstuk 9 Financiën, pagina 93.



ONDERZOEKEN, LEREN EN WERKEN IN LEARNINGLAB

Onder de naam LearningLab werkten ook in 2015 ASH, ROC Tilburg en ContourdeTwern samen aan projecten in Tilburg Noord. Bij wijkcentrum MFA de Symfonie haalden studenten wensen en behoeften op in de wijk en ontwikkelden 4 projecten. Er was een sportactiviteit voor ouders en kinderen. Jongeren werden in contact gebracht met jongerenwerk. Er was aandacht voor verkeersveiligheid. Er was een project over gezonde voeding. Studenten leren veel van deze praktijkervaring. De professionals krijgen door hen nieuwe inzichten.



PERSOONLIJKE AANDACHT

Persoonlijke aandacht staat centraal in ons onderwijs. We hebben oog voor de persoonlijkheid en de ambities van de student. Daarom bieden we de student differentiatiemogelijkheden binnen de opleiding en binnen Avans, zowel op inhoud als op niveau. Het onderwijsaanbod biedt verbreding én verdieping. We begeleiden de student bij het maken van keuzes in het kader van persoonlijke ontwikkeling en ondersteunen waar nodig. Vanzelfsprekend stimuleert Avans de student binnen het onderwijsprogramma, maar we moedigen hem ook aan om extra-curriculaire studiegerichte activiteiten te ondernemen. Dat pakt soms verrassend goed uit.



BESTE PITCH VOOR EEFJE HENDRIKS BIJ SPARK

Eefje Hendriks, docent-onderzoeker aan de AB&I werd samen met een andere promovendus gekozen tot beste pitcher op de Spark PhD-dag. Spark verbindt en inspireert mensen binnen en



PUBLIEKSPRIJS VOOR KANTOOR OP BIOGAS

Bouwkundestudenten Hester van Haalen en Jimmy Pieterse (Academie voor Bouw & Infra) wonnen de publieksprijs van de GasTerra Energizer Award. Voor hun afstuderen ontwierpen zij een kantoor dat werkt op biogas en dit zelf ook opwekt. Zij ontvingen de Energie Talent Award voor hun ontwerp.



AFSTUDEERPRIJS VOOR JURIDISCHE SCRIPTIE

Denise Janssen won de Avans Afstudeerprijs. In haar scriptie pleit ze voor betere begeleiding van kinderen in juridische kwesties zoals vechtscheidingen. Volgens Denise is de samenwerking



VERBETERDE SOLARBOAT AVANSSOLEIL

Solarboat AvansSoleil deed haar eerste wedstrijd-ervaring op tijdens de zonnebootrace van 2014 in het Friese Akkrum, een alternatieve Elfstedentocht voor vaartuigen op zonne-energie. De zonneboot verscheen als enige aan de start met een met vlas versterigde romp. Dit duurzame materiaal bleek te zwaar en niet sterk genoeg voor een overwinning. Studenten van onder meer de opleidingen Elektrotechniek en Technische Bedrijfskunde leerden hiervan. Ze bouwden een biobased zonneboot met een romp van basalt. Deze natuurlijke grondstof ontstaat door gestold lava te smelten en tot garen te spinnen. Zo onderstreept het Avans Solar Mariteam het duurzame en unieke karakter van AvansSoleil.



tussen de advocaat en een bijzonder curator heel belangrijk. De advocaat vertegenwoordigt de mening van het kind, terwijl de bijzonder curator moet beoordelen wat in het belang van het kind is. Na haar scriptie schreef Denise informatieboekjes voor 4 verschillende leeftijdsgroepen. Hiermee kunnen kinderen begrijpen hoe het rechtssysteem werkt. Denise studeerde af aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys.



ZILVEREN CHEMIE-SCRIPTIE VOOR AVANSSTUDENTE

Judith de Vetter won de tweede prijs bij de KNCV Gouden Spatel 2015. Deze prijs gaat elk jaar naar de beste hbo-afstudeerscriptie op het gebied van chemie, life-sciences en procestechnologie. De Vetter studeerde Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek. Ze ontving de prijs uit handen van Jan-Willem Toering, directeur van KNCV, tijdens The Analytical Challenge in oktober.



GEEN PRIJS OP INNOVATION CHALLENGE

3 Avansduo's deden in 2015 mee aan de Innovation Challenge van ICT-organisatie Surfnet. De duo's bestonden uit een student en een docent. Ze konden € 10.000 winnen voor de uitvoering van innovatieve ICT-experimenten, gericht op het stimuleren van flexibel en gepersonaliseerd onderwijs. Docent Susan van Elteren en student Brent Hoogerwerf, beiden verbonden aan AMBM, brachten samen het voorstel 'Profiling' in: betekenisvolle ontmoetingen mogelijk maken. Mensen zijn van toegevoegde waarde voor elkaar. Daarom zou de hogeschool ze met elkaar moeten verbinden. De twee wonnen geen prijs, maar de deelname smaakte wel naar meer.



SBRM ONTWIKKELT KEURMERK VOOR E-COMMERCE IN HET ONDERWIJS

De opleiding Small Business and Retail Management (SBRM) werkt sinds 2015 mee aan de ontwikkeling

van een keurmerk voor e-commerce in het onderwijs. De opleiding doet dit samen met e-Academy van Thuiswinkel.org. Hoger doel is het onderwijs beter te laten aansluiten op het bedrijfsleven, door e-business integraal onderdeel te maken van de opleidingscurricula. Dit keurmerk wordt erkend door het e-commerce werkveld en is voor studenten een waarborg dat zij tijdens hun studie worden voorzien van de meest actuele kennis.



DERDE EDITIE VRIJWILLIGERSACADEMIE

840 vrijwilligers en studenten kwamen af op de Vrijwilligersacademie in 's-Hertogenbosch. De ASH organiseerde de week voor de derde keer. De Juridische Hogeschool sloot voor het eerst aan. Deelnemers konden kiezen uit meer dan 80 workshops. Bijvoorbeeld: Wat je over drugs zou moeten weten, (Top)sport je kan het en Coach jezelf. De impact van een visuele beperking. Studenten leren deze week meer over onderwerpen buiten het curriculum van hun opleiding. Bovendien ontmoeten ze vrijwilligers van wie ze veel leren, en die van hen leren.

IMPACT OP DE MAATSCHAPPIJ

Bij Avans leiden we startbekwame beroepsprofessionals op met een verantwoordelijke houding. Dit stelt de student in staat om zijn eigen morele, ethische en kritische oordelen te vormen. Daarnaast leert hij de verantwoordelijkheid te dragen voor de afwegingen die hij maakt. De student is zich ervan bewust dat zijn keuzes niet alleen hemzelf en het heden raken, maar ook consequenties hebben voor zowel zijn omgeving als voor toekomstige generaties. Hij denkt integraal. Avans draagt uit overtuiging bij aan de persoonsvorming van de student tot 'bewuste burger'.



FORENSATHON: € 4.000 VOOR 3FM SERIOUS REQUEST

Studenten van ATGM haalden tijdens de eerste Forensathon € 4.000 op voor 3FM Serious Request. Serious Request kwam afgelopen jaar in actie voor scholing voor kinderen uit oorlogs- en conflictgebieden. De studenten volgden 24 uur lessen over forensische onderwerpen en ze hielpen bij het oplossen van een moordzaak. Het centrale thema was animal cruelty en wildlife crime, oftewel het verwonden of doden van (wilde) dieren. Het



AVANSSTUDENT IS LERAAR VAN HET JAAR

Judith Maas, derdejaarsstudent Pabo in Breda, werd in juni gekozen tot Leraar van het Jaar. Heel gek, vond ze zelf. Maas stond toen pas een half jaar als invalkracht voor groep 1-2. BNIDeStem organiseerde de verkiezing die liep via Facebook. De ouders nomineerden Judith Maas. Overigens scheelde het maar een haar of het onderwijstalent van Judith was verloren gegaan. Ze volgde eerst een toneelopleiding. Voor de toneelwereld was ze naar eigen zeggen te lief.

was een afwisselend programma met professor John Cassella van Staffordshire University, Christiaan van der Hoeven, wildlife crimefighter van het WNF en docent Maaike van den Ham.



STUDENTEN MAAKTEN HET MAKKELIJKER

Geld terugkrijgen van de Belastingdienst of juist betalen? Voor veel mensen is belastingaangifte doen niet eenvoudig. Daarom riepen de belastingdienstkantoren in Breda en Roosendaal de hulp in van studenten AAFM. 45 studenten van de minor MKB Advies hielpen bij de afdeling Hulp Bij Aangifte (HUBA). In maart is het altijd extra druk op HUBA. De Belastingdienst vergrijst. Daarom vinden ze het belangrijk dat studenten betrokken zijn bij de Belastingdienst en dat zij kennismaken met aangifte doen. Jongeren moeten zelfstandig hun aangifte kunnen doen, vinden ze.



DEBAT OVER MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

3 studenten en 3 docenten van de opleiding Bestuurskunde (AVB) kruisten op de derde dinsdag van september de verbale degens tijdens het Prinsjesdagdebat. Volgens docent en debatleider Kim Anrar moeten deze studenten goed op de hoogte zijn van maatschappelijke vraagstukken. De debatten gingen over lastenverlichting, duurzaamheid en de participatiesamenleving. Centrale vraag was steeds of de overheid moet optreden of terughoudend moet zijn. Eerstejaarsstudenten Bestuurskunde woonden de debatten bij.



OVERLEVEN ALS VLUCHTELING

Tijdens de cursus zelfredzaamheid van de opleiding Integrale Veiligheidskunde (AVB) stond het thema 'Vluchteling' centraal. Een groep studenten moest na een fictieve ramp vluchten. De studenten kregen een beperkt budget voor boodschappen en shelter boxes. Dat zijn kisten met spullen om te koken en te slapen die verstrekt worden aan vluchtelingen over de hele wereld. De nacht brachten ze door in een tent. Omdat er veel emoties bij de oefening loskomen, waren er een militair, politieagent en maatschappelijk werker aanwezig om individuele gesprekken te voeren met de deelnemers.

ONDERNEMEND

Een Avansstudent ontwikkelt een ondernemende houding. Om zover te komen bieden we onze student de ruimte en de mogelijkheden om actief op zoek te gaan naar kansen om nieuwe initiatieven te ontplooiën. We laten studenten in hun opleiding kennismaken met het zelfstandig ondernemerschap en we stimuleren en begeleiden initiatieven van studenten op dit gebied van ondernemerschap. Daardoor vergroten we de kans dat studenten kiezen voor een toekomst als zelfstandig ondernemer. Ook diegenen die niet kiezen voor een toekomst als zelfstandig ondernemer stimuleren we om een proactieve, ondernemende houding te ontwikkelen waarin ze kansen leren zien en benutten.



AVANS VERVULT 400 WENSEN VAN OUDEREN

Studenten, docenten en medewerkers van ASB en het lectoraat Active Ageing lieten op 2 oktober de wensen van ruim 400 ouderen uit Breda uitkomen. Avansdocent Kitty van der Made nam het initiatief tot de Bredase versie van Nationale Ouderendag. Avans wil met deze dag jong en oud verbinden en ouderenparticipatie bevorderen. De dag past in ons beleid om betrokken te zijn bij de maatschappij en onze studenten op te leiden tot toekomstbestendige, betrokken professionals.





DEBUUTROMAN VOOR IBMS-STUDENTE

Derdejaarsstudente International Business and Management Studies, Layla Alizadah, debuteerde met haar roman Kleermakerszit. Met dit aangrijpende verhaal wil ze duidelijk maken dat elke gebeurtenis vanuit meerdere perspectieven bekeken kan worden. Alizadah is 22 jaar en werd in Kabul, Afghanistan, geboren. Sinds haar vierde woont zij in Nederland. Kleermakerszit is een 'young adult' roman. De boekpresentatie werd bij Avans gehouden.



STUDENT ELEKTROTECHNIEK ONTWIKKELT SENSOR VOOR NASA

De sensor die derdejaarsstudent Elektrotechniek Martin de Natris ontwikkelde, gaat mogelijk de ruimte in. De Natris werkte 5 maanden bij het Florida Institute of Technology. Hij ontwikkelde daar een sensor die de golfhoogte van water of vloeibaar stikstof in een satelliettank meet. De student Elektrotechniek werkt nu aan de wetenschappelijke publicatie over dit onderwerp.



INTERACTIEVE CONCEPTEN EN APPS VOOR BOSCH 500

In 2016 herdenkt 's-Hertogenbosch de kunstschilder die in 1516 overleed. Voor het herdenkingsjaar van Jheronimus Bosch bedachten studenten Communication and Multimedia Design manieren om deze kunstenaar tot leven te brengen. Dat deden zij met apps en andere interactieve concepten in opdracht van Bosch 500. In 18 projectgroepen verdiepten de studenten zich in het leven en werk van Jeroen Bosch. Met een filmpje, app-ontwerp of prototype brachten zij hun ideeën in beeld. Een van de groepen maakte bijvoorbeeld een maquette van de wensput die vroeger op de Markt stond. Via de app kunnen mensen er een virtueel muntje ingooien en een wens doen.



DE TOEKOMST VAN WINKELN

AOMI werkt samen met Shopping Tomorrow. Dit is een platform voor retailers dat consumentengedrag, technologie en de markt onderzoekt. Zo verbeteren ze hun eigen concurrentiepositie en die van Nederland. Shopping Tomorrow deelde kennis en recente onderzoeken over consumentengedrag met SBRM en draagt zo bij aan de vernieuwing van het curriculum. SBRM kan zich via Shopping Tomorrow profileren en haar netwerk vergroten.



ONLINE MOND-TOT-MONDRECLAME

Dennis Nevels, docent AMBM, ontwikkelde een model waarmee bedrijven effectiever reclame kunnen maken op social media. Volgens Nevels bereiken bedrijven meer als ze mond-tot-mondreclame beter managen. Hij deed onderzoek naar dit onderwerp. Daaruit bleek dat veel bedrijven helemaal geen strategie hebben voor online mond-tot-mondreclame. De eerste resultaten presenteerde hij tijdens het prestigieuze congres van de American Marketing Association in februari.

PARTNERS EN WERKVELD

De student leert ook in het werkveld van en met professionals. Door onderzoek uit te voeren in de praktijk en door stage te lopen. Het leren in een praktijkomgeving versterkt de binding van de student met de beroepspraktijk. Iedere opleiding heeft dan ook partnerschappen met het werkveld. We betrekken het werkveld zowel bij het ontwikkelen als bij het uitvoeren van het onderwijs. We zetten docenten, gastdocenten en alumni in die hun praktijkervaring delen. Studenten leren daarnaast door in 'real life' projecten te participeren met professionals uit het werkveld.



AVANS PARTNER VAN EARTH CHARTER

AMBM is sinds januari 2015 partner van Earth Charter Nederland. Deze organisatie wil bijdragen aan een rechtvaardige, duurzame en vreedzame samenleving in de 21e eeuw. Volgens de visie van het Earth Charter zijn ecologische integriteit, mensenrechten, gelijkwaardigheid en vrede onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het partnerschap werd bekrachtigd in het bijzijn van oud-premier Ruud Lubbers, actief lid van de organisatie.





STUDENTEN BIJ WITLOX-LEZINGEN

In het kader van studieloopbaanbegeleiding woonden derde- en vierdejaarsstudenten van de opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie een aantal Witlox-lezingen bij. Deze lezingen zijn bedoeld om relevante praktijkinformatie aan studenten over te brengen. De gastsprekers waren: Justin Goetzee, algemeen directeur NAC, Wynke Möller, directievoorzitter van Witlox en oud-Avans-student en Joyce Bierman, director Brand Activation van Ahold. Accountantskantoor Witlox VCS en AAFM werken al langere tijd samen. Het bedrijf geeft de academie adviezen en verzorgt stage-plaatsen en afstudeerplekken.



SYMPOSIUM TRANSFORMATIE EN DE WIJK

Avans, Fontys en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) organiseerden in april het symposium Transformatie en de wijk. Tijdens deze bijeenkomst in Tilburg gingen professionals en beleidsmakers de dialoog aan over nieuwe werkvormen in zorg en welzijn. Workshops als Praktijk van lotgenotencontact, De kracht van wijkteams en Co-creatie: hoe doe je dat? boden meer inzicht. Professionals kregen op deze dag handvatten om goed te kunnen handelen. Voor beleidsmakers werd duidelijk wat ze van die professionals kunnen en mogen verwachten.



INTERNATIONAAL CONSORTIUM

Studenten van diverse Avansopleidingen werken sinds 2011 in Kaapstad samen met lokale universiteiten en instellingen op het gebied van gezondheidszorg, sport en bewegen, professionalisering en schoon water. Ook bedrijven en townships worden hierbij betrokken. Lokale docenten en studenten sluiten aan bij lopende projecten en dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe projecten. Het project in Kaapstad is uitgegroeid tot een living lab, waarin multidisciplinair samenwerken, duurzaamheid en internationalisering samenkomen. Avans en AGZ deden begin februari een subsidieaanvraag bij Erasmus+. De subsidie is bestemd voor het internationaal consortium waarin AGZ samenwerkt met universiteiten en hogescholen van het Finse Lahti, Gent en 3 kennispartners uit Zuid-Afrika.



SAMENWERKING MET VELE PARTNERS VOOR AKV|ST.JOOST

AKV|St.Joost werkte ook in 2015 intensief samen met maatschappelijke en culturele partners en het eigen werkveld. De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), HAS hogeschool, Cultuurnacht, VPRO, NOS, Provincie Noord-Brabant, V2, Playgrounds, Solar Cinema en MOTI stelden onze studenten voor uitdagende vraagstukken en gaven zo mede vorm aan ons onderwijs. Onze studenten organiseerden onder meer exposities voor de VPRO, IND en provincie Noord-Brabant. Met de HAS in 's-Hertogenbosch ontstond een verrassende nieuwe relatie, na een expositie in hun kassen.



GEZAMENLIJKE CARRIÈREDAGEN VOOR ECONOMISCHE STUDIES

ASIS organiseerde 2 carrièredagen in Breda samen met de AMBM en de AAFM. Vorige jaren deed iedere academie dat voor zich. Geïnteresseerde bedrijven ontmoetten zo studenten met verschillende achtergronden.

KWALITEITZORG

Avans toetst op meerdere manieren of het onderwijs in de opleidingen aan haar ambities voldoet. Ten eerste voldoet elke opleiding vanzelfsprekend aan de accreditatie-eisen. Dit wordt periodiek getoetst door de NVAO*. Ten tweede vormen de landelijk vastgestelde opleidingsprofielen het minimumniveau voor onze afgestudeerden. Ten derde overlegt elke opleiding met een vertegenwoordiging van het werkveld over het opleidingsprogramma en de opleidingskwalificaties. En ten vierde ambieert Avans voor haar opleidingen dat ten minste 75% van de respondenten in de Nationale Studenten Enquête een 4 of 5 geeft voor de opleiding. Daarmee zeggen zij dat zij tevreden of zeer tevreden zijn.

AVANS KLAPT UIT DE SCHOOL

In juni en november hield Avans voor het eerst een Open Huis in respectievelijk 's-Hertogenbosch en Breda. Onder de titel 'Avans klapt uit de school', lieten we belangstellenden zien wat we doen en waarom. Andersom stelden we hen de vraag wat zij van ons vinden. Externe relaties, alumni, omwonenden, familieleden van studenten en andere belangstellenden waren welkom. In 's-Hertogenbosch waren er 700 bezoekers, waarvan 67% ouders van studenten. In Breda kwamen 850 mensen op het evenement af. Ongeveer de helft was ouder van een student. Het Open Huis werd goed ontvangen. Een meerderheid van de bezoekers vond het voor herhaling vatbaar. Het gros zei onder de indruk te zijn van Avans.

* NVAO: De Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie. Geeft een deskundig en objectief oordeel over de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen.

INTERNATIONAL OFFICE

In 2015 begeleidde het International Office (IO) buitenlandse studenten binnen Avans en Avans-studenten in het buitenland, werkte aan betere communicatie en aan nieuw beleid. Het IO maakte een brochure voor interne communicatie en externe partners. Het schreef over de voortgang van het Bolognaproces een beleidsnotitie, met als belangrijke onderwerpen: de herziening van de ECTS users guide, het diplomasupplement en conversietabellen voor cijfers. In 2015 schreef het IO ongeveer evenveel buitenlandse studenten in voor 4-jarige opleidingen als voorheen. We verwelkomden meer studenten uit Bulgarije, Hongarije, Roemenië en Polen. Het aantal studenten uit Duitsland nam juist af.

LECTOR BREIN EN LEREN EN DIGITAAL TOETSSYSTEEM

Het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) beschikt over een grote hoeveelheid intellectueel kapitaal. Er wordt onderzoek uitgevoerd en het centrum beheert diverse softwareapplicaties. Het onderdeel Institutional Research van het LIC verzamelde, analyseerde en rapporteerde als vanouds informatie, met als doel de organisatie te versterken. De onderzoeksthema's van 2015 waren: studiesucces, ICT in onderwijs, de relatie tussen tevredenheid en kwaliteit en toetsing in onderwijs. De functioneel beheerders zorgden ervoor dat het digitale toetsysteem RemindoToets gebruiksklaar is. Hiermee kunnen toetsvragen en toetsen voor studenten veilig en grootschalig worden ontwikkeld en uitgevoerd.

BASISKWALIFICATIE DIDACTISCHE BEKWAAMHEID (BDB+)

De Avansdocent is een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling van onze studenten. Aantrekkelijk, effectief en efficiënt onderwijs is voor Avans prioriteit, zoals uitgewerkt in de onderwijsvisie in 2015. Binnen Avans vormen de modules Didactiek, Toetsing (BKE), ICT in Onderwijs en Brein & Leren samen het traject Avans docentprofessionalisering BDB+. Een groots professionaliseringstraject voor alle startende en zittende docenten van Avans. In 2015 startten de trainingen voor de eerste groepen. In 2016 wordt dit omvangrijke programma verder uitgerold.





AVANS IS DE BESTE GROTE HOGESCHOOL VAN NEDERLAND

Avans is volgens de Keuzegids HBO 2016 de beste grote hogeschool van Nederland. Bij de zogenaamde megahogescholen is Avans al enkele jaren de uitblinker. Volgens de gids verstaat Avans de kunst van 'klein binnen groot'. Van de 54 Avansopleidingen staan er 33 in de top 3 van hun eigen categorie. 13 opleidingen van Avans zijn beste van Nederland in hun vakgebied. 10 opleidingen staan op de tweede plaats. En 10 op de derde. De redactie van de Keuzegids maakte in 2015 ook bekend dat Avans van alle grote hogescholen het beste slagingspercentage na 5 jaar heeft. 56% van onze studenten haalt binnen 5 jaar een diploma.

Avans kreeg ook de hoogste waardering in De Beste Studies van Elsevier. 10 opleidingen behaalden in deze ranglijst een nummer 1-positie. 7 werden tweede en 6 opleidingen staan op de derde plek. Studiekeuze123 onderzoekt elk jaar de tevredenheid van studenten met de Nationale Studenten Enquête (NSE). De resultaten van de NSE vormen de basis van de rankings in de Keuzegids en Elsevier.

MASTERS

Afgesproken is dat van alle docenten op 1 januari 2016 tenminste 72% een wo- of hbo-opleiding op masterniveau heeft gevolgd. Een doel dat Avans zichzelf enkele jaren geleden heeft gesteld en waarvoor HR-beleid is uitgewerkt. Dit beleid heeft ertoe geleid dat dit percentage al in 2014 is gerealiseerd: op 1 januari 2016 had 73% van de docenten een master. Het behouden en verder vergroten van het aandeel masteropgeleiden blijft een belangrijk doel voor de toekomst.

SAMENWERKING STUDENTDECANATEN

Avans en beroepsvereniging LOS onderzochten in 2015 de kwaliteitszorg binnen studentendecanaten. Hieruit bleek dat er tussen hogescholen veel overeenkomsten zijn in de aanpak van kwaliteitszorg. Het studentendecanaat van Avans stelde daarop voor de krachten te bundelen. De studentendecanaten van Fontys Hogescholen, Hogeschool HAN, Hogeschool Leiden, NHL Hogeschool, Hogeschool NHTV, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Windesheim en Avans gaan daarom de komende jaren samenwerken op dit gebied.



CAMPUS

Waar overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven de handen ineenslaan, ontstaan innovatieve producten, businessmodellen en technologieën. Daarom investeert Avans volop in campussen en livinglabs. We zijn kennispartner bij verschillende campussen.



Gate2: campus voor Aerospace en Maintenance

Gate2 is in 2015 opgericht in Rijen. 16 excellente Avansstudenten deden mee aan de minor Aerospace. Afgelopen jaar ontwikkelde Avans de minor verder. Zo neemt Avans de kennis en ervaring van Gate2 op in het onderwijs. Door te participeren kunnen bedrijven beschikken over kennis van Avans. Bovendien kunnen zij hier kennismaken met interessante potentiële werknemers.

Op Gate2 brengt Avans de expertise in van lectoraten, docenten en studenten. Op de campus houden zij zich bezig met vraagstukken die bedrijven indienen. Afgelopen jaar werd hier onder meer onderzoek gedaan naar composieten en vluchtsimulatie. Defensie plaatste 2 grote simulatoren op Gate2. Er stonden al simulatoren voor helikoptertraining en Formule 1-racen.

GROW Campus: 'Future Food'

De GROW Campus is een toplocatie waar hoogstaand beroepsonderwijs, toegepast onderzoek en ondernemers samenwerken aan groei en innovatie van de agrifood sector. Kern van de Campus is de Onderwijsboulevard in

's-Hertogenbosch waar in totaal 12.642 studenten studeren. Op deze toplocatie bevinden zich ook de ondernemersvereniging ZLTO, AgriFood Capital, het start-up-programma Ondernemerslift+, AgriFood Plaza als ontmoetingsruimte en incubator, het Brabant Life Sciences Fund en diverse jonge bedrijven.

Ambitieuze ondernemers en studenten die met hun idee of product willen groeien en innoveren kunnen bij de GROW Campus terecht voor opleidings- en innovatievraagstukken. Het doel is om minimaal 50 bedrijven bij de campus te betrekken om samen nieuwe kennis, innovaties en faciliteiten te ontwikkelen.

De GROW Campus onderscheidt zich door de focus op 'Future Food'. Dat is de smaakvolle, gezonde en eerlijke voeding van de toekomst. De unieke meerwaarde van de campus schuilt in het feit dat de regio 's-Hertogenbosch beschikt over toekomstgerichte specialismen, zoals vernieuwende marketing, business- en distributiemodellen voor foodinnovaties, het toepassen van nieuwe technologieën zoals ICT en high-tech in de gehele foodketen en het verbinden van de foodketen met de samenleving.

2 ONDERZOEK



Als kennisinstelling ontwikkelt Avans nieuwe kennis voor onderwijs en samenleving.



Hiervoor doen lectoren, docentonderzoekers



en studenten praktijkgericht onderzoek voor

bedrijven, overheden en maatschappelijke

organisaties. De resultaten van het onderzoek

implementeren we in ons onderwijs.

Onderzoek doen we in verschillende lectoraten.

De meeste zijn ondergebracht bij een van onze

expertisecentra. Avans heeft 5 expertisecentra

en een Centre of Expertise Biobased Economy.

Daarnaast kennen we 3 stand-alone lectoraten.

Met praktijkgericht onderzoek werkt Avans aan het verbeteren en verdiepen van het onderwijs. En het verbeteren en verdiepen van de relatie onderwijs en beroepsomgeving. Praktijkgericht onderzoek biedt meerwaarde voor het hbo-onderwijs.

Voor onze studenten en afgestudeerden is een onderzoekende houding noodzakelijk. Afgestudeerden moeten kunnen reflecteren op de keuze van onderzoeksinstrumenten en de waarde van verkregen resultaten. Het gaat om methoden en technieken. En een onderzoekende houding.

De opleiding staat voor de vorming van een onderzoekende houding. Onze afgestudeerde is nieuwsgierig, heeft een kritische blik en maakt analyses. Daarom zet Avans Hogeschool in op de ontwikkeling van het reflectieve en kritische denkvermogen van de student. Eén van de manieren waarop de student leert, is door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Dit soort onderzoek wordt ingegeven door het werkveld en de opgedane kennis draagt direct bij aan de beroepspraktijk. Het zelfstandig uitvoeren van onderzoek draagt bij aan de onderzoekende houding en prikkelt de nieuwsgierigheid. Daarnaast leert de student om kennis uit onderzoek van anderen te interpreteren en toe te passen.

Ook in 2015 hebben de lectoren samen met docenten en studenten onderzoek gedaan of onderzoek opgezet dat de komende jaren zal doorlopen. Hieronder een kleine greep uit die verschillende projecten.

Het **Centre of Expertise Biobased Economy**

(CoE BBE) helpt bedrijven in hun biobased ambities door met hen het hbo-onderwijs te vernieuwen en toegepast onderzoek uit te voeren dat er toe doet. Zo zorgt het CoE BBE voor uitstekend opgeleide professionals die de transitie naar een biobased society kunnen dragen en vormgeven.

Marloes de Werdt, onderzoeker aan het CoE BBE, bedacht de naam Fuprol voor het gezamenlijke project van Cosun en Avans. Fuprol staat voor FURanen PROject Lijnen. Cosun zal de komende jaren Avans inschakelen bij de verdere ontwikkeling van productieprocessen voor en de toepassing van furanen. Furana zijn afgeleide producten van suiker te gebruiken in bioplastics.

EXPERTISECENTRA EN LECTORATEN

Expertisecentrum	Aantal lectoraten	Aantal lectoren	Aantal leden kenniskring
Caring Society 3.0	3	4	41
Duurzame Innovatie	6	4	38
Kunst en Vormgeving	2	2	2
Sustainable Business	6	6	48
Veiligheid	5	4	28
Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE)	3	2	
Analysetechnieken in de Life Sciences	1	1	
LeerKRACHT	1	1	
Brein en Leren	1	1	

COLUMN

VERBANDEN ZIEN

Een deel van het succes van de homo sapiens berust op het feit dat wij als geen andere diersoort verbanden kunnen leggen en daar ons handelen op kunnen afstemmen. Veel van die verbanden zijn causaal. Dat betekent dat we, geconfronteerd met een oorzaak, het gevolg kunnen voorspellen en daarop kunnen anticiperen. Evolutionair levert dat geweldige voordelen op. Van nature zijn we echter niet op zoek naar een causaal verband, maar baseren we ons, onbewust, op verbanden in de tijd. Post hoc ergo propter hoc, om maar eens een klassieke redeneerfout aan te halen. In een leefwereld waarin overleven aankomt op de juiste split-second beslissing is dat de beste manier, want in dat soort situaties is er geen tijd voor gedegen onderzoek naar oorzaak-gevolgrelaties.

De eigenschap om verbanden te kunnen zien is de basis voor de spectaculaire ontwikkeling van wetenschap en technologie. Maar ook voor spectaculair wijdverbreide en populaire misvattingen zoals handlijnkunde en astrologie. In de huidige leefwereld zijn split-second beslissingen in veel situaties minder belangrijk geworden. Wel is het veel belangrijker geworden om causale relaties te onderscheiden van min of meer toevallige correlaties.

In alle beroepen waarin hbo-afgestudeerden terecht komen hoort het bij het dagelijks werk om beroepsmatig nieuwe situaties te beoordelen en daar juist op te reageren. Een fysiotherapeut moet beoordelen of de ingezette behandeling daadwerkelijk effect heeft, of dat de door de patiënt gerapporteerde verbetering berust op het placebo-effect. Een bedrijfseconoom moet beoordelen welke financieringssystematiek het beste past bij het starten van een nieuwe activiteit, in plaats van klakkeloos een voorschrift uit de vakliteratuur te volgen. Een docent uit het basisonderwijs moet een beredeneerde keuze maken uit de vele methodes rekenonderwijs en daarbij rekening houden met de specifieke omstandigheden van



de school, de leerlingen en de eigen docerstijl. Een werktuigbouwkundige kan bij het technisch ontwerp van een nieuwe machine per definitie niet terugvallen op bestaande ontwerpen. Hij moet vanuit de bestaande kennis tot nieuwe concepten kunnen komen. En zo zijn voor elk hbo-beroep dit soort voorbeelden te geven.

In al deze situaties is onderzoek een belangrijk instrument. Daarbij gaat het vooral om het kunnen onderscheiden van causale verbanden van toevallige correlaties. Juist omdat we zo goed zijn in het zien van verbanden, vinden we dat moeilijk. Daarom hebben we een geschikt instrumentarium nodig. Dit instrumentarium wordt ons aangereikt in de vorm van de wetenschappelijke methode.

Dit verklaart waarom hbo-afgestudeerden moeten beschikken over een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden. Niet om onderzoeker te worden, maar om beroepsmatig op de goede manier te kunnen omgaan met nieuwe omstandigheden die zich onvermijdelijk aandienen. En daarom is onderzoek voor een hogeschool zo'n belangrijke activiteit. Niet als onafhankelijke taak naast het onderwijs, maar als noodzakelijk ingrediënt om goed onderwijs op hbo-niveau te kunnen bieden.

Dat betekent ook dat onderzoek in het hbo alleen bestaansrecht heeft als het nauw met het onderwijs verweven is. Op die weg heeft Avans Hogeschool de afgelopen jaren betekenisvolle stappen gezet, bijvoorbeeld met de vorming van expertisecentra.

Het expertisecentrum **Caring Society 3.0** doet onderzoek naar het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen in hun eigen omgeving. De wereld van zorg en welzijn verandert. Zo is de klassieke verhouding tussen hulpverlener en hulpbehoevende verschoven. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op en er is sprake van meer participerende zorg. In 2015 werd in Breda het GET-LAB geopend. Dit Gezondheid en Technologie Laboratorium in Breda is een initiatief van de AGZ en het lectoraat Active Ageing, onderdeel van Caring Society 3.0. In de onderzoeksruimte kunnen studenten, docenten en professionals uit het werkveld zorginnovaties ervaren, onderzoeken en bespreken. In dit lab komen ook de nieuwste technologische toepassingen, zoals e-health en domotica samen.

Het Expertisecentrum **Sustainable Business** (ESB) verenigt 6 lectoraten. Met duurzaamheid in ondernemen als missie, verrichten zij hun praktijkgerichte onderzoek. Ze creëren kennis, inzichten en producten die bijdragen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en het oplossen van maatschappelijke en economische problemen. Waardevermeerdering voor de Brabantse regio en verrijking van het onderwijs staan daarbij voorop.

In september 2015 werd het nieuwe ESB officieel geopend in een 'uitverkocht' Chassé Theater. Ondernemers, medewerkers en studenten van Avans Hogeschool namen deel aan presentaties, workshops en masterclasses.

Studenten van de minor Public Control deden vooronderzoek naar de beste methode voor het meten van de impact van een kunsttentoonstelling. Dat deden ze onder leiding van het lectoraat Sustainable Finance and Accounting van ESB. Ze vergeleken de Social Return on Investment (SROI) met de Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA). Het onderzoek via de minor was een oefening voor een groter onderzoek naar het maatschappelijk rendement van de tentoonstelling Jheronimus Bosch die in februari 2016 is begonnen en waar 4 studenten aan deelnemen.

Veiligheid is belangrijk in onze samenleving. We willen ons veilig voelen op straat, op het werk maar ook in huis. Het Expertisecentrum **Veiligheid** houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van maatschappelijke veiligheid en zoekt antwoorden op complexe veiligheidsvraagstukken. Het project Criminal Justice Social Work (CJSW) werd medio 2015 afgerond. CJSW biedt lesmateriaal aan



MULTIDISCIPLINAIR

Het project **Levende Kleuren** onderzoekt de mogelijkheden om natuurlijke kleurveranderingen te gebruiken in interieurproducten. Natuurlijke kleuren zoals brandnetelgroen of bessenblauw zijn duurzaam te produceren. Maar sommige natuurlijke kleuren vervagen of verkleuren na verloop van tijd. Als je weet hoe dit precies gebeurt, kun je dat juist slim toepassen. Deze gedachte leverde unieke objecten op, zoals een vloerkleed dat langzaam verkleurt.

Binnen dit project werkte Avans samen met verschillende bedrijven en ontwerpers. 3 verschillende disciplines deden mee en dat resulteerde in 3 onderzoekslijnen. Het lectoraat Innovatie Bouwproces en Techniek van het EDI deed verkennend onderzoek naar de eisen van toekomstige gebruikers en producenten aan interieurproducten. Het lectoraat Biobased Products van het CoE BBE verrichtte experimenteel onderzoek naar de chemische eigenschappen van kleuren. En studenten Ruimtelijk Ontwerp aan AKVIST. Joost ontwikkelden producten in natuurlijke kleuren.

Tijdens de Dutch Design Week 2015 in oktober waren de resultaten van dit meerjarige project te zien: een duurzaam interieur met een uniek karakter.



Het Expertisecentrum **Kunst en Vormgeving** richt zich op 2 speerpunten. Autonome maakprocessen en mensgericht creëren. Bij de eerste staan de verschillende processen in het maakproces zelf centraal, bij de tweede wordt uitgegaan van de gebruiker in het ontwerpproces. Sebastian Olma werd per 1 mei 2015 lector Autonoom Maken binnen EKV. De nieuwe lector zal zich regelmatig mengen in debatten over de rol van kunst en design in maatschappelijke vernieuwingsprocessen. Michel van Dartel is sinds 1 oktober 2015 lector Mensgericht Creëren. Van Dartel doorliep een belangrijke carrière op het snijvlak van kunst, wetenschap en technologie.



De voorraad fossiele brandstoffen raakt op. Duurzame energiebronnen zijn essentieel. Het Expertisecentrum **Duurzame Innovatie** (EDI) verricht praktijkgericht onderzoek op het gebied van techniek met aandacht voor energievoorziening. In studiejaar 2015-2016 werkte een multidisciplinair team aan de ElekTree, een levensgrote zonneboom. De ElekTree telt zo'n 5.000 blaadjes, gemaakt van organische zonnecellen. Deze nieuwe generatie zonnecellen kan in allerlei kleuren en transparanties worden gemaakt. De boomblaadjes kunnen zo worden geplaatst dat het zonlicht vanuit alle richtingen wordt opgevangen. Dit geeft een maximale lichtomzetting.

onderwijsorganisaties, studenten, docenten en professionals op het gebied van reclassering en justitie in Europa. Via een online platform werden 6 onderwijsmodules aangeboden voor (aan komende) reclasseringswerkers in Europa. De modules zijn openbaar. Ze kunnen door iedere Europese onderwijsinstelling en door professionals in het werkveld worden gebruikt. Inmiddels werken 9 organisaties en instellingen in 7 landen ermee. Bas Vogelvang, lector Reclassering en Veiligheidsbeleid, presenteerde het project in juni voor de Raad van Europa. Mede door dit project werd Bas verkozen tot lector van het jaar 2015-2016 door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en nieuwssite Science Guide.

Janine Janssen startte op 1 juni als lector voor het nieuwe lectoraat **Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties**. Binnen dit lectoraat kreeg het project Vlaggensysteem een plek. Dit systeem leert professionals in de jeugdzorg hoe zij seksueel (grensoverschrijdend) gedrag van jongeren kunnen signaleren en duiden. En hoe zij daarop adequaat kunnen reageren. Door dit systeem wordt seksueel grensoverschrijdend gedrag en misbruik teruggedrongen. Het project ontving subsidie van SIA-Raak Pro. 6 docentonderzoekers werkten eraan mee.

Het lectoraat **Analysetechnieken van de Life Sciences** doet onderzoek op het gebied van de Life Sciences. Het doorgrondt biologische processen. Het ondersteunt nieuwe therapieën op maat. Superbacteriën vormen een serieuze bedreiging voor de volksgezondheid. Avans en het Amphia Ziekenhuis startten daarom een gezamenlijk onderzoek naar de verspreiding van antibiotica-resistente bacteriën. Het onderzoek van het Amphialaboratorium Microbiologie en Infectiepreventie en de academie ATGM levert veel op. Het Amphia Ziekenhuis heeft experts, een patiëntenpopulatie, te onderzoeken materialen en de medische vraagstelling. Avans kan zo praktijkgericht onderzoek in het onderwijs aanbieden. En levert jonge professionals in opleiding en experts in diverse technieken en onderzoeksgebieden. Deze samenwerking zorgt voor diepgaander onderzoek, een goede onderzoeksopdracht voor het onderwijs en meer inzicht in de bron van resistente bacteriën.

In september stelde het LIC een **lector Brein en Leren** aan. Deze gaat vanuit 2 programmalijnen aan de slag met verdere verbetering van onderwijs. De eerste richt zich op de bevordering van kritisch



Het onderwijs van de toekomst wordt nu vormgegeven. Het leren en opleiden, en de professionals die daarvoor nodig zijn staan centraal in het lectoraat **LeerKRACHT**. Als je kinderen in groep 8 leert hoe ze zelf hun leren kunnen sturen, zijn ze beter voorbereid op de overstap naar het voortgezet onderwijs. Aldus de conclusie die Kelly Meusen trekt in haar proefschrift 'Bridging the Gap between Primary and Secondary Education: Fostering Young Adolescents Self-regulation by means of Formative Assessment.' Meusen is Pabodocent bij Avans. In juni promoveerde ze aan de Open Universiteit van Heerlen. Een middel om zelfregulatie te vergroten is formatief toetsen. De leerling bepaalt dan zelf of hij tevreden is met zijn niveau. Meusen trainde in haar onderzoek 695 leerlingen uit groep 8. Zij gaf ze schrijfpoddrachten die ze zelf moesten beoordelen.



denken bij studenten. De tweede gaat over het verhogen van motivatie en het verbeteren van prestaties van studenten.

Methoden en technieken van Onderzoek

Pieter Schep ontwikkelde voor zijn tweedejaarsstudenten een zogenaamde screencast, oftewel een video-instructie. Schep is docent Methoden en Technieken van Onderzoek aan de AHB. De screencast legt uit hoe je Excel kunt gebruiken voor onderzoek. Denk dan aan het uitrekenen van gemiddelden en standaarddeviatie, draaitabellen maken en grafische bewerkingen doen. Dit sluit aan op de uitleg over een data-analyse voor een onderzoeksverslag. Schep legt de handeling in Excel ook klassikaal uit, maar hij was toch nog veel tijd kwijt aan vragen van studenten. Studenten, stagiaires en afstudeerders vinden de instructie erg prettig. Inmiddels is de video al zo'n 400 keer bekeken.

RECORD AANTAL LECTORALE REDES

- 6 februari: Louis Neven, lector Active Aging bij het ECS 3.0: Innoveren voor actieve ouderen.
- 17 april: Tonnie van der Zouwen, lector Sustainable Working and Organising bij het ESB: Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren vanuit een groeiend bewustzijn hoe we willen leven.
- 12 juni: Marleen Janssen Groesbeek, lector Sustainable Finance and Accounting bij het ESB: Van passieve stakeholder naar activistische vennoot.
- 19 juni: Jan Jurriëns, lector Sustainable Strategy and Innovation bij het ESB: Van winst naar meervoudige waarde.
- 16 oktober: Karel Spee, lector Solar Productietechnologie en Equipment-ontwikkeling bij het EDI: De verleiding van de flexibele zonnecel.
- 13 november: Frans Stel, lector International Business bij het ESB: Partner or perish.

3 VALORISATIE



Avans heeft een opdracht. Onze maatschappelijke taak is onze studenten op te leiden tot toekomstbestendige professionals die voortdurend op zoek zijn naar de beste manieren om zichzelf, hun beroep, de beroepscontext en de maatschappij verder te ontwikkelen. Vanuit deze opdracht zoeken wij als hogeschool samen met onze omgeving naar activiteiten om alle kansen om deze maatschappelijke waarde te creëren en maximaal te benutten.



Valorisatie is het proces waarin kennis wordt omgezet in concrete economische, maatschappelijke en culturele waarde. Die meervoudige waardecreatie ontstaat door het organiseren van een effectieve uitwisseling en overdracht van kennis en het optimaal benutten van de ontwikkelde kennis. Wij vinden valoriseren van kennis belangrijk om samen met regionale partners complexe vraagstukken op te lossen, up-to-date onderwijs te realiseren en om bij te dragen aan de ontwikkeling van de beroepen van onze afgestudeerden.

Onderzoek geeft ons nieuwe inzichten, via onze contacten en onze actieve rol. Daarmee brengen we de actuele beroepspraktijk en haar toekomstige uitdagingen in bij de actualisering van curricula en de professionalisering van docenten. Zo worden wij gevoed door onze omgeving. We houden ons onderwijs actueel en we blijven werken aan de competenties van onze docenten. Op die manier kunnen we de benodigde talenten met de juiste expertises voor de maatschappij blijven opleiden.

Onze academies geven met de expertisecentra, de stand-alone-lectoraten, het Centre of Expertise Biobased Economy en het Avans OndernemersCentrum (AOC) gezamenlijk vorm aan onze ambities op gebied van valorisatie. De expertisecentra zijn hierbij leidend en het AOC ondersteunt het proces.

De expertisecentra organiseren praktijkgericht onderzoek, flexibel en multidisciplinair onderwijs en de inzet van ondernemende, onderzoekende docenten en studenten. Dit wordt beschreven bij Onderzoek. Samen met de



VISIE

**MARJA KAMSMA,
LID COLLEGE
VAN BESTUUR**

'De betekenis van valorisatie is eenvoudig onder woorden te brengen door te zeggen dat

alles wat wij met het onderwijs, inclusief onderzoek, doen van zodanige waarde moet zijn dat het niet in een la verdwijnt. Ieder afstudeerwerk, ieder (deel)onderzoek moet dus waarde hebben. Het moet interessant zijn voor de opdrachtgever en zijn weg vinden in de praktijk. Dat is belangrijk, omdat het past bij de maatschappelijke opdracht van het hoger beroepsonderwijs en bij de drang die wij bij Avans Hogeschool zelf voelen om de samenleving iets terug te geven voor de publieke middelen die aan ons worden toevertrouwd. Deze manier van denken moeten wij omzetten in een manier van werken.

In 2015 is de visie op valorisatie tot stand gekomen. Deze wordt door de organisatie gedragen. In 2016 bekijken we bij nieuw onderzoek al tijdens de voorbereiding hoe we kunnen bevorderen dat wat we produceren in de praktijk ook echt wordt gebruikt. Dat betekent dat een afstudeerwerk bijvoorbeeld van een implementatievoorstel kan worden voorzien, zodat de opdrachtgever verder kan. Soms leidt een afstudeerwerk tot de aanbeveling voor een vervolgoopdracht. Dat kan dan geen vrijblijvende aanbeveling zijn. Volgende afstudeerders moeten verder gaan waar hun voorgangers gebleven zijn. Een goed resultaat voor organisatie A kan soms ook heel heilzaam zijn voor organisatie B. Maar hoe komt B daarachter? Ook daarover gaan we ons in 2016 buigen.

Inmiddels is er een aantal goede voorbeelden. Een methode voor de begeleiding van delinquenten van zedenmisdriven na hun gevangenisperiode is er een van. Avans-medewerkers onderzochten de mogelijkheden in Nederland van een Canadees concept op dit gebied. Dit was positief en leidde tot implementatie in heel Nederland.'

partners uit de regio wordt nieuwe kennis ontwikkeld waarop kan worden voortgebouwd. In praktijkgericht onderzoek, afstudeeropdrachten of onderwijsprojecten. Avans vindt het belangrijk dat de resultaten intern en extern zichtbaar zijn en dat interessante initiatieven, voorbeelden en activiteiten worden uitgedragen en verantwoord via diverse communicatiekanalen en instrumenten. Hoe valorisatie in de praktijk tot stand komt, laten we in de hoofdstukken Onderwijs en Onderzoek zien.

AVANS ONDERNEMERSCENTRUM (AOC)

Het Avans Ondernemerscentrum (AOC) vormt samen met de expertisecentra de plek waar Avans die maatschappelijke waarde creëert. Het AOC is een laagdrempelig kennisloket voor bedrijven en instellingen die nog niet weten waar ze hun vraagstuk binnen Avans Hogeschool kunnen neerleggen. Het AOC legt verbindingen. Tussen bedrijfsleven en onderwijs, tussen instellingen en onderwijs voor alle vragen op het gebied van ondernemerschap. Avansstudenten gaan met de vragen aan de slag tijdens stages, opdrachten en afstudeeronderzoeken. Docenten, lectoren en kenniskringleden doen dat vanuit hun expertise. Allemaal zijn ze gericht op het vinden van oplossingen die in de praktijk toepasbaar zijn.

Het AOC ondersteunt de expertisecentra bij het formuleren en monitoren van hun inspanningen op het gebied van valorisatie via beleidsvoorbereiding, instrumentontwikkeling en monitoring. Als projecten binnen het AOC nog niet passen bij de programma's van de academies en expertisecentra, dan neemt het AOC deze onder zijn hoede vanuit de eigen valorisatietaken. Daarnaast regisseert het centrum namens Avans deelname aan de valorisatieprogramma's in de regio.

Het AOC pakt vraagstukken van bedrijven interdisciplinair aan. Het begeleidt ondernemers, onderzoekers, lectoren, docenten en studenten bij het uitwerken van een idee naar een product of dienst, en onderzoekt de technische en economische haalbaarheid daarvan. Ook ondersteunt het centrum ondernemers bij het opzetten van een eigen bedrijf.

Starterslift en OndernemersLift+

Het AOC zorgt ook voor de coördinatie van de inbreng van Avans in de programma's van Starterslift en OndernemersLift+. Bedrijven, branche- en intermediaire organisaties en de overheid verwachten dat studenten tijdens hun opleiding kennismaken met ondernemen en daarvoor vaardigheden opdoen. Deze 2 stichtingen bieden studenten en afgestudeerden van verschillende hogere onderwijsinstellingen ondersteuning bij het starten van een bedrijf. Starterslift richt zich op West- en Midden-Brabant en OndernemersLift+ op Noordoost-Brabant.

AVANSSTUDENTEN LOPEN STAGE OVER DE HELE WERELD

- Nederland
- België
- Luxemburg
- Duitsland
- Engeland
- Frankrijk
- Denemarken
- Noorwegen
- Zweden
- Oostenrijk



- Spanje
- Italië
- Hongarije
- Bulgarije
- Roemenië
- Turkije
- Egypte
- Abu Dhabi
- Ghana
- Kenia
- Zuid-Afrika
- USA
- Colombia
- Argentinië
- Brazilië
- Bonaire
- Curacao
- Suriname
- China
- Mongolie
- Taiwan
- Hong Kong
- Vietnam
- Indonesie
- Thailand
- Singapore
- Australië
- Nieuw-Zeeland

4 AVANS
DUURZAAM



Avans leidt professionals op die in de toekomst het verschil maken. In uiteenlopende vakgebieden. We leveren studenten af die op een duurzame manier bijdragen aan de samenleving waarin zij werken. Met duurzaam bedoelen we dat zij een maatschappelijk bewustzijn hebben voor mens, milieu en welzijn. Duurzame ontwikkeling is innovatie die zich in het heden afspeelt, en tegelijkertijd investeert in de lange termijn. Voor onze én toekomstige generaties, voor welvaart hier en in de rest van de wereld.



Bij ons leren studenten hoe zij de vraagstukken van de toekomst duurzaam kunnen oplossen. Dit vraagt om een kritische en nieuwsgierige houding, ondernemerschap, multidisciplinair samenwerken en creativiteit. Gestuurd door een moreel kompas.

TWEDE PLAATS AVANS MEEST DUURZAME HOGESCHOOL

Avans Hogeschool werd in mei tweede in de competitie van de meest duurzame hogeschool van Nederland. In de totale ranking van hogescholen en universiteiten van de SustainaBul eindigden we op de vijfde plaats. Avans was de grootste stijger in de categorie Bedrijfsvoering & Integrale benadering.

De SustainaBul is de duurzaamheidsranglijst voor Nederlandse universiteiten en hogescholen. Een jury beoordeelt onderwijsinstellingen op de integratie van duurzaamheid in hun onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Verder kijkt de jury naar transparantie en communicatie over dit onderwerp. De SustainaBul werd voor de vierde

keer uitgereikt. Wageningen University won voor de derde keer. In totaal deden 21 onderwijsinstellingen mee. Avans zet stevig in op duurzaamheid. Als eerste hogeschool van Nederland heeft Avans voor al haar opleidingen een AISHE duurzaamheids-certificaat aangevraagd. Dit traject is in mei 2016 voltooid.

VIERDE EDITIE DUURZAME MINORWEEK

In december vond de vierde editie van de Duurzame Minorweek plaats. Dit gebeurde voor het eerst onder de vlag van SPARK www.sparkcampus.nl Doel was om studenten en docenten samen te laten werken aan innovatieve oplossingen voor de bouwwereld. De deelnemers gingen aan de slag met de casus Naar een energieneutraal Strijp-T in 2030. Studenten ervoeren hoe complex hedendaagse vraagstukken zijn. En ze leerden wat er nodig is om ze aan te pakken. In een week tijd vormden ze een multidisciplinair team en boden ze een oplossing aan.

DUURZAME ONTWERPEN VOOR POPPODIUM

Studenten van AKVISt.Joost presenteerden hun ontwerpen voor een biobased poppodium op de Dag van de Duurzaamheid in oktober. Opdracht was om voor poppodium Gebouw-T te zoeken naar mogelijkheden om te werken met materialen en producten van hernieuwbare, natuurlijke grondstoffen. Pjotr van Kan ontwierp een DJ booth met een multifunctionele achterwand waar biobased-biofoam, muziek en publiek samenkomen. Pjotr van Kan en Eva Leenen maakten samen een interactieve wand van gedroogd zeewier en plastic van aardappelzetmeel. Maryah Vos ontwierp een biobased lamp van maïsplastiek en papier, met een speciaal lichteffect dankzij het gebruik van blauwe bessen. Juul Dijkmeijer bedacht buismateriaal van hennepstouw en biohars, geschikt voor toepassing in constructies van bijvoorbeeld lampen en meubels. Remco Faes ontwierp het systeem Smart Frame voor Gebouw-T. Dit brandveilige systeem is gemaakt van overtollige melk. Het laat licht door en kan verschillende vormen aannemen. Martin Honings en Geert Snijders van Die Fabriek demonstreerden hun installatie waarmee zij biobased lampen maken van biopolymeren met centrifugetechniek.

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

In onze bedrijfsvoering maken we duurzame keuzes. We kijken naar hoe we onze ecologische

voetafdruk kunnen verkleinen, en onze sociale impact kunnen vergroten. Ook bouwen we aan duurzame relaties met alumni en partners in de regio. En werken met hen samen om vraagstukken van de toekomst op te lossen, op een zo duurzaam mogelijke manier.

Dit doen we in samenwerking met een aantal partners. Bijvoorbeeld met cateraar Eurest en afvalverwerker SUEZ, die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. En we nemen deel aan 3 convenanten: het landelijk convenant MJA3, het Bossche Energie Convenant en het Bredaas Energie Initiatief, waarin reductiedoelstellingen voor energie en CO² zijn opgenomen. Hierin werken wij samen met overheden en bedrijven.

PARTICIPATIEBELEID

In 2015 onderzocht Avans de mogelijkheden om mensen met een arbeidsbeperking een werkplek te bieden. We startten met meerdere pilots om te ervaren wat succesvol is. Daarbij is een goede voorbereiding noodzakelijk. Bij de Academie voor Sociale Studies Breda en de Dienst eenheid ICT en Facilitaire Dienst is een bedrijfsscan uitgevoerd om de mogelijkheden inzichtelijk te maken. Dit leidde tot een aantal taakomschrijvingen voor medewerkers die onder de Participatiewet vallen. De Academie voor Sociale Studies riep hierbij de hulp van studenten in. Ook 2 andere academies onderzochten de mogelijkheden. Jammer genoeg heeft Avans in 2015 het doel van van 7 participatiebanen niet gehaald. De initiatieven die in 2015 begonnen, leidden in januari 2016 wel tot de eerste plaatsingen. Avans zet zich in om aan de afspraken uit de participatiewet te voldoen en heeft als doelstelling voor 2016 om 14 participatiebanen te creëren.

MOBILITEITSKAART

Avans werkt hard aan de reductie van CO². Door aandacht voor gebouwen, energie en afvalverwerking, maar ook door aandacht voor het vervoer van medewerkers. Dit maakt een significant onderdeel uit van de CO₂ uitstoot. In dit kader heeft Avans besloten om per 1 januari 2016 het openbaar vervoer (OV) gebruik door medewerkers volledig te vergoeden. Op deze manier wordt de drempel voor medewerkers om met het OV te reizen verlaagd. Avans doet dit door, met samenwerkingspartner Reisbalans, een mobiliteitskaart aan medewerkers te verstrekken die bewust kiezen voor het OV. Samen met andere maatregelen op het gebied van vervoer die Avans in 2016 verder uitwerkt, moet dit leiden tot een significante verlaging van de CO₂ uitstoot.

VOOR EN NA STUDEREN BIJ AVANS

Avans streeft naar een duurzame relatie met haar stakeholders en de samenleving. Dat betekent dat wij veel aandacht besteden aan het werven en selecteren van nieuwe studenten: wij willen graag dat ze bij Avans hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. En dat ze met goed gevolg hun opleiding afronden. Tegelijkertijd koesteren we onze oud-studenten. We houden graag contact met hen en zijn mede trots op hun successen.

AANSLUITING MET HET HBO

Om leerlingen uit het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij een goede studiekeuze verzorgt Avans tal van algemene aansluitingsactiviteiten.

Naast het frequent informatie uitwisselen via digitale nieuwsbrieven met scholen in de brede regio zijn dit onder andere:

- Avans bood het afgelopen jaar schakelmodules en profielwerkstukbegeleiding aan vanuit het Netwerk VO-HBO 's-Hertogenbosch en omgeving. Ongeveer 100 havo-scholieren deden hieraan mee.
- In 's-Hertogenbosch konden havo 5-leerlingen ook speeddaten met Avansstudenten.
- Vanuit het Netwerk VO-HO West-Brabant werden interactieve workshops gegeven aan ouders van scholieren. Zij kregen begeleiding en praktische handvatten om hun kind te helpen bij zijn studiekeuze.



- De decanenkringen West-Brabant en 's-Hertogenbosch / Tilburg kregen bij Avans een dagprogramma op maat.
- In samenwerking met 13 ROC's en 5 hogescholen startte Avans met de ontwikkeling van het keuzedeel 'voorbereiding hbo' voor mbo-studenten. Door een studieopdracht uit te voeren kunnen ze straks ervaren wat de verschillen zijn tussen mbo en hbo.
- Onze voorlichtingsfilm presenteerden we aan ongeveer 7.000 havo 3-leerlingen. Op de hbo-oriëntatiedag kwamen 4.000 leerlingen af.
- Op 50 scholen in het vo en mbo gaven we voorlichting over alle opleidingen en studeren bij Avans.

SAMENWERKINGEN MET TOELEVEREND ONDERWIJS

Avans Hogeschool is sterk betrokken bij de netwerken van het voortgezet onderwijs en de samenwerkingsverbanden van het middelbaar beroepsonderwijs. In het Netwerk VO-HBO West-Brabant participeren 21 scholen voor voortgezet onderwijs en 5 hoger onderwijsinstellingen. In het Netwerk VO-HBO 's-Hertogenbosch participeren 11 scholen voor voortgezet onderwijs en 2 hoger onderwijsinstellingen. In beide netwerken zijn we in het bestuur vertegenwoordigd.

BETERE COMMUNICATIE ROND STUDIEKEUZE EN AANMELDING

De Dienst Marketing, Communicatie en Studentenzaken (DMCS) vernieuwde de marketingcommunicatie rond studiekeuze en aanmelding. Om te beginnen werd de informatie over studiekeuze op avans.nl overzichtelijker. DMCS verrijkte de content met video's en gebruikte die ook in marketingcampagnes.

Rond de Onderwijsbeurs, Open dagen, proefstudeerdagen en de mbo-middag stuurden we persoonlijke e-mails en postmailings zodat we ook de ouders bereikten. Deelnemers aan de Open dag ontvingen na afloop een persoonlijke kaart met een overzicht van zaken die zij al hadden gedaan en die zij nog konden doen om tot een goede studiekeuze te komen.

In 2015 maakten we een begin met de ontwikkeling van de online-tool Pré Avans. Deze tool helpt bij het maken van een keuze. Dit project krijgt verder vorm in 2016.

Voor de sectoren Onderwijs, Techniek en internationale studenten maakte DMCS online magazines. Deze geven meer informatie over de mogelijkheden van een opleiding binnen het werkveld. De magazines zijn gevuld met informatie, beeld, video's en interviews en worden goed gewaardeerd en gelezen.

INTAKE VOOR 8.700 STUDENTEN

In 2015 hadden 8.700 aankomende studenten voor het eerst een intake. Studenten maakten thuis een digitaal-assessment en ze schreven een motivatiebrief. Bij de opleiding van hun keuze hadden gesprekken plaats met studenten en een studieloopbaanbegeleider. Intakes leidden tot een positief, twijfel of negatief advies. Bij de laatste twee werd extra begeleiding of training in bijvoorbeeld plannen en organiseren aangeraden. De aspirant-studenten waardeerden de verschillende onderdelen van de intake met een 'voldoende' tot 'ruim voldoende' in een enquête. 74% vond dat de intake ze beter voorbereidde op de opleiding. 82% kreeg dankzij de intake meer zekerheid over de studiekeuze. Dat is 4% meer dan in 2014.

42.537 BEZOEKERS OP OPEN DAGEN

Het bezoekersaantal van onze Open dagen steeg opnieuw in 2015. Avans Hogeschool organiseert jaarlijks 2 Open dagen en 1 Open avond. Er kwamen in totaal ruim 42.537 bezoekers op af. Dat is 10% meer dan het jaar ervoor. De Open dagen duurden een uur langer. En bezoekers die 's morgens wilden komen, adviseerden we via een direct mail om 's middags te komen vanwege de drukte. Ruim 25% deed dat ook en zei achteraf blij te zijn met dit advies. Voor het eerst publiceerden we een videoverslag van de Open dag op social media.

FIXUS VOOR 7 OPLEIDINGEN

Voor studiejaar 2015-2016 vroeg het College van Bestuur een numerus fixus aan voor 7 opleidingen. Deze beperkte toelating van studenten is gebaseerd op het perspectief op de arbeidsmarkt en kwaliteitsoverwegingen. De volgende voltijdopleidingen hadden een maximaal aantal plaatsen:

- Advanced Business Creation
- Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek
- Chemie
- Communication & Multimedia Design
- Fysiotherapie
- Integrale Veiligheid
- Verpleegkunde

HBO INTRO FESTIVALS GROOT SUCCES

Studenten organiseerden, samen met Avansmedewerkers, het HBO Intro Festival in Breda en 's-Hertogenbosch. Het organisatie-team werd versterkt met 3 studenten die stagelopen. Communication & Multimedia Design maakte de complete huisstijl en campagne voor het festival en voor de Battles of the Bands/DJ's. Studenten van Integrale Veiligheid bogen zich over het calamiteitenplan en de veiligheid van het festival. Via een werkgroep konden studenten hun wensen voor het Intro Festival kenbaar maken.

Het HBO Intro Festival in 's-Hertogenbosch bracht 2.750 studenten op de been. In Breda waren dat er meer dan 20.000. Iedereen was erg enthousiast over het evenement. Gemeente, politie en hulpdiensten gaven ook positieve feedback.

ALUMNI

Tevreden alumni zijn goede ambassadeurs voor Avans. Maar dat is niet de enige reden waarom Avans regelmatig alumni uitnodigt om bij te praten. Zij zijn ook een voorbeeld voor de studenten die nu bij Avans een opleiding volgen. Alumni kunnen studenten met hun ervaringen helpen een goede carrierekeuze te maken.

EVENEMENT VOOR ALUMNI AFM

De Academie voor Financieel Management (AFM) organiseerde op 20 maart voor het tweede achtereenvolgende jaar het Alumni Evenement. 40 van de afgestudeerden vanaf 2012 waren aanwezig. Alumni wisselden met docenten ervaringen uit over de opleiding, het werkveld en hun vervolgstudie. Het Alumni Evenement biedt AFM de mogelijkheid haar netwerk uit te breiden. Bovendien krijgt de academie zo meer inzicht in de ontwikkelingen en mogelijkheden in de wereld na AFM.

ALUMNI IN DE PRIJZEN

Nina Gantz, oud-student AKVSt.Joost won de Best British Short Film Award bij de Moët British Independent Film Awards 2015. Zij kreeg de prijs voor haar film Edmond. Gantz won hiervoor al eerder prijzen, waaronder de CANAL+ Creative Aid Award for Short Film en de Jury Award voor beste afstudeerfilm.

Oud-student AKVSt.Joost Joost Krijnen ontving in oktober de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst 2015. Volgens de jury doet Krijnen teken- en schilderkunst versmelten. Bij de prijs hoort een geldbedrag van € 6.500.

Eric Giessmann, Vincent Boy Kars en Ennya Larmit, die in 2015 afstudeerden aan AKVSt.Joost, kregen een Filmfonds Wildcard 2015. Dit is een stimuleringsprijs voor jonge, talentvolle filmmakers die net afgestudeerd zijn aan een film- of kunstacademie.

Maud van den Beuken kreeg een Wave AWARD, een aanmoedigingsprijs voor talentvolle startende kunstenaars en creatieve professionals uit Noord-Brabant. Van den Beuken studeerde in de zomer af in autonome beeldende kunst.

Ahmet Polat werd benoemd tot Fotograaf des Vaderlands. Volgens de jury zijn de foto's van Polat "altijd verrassend, vol leven en energie. En daarmee een perfect boegbeeld." Polat studeerde in 2000 af aan AKVSt.Joost.



Gebouw aan Lovensdijkstraat in Breda

DE GEBOUWEN VAN AVANS



HEROPENING LOVENDIJKSTRAAT

In oktober werden de 2 gebouwen aan de Lovensdijkstraat opnieuw geopend. Ze zijn grondig verbouwd en aangepast aan de wensen van deze tijd. Duurzaamheid was daarbij een belangrijk thema. Volgens Avans is een gebouw meer dan een dak boven je hoofd. Het is ook een plek om te ontspannen en te ontmoeten. Daarom werd op de tweede verdieping een ontmoetings- en ontspanningsruimte ingericht. Deze is aangekleed met objecten van gebruikte en natuurlijke materialen. Zo staan er tafels gemaakt van oude gymzaalvloeren en wanden van honingraatkarton.

Studenten en medewerkers praatten mee over de inrichting van de Avans bibliotheek en studieruimte Xplora, waar individueel of samen gewerkt kan worden. Ook docenten hebben hier hun eigen plek. De opening werd uitgesmeerd over 2 dagen. Alle genodigden waren enthousiast over de nieuwbouw. Het gebouw blijkt ook in praktijk uitstekend te bevallen. Studenten van andere locaties zeggen liever aan de Lovensdijkstraat te studeren dan in hun eigen gebouw.

VERBOUWING KAPEL VOLTOOID

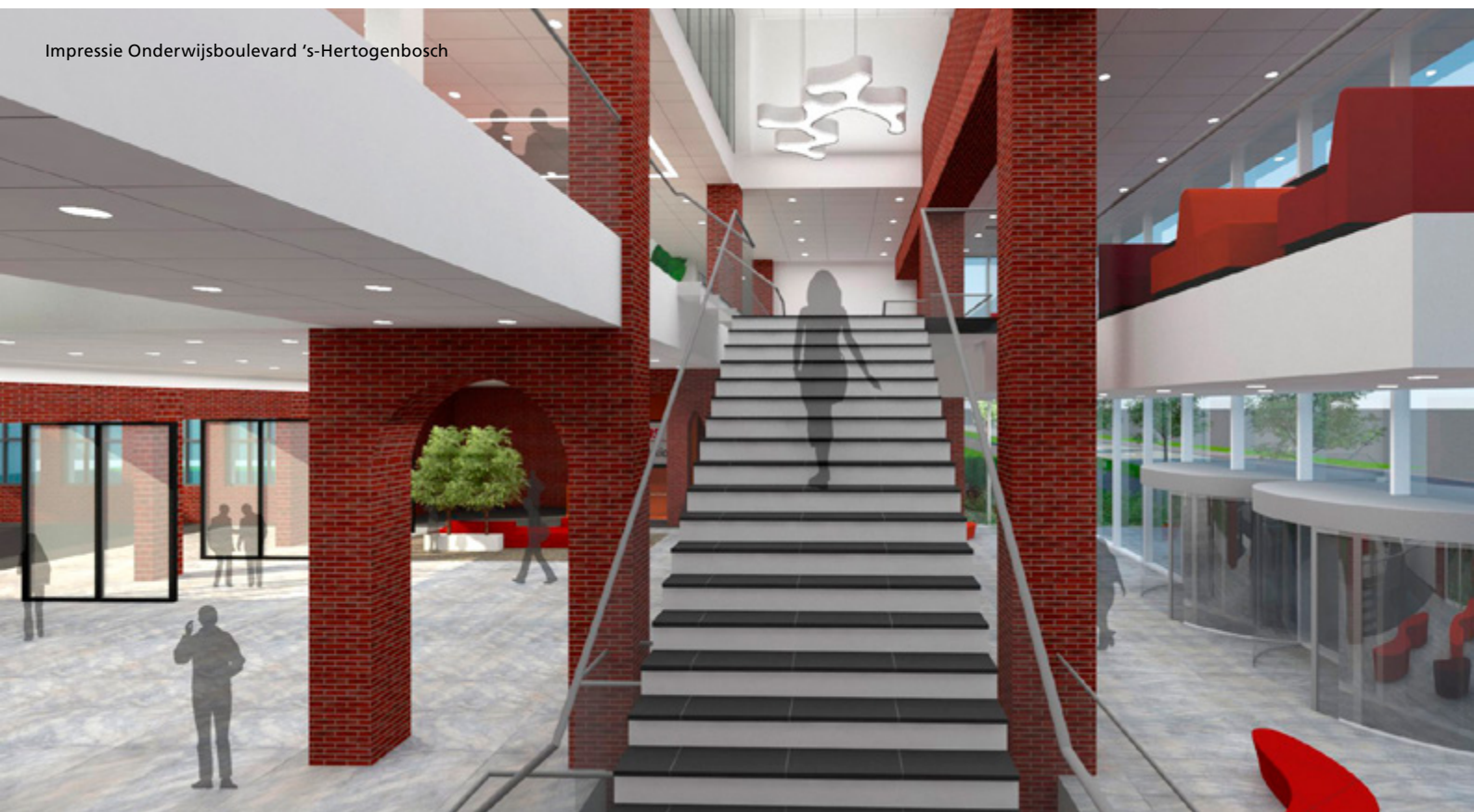
De verbouwing van de kapel van AKVSt. Joost aan de Beukenlaan in Breda werd in 2015 afgerond.

De Kapel is nu een centrale ontmoetingsplek waar ook Xplora een bijzondere plek kreeg: boven het altaar. Gekozen is voor een opzet waarin ontmoeten, exploreren, inspireren en leren samenkomen. Het projectonderwijs heeft hier directe en snelle toegang tot kennis en databases en in de kapel kunnen interdisciplinaire teams samenwerken aan projecten. De open combinatie van studeren, raadplegen, lezen en lenen past erg goed bij de kunstacademie. Bovendien is de kapel een prachtige ruimte voor conferenties, exposities, lezingen en debatten.

START VERBOUWING ONDERWIJSBOULEVARD 215

Avans Hogeschool is in 2015 gestart met een interne verbouwing op de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch. Het resultaat in 2017 is een energiezuinig en duurzaam gebouw en een optimale werk- en leeromgeving. We verbouwen zo duurzaam mogelijk. Met duurzame materialen waar dat kan, overal ledverlichting, efficiëntere verwarming door gebruik van restwarmte en moderne klimaatbeheersing. Ook wil Avans deels eigen energie opwekken met zonnecellen. Daarnaast zorgen we dat ruimtes flexibel zijn, zodat Avans ook in de toekomst kan inspelen op eigentijdse behoeften.

Impressie Onderwijsboulevard 's-Hertogenbosch



DE MENSEN VAN AVANS



Eind 2015 bestond de formatie van Avans Hogeschool uit 2097,5 fte, met in totaal 2754 medewerkers. Het aantal fte's groeide ten opzichte van 2014 met 6,2%, meer dan het jaar ervoor. De groei van het aantal fte's verschilt per organisatieonderdeel. De verschillen zijn groter dan voorgaande jaren. Dat varieert van een krimp in de formatie van 23,9% tot een formatiegroei van ruim 52,3% (zie tabel 12). Avans besloot eind 2015 om de beschikbare onderwijsformatie met 5% uit te breiden met ingang van 2016. Daarmee wordt gelijktijdig gewerkt aan werkdrukverlaging en verhoging van de onderwijskwaliteit. In 2016 wordt deze uitbreiding van de formatie door academies ingericht en ingebed, in overleg met de decentrale medezeggenschapsraad (de academierraad). Mede hierdoor verwachten we ook in 2016 een groei van het personeelsbestand.

De formatie van Avans bestond op 31 december 2015 voor 68% uit vaste aanstellingen. 32% van de Avansmedewerkers had een tijdelijke aanstelling. Dit betekent een kleine toename van de flexibele schil. De toename is te verklaren door de groei die Avans doormaakt. We verwachten wel, net als vorig jaar, dat deze flexibele schil op termijn afneemt. Vooral de nieuwe regels rond tijdelijke contracten spelen daarbij een grote rol. Hierin staat dat werkgevers sneller een contract voor onbepaalde tijd moeten geven. Tegelijkertijd wil Avans kunnen blijven inspelen op een onzekere en onvoorspelbare toekomst. Behoud van een flexibele schil is daarbij belangrijk, waarbij Avans over het algemeen een ondergrens van 15% hanteert. Deze moet echter vooral decentraal, op het niveau van academies en diensteenheden, worden ingevuld.

In 2015 stroomden 120 medewerkers (90,2 fte) uit vanwege een andere baan, pensionering of andere reden. Bij 185 medewerkers (88,8 fte) werd de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd niet verlengd, vanwege aflopende projecten, onvoldoende vaste formatieruimte binnen het organisatieonderdeel of door onvoldoende presteren. Aan 209 medewerkers (165,2 fte) werd in 2015 een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aangeboden. Dat is een lichte toename ten opzichte van vorig jaar. 432 medewerkers (310,7 fte) behielden hun arbeidsovereenkomst voor

bepaalde tijd (verlenging/voortzetting). Tegenover de uitstroom en het behoud van medewerkers voor bepaalde of onbepaalde tijd staat dat 679 nieuwe medewerkers (413,4 fte) zijn ingestroomd bij Avans.

Onderwijzend (OP) en onderwijs-ondersteunend (OOP) personeel

De verhouding OP/OOP is Avansbreed op peildatum 31 december 2015 59,9/40,1. Dit is een zeer marginale afwijking ten opzichte van 2014 (59,6/40,4) en van de verhouding die in de prestatieafspraken is gesteld (60/40). Dit is in lijn met de lichte schommelingen in de afgelopen jaren rond deze verhouding.

Flexibele inzet

Avans zet op beperkte schaal externen in om piekbehoeften, onverwachte gebeurtenissen en de behoefte aan specifieke expertises op te vangen. Dit gebeurt door de inzet van uitzendkrachten, detacheringen en ook zelfstandigen zonder personeel, waar dit binnen de fiscale kaders past. 2015 heeft in het teken gestaan van enkele voorbereidingen op het gebied van het inhuurbeleid. Zo is er een aanbesteding ingezet voor de inhuur van uitzendkrachten. Ook is besloten de inzet van surveillanten per 2016 via een externe partij te laten verlopen. Verder is de wetgeving rond de inzet van zzp'ers gevolgd. Het beleid wordt daar in 2016 voor zover nodig op aangepast.

DIVERSITEIT

Avans hecht aan een evenwichtige man-vrouwverdeling in het personeelsbestand. Op de totale formatie heeft Avans zowel in aantal als in fte's iets meer vrouwen (51,5%) dan mannen. In leidinggevende functies zijn vrouwen stevig vertegenwoordigd. In de subtop (schaal 10, 11 en 12) is 57% vrouw, daarboven (hoger dan 12) 38%. Het doel is dit percentage op zijn minst vast te houden. Avans wil dat bereiken met flexibele werkpatronen, objectieve sollicitatieprocedures en door de zichtbaarheid van vrouwen op topposities te ondersteunen.

MOVING TALENT

Avans medewerkers initieerden het project MovingTalent. Het faciliteert sinds 2013 medewerkers om hun talenten en leiderschap in

het werk optimaal in te zetten, op thema's die voor medewerkers zelf, het team, Avans Hogeschool en de maatschappij van groot belang zijn. Het projectteam inspireert, stelt vragen en zet medewerkers, coördinatoren en teams in beweging voor het creëren van nieuwe mogelijkheden. Dit gebeurt door persoonlijke gesprekken, teamworkshops en POP-cafés. Hierin worden medewerkers bewust van hun persoonlijke kwaliteiten, hun energieniveau en onderwerpen die hen motiveren. Door persoonlijk leiderschap zetten medewerkers deze op een nieuwe manier in. In 2015 bereikte MovingTalent actief ruim 160 medewerkers.

LOOPBAAN EN INZETBAARHEID

In 2015 is een begin gemaakt om medewerkers die Avans verlaten, actief te begeleiden naar een nieuwe baan. Inhoudelijk worden zij begeleid door het Loopbaan Adviescentrum. De eerste resultaten zijn veelbelovend: medewerkers zijn blij met de persoonlijke begeleiding en ze gaan weer eerder aan de slag. In 2015 hebben 41 ex-medewerkers met een WW-uitkering ander werk gevonden. Dit is 25% van de totale populatie in de WW. Steeds meer mensen weten het Loopbaan Adviescentrum te vinden voor een loopbaanvraag. In 2015 verdubbelde het aantal medewerkers dat loopbaanbegeleiding kreeg. Professionele loopbaancoaches hielpen individuele medewerkers antwoord te vinden op specifieke loopbaanvragen.

PROFESSIONALISEREN@AVANS

Professionaliseren@avans is de corporate academy van Avans Hogeschool. Hieraan zijn meer dan 100 experts verbonden die voor Avans trainen, begeleiden of coachen. Er worden steeds meer maatwerktrajecten aangeboden die bestaan uit losse bouwstenen, vanuit het 'build your own academy' principe. Hierin is de medewerker, het team of het organisatieonderdeel zelf verantwoordelijk voor de eigen scholingsdoelstellingen. De inhoud van het traject wordt samen met de inhoudsexperts en Professionaliseren@avans ontwikkeld.

Dit helpt ze verder in hun loopbaan en vergroot hun duurzame inzetbaarheid.

Wat daar mogelijk ook aan bij kan dragen, is de duurzame inzetbaarheidsregeling die per augustus 2015 vanuit de cao-hbo werd geïntroduceerd. Elke medewerker heeft recht op uren die hij of zij kan besteden aan een zelf te kiezen doel. Bijvoorbeeld aan het nemen van een kijkje buiten de deur. Of intern of extern stagelopen. Zo kent Avans de docentstage, waarbij een docent tijdelijk werkt in de praktijk van het vakgebied waarin hij of zij les geeft. Avansbreed zijn hier in 2015 aan alle medewerkers al ruim 30.000 uur voor beschikbaar gesteld. De daadwerkelijke invulling van deze uren is aan de medewerker zelf.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

De Management Development (MD) programma's van Avans zijn gericht op het ontwikkelen, binden en boeien van managers en van medewerkers met managementpotentieel. Ook in 2015 investeerden we met verschillende programma's in de ontwikkeling van leiderschaps- en managementkwaliteiten. Leidinggevendenden konden ook kiezen uit een actueel aanbod van trainingen in managementvaardigheden. In de MD programma's is persoonlijk leiderschap een belangrijk inhoudelijk thema. Persoonlijk leiderschap betekent binnen Avans ook, dat de deelnemers aan MD programma's mede-eigenaarschap hebben voor het programma. Zo werd het programma van adjunct-directeuren voor het vierde jaar mede voorbereid door een groep van 4 adjunct-directeuren, in co-creatie met DP&O en een extern bureau.

Een ander belangrijk thema in de MD programma's is samenwerking. In het MD programma van de directeuren besteedden we opnieuw veel aandacht aan onderlinge samenwerking. Dit resulteerde in een intensievere samenwerking tussen directeuren en het CvB.

6 deelnemers rondden het Management Potential Programma af in 2015. Verschillende deelnemers zijn inmiddels benoemd tot adjunct-directeur. De overige deelnemers ontwikkelen zich in coördinerende - of projectmanagementrollen.

In 2015 was er fors meer belangstelling voor trainingen rondom projectmanagement. Daarnaast nam de vraag voor deskundigheidsbevordering van coördinatoren toe. Er is ook een groei in vraag en aanbod van inwerkprogramma's in de functie. Zo is er voor nieuwe directeuren en adjuncten een inwerkprogramma. Ook het algemene introductieprogramma voor nieuwe medewerkers wordt 4

keer per jaar aangeboden en goed bezocht. Aandacht voor een goed inwerkprogramma en kennisdeling zorgt voor een betere samenwerking en voor meer kennis en begrip onderling van elkaars werkzaamheden.

GESPREKKENCYCLUS

De cyclus van afspraken maken, functioneren en beoordelen moet zo goed mogelijk blijven aansluiten bij de organisatieontwikkelingen. Daarom onderzochten we in 2015 hoe een gesprekkencyclus eruit zou moeten zien voor de teams die zelfsturend worden. Ook startte een pilot waarbij in plaats van de directieleden opleidingscoördinatoren functioneringsgesprekken voeren met medewerkers. Ervaringen en kennis uit deze acties geven input voor een verdere doorontwikkeling van de gesprekkencyclus zodat deze toekomstbestendig wordt. Hier blijft Avans in 2016 hard aan werken.

VERZUIM, PREVENTIE EN VITALITEIT

Over 2015 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuim 3,5% procent. Dat is een mooie afname ten opzichte van 4% in 2014. Dit verzuimcijfer laat zien dat Avans Hogeschool gunstig afsteekt ten opzichte van de gehele sector onderwijs (2015: 4,9%) en lager ligt dan het landelijke gemiddelde van de sector hbo (2014: 4,2%).

De hoofddoelstelling van het arbobeleid bij Avans is het systematisch bevorderen van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers, het voorkomen van ongevallen en ziekte en het beheersen dan wel terugdringen van ziekteverzuim. Avans Arbo, de interne arbodienst, zette daarom het afgelopen jaar diverse (preventieve) acties in gang. Bijvoorbeeld het structureel aanbieden van health checks: in 2015 organiseerden we voor 9 academies en 1 diensteenheid health checks. Uit de evaluatie bleek dat onze medewerkers daarover positief zijn. Verder dragen de uitgevoerde Risico Inventarisaties en Evaluaties (RI&E) bij aan een gezond en veilig werkklimaat. In totaal voerde Avans het afgelopen jaar 9 RI&E's en meer dan 50 werkplekonderzoeken uit. Al deze acties dragen bij aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Ook leverde Avans een bijdrage aan de 'week van de werkstress'. In samenwerking met Zilveren Kruis Achmea en Leefstijl Training & Coaching werden verschillende mogelijkheden aangeboden om de gezondheid en vitaliteit op de werkvloer te verbeteren.

Het project Avans Vitaal eindigde in 2015. Dit project leverde een aantal mooie initiatieven op. De activiteiten die bijdragen aan het welbevinden van medewerkers of aan aantrekkelijk werkgeverschap krijgen een vaste plek binnen Avans. Onder andere de stoelmassages, een aantrekkelijke regeling om te sporten en fruit dat maandelijks aan medewerkers wordt verstrekt.

Hulp bij verlies- en rouwverwerking

De community Verlies- en Rouwverwerking van Avans ondersteunt studenten, medewerkers en directies bij rouwproblematiek. Dit doen ze door directe, individuele of groepsbegeleiding en door scholing. In 2015 verzorgde de community workshops rouwverwerking voor studenten en medewerkers. Ook zijn er drie kortdurende rouwgroepen voor studenten van start gegaan.

WERVING EN SELECTIE

In 2015 is de aandacht voor moeilijk te vervullen vacatures, veelal technische docentfuncties, aangescherpt. Dit resulteerde voor de academie Engineering & ICT in een pilotproject voor de inzet van een recruiter. Tijdens de pilotfase wist de recruiter een groot aantal vacatures in te vullen door actief te werven binnen zijn netwerk en gebruik te maken van digitale kanalen. Daarnaast blijft alle aandacht uitgaan naar wervingsmiddelen die effectief kunnen zijn bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Hierbij ligt de nadruk op docentfuncties. Zo plaatsten we filmpjes op avans.nl om de levendige omgeving waarin een docent komt te werken te laten zien. Om kandidaten te inspireren, vertellen docenten waarom zij de overstap maakten naar het hoger onderwijs. Ook voor de selectie van sollicitanten zijn stappen gezet in het gebruik van nieuwe middelen. Zo experimenteerden we met video-sollicitaties en een zogenaamde sollicitatie-carrousel. In 2015 nam het aantal vacatures toe, onder andere door de extra docentformatie waar Avans op inzet. Zie ook hoofdstuk 8 De mensen van Avans in cijfers, pagina 81.

Deze lijn zet zich door, waardoor investeren in het werving & selectieproces ook in 2016 een belangrijk item blijft voor Avans. In het laatste kwartaal van 2015 startten we een evaluatie van het protocol werving en selectie. Doel is om in 2016 een nieuw protocol met handleiding te implementeren, dat aansluit op de wensen en behoeften van de verschillende organisatie onderdelen.

ARBEIDSVOORWAARDEN

In 2015 veranderde er veel op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De Wet werk en zekerheid is ingegaan en de nieuwe cao hbo 2014-2016 is geïmplementeerd. Dit vroeg zowel beleidsmatig als in de praktijk veel aandacht. Zo is 2015 onder andere de duurzame inzetbaarheidsregeling geïmplementeerd. Ook zijn de ouderenregelingen per 2015 versoerd. Op het gebied van wet- en regelgeving leidde de Wet werk en zekerheid tot een aanpassing in de ketenbepaling. Concreet betekent dit dat een medewerker na 2 jaar of 3 opeenvolgende contracten, recht kan hebben op een vaste aanstelling.

Verder is in 2015 gewerkt aan het vormgeven van de Avans mobiliteitskaart. Deze nieuwe Avansregeling is per 2016 beschikbaar voor medewerkers. Dit houdt in dat de reiskosten voor openbaar vervoer van iedere medewerker volledig worden vergoed.

INRICHTING ORGANISATIE

In 2013 startte Avans met een tweejarig traject om de inrichting en aansturing binnen academies aan te passen. Elke academie heeft gekozen uit 3 mogelijkheden: een coördinator bedrijfsbureau, coachende taken aan opleidingscoördinatoren toekennen of gaan werken met resultaatverwoordelijke teams. Medio 2015 startte een uitgebreide evaluatie van het traject. Met vragenlijsten haalden we veel informatie op. Met evaluatierapporten als basis zijn vervolgens evaluatiegesprekken gevoerd. Eerst binnen academies, later ook tussen directies en medewerkers van academies en diensteenheden. De evaluatie loopt in 2016 door en het totale traject wordt tot het einde van dat jaar verlengd. De consequenties van het traject voor het organiseren van het werk worden Avansbreed in 2016 bepaald. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek behouden en verbeteren, en zorgen voor een prettige werkomgeving, zijn daarbij van groot belang.



5 MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD



Avans heeft een medezeggenschapsstructuur.



De Avans Medezeggenschapsraad (AMR)

behartigt de belangen van alle medewerkers en studenten. Volgens het reglement heeft de AMR instemmingsrecht op het personeelsbeleid voor de verschillende categorieën personeel (OP en OOP). En voor aanstellings- en ontslagbeleid voor personeel, met uitzondering van de leden van het College van Bestuur (CvB). Bovendien heeft het CvB bij specifieke beleidsonderwerpen vooraf instemming van de AMR nodig voor een voorgenomen besluit. Het gaat om beleid over onderwerpen van algemeen belang voor de bijzondere rechtstoestand van het personeel, als dat volgens de cao aan de AMR is overgelaten.

De financiële positie van Avans is een belangrijk thema geweest waarover de AMR uitgebreid heeft gesproken met het CvB. Dit heeft er toe geleid dat in juni een eerste bijeenkomst heeft plaats gevonden met als thema 'kwaliteit van onderwijs'. Concreet was het doel het zichtbaar maken wat dit vraagt van Avans als onderwijsorganisatie en hoe hier in financiële zin het beste op geïnvesteerd kan worden.

Door middel van een initiatiefadvies heeft de AMR vervolgens aangegeven waarop geïnvesteerd kan worden. Twee doelen stonden hierin centraal, het verbeteren van contact student / docent en de aanpak van werkdruk bij docenten. Het CvB heeft deze twee doelen samengevat en in de begroting van 2016 geëffectueerd in een 5% maatregel. Hierdoor komt er ruimte in de taakbelasting van de individuele docent en ontstaan mogelijkheden voor meer studentondersteuning.

VAN DE VOORZITTER

De AMR heeft in 2015 ingezet op kwaliteitsverbetering en het meer zichtbaar zijn binnen de organisatie van Avans. Allereerst heeft de AMR in een themamiddag de toenmalige werkwijze bekeken en met elkaar besproken. De werkstructuur en met name de effectiviteit daarvan stonden ter discussie. De mening was dat er al te veel aan de voorkant besloten werd waardoor in de reguliere vergaderingen de medezeggenschap niet meer goed tot zijn recht kwam.

Er is toen gekozen voor een andere structuur waarin meningsvorming en besluitvorming twee aparte trajecten zouden worden. In deze voorbereidende vergaderingen is er voor gekozen om de studenten- en medewerkersgeleding eenmaal apart en eenmaal samen te laten vergaderen alvorens in een besluitvormende vergadering samen met het College van Bestuur tot een afrondend besluit of standpunt te komen. Dit is een 6 weken omvattende cyclus.

Tevens zijn het reglement en de faciliteiten regeling in nauw overleg met het CvB geüpgraded. Het reglement is vervolgens in de AMR vastgesteld. De aandacht voor de achterban heeft een belangrijke plaats gekregen. Elk AMR lid heeft een of meerdere Academie- en Dienstraden toegewezen gekregen waarmee periodiek contacten wordt onderhouden. De voorzitter van de AMR spreekt regelmatig met directies in de domeinoverleggen.

Landelijk zijn er belangrijke politieke ontwikkelingen geweest waardoor de AMR meer inspraak heeft gekregen o.a. op het financieel beleid van Avans. Dit betekent dat de AMR een instemmingsbevoegdheid heeft op de hoofdlijnen van de begroting en actief betrokken zal worden bij het opstellen van de planningsbrief.

Jacques Pijnappels, voorzitter AMR





LEDEN VAN DE AVANS MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

Ton Hermans en Angelique van Dongen zijn na tussentijdse verkiezingen van 3, 4 en 5 maart 2015 tot de AMR toegetreden.

In verband met het afstuderen van een aantal studenten zijn op 19 en 20 oktober 2015 tussentijdse verkiezingen voor de studentgeleding georganiseerd; toegetreden zijn Martin Naafs en Lia Pogosian.

Medewerkers	Studenten
Astrid Damen	Sasja van Dam
Angelique van Dongen	Luuk van Erve
Wilma Hell	Leander Joha
Ton Hermans	Kyle de Kort
Reynier Janse	Milicia de Kok
Frans Janssen	Darya Krapyva
Marcel van der Molen	Kuba Lewicki
Jacques Pijnappels (voorzitter)	Michael Moyenne
Le-Xuan Tran	Martin Naafs
Maryke Wiegand	Lia Pogosian
René Warnaar	Frank Vreeman
Johan Weterings	Sam van Vugt
	Tim Zijlstra

John de Wit Ambtelijk Secretaris AMR gaat met vervroegd pensioen. Hij kijkt terug op zijn tijd bij de AMR:

“De AMR is 18 jaar en ik mag constateren dat de AMR de volwassenheid heeft bereikt. Dit uit zich onder andere in een nieuwe zienswijze/visie op medezeggenschap en de daarop volgende nieuwe werkwijze en een professionele relatie met het College van Bestuur, de Academie- en Dienstraden, de medewerkers en niet te vergeten de studenten van Avans Hogeschool. In deze nieuwe werkwijze blijven de 5 medezeggenschapsprincipes weliswaar ook in een nieuw jasje overeind: meeweten, meedenken, meepraten, meebeslissen en meezorgen dat het beleid zo uitgevoerd wordt zoals het bedoeld is.

Ik feliciteer de AMR dan ook van harte met zijn 18e verjaardag. Ik dank iedereen die er aan meegewerkt heeft om zo ver te komen.”

In het voorjaar van 2015 heeft de minister van onderwijs bepaald dat de medezeggenschapsraden instemmingsrecht krijgen op hoofdlijnen van de begroting. In november en december 2015 heeft de AMR zich uitgebreid laten voorlichten door de directeur DFS waarna op 15 december de begroting besproken is met het CvB. De AMR heeft na een waardevolle inhoudelijk bespreking instemming verleend aan de begroting. Er zijn tevens enkele afspraken gemaakt over onderwerpen die in 2016 geagendeerd worden. Het gaat daarbij om duurzaam personeelsbeleid, het budgetmodel, pilot coördinatiemechanisme in relatie tot het Avans besturingsmodel en werkdruk Avansbreed. Ook de dialoog ‘kwaliteit van onderwijs’ zal een vervolg krijgen in een themabijeenkomst januari 2016.

De AMR is van mening dat het op gang brengen en onderhouden van de kritische dialoog met het CvB de meest waardevolle ontwikkeling is geweest in 2015.

INSTEMMING EN ADVIES VAN DE AMR IN 2015

De AMR stemde in met de volgende voorgenomen besluiten van het College van Bestuur:

- Jaarrooster 2015-2016
- [Ambitie 2020](#)
- Reservepositie Stichting Avans
- Regeling werktijdvermindering senioren
- Protocol gesprekkencyclus
- Privacyreglement persoonsgegevens
- Collegegeld 2015-2016

- Oprichting 6e diensteenheid AOC
- Regeling promotiebekostiging
- Kader Onderwijs- en Examenregeling
- Aanstellingsbeleid lectoren
- Protocol duurzame inzetbaarheid
- Protocol promotiebeleid
- Functie functioneel beheerder
- Verplichte vrije dagen 2016
- Kaderregeling bestuurlijk actieve student
- Nota internationalisering
- Jaarrooster 2016-2017/concept 2017-2018
- Statutenwijziging
- Financieel beleid
- BDB+
- Functies lector en hogeschooldocent
- Reiskostenregeling woon-werkverkeer
- Herijking reservepositie
- Loopbruggen Onderwijsboulevard
- Interne mobiliteit
- Kwaliteitsimpuls en meerjarenbegroting Stichting Avans 2016-2017
- Aankoop Quadrium
- Experiment vraagfinanciering deeltijd

De AMR gaf advies op de volgende voorgenomen besluiten van het College van Bestuur

- Strategische samenwerking en horizontale dialoog
- Basiskwalificatie didactische bekwaamheid
- Vergoeding extra curriculaire activiteiten
- Profiel Raad van Toezicht

De AMR heeft het initiatiefvoorstel Kwaliteit van onderwijs en AMR reglement en faciliteitenregeling aangenomen.



6 BESTUUR EN GOVERNANCE

COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de hogeschool.

Het College van Bestuur stuurt de directeuren van de academies, diensteenheden en het Centre of Expertise aan. Hierbij heeft elk bestuurslid een aantal academies onder zich. De wijze waarop het College van Bestuur stuurt, is, samen met de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. Dit reglement is in 2015 herzien, evenals de statuten.

Portefeuilleverdeling

Het College van Bestuur bestond in 2015 uit 3 leden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn (collegiaal bestuur). Wel is er een onderlinge taakverdeling. In 2015 was deze portefeuilleverdeling als volgt:

Drs. P.L.A. (Paul) Rüpp, voorzitter

De beleidsvelden: meerjarenbeleid en prestatieafspraken, integrale kwaliteitszorg, strategische samenwerking met hogescholen, ROC's en universiteiten, internationalisering, examencommissies, corporate communicatie, externe betrekkingen (horizontale dialoog). De voorzitter is ook eerste aanspreekpunt voor de Raad van Toezicht en de Avans Medezeggenschapsraad.

Mevrouw drs. M.M.J. (Marja) Kamsma MBA/MBI, vicevoorzitter

De beleidsvelden: financiën, personeel (inclusief management development), huisvesting, ICT,

marketing en studentenzaken, organisatieontwikkeling en onderwijslogistiek.

Dr. D.C. (Diederik) Zijdeveld, MPA, lid

De beleidsvelden onderwijs, onderzoek en valorisatie.

BEZOLDIGING BESTUUR EN TOEZICHTHOUDERS

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de bezoldigingscode bestuurders hogescholen van maart 2013. Op 1 januari 2015 is de Wet normering topinkomens 2 (WNT 2) ingevoerd. Voor het hbo ligt het bezoldigingsmaximum vanaf 1 januari 2015 op € 178.000.

Uiteraard geldt overgangsrecht. Bezoldigingsafspraken die zijn overeengekomen vóór 1 januari 2015 worden in principe gedekt door het overgangsrecht, zodat eerbiediging plaatsvindt gedurende 4 jaar en vervolgens afbouw in 3 jaar.

Avans heeft aan de meldingsplicht WNT 2 voldaan. Een overzicht van de bezoldiging van de bestuurders staat in de toelichting op de personele lasten in de jaarrekening en in de bijlage van de jaarverslaggeving.

DECLARATIES

Conform art. 3j van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs geeft onderstaand overzicht inzicht in vergoedingen voor gemaakte kosten of geleverde diensten die door individuele leden van het College van Bestuur zelf zijn gedeclareerd bij de instelling.

Declaraties verslagjaar 2015	P.L.A. Rüpp	D.C. Zijdeveld	M.M.J. Kamsma
(€ x 1)			
Representatiekosten	0	0	0
Reiskosten binnenland	0	0	0
Reiskosten buitenland	0	0	4783
Overige kosten	0	0	0
Totaal	0	0	4783

Avans Hogeschool heeft geen leningen, voorschotten of garantstellingen verstrekt aan leden van het College van Bestuur of aan leden van de Raad van Toezicht.



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht controleert en adviseert het beleid van het College van Bestuur en houdt toezicht. Ook op de algemene gang van zaken binnen Avans Hogeschool.

Samenstelling:

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

In 2015 is de Raad van Toezicht 6 keer in een formele vergadering bijeengekomen, waarvan 1 keer in een buitengewone vergadering. Alle leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest, met uitzondering van de vergadering van 12 februari waarvoor een van de leden zich had afgemeld. 3 keer verzorgde een directeur van een organisatie-onderdeel aan het begin van de vergadering een presentatie over ontwikkelingen binnen dat onderdeel.

De Raad van Toezicht is in 2015 niet bijeen geweest voor een zelfevaluatie. Deze staat gepland voor het voorjaar 2016, onder begeleiding van een extern bureau. Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde dit jaar 1 keer een vergadering van de Avans Medezeggenschapsraad bij, in aanwezigheid van het College van Bestuur.

De leden van de Raad van Toezicht zijn vaak betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De opening van het hogeschooljaar, maar ook de jaarlijkse onderwijsdag wordt bijgewoond door een delegatie van de Raad van Toezicht. Afgelopen jaar zijn de toezichthouders ook uitgenodigd voor het Open huis, de lectorale redes en de opening van het gerenoveerde gebouw aan de Lovensdijkstraat.

Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde in 2015 2 keer. Hierbij waren de externe accountant en de portefeuillehouder College van Bestuur, ondersteund door directeur DFS en de concern-controller, aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het jaarverslag en de jaarrekening 2014, het auditplan, de meerjarenbegroting en de uitgebreide controleverklaring. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen.

Bouwcommissie

De bouwcommissie vergaderde in 2015 2 keer. De portefeuillehouder van het College van Bestuur was hierbij aanwezig. De bouwcommissie bracht advies uit over de verbouwing van de Onderwijsboulevard en de aanschaf van het Quadrium gebouw. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de bouwcommissie overgenomen.

Commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek

De commissie Kwaliteit van Onderwijs en Onderzoek (KOO) vergaderde 4 keer. De portefeuillehouder van het College van Bestuur was hierbij aanwezig. De commissie KOO bracht advies uit over de Visie op Valorisatie, het Lectorenplan en de additionele investeringen voor onderwijs. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de commissie KOO overgenomen.

Ook werd de commissie KOO geëvalueerd. Op basis daarvan heeft de Raad van Toezicht besloten de commissie KOO te continueren en het geldende reglement van de commissie te handhaven.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie voerde in 2015 het jaargesprek met de leden van het College van Bestuur. In het kader van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de Raad van Toezicht het volgende besloten: Op 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum (WNT 2) in werking getreden. De Raad van Toezicht verstaat bij dezen uitdrukkelijk doch ten overvloede, dat op de bezoldigingsafspraken met de 3 leden van het College van Bestuur, het overgangsrecht van WNT 2 van toepassing is. De gevolgen daarvan voor de bezoldiging zijn vastgelegd in het Besluit afbouwschema WNT d.d. 2 november 2015.

Governance

In de branchecode ligt vast dat de Raad van Toezicht rapporteert over hoe hij toeziet op de manier waarop het College van Bestuur externe belanghebbenden betreft in de ontwikkeling van beleid. En over de bijdrage die het College levert aan de strategische samenwerking met andere instellingen. Begin 2015 zijn daarvoor 2 notities vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht: de notitie strategische samenwerking en de notitie horizontale dialoog. Het onderwerp werd in de vergadering apart geagendeerd.

Aan de hand van het stand van zakenoverzicht sprak de Raad van Toezicht in iedere andere vergadering met het College van Bestuur over strategische samenwerkingen. Hierbij zijn de GROW Campus en Beagle aan de orde geweest.

Er zijn geen besluiten voorgelegd over samenwerkingen buiten de financiële beslissingsbevoegdheid van het College van Bestuur of in het kader van een duurzame samenwerking van de stichting of van de door de stichting in stand gehouden hogeschool. Of die ingrijpend zijn voor de stichting of voor de door de stichting in stand gehouden hogeschool.

Juni 2016
De heer R.L. Vreeman
Voorzitter Raad van Toezicht

ERWIN MULLER, VICEVOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht constateerde opnieuw dat Avans het bijzonder goed doet. Volgens vicevoorzitter Erwin Muller komt dat onder meer doordat Avans de voorkeur geeft aan kleine stapjes boven wilde plannen.

“Avans doet het goed en dat al heel lang. Het College van Bestuur slaagt er langdurig in het onderwijs, onderzoek en de aansturing van de gehele organisatie op een hoog niveau te houden en daarbij financieel gezond te blijven. De voornaamste taak van de Raad van Toezicht is de continuïteit van deze prestaties te bevorderen.

Waarom doet Avans het zo goed? De Raad van Toezicht is heel scherp op wilde plannen. Soms zie je dat succesvolle organisaties zichzelf verliezen in megalomane plannen. Dan moeten er ineens een paar grote panden worden gebouwd. Zo werkt het niet bij Avans. In deze organisatie gaan we stapje voor stapje vooruit. We zorgen er wel voor dat het steeds beter wordt, maar dan zonder wilde plannen. En dat proberen we altijd binnen de budgetten te doen. Dat is de kracht van Avans.

In de *Ambitie 2020* wordt omschreven dat Avans het verschil wil maken. In 2015 hebben we dat opnieuw laten zien met de hoge kwaliteit van onderwijs, onderzoek en onze voorzieningen. De relatie met het werkveld wordt steeds nauwer. Niet voor niets is Avans opnieuw uitgeroepen tot beste (middel) grote hogeschool van Nederland. Het is al mooi als je dat 1 keer wordt, maar de echte uitdaging is dat jarenlang vol te houden.”

Waardevol

“Afgelopen jaar keurde de Raad van Toezicht de *Visie op valorisatie* goed. Valorisatie is een belangrijk onderwerp. Het gaat erover hoe de kennis die voortkomt uit onderwijs en onderzoek in de samenleving terecht komt. Daarmee laat je zien hoe

waardevol je bent als hogeschool. De eerste en belangrijkste taak van een onderwijsinstelling is het afleveren van studenten, maar je kunt ook op andere manieren van waarde zijn voor de maatschappij. Hoe? Dat wordt besproken in de *Visie op valorisatie*. Aan de hand van het zogenaamde valorisatiewiel kunnen onze stakeholders beoordelen wat Avans voor hen kan betekenen. Voor een woningbouwcorporatie is dat iets anders dan voor een gemeente. Dat gaat niet van de ene op de andere dag. De komende jaren moeten we dat laten zien. Valorisatie laat zich wat moeilijk meten. Het Centre of Expertise Biobased Economy, dat zich richt op onderzoek naar groene ontwikkelmethoden voor duurzame producten, is een mooi voorbeeld hoe je als onderwijsorganisatie van waarde kunt zijn voor de maatschappij.”

Noord-Brabant

“Ook door samenwerkingsverbanden aan te gaan kunnen we laten zien dat we meer doen dan studenten afleveren. Dat doen we goed, nationaal en internationaal. Binnen Noord-Brabant heeft Avans veel samenwerkingsverbanden. Daarmee laten we ook zien dat we de regio verder vooruit willen helpen. Avans participeert bijvoorbeeld in het netwerk Beagle en de Grow Campus. Daarmee zijn we echt een partner binnen de regio geworden. Door nauw samen te werken met andere betrokkenen dragen we bij aan de ontwikkeling van de regio. Het is ook belangrijk daarover te communiceren.

Wat doet Avans? Wat kunnen onze studenten? Wat kunnen onze onderzoekers?

Ook dat doen we goed. Op die manier kunnen andere partijen ons gemakkelijk vinden. De activiteiten die daaruit voortvloeien komen onze kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie ten goede.”

GOVERNANCE

BRANCHECODE

Diverse reglementen, regelingen en codes, die de basis vormen voor een goed besturingsmodel, zijn in 2014 aangepast. Daarmee voldoet Avans nu aan alle regels van de Branche-code 'Goed Bestuur' die in oktober 2013 zijn vastgesteld door de Vereniging Hogescholen.

Marktactiviteiten

Volgens versie 3.1 van de branchecode moet het College van Bestuur ervoor zorgen dat niet-publiek bekostigde activiteiten passen binnen de missie van de hogeschool. En dat zij bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht. Hierover moet het College van Bestuur rapporteren in het jaarverslag.

Niet-publiek bekostigde activiteiten worden uitgevoerd door Avans Contractactiviteiten B.V.. De activiteiten van deze holding vallen binnen de ambitie van de hogeschool in het kader van leven lang leren. Over de activiteiten wordt apart gerapporteerd.

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2016-2019 is de aannahme gedaan dat het aantal studenten de komende jaren zal dalen. Het aantal eerstejaarsinschrijvingen is in de komende jaren constant verondersteld aan het aantal eerstejaarsinschrijvingen 2015/2016. Hiermee is uit voorzichtigheid verondersteld dat het gedaalde aantal eerstejaarsinschrijvingen vanaf het collegejaar 2015/2016 een structureel karakter heeft. Het aantal studenten dat doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd op een gemiddelde over de afgelopen jaren.

Ondanks deze modelmatige daling van het aantal studenten wordt de meerjarenbegroting gekenmerkt door een verdere investering in het primaire proces vanaf 2016. Deze investeringen richten zich met name op grootschalige curriculumvernieuwingen ten einde de curricula actueel te houden, het aanvullend beschikbaar stellen van tijd aan alle docenten om daarmee extra tijd te hebben voor studenten en een grootschalig meerjarig scholingsprogramma voor alle docenten. Hierdoor zal de begrote personele bezetting OP toenemen ten opzichte van 2015.

We verwachten dat deze extra investeringen een positief effect hebben op de OP-OOP ratio en de verhouding tussen aantal studenten en personeel in de komende jaren. Zie voor meer informatie hoofdstuk 9 Financiën op pagina 93.

FINANCIËEL BELEID EN TREASURY

In 2015 heeft Avans haar financieel beleid verder uitgewerkt in de Financiële Beheersverordening. De evaluatie naar de werking van het financieel beleid laat zien dat de beheersverordening voldoende is geïmplementeerd binnen de Stichting Avans.

VISIE EN AMBITIE

Eind 2014 is de [Ambitie 2020](#) vastgesteld. In 2015 zijn de visie op valorisatie en de visie op internationalisering, als onderliggende beleidskaders toegevoegd. Ook is een start gemaakt met de implementatie van de ambitie.

Afronding Meerjarenbeleid 2011-2015

2015 is voor Avans een 'tussenjaar' geweest. Het was het jaar om het Meerjarenbeleidsplan 2011-2014 (MJB11-14) af te ronden. Dat was inclusief de in 2012 toegevoegde prestatieafspraken. Tegelijkertijd gebruikten we 2015 om plannen te maken die de realisatie van [Ambitie 2020](#) ondersteunen.

In 2015 hebben we een aantal open eindjes van het MJB11-14 afgesloten:

- Het Avans Ondernemerscentrum was een pilot traject. In 2015 is besloten hier een zelfstandige diensteenheid van te maken.
- Alle deeltijdopleidingen zijn vanaf 1 september 2014 gefaseerd ondergebracht in één organisatieonderdeel. Dat is nodig omdat de deeltijdstudent een passende vorm van onderwijs die aansluit op het werk behoeft. In 2014 gingen als eerste de economische opleidingen over. In 2015 volgden de sociale opleidingen. In 2016 zullen de techniekopleidingen overgaan.
- Helaas is het niet gelukt om eind 2015 alle studenten op Engels B2 niveau te krijgen. In [Ambitie 2020](#) is dit doel opnieuw opgenomen. Daarvoor is een programma gestart. Iedere opleiding is hiermee begonnen.
- De resultaten uit het onderzoek Brein en Leren moesten geïntegreerd worden in de organisatie.

- Eind 2015 is een lector Brein en Leren benoemd. Bij Avans bevat het Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB+) traject nu een verplichte module Brein en Leren. Het BDB+ programma is later van start gegaan dan gepland.
- In 2015 is afgesproken dat nieuwe of voortgezette Avansbrede programma's worden ingericht via de nieuwe Projectmatig creëren (PMC) methodiek. Het voordeel van deze methodiek is dat er een uitgebreid voortraject plaatsvindt. Het nadeel is dat de echte opstart, daardoor soms vertraagd wordt. De opzet van een projectportfolio helpt met het zichtbaar maken van afhankelijkheden en belasting.

Evaluatie MJB11-14

Uit de evaluatie van het MJB11-14 halverwege 2015 kwam naar voren dat:

Het werken met een grote hoeveelheid indicatoren (39) niet eenvoudig was. Het leidt tot versnipperde focus. En indicatoren worden doelstellingen. Dat maakt dat de focus zich richt op afzonderlijke indicatoren en niet op de ambitie.

Daarbij is een aantal van de oorspronkelijke indicatoren gedurende de periode veranderd:

- 6 indicatoren zijn vervangen door prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs. De tijdslijn voor het realiseren ervan verschoof naar eind 2015;
- 3 indicatoren zijn vervallen vanwege gebrek aan relevantie.

De realisatie van de prestatieafspraken is beschreven in hoofdstuk 7.

In 2015 is besloten dat de eenheden van Avans al voor de start van 2016 hun projectplannen konden indienen voor het businessplan. Ze konden daardoor snel van start in het nieuwe jaar. Dit is ten dele gerealiseerd. Het vrijmaken van de juiste mensen en het ook echt starten met vernieuwingsactiviteiten blijft een aandachtspunt.

In 2015 zijn voor het eerst domeinplannen ingediend. Domeinplannen zijn plannen waarin academies samen werken op verschillende ambitie gerelateerde thema's. Het gaat om de 6 dragende thema's:

1. Docentkwaliteit
2. Differentiatie
3. Multidisciplinariteit
4. Partnerschappen
5. Duurzaamheid
6. Onderzoek in onderwijs

RISICOMANAGEMENT

Bij risicomanagement is het belangrijk een balans te vinden tussen risico's nemen en risico's beheersen. Hierbij is ruime aandacht voor de kwaliteit van de processen, procedures en de stuurinformatie. Om de implementatie van risicomanagement succesvol af te ronden wordt ook aandacht geschonken aan risicobewustzijn, communicatie en onderling vertrouwen. Risicomanagement vormt een belangrijke component in de planning- en controlcyclus van Avans. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het realiseren van activiteiten en het behalen van doelstellingen die bijdragen aan de realisatie van de (strategische) doelstellingen. Risicomanagement draagt bij aan de beheersing van de daarbij behorende risico's. Hierover wordt periodiek gerapporteerd in managementrapportages.

Belangrijkste ontwikkelingen

Uit de evaluatie van het risicomanagementproces in 2015 bleek dat de directies de dialoog misten bij de totstandkoming van het uiteindelijke risicoprofiel. Inmiddels is een verbetertraject ingezet met als doel de dialoog over risico's te verbeteren tussen directies van academies en diensteenheden. Onderdeel daarvan is om op een praktische interactieve wijze de toegevoegde waarde van risicomanagement te vergroten. De uitgangspunten zoals beschreven in het Risicomanagementbeleid 2013-2017 blijven hierbij gehandhaafd.

Raamwerk voor risicomanagement

Het nemen van risico's hoort bij ondernemen en in toenemende mate vormt het missen van kansen een risico voor een hogeschool. Avans streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dat doen we door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen en kansen die we willen benutten. Met deze benadering beogen we meer en beter bij te dragen aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. De inrichting van risicomanagement is gebaseerd op de internationale norm NEN-ISO 31000:2009*.

Strategisch risicoprofiel

Jaarlijks stelt het College van Bestuur (CvB) een strategisch risicoprofiel vast op basis van de risico-inventarisatie. Aan deze signalen uit de

* Deze internationale norm is bedoeld als algemeen referentiekader voor het inrichten van risico management. Een ander doel van deze norm is om risico management processen in bestaande en toekomstige ISO-normen te harmoniseren. De norm is niet bedoeld voor certificering.

organisatie wordt de input toegevoegd die is verkregen uit gesprekken met interne en externe stakeholders en uit trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Vervolgens geeft het CvB de risicohouding aan. Daarmee brengen we focus aan in (mogelijke) gebeurtenissen die de realisatie van de doelstellingen het meest bedreigen. Het strategisch risicoprofiel 2015 is onderverdeeld naar de categorieën zoals beschreven in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO).

Risicobereidheid ('risk appetite')

De mate waarin Avans bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie*.

Strategie

De volgende risico's vormen mogelijk een belemmering voor het realiseren van de strategie van Avans en hebben daarmee invloed op de langetermijndoelstellingen.

1. Het niet realiseren van de prestatieafspraken.
2. Duurzaamheid is (nog) geen onderdeel van de 'mindset' van een Avansmedewerker.
3. Veel ambities en te weinig focus kan ertoe leiden dat Avans slechts gedeeltelijk in staat is de gekozen speerpunten te realiseren.
4. Afnemende tevredenheid van studenten en/of medewerkers in combinatie met een oplopende vermogenspositie van Avans.

Avans heeft daarop in 2015 de volgende beheersingsmaatregelen genomen:

1. De prestatieafspraken worden gemonitord door de reviewcommissie prestatie-indicatoren en er wordt jaarlijks gerapporteerd in het jaarverslag. De beheersing van dit risico is en blijft hierdoor goed in beeld. Als uit de cijfers blijkt dat de prestaties onder druk staan, worden aanvullende acties uitgezet.
2. Er is extra capaciteit ingezet om het programma AISHE succesvol af te ronden. Daarnaast is een vervolgtraject in gang gezet om de mindset sterker te maken.
3. Afgelopen jaar zijn we begonnen met het gezamenlijk betekenis geven aan de ambities. Bij de analyse van de meerjarige businessplannen van de bedrijfsonderdelen en de domeinplannen is specifiek aandacht besteed aan de bijdrage of relatie van de doelstellingen met de ambities van Avans. In 2015 is ook een start gemaakt met het inrichten van portfolio-management. Het doel daarvan is een goede balans te vinden tussen het belang van projecten en de inzet van mensen en middelen.
4. In overleg met de AMR heeft het CvB eind 2015 besloten om voor de academies structureel geld beschikbaar te stellen om extra docentcapaciteit mogelijk te maken, zonder dat daar extra activiteiten tegenover staan. Het gaat om een jaarlijks bedrag van € 5,2 miljoen, dat is 5% van onze huidige docentformatie.

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Avans is bereid risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities. Daarbij zoeken we steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risico-acceptatie) en onze ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	Laag	We streven ernaar de risico's die de continuïteit van Avans in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is daarbij laag.
Financieel	Laag	De vermogens- en liquiditeitspositie van de hogeschool is van voldoende omvang om deze risico's te kunnen opvangen.
Compliance	Laag	Avans streeft ernaar te voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van inkoop, milieu, veiligheid en beveiliging en privacy/informatiebeveiliging.

* Conform Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO)

Operationele activiteiten

Deze risico's belemmeren de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten en processen. Hiermee beïnvloeden zij de realisatie van de kortetermijndoelstellingen.

1. Het bestaan van verschillende structuren heeft een negatieve invloed op het realiseren van beoogde verbeteringen.
2. De aansluiting tussen de primaire processen en de ondersteunende processen.

De volgende beheersmaatregelen zijn in 2015 genomen:

1. Avansbrede processen zoals diplomering en het opstellen van Kader Onderwijs- en Examenreglement (OER) zijn opnieuw ingericht met medewerkers uit de gehele keten. Hierbij is gebruikgemaakt van de LEAN methode.
2. De ontwikkeling van een Avansbreed informatiebeleidsplan zorgt voor een verbeterde aansluiting tussen de primaire en ondersteunende processen. Het programma Onderwijslogistiek dat in 2015 startte, zorgt ook voor verbinding tussen deze processen.

Financiële positie

Algemene financiële risico's zijn:

1. Relatief veel vaste lasten, voornamelijk op het gebied van personeel en huisvesting. Gecombineerd met een mogelijke daling van de studentenaantallen.
2. Onzekerheid over de rijksbijdrage vanaf 2018 als gevolg van de invoering van het sociaal leenstelsel.
3. Mogelijke effecten op de bekostiging vanaf 2017 bij het niet behalen van de prestatieafspraken.
4. Een mogelijke verdere toename van het aantal onbekostigde studenten.

De vermogens- en liquiditeitspositie van de hogeschool is van voldoende omvang om deze risico's te kunnen opvangen. De bestemde reserve financiële risico's is gevormd om deze financiële onzekerheden te kunnen opvangen, zonder dat dit directe consequenties heeft voor het primaire proces.

Financiële verslaggeving

De stabiliteit in de activiteiten maakt dat Avans, met uitzondering van de bepaling van haar voorzieningen, weinig onzekerheden en subjectiviteit kent in haar financiële verantwoording. Voor de bepaling van voorzieningen geldt dat deze per definitie een bepaalde mate van subjectiviteit kent,

echter Avans bepaalt deze volgens een consistente gedragslijn. Daarom kunnen we concluderen dat het risico voor de financiële verslaggeving laag is in te schatten. Avans borgt dat haar kennis over (ontwikkelingen in) de verslaggevingsrichtlijnen actueel is.

Wet- en regelgeving

Onder deze categorie worden risico's beschreven die te maken hebben met in- en externe wet- en regelgeving en die directe invloed hebben op de organisatie. Bij Avans wordt het volgende risico onderkend:

1. De kwaliteit van het toetsbeleid, inclusief het voldoen aan externe eisen.

In 2015 zijn daarvoor de volgende beheersmaatregelen genomen:

Elke academie krijgt ondersteuning van een onderwijsdeskundige voor het opstellen, of updaten en invoeren van het toetsbeleid. Daarnaast is een Avansbreed programma Onderwijslogistiek gestart, waar toetsing onderdeel van uitmaakt.

COMPLIANCE

Beleidsvaluatie en audit

Gedurende 2015 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- een evaluatie naar de realisatie van de doelstellingen van de MJB-periode 2011-2014
- een onderzoek naar de risico's van het verzekeringspakket van Avans
- een onderzoek naar de publicaties op de HBO Kennisbank
- een onderzoek naar de impact van de aangescherpte regelgeving rondom privacy
- een evaluatie van het inkoopbeleid van Avans
- een evaluatie van de werking van het financieel beleid
- een vervolgonderzoek naar arbo wet- en regelgeving.

Publiek/privaat

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

Integriteitscode/waarden en normen

In 2015 ontvingen we geen meldingen.

Klokkenluider

In 2015 ontvingen we geen meldingen voor de Avans klokkenluidersregeling.

Privacy

Avans vindt de privacy van studenten en medewerkers belangrijk. In 2015 heeft Avans een aantal maatregelen genomen om de privacyregulering beter geborgd te krijgen in de organisatie en om zich voor te bereiden op de meldplicht datalekken, die op 1 januari 2016 van kracht werd. Daarnaast wil Avans tijdig voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die strenger is dan de huidige regelgeving. De maatregelen die genomen zijn in 2015 bestaan onder andere uit het uitvoeren van een quick scan op de gegevensbescherming, het aanmelden van de Functionaris voor de Gegevensbescherming, het opstellen van de procedure meldplicht datalekken en het samenstellen van een multidisciplinaire werkgroep Privacy.

Inschrijving

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

Afhandeling klachten, bezwaar en beroep

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

College van Beroep voor de Examens

Van de 242 beroepschriften waren er 57 gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing. Van het totaal aantal beroepschriften kwamen er 43 ter zitting. Van deze zaken werden er 5 gegrond verklaard, 1 ter zitting geschikt en 37 ongegrond verklaard.

Alle studenten hebben de mogelijkheid om tegen een uitspraak bezwaar of beroep aan te tekenen bij het COBEX van de eigen onderwijsinstelling. Daarna kunnen zij nog hoger beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag. In 2015 hebben 2 studenten van deze mogelijkheid gebruikgemaakt. Beide beroepen zijn niet gegrond verklaard.

We kunnen concluderen dat het aantal bezwaren en beroepen alleszins redelijk is te noemen. Dit mede gezien de groei van de studentenaantallen bij Avans. Hierbij moet ook worden vermeld dat de training en (juridische) ondersteuning van de examencommissies zijn vruchten afwerpt. Het is opmerkelijk dat de zaken die ter zitting komen steeds complexer worden. Een groeiende juridiseringsneiging en een daarmee samenhangende inzet van advocaten en rechtsbijstandsverzekeringen is hier mede debet aan.

Geschillenadviescommissie

Van het totaal aantal van 63 bezwaarschriften zijn er 6 ter zitting gekomen, waarvan 5 hebben geleid

tot een advies aan het College van Bestuur tot ongegrondverklaring. 1 bezwaar is deels gegrond en deels ongegrond verklaard. Het College van Bestuur heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

PROFILERINGSFONDS

Het profileringsfonds is bedoeld voor de financiële ondersteuning van studenten (FOS) op basis van artikel 7.51 WHW. De commissie FOS ontving in 2015 20 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun en 8 aanvragers kregen op grond van eerder verleende aanspraken een (vervolg)uitkering in 2015.

In totaal werd in 2015 € 44.101,32 uitgekeerd uit het profileringsfonds. Het geoordeelde budget voor 2015 was € 21.500. In 2014 werd € 35.026 uitgekeerd.

Met ingang van het studiejaar 2015/2016 kunnen studentbestuurders van studie- of studentenverenigingen een bestuursbeurs aanvragen. De procedure hiervoor is vastgelegd in de Kaderregeling bestuurlijk actieve studenten. Voor de uitbetaling van bestuursbeurzen is een aparte kostenplaats ingericht. De commissie FOS beoordeelt de aanvragen. Deze uitgaven zijn niet in het financiële overzicht van 2015 meegenomen, omdat de eerste toekenningen pas in 2016 worden geëffectueerd.

Daarnaast wordt een financiële vergoeding toegekend aan de studentleden van de Avans Medezeggenschapsraad. De uitvoering hiervan ligt bij de diensteenheid Personeel & Organisatie (DP&O) en valt niet onder de begroting van het profileringsfonds.

Ook is er binnen Avans een noodfonds ingericht voor de verstrekking van leningen aan studenten. De aanvragen worden beoordeeld door de commissie FOS.

In 2015 werd een totaalbedrag van € 7.052 aan geldleningen verstrekt. In 2014 was dat € 8.100.



7 PRESTATIE- AFSPRAKEN

In 2012 heeft Avans Hogeschool op 5 thema's prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OCW: studiesucces, onderwijskwaliteit, profilering van onderwijs, zwaartepuntvorming (onderzoek) en valorisatie. Deze zijn beschreven in 2 documenten: Voorstel prestatieafspraken Avans Hogeschool - Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, van 3 mei 2012 en de brief aanvulling prestatieafspraken, van 15 juni 2012.

AFSPRAKEN OVER ONDERWIJSKWALITEIT EN STUDIESUCCES

Resultaten

In onderstaande tabel is kort de realisatie van de 7 verplichte indicatoren over de jaren weergegeven. Voor een overzicht van de definities zie bijlage 4.

Afspraak (doelstellingen voor 2015)	0-meting	2013	2014	2015
Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor-studenten (eerstejaars ho) dat na 1 jaar niet meer bij Avans Hogeschool staat ingeschreven bedraagt maximaal 25%.	24,8% cohort 10/11	29,3% cohort 12/13	28,7% cohort 13/14	27,8% cohort 14/15
Het aandeel van de voltijd bachelor-studenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij Avans inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd + 1 jaar (C+1) bij de hogeschool het bachelorsdiploma haalt, bedraagt minimaal 75%.	71,8% cohort 06/07	68,6% cohort 08/09	67,7% cohort 09/10	69,7% cohort 10/11
Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijd bachelor-studenten (eerstejaars ho) dat na 1 jaar studie bij een andere studie bij Avans staat ingeschreven, blijft met 12% op vergelijkbaar niveau.	11,1% cohort 10/11	10,5% cohort 12/13	9,2% cohort 13/14	8,7% cohort 14/15
Het aandeel van de voltijdstudenten dat tevreden of zeer tevreden is over de opleiding in het algemeen (NSE score 4 en 5) bedraagt minimaal 75%.	78,7%	78,5% (NSE 2013)	79,2% (NSE 2014)	81,9% (NSE 2015)
Het streefpercentage masteropgeleide docenten bij Avans is 70% op 1-1-2016.	56%	67%	72%	72%
In 2015 kent Avans geen enkele voltijd bachelor-opleiding met minder dan gemiddeld 12 geprogrammeerde contacturen per week in het eerste jaar.	7 v.d. 54 VT opleidingen < norm.	-	12 v.d. 54 VT opleidingen < norm.	1 v.d. 54 VT opleidingen < norm
Avans stelt de volgende norm: verhouding OP/OOP is 60%-40% in fte (ratio 1,50).	1,32	1,46 (OP 58%)	1,47 (OP 60%)	1,50 (OP 60%)

Toelichting studiesucces

De eerste 3 indicatoren (uitval, rendement, switch) hebben betrekking op studiesucces. Hierin valt op dat na een dip in 2013/2014 de cijfers weer langzaam verbeteren, maar niet boven de 0-meting uitkomen en niet het gewenste niveau halen.

Het is lastig oorzaken te geven voor de stijging van de uitval in het eerste jaar. Avans Hogeschool heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op intake en matching, met als doel de juiste student bij de juiste opleiding te plaatsen. Daarbij investeerden we in studieloopbaanbegeleiding in een ketenbenadering. Dit leidde er wel toe dat het aantal switchers afnam, maar daardoor is de uitval niet teruggedrongen. Een mogelijke verklaring voor de dip in 2013 kan liggen in het feit dat de BSA dat jaar werd verhoogd naar 52 ECTS. Kijken we naar het percentage studenten dat volgens de definitie in de prestatieafspraken als uitval wordt bestempeld, maar doorstudeert bij een andere hogeschool, dan zien we dat de uitval het eerste jaar bij Avans stabiel is: 13,5% (volgens definitie voor uitval uit het hbo van de Vereniging Hogescholen).

Van het percentage studenten dat zich het tweede jaar opnieuw inschrijft, slaagt nu bijna 70%. Dit percentage stijgt nu weer, eveneens na een terugval. Avans heeft zeker het afgelopen jaar extra ingezet op het begeleiden van langstudeerders en onbekostigde studenten.

Bij het rendement van alle ingeschreven studenten zien we het zelfde beeld: van de eerstejaars in 2002 had 63,7% na 5 jaar het eindexamen, terwijl dat voor de eerstejaars uit cohort 2009 maar voor 56,6% geldt. Ongeveer 15% haalt in de 3 jaar daarna alsnog het eindexamen, maar ook dit percentage daalt. Van de eerstejaars uit 2006 heeft ongeveer 71% na 8 jaar het eindexamen behaald.

Toelichting onderwijskwaliteit

Als grote, brede hogeschool zaten we in 2012 aan de top en ons streven was daar te blijven. We spraken daarbij de verwachting uit dat de NSE score zou fluctueren, maar niet onder de 75% zou komen. Deze verwachting is meer dan bewaarheid geworden.

TOELICHTING MAATREGELEN ONDERWIJSKwaliteit

De laatste 3 indicatoren (masters, contacturen, OP/OOP) gaan over maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen.

Vanaf 2012 heeft Avans Hogeschool ingezet op een aannamebeleid van 100% master. Daarnaast is aan zittende docenten de mogelijkheid geboden hun master te halen. De afgelopen jaren hebben zo'n 100 docenten een lerarenbeurs ontvangen. Beide maatregelen hebben ertoe geleid dat bij de hogeschool ondertussen 72% van de docenten een mastertitel heeft. Avans is hier content mee, maar blijft ook benadrukken dat zij graag docenten heeft met ervaring in de praktijk, die liefst deels nog altijd werkzaam zijn in de praktijk.

De visie op onderwijs van Avans gaat uit van een zinvolle, passende interactie tussen student, docent en werkveld, zonder daarbij eisen te stellen aan het aantal geplande contacturen. Dit betekent dat iedere opleiding zelf invulling kan geven aan hoe de interactie wordt vormgegeven. Voor 1 opleiding (HBO-verpleegkunde) betekent dit dat er in het eerste jaar minder geplande contacturen (volgens de definitie) zijn, omdat in 1 onderwijsperiode de studenten 5 weken (25 dagen) stage lopen. Deze stage in het eerste jaar is essentieel voor de verwijzende functie van de propedeuse. In de andere 3 blokken ligt het aantal contacturen hoger dan 12. In het totaal komt deze opleiding uit op gemiddeld 11 contacturen per week in het eerste jaar. Het CvB heeft HBO-Verpleegkunde toestemming gegeven om van de norm af te wijken.

Het percentage OP is de afgelopen jaren langzaam gestegen en zal naar verwachting ook de komende jaren verder stijgen. Bijvoorbeeld door de maatregel die de hogeschool onlangs heeft genomen om de docentformatie met 5% uit te breiden, zonder daar extra taken tegenover te stellen. De uitbreiding is bedoeld om docenten ruimte te geven het informele contact met de student te intensiveren, en draagt bij aan verlaging van de werkdruk.

AFSPRAKEN OVER ONDERWIJS- KWALITEIT EN STUDIESUCCES (OVERIGE AFSPRAKEN)

Naast de verplichte indicatoren heeft Avans Hogeschool over onderwijskwaliteit en studieresultaten de volgende afspraken gemaakt:

In de aanvullende brief op de prestatieafspraken geven we aan een schepje boven op de basiskwaliteit van ons onderwijs te willen doen met een keurmerk voor onderwijs en docenten.

In het onderwijs zou het keurmerk zichtbaar zijn in:

- het ERK B2 (Europees Referentiekader) niveau van een moderne vreemde taal
- de Vestia D-competenties over duurzaamheid
- ondernemerscompetenties
- onderzoekende houding

Het invoeren van deze competenties is nog niet in iedere opleiding gerealiseerd. Daarom zijn deze eisen ook in de Onderwijsvisie van 2014 wederom opgenomen. Zij komen ook terug in [Ambitie 2020](#), die luidt: we willen startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals afleveren, met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding.

In 2015 is het programma Engels B2 van start gegaan. Met dit programma wordt een talenroute opgezet waarin alle startende studenten voor aanvang van het eerste jaar getoetst worden op hun niveau van Engels. Als dit onder ERK B1 ligt, zijn er efficiëntieprogramma's voorhanden. Iedere opleiding zorgt er daarna voor dat de studenten binnen de context van hun opleiding Engels op ERK B2 gaan beheersen. De opleidingen bepalen zelf hoe Engels wordt aangeboden in het curriculum. Dit kan zijn met colleges Engels of zoals dat heet 'blended', geïntegreerd binnen andere vakken. Engels binnen de opleidingen moet voldoen aan de Avans B2-norm, die is afgeleid van de beschrijvingen in het ERK. Verder investeren we in een digitale leeromgeving waarin studenten en medewerkers zelfstandig kunnen werken aan het verbeteren van hun Engels.

De Vestia D-competenties zijn opgenomen in het programma Duurzame ontwikkeling. In de volgende paragraaf is te lezen dat vrijwel iedere opleiding de AISHE 2 sterren certificatie heeft behaald, en daarmee duurzame competenties in het onderwijs heeft verwerkt.

Ondernemerschap heeft de afgelopen jaren door valorisatieprogramma's een boost gekregen.

De opleiding Advanced Business Creation is de eerste hbo-opleiding in Nederland die zich richt op vernieuwend ondernemen. De ABC Factory speelt hierin een centrale rol. Het is een creatieve werkplaats waar ondernemers studenten, docenten en experts uit de arbeidsmarkt samenwerken.

Voor het keurmerk voor docenten startte Avans met het implementeren van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid en de Basiskwalificatie Examinering. Daarnaast zijn er in het programma 2 extra modules opgenomen: ICT in onderwijs en Brein en Leren. Iedere docent bij de hogeschool doorloopt ook deze modules. Een docent moet het certificaat hebben behaald om voor een vaste aanstelling in aanmerking te komen.

Bij de prestatieafspraken over indirecte kosten hebben we naast de OP/OOP-norm, de Berenschotnorm toegevoegd. Het laatste tweejaarlijkse rapport van Berenschot dateert uit 2014. De score uit 2014 bedraagt: 23% (22,8). Dit is conform afspraak.

AFSPRAKEN OVER PROFILERING

In het kader van profilering hebben wij in 2012 3 afspraken gemaakt en intenties over differentiatie uitgesproken.

Afspraken

De eerste afspraak ging over de tevredenheid van de partners in de regio en luidde:

- De partners in de regio zijn tevreden over de breedte en kwaliteit van het portfolio van Avans Hogeschool.

Oorspronkelijk was het de bedoeling om in 2012 de norm te bepalen en een nulmeting uit te voeren. Bij de midterm review merkten we het volgende op: "Zoals al in het jaarverslag aangegeven wil de hogeschool niet werken met rapportcijfers en een enquête, maar het gesprek aangaan met de partners, via de werkveldadviesraden, de strategische boards en de BZW. Deze gesprekken wil de hogeschool koppelen aan het betrekken van de partners dit najaar bij het maken van de strategische keuzes voor de nieuwe meerjarenperiode (2015-2020). Daar komen immers de ambities van de hogeschool, ook ten aanzien van differentiatie in het onderwijs, samen met de behoeften van de regio."

In 2015 is de [Ambitie 2020](#) vastgesteld en is de ambitie gedeeld met studenten, medewerkers en omgeving. Dit gebeurde wederom met een filmpje.

De reacties op zowel de kwaliteit van onderwijs en afgestudeerden, als op de ambities zijn positief.

De tweede afspraak ging over de tevredenheid van de afgestudeerden en luidde:

- In 2015 geven de studenten als rapportcijfer minimaal een 7 voor de voorbereiding op de actuele beroepspraktijk (HBO-monitor).

Bij de midterm review hebben we aangegeven dat deze vraag* niet langer deel uitmaakt van de HBO-monitor. We hebben van OCW toestemming gekregen een andere indicator te kiezen: 'Minimaal 55% van de afgestudeerden geeft het tevredenheidsoordeel (zeer) tevreden op het item 'voorbereiding op de beroepsloopbaan'. In de HBO monitor 2014, waarvan de cijfers verschenen zijn in 2015, is de score 57%.

De derde afspraak ging over duurzame ontwikkeling als profielkenmerk:

- In 2015 heeft Avans Hogeschool voor al haar opleidingen het bijzonder keurmerk 'duurzaam onderwijs' op de NVAO accreditatie gehaald (2 sterren DHO).

Op 31 december hadden 47 van de 54 voltijd en deeltijd opleidingen van Avans Hogeschool de AISHE 2 sterren certificatie behaald.

Duurzame ontwikkeling heeft de afgelopen jaren een enorme boost gekregen bij de hogeschool. Dit heeft er onder meer toe geleid dat Avans in mei 2015 de tweede plaats behaalde in de competitie 'meest duurzame hogeschool van Nederland' (duurzaamheidsprijs SustainaBul). In de categorie Bedrijfsvoering & Integrale benadering was Avans de hoogste stijger. Zie hoofdstuk Avans Duurzaam op pagina 43.

INTENTIES

In de aanvullende brief op de prestatieafspraken spreken we de volgende twee intenties uit:

HBO College

Intentie: Avans Hogeschool verkent de komende periode de mogelijkheid voor een hbo-college en/of een vierjarig traject waarin het laatste jaar een schakeljaar naar de universitaire masteropleiding is. Op dit moment kunnen we hier geen prestatieafspraken over maken, maar wel de kwalitatieve

afpraak dat in 2015 de hogeschool op basis van onderzoek een besluit hierover heeft genomen en in dat kader ook aansluiting bij het Sirius Programma zal overwegen.

Het onderzoek heeft ertoe geleid dat Avans niet zal aansluiten bij het Sirius Programma, in de zin dat het grootschalige, Avansbrede excellentieprogramma's gaat opzetten.

- Binnen excellentie-onderwijs zijn verschillende vormen te onderscheiden. Avans kiest er bewust voor om te werken met een Challenge-programma, vanwege een aantal redenen:
- Enkele opleidingen ontwikkelden afgelopen jaren al Challenges en hebben hier positieve ervaringen mee opgedaan. Door deze ervaringen kunnen we het programma beter en sneller inrichten.
- Met het Challenge-programma bereiken we een grote doelgroep omdat studenten just-in-time kunnen aansluiten op het moment dat zij behoefte hebben aan extra uitdaging.

Een Challenge is een extra-curriculaire onderwijs-eenheid. Een Challenge kan verbredend of verdiepend zijn en maakt gebruik van eigentijdse dan wel innovatieve onderwijs- en toetsvormen. Alle Challenges hebben 1 of meerdere elementen van het attitudeprofiel van een student die meer wil, herkenbaar opgenomen en benoemd: ondernemend, innoverend, internationaal georiënteerd, duurzaam georiënteerd, praktijkgericht en onderzoekend. Aan een Challenge doen studenten van verschillende opleidingen en leerjaren mee.

Leven lang leren

Intentie: Avans zal werkenden ondersteunen bij het ontwikkelen van competenties die zij nodig hebben om zich in hun werk te professionaliseren. Dit gebeurt in deeltijdopleidingen en door bij- en nascholingsmodules. Deze zijn ontwikkeld op basis van in het werkveld geuite vraag naar hoger opgeleiden. Avans Hogeschool onderschrijft nadrukkelijk de erkenning van de eigenstandige waarde van de Associate degree (Ad) als invulling van kwalificatieniveau 5 in het Nederlands onderwijsbestel.

* Ik ga akkoord met de door u voorgestelde nieuwe facultatieve indicator ter vervanging van de indicator die in de HBO-monitor is komen te vervallen (In 2015 geven de studenten als rapportcijfer minimaal een 7 voor de voorbereiding op de actuele beroepspraktijk). Ik waardeer uw inspanning om voor de vervallen indicator een goed alternatief te vinden en zal de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek van deze wijziging op de hoogte stellen, zodat deze daar de eindbeoordeling rekening mee kan houden.

De afgelopen jaren heeft Avans haar deeltijdonderwijs nadrukkelijk anders georganiseerd, gepositioneerd en vormgegeven. Sinds 2014 zijn de deeltijdopleidingen ondergebracht in een aparte academie, waarin:

- gebruik wordt gemaakt van mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijk leren
- wordt aangesloten op reeds verworven competenties en de behoeften in de werksituatie
- het dagelijks werk van de student wordt benut voor de uitvoering van leeractiviteiten in het kader van de opleiding (werkplekleren)
- een vraaggerichte, modulaire opbouw wordt gehanteerd in plaats van een aanbodgerichte aanpak.

Vanaf komend studiejaar doet Avans Hogeschool met 2 opleidingen mee aan de experimenten rondom vraagfinanciering.

Avans Hogeschool is een van de 7 voorloper hogescholen in Ad-onderwijs. Deze 7 hogescholen, uit 7 verschillende regio's, streven naar een landelijk netwerk van regionale Ad-colleges.

De Rotterdam Academy dient hierbij als voorbeeld. Het aanbod van Ad-opleidingen wordt afgestemd op de specifieke situatie in de regio.

Avans is in zowel Oost- als West-Brabant in gesprek over de oprichting van zo'n college. Het is de bedoeling om te starten in studiejaar 2017-2018.

AFSPRAKEN OVER ZWAARTEPUNTVORMING (ONDERZOEK)

Avans Hogeschool kent 5 expertisecentra, waarin het merendeel van onze lectoraten is gebundeld*. Alle expertisecentra hebben de afgelopen jaren een meerjarenplan opgesteld en zijn volop aan de gang om onderzoeksvragen uit de beroepspraktijk te beantwoorden en de resultaten te vertalen naar het onderwijs.

Zie ook hoofdstuk Onderzoek op pagina XX

Toen de prestatieafspraken werden gemaakt heeft Avans aangegeven, op voorwaarde van toekenning van het investeringsbudget, het bestaande expertisecentrum Veiligheid te willen ombouwen tot het Centre of Expertise Public and Social Safety. Verder wilde Avans het Centre of Expertise Biobased Economy oprichten.

De minister heeft alleen de aanvraag over het CoE Biobased Economy gehonoreerd. Avans vindt daarom dat zij zich technisch gezien niet meer apart en op deze plaats hoeft te verantwoorden over de activiteiten van het Expertisecentrum Veiligheid. De verantwoording over de resultaten van het CoE Biobased Economy vindt apart plaats.

Afspraken over valorisatie

Avans Hogeschool heeft in 2012 de volgende afspraak gemaakt:

- Avans Hogeschool groeit uit tot het kenniscentrum voor praktijkgericht - en toegepast onderzoek voor de regio in 2020.

Deze afspraak is indertijd niet geconcretiseerd in indicatoren. Bij de midterm review hebben we aangegeven te willen gaan werken met het zogenoemde valorisatiewiel. In 2015 is de visie op valorisatie vastgesteld. Hierbinnen heeft dit wiel een plek gekregen. In de visie is aangegeven dat valorisatie van kennis voor Avans betekent: waar mogelijk waarde toevoegen aan de maatschappij, zowel economisch, sociaal als cultureel. We hanteren een brede opvatting over wat – welke kennis en bronnen van kennis - hieraan bijdraagt.

De expertisecentra hebben daarbij de leiding. Zij:

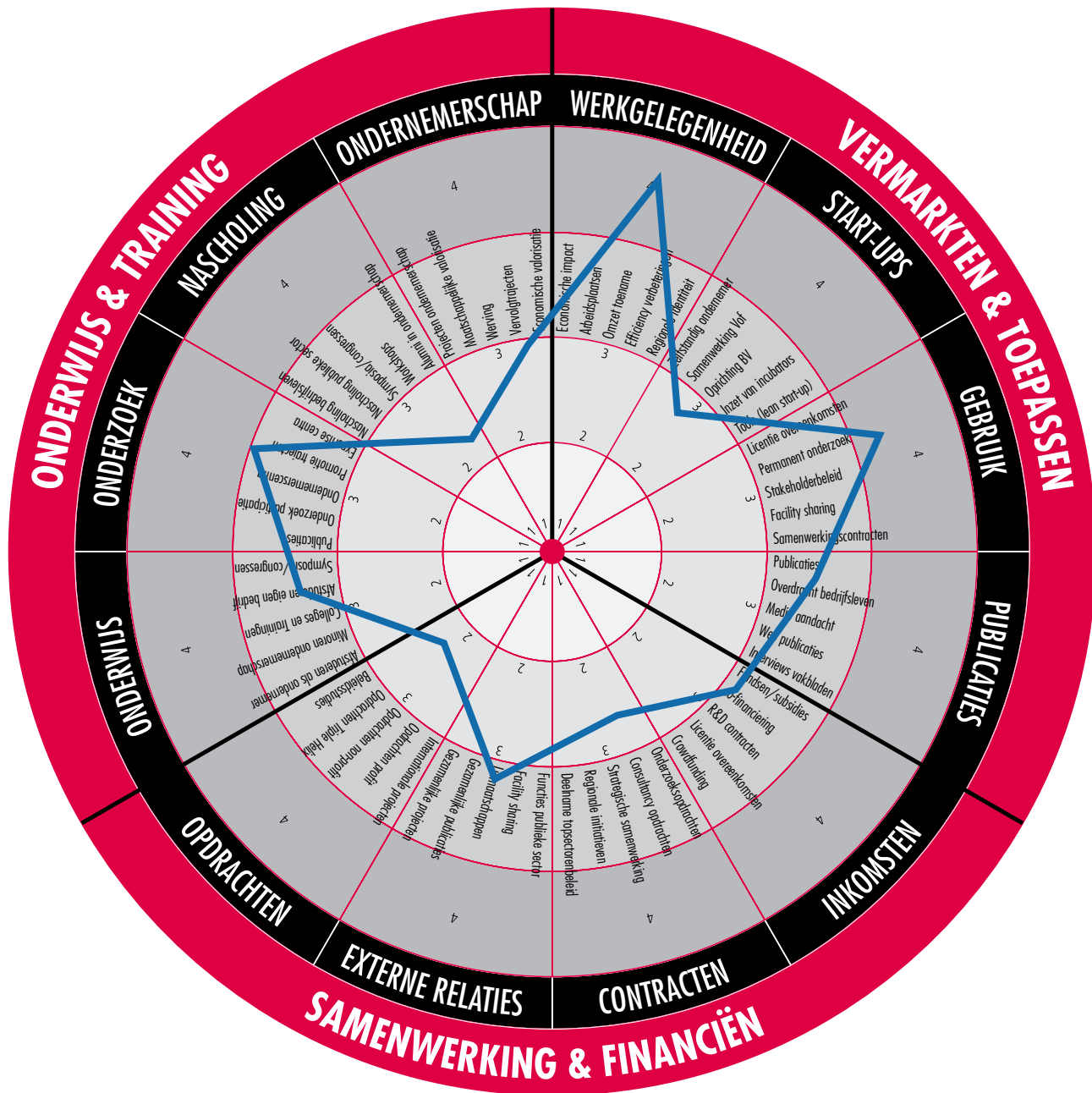
- vertalen de visie in eigen ambities en doelstellingen voor valorisatie
- gaan relaties aan met strategische partners
- benoemen, prioriteren en bouwen voort op inhoudelijke thema's voor onderzoek en valorisatie
- organiseren praktijkgericht onderzoek, flexibel en multidisciplinair onderwijs en de inzet van ondernemende, onderzoekende docenten en studenten
- dragen nieuw toepasbare kennis, werkwijzen en resultaten uit.

* Met uitzondering van 3 stand-alone-lectoraten, te weten: Analyse technieken in de life sciences, leerKRACHT en Brein en Leren.



VALORISATIEWIEL

Het valorisatiewiel ondersteunt expertisecentra bij het maken van keuzes, het definiëren van de eigen valorisatie-ambities en het zichtbaar maken en monitoren van de resultaten. Zie ook hoofdstuk Onderzoek op pagina 31 en hoofdstuk Valorisatie op pagina 39.



**8 DE MENSEN
VAN AVANS
IN CIJFERS**



1. AANTAL MEDEWERKERS EN FTE'S

Jaar	Aantal	fte	Groei in aantal	Groei in fte
2011	2215	1631,7	5,6%	6,5%
2012	2319	1752,4	4,7%	7,4%
2013	2475	1891,1	6,7%	7,9%
2014	2532	1967,4	2,3%	4,0%
2015	2754	2097,5	8,8%	6,6%

2. VERDELING NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Leeftijdscategorie (5jr)	fte	Aantal mede- werkers	% van aantal
15-20	10,3	38	1,4%
20-24	62,2	131	4,8%
25-29	125,6	148	5,4%
30-34	244,9	304	11,0%
35-39	265,1	345	12,5%
40-44	251,0	330	12,0%
45-49	320,6	411	14,9%
50-54	290,0	364	13,2%
55-59	295,9	365	13,3%
60-64	213,5	280	10,2%
65+	18,4	38	1,4%
Totaal	2097,5	2754	

3. VERDELING FUNCTIESCHALEN NAAR GESLACHT

Funcieschaal	Man/vrouw/totaal	aantal	fte
03	Man	5	3,0
	Vrouw	6	3,4
	Totaal funcieschaal 3	11	6,4
04	Man	35	33,6
	Vrouw	19	14,7
	Totaal funcieschaal 4	54	48,3
05	Man	3	2,8
	Vrouw	33	23,2
	Totaal funcieschaal 5	36	26,1
06	Man	75	19,3
	Vrouw	169	95,6
	Totaal funcieschaal 6	244	114,9
07	Man	57	53,5
	Vrouw	183	133,0
	Totaal funcieschaal 7	240	186,5
08	Man	27	23,7
	Vrouw	82	64,5
	Totaal funcieschaal 8	109	88,2
09	Man	69	65,2
	Vrouw	105	83,3
	Totaal funcieschaal 9	174	148,5
10	Man	70	54,8
	Vrouw	101	77,5
	Totaal funcieschaal 10	171	132,3
11	Man	488	369,6
	Vrouw	495	361,6
	Totaal funcieschaal 11	983	731,2
12	Man	382	320,6
	Vrouw	216	174,4
	Totaal funcieschaal 12	598	495,0
13	Man	22	21,0
	Vrouw	12	11,5
	Totaal funcieschaal 13	34	32,5
14	Man	16	16,0
	Vrouw	12	12,0
	Totaal funcieschaal 14	28	28,0
15	Man	8	4,9
	Vrouw	7	3,8
	Totaal funcieschaal 15	15	8,7
16	Man	5	3,0
	Vrouw	0	0,0
	Totaal funcieschaal 16	5	3,0
GEEN*	Man	26	26,0
	Vrouw	26	21,9
	Totaal funcieschaal NOM	52	47,9
Totaal Avans		2754	2097,5

* Het College van Bestuur en stagiaires

4. VERDELING NAAR DOCENTFUNCTIE

Funcieschaal	Docentfunctie	Medewerkers	fte
10	Basisdocent hoger beroepsonderwijs	65	46,3
11	Docent hoger beroepsonderwijs	875	636,9
12	Hogeschooldocent	530	434,2
13	Hogeschoolhoofddocent / senior hogeschooldocent	4	3,0
14 t/m 16	Lector	20	11,7
	Totaal	1494	1132,1

5. VERHOUDING TUSSEN DOCENTFUNCTIES

Funcieschaal	Docentfunctie	2012	2013	2014	2015
10	Basisdocent hoger beroepsonderwijs	3,1%	3,2%	2,8%	4,1%
11	Docent hoger beroepsonderwijs	51,9%	53,9%	56,9%	56,3%
12	Hogeschooldocent	43,5%	41,5%	39,2%	38,4%
13 t/m 16	Hogeschoolhoofddocent / senior hogeschooldocent / lector	1,5%	1,3%	1,1%	1,3%

6. VERDELING NAAR FUNCTIECATEGORIE

Funcie categorie	2014		2015		Stijging in aantal	Stijging in fte
	medewerkers	fte's	medewerkers	fte's		
Onderwijs Ondersteunend Personeel (excl. Management)	897	707,6	986	730,1	9,9%	3,2%
Management	75	70,9	86	81,4	14,6%	14,8%
Onderwijzend Personeel*	1520	1152,5	1633	1241,1	7,4%	7,7%
Stagiaires	40	36,4	49	44,9	22,5%	23,4%
Totaal	2532	1967,4	2754	2097,5	8,8%	6,6%

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

7. INSTROOM PER FUNCTIECATEGORIE

Functiecategorie	2014		2015	
	Medewerkers	fte's	Medewerkers	fte's
OOP	246	105,8	331	134,1
MP	11	9,3	8	8
OP	261	141,8	340	271,3
Totaal	518	256,9	679	413,4

8. UITSTROOM PER REDEN

Reden	Aantal medewerkers		fte
Einde van contract	185	88,8	
Vrijwillige beëindiging	83	58,9	
Gepensioneerd	32	24,5	
Anders	8	6,8	
Totaal	305	179,0	

9. SOORT AANSTELLINGEN

Soort aanstelling	2014		2015	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (D2)	1709	1369,61	1847	1473,1
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met uitzicht op vast (D3)	4	3,6	2	1,9
Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (D4)	780	521,78	877	556,1

10. AFWIJKENDE CONTRACTVORMEN

Contractvorm	2014		2015	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Aantal tijdelijke uitbreidingen betrekking (TUB's)	204	37	232	41,6
Aantal min-max contracten (surveillanten)*	185		199	

Verhouding ten opzichte van loonkosten Avans

Percentage declaranten**	0,6%	0,4%
Percentage uitzendkrachten**	0,6%	1,6%
Percentage externe inhuur van arbeid**	3,7%	
Percentage externe inhuur van arbeid** : onderwijs		1,3%
Percentage externe inhuur van arbeid** : niet-onderwijs		1,2%

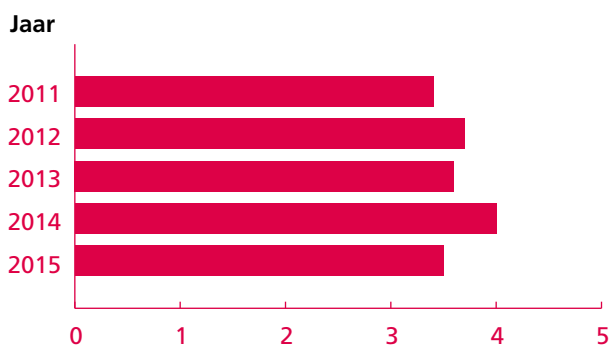
* Een Min-max contract heeft een bandbreedte van 0 tot 120 uur per kalenderjaar.

** Voor dit percentage zijn de loonkosten van van declaranten, uitzendkrachten en externe inhuur van arbeid afgezet tegen de totale loonkosten van Avans Hogeschool. Onder declaranten verstaan we onder meer de inzet van promostudenten (studenten die tegen betaling incidentele werkzaamheden verrichten) en gastdocenten voor een incidenteel gastcollege. Vanaf 2015 wordt dit percentage opgedeeld in onderwijs en niet-onderwijs.

11. VERZUIM

Jaartal Percentage

2011	3,4%
2012	3,7%
2013	3,6%
2014	4,0%
2015	3,5%



12. GROEI EN KRIMP PER ORGANISATIEONDERDEEL

Academie	2014		2015		Groei/krimp medewerkers	Groei/krimp fte
	Medewerkers	fte	Medewerkers	fte		
AAFM	90	73,1	105	82,5	16,7%	12,9%
ABI	115	86,3	123	89,5	7,0%	3,7%
ACUE	69	50,7	61	47,1	-11,6%	-7,2%
AE&I	132	110,2	153	127,02	15,9%	15,2%
AFM	54	44,7	53	43,3	-1,9%	-3,1%
AGZ	146	105,8	158	117,7	8,2%	11,3%
AHB	77	63,7	86	71,0	11,7%	11,5%
AI&I	111	95,2	122	102,4	10,9%	8,8%
AKV	143	74,5	146	73,6	1,4%	-2,3%
AMBM	97	80,4	93	77,0	-4,1%	-4,1%
AMIB	69	60,7	77	67,5	11,6%	11,2%
AOC	n.v.t.	n.v.t.	7	5,3	n.v.t.	n.v.t.
AOMI	75	64,2	81	69,9	8,0%	8,9%
ASB	100	81,6	83	66,1	-17,0%	-18,9%
ASH	102	77,0	111	78,3	8,8%	1,8%
ASIS	72	56,9	78	61,7	8,3%	8,6%
ATGM	139	111,5	151	121,6	8,6%	9,0%
AVB	67	54,3	77	63,2	13,2%	16,4%
AVD	100	41,4	128	63,1	28,0%	52,3%
COE	12	11,3	18	16,3	50,0%	44,3%
CVB	36	33,8	27	25,7	-25,0%	-23,9%
DFS	72	61,3	68	57,1	-5,6%	-6,9%
DIF	228	203,9	227	204,9	-0,9%	0,1%
DMCS	132	89,9	190	104,3	43,9%	16,0%
DPO	67	58,5	70	60,6	4,5%	3,7%
ECS	5	3,0	8	5,2	60,0%	73,3%
EDI	10	7,7	11	8,4	10,0%	9,5%
EKV	2	1,2	4	2,6	100,0%	116,7%
ESB	5	3,8	21	15,4	320,0%	305,3%
EV	8	6,5	11	7,6	37,5%	16,3%
LIC	137	110,4	142	117,9	3,7%	6,8%
PABO	62	44,3	64	43,4	3,2%	-2,1%
Avans	2534	1967,4	2754	2097,5	8,6%	6,6%

13. VERDELING DOCENTFUNCTIES PER ORGANISATIEONDERDEEL IN FTE

	Basisdocent hoger beroepsonderwijs	Docent hoger beroepsonderwijs	Hogeschooldocent	Hogeschoolhoofddocent/ senior hogeschooldocent	Lector
AAFM	9,9	32,6	26,6	0,0	0,0
AB&I	3,0	29,8	35,0	0,0	0,0
ACUE	0,0	26,1	9,6	0,0	0,0
AE&I	2,9	57,9	41,0	0,0	0,0
AFM	0,0	12,6	23,4	0,0	0,0
AGZ	6,8	51,0	32,6	0,0	0,0
AHB	1,5	33,0	24,4	0,0	0,0
AI&I	6,8	39,0	34,7	0,0	0,0
AKV	1,2	27,6	14,5	1,8	0,0
AMBM	0,0	41,2	18,7	0,0	0,4
AMIB	1,6	33,5	23,2	0,0	0,0
AOMI	0,0	35,4	21,9	0,0	0,0
ASB	0,0	32,3	22,0	0,0	0,0
ASH	1,8	50,6	16,1	0,0	0,0
ASIS	1,0	36,0	12,2	0,0	0,0
ATGM	1,6	39,8	20,4	0,2	0,0
AVB	4,1	30,9	16,9	0,0	0,0
AVD	0,0	17,1	23,5	0,0	0,0
ECS	0,0	0,0	0,0	0,0	2
EDI	0,0	0,0	0,4	0,0	1,3
EKV	0,0	0,0	0,8	0,0	1,2
ESB	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
EV	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5
Pabo	4,1	10,6	16,2	1	0,7
Totaal	46,3	636,9	434,2	3,0	11,7

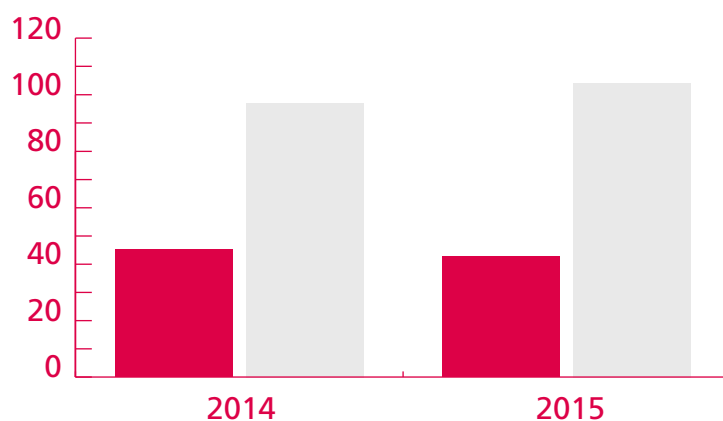
14. AANTAL MASTERS EN PROMOVEDI PER ORGANISATIEONDERDEEL *

Academie	Graad	Medewerkers	Academie	Graad	Medewerkers
AAFM	Master	58	ASB	Master	47
	PhD	1		PhD	1
	Totaal AAFM:	59		Totaal ASB:	48
ABI	Master	57	ASH	Master	63
	PhD	4		Totaal ASH:	63
	Totaal ABI:	61		ASIS	Master
ACUE	Master	24	PhD		5
	PhD	4	Totaal ASIS:		43
	Totaal ACUE:	28	ATGM	Master	35
AE&I	Master	65		PhD	37
	PhD	5		Totaal ATGM:	72
	Totaal AE&I:	70	AVB	Master	40
AFM	Master	29		PhD	1
	PhD	1		Totaal AVB:	41
	Totaal AFM:	30	ECS	PhD	4
AGZ	Master	77		Totaal ECS:	4
	PhD	5		EDI	Master
	Totaal AGZ:	82	Totaal EDI:		3
AHB	Master	57	EKV		Master
	Totaal AHB:	57		PhD	2
	All	Master		50	Totaal EKV:
PhD		5	ESB	Master	2
Totaal All:		55		PhD	4
AMBM	Master	49		Totaal ESB:	6
	PhD	1	EV	PhD	4
	Totaal AMBM:	50		Totaal EV:	4
AMIB	Master	52		PABO	Master
	Totaal AMIB:	52	PhD		2
	AOMI	Master	44		Totaal PABO:
PhD		1	Totaal	Master	820
Totaal AOMI:		45		waarvan PhD	87
			Percentage		73%

* Zoals in de prestatieafspraken tussen Avans Hogeschool en het Ministerie van OCV is opgenomen gaat het hier om docentfuncties. Daarbij worden de academies ADT en AKV alsmede alle aanstellingen kleiner dan 0,3fte niet meegenomen in de telling.

15. OUDERSCHAPSVERLOF

	2014	2015
Man	45	42
Vrouw	96	103
Totaal	141	145



16. SCHOLINGSGELDEN* PER ORGANISATIEONDERDEEL

Organisatieonderdeel	Scholingskosten in €	In % van totale loonsom
AAFM	€ 140.000	4%
ABI	€ 161.000	2,3%
ACUE	€ 86.000	1,3%
AE&I	€ 217.000	1,8%
AFM	€ 84.000	6,7%
AGZ	€ 192.000	2,7%
AHB	€ 129.000	3,3%
AI&I	€ 177.000	3,3%
AKV	€ 127.000	0,8%
AMBM	€ 137.000	10,3%
AMIB	€ 119.000	2,6%
AOMI	€ 118.000	2,1%
ASB	€ 130.000	2,8%
ASH	€ 138.000	2,7%
ASIS	€ 105.000	1,2%
ATGM	€ 166.000	2,3%
AVB	€ 109.000	2,2%
AVD	€ 87.000	3,8%
COE	€ 21.000	3,7%
CVB	€ 67.000	11,6%
DFS	€ 88.000	4,2%
DIF	€ 268.000	4,9%
DMCS	€ 130.000	4,2%
DPO	€ 95.000	5,5%
ECS	€ 8.000	1,4%
EDI	€ 9.000	7,9%
EKV	€ 4.000	1,1%
ESB	€ 14.000	1,0%
EV	€ 15.000	2,3%
LIC	€ 171.000	2,7%
PABO	€ 80.000	2,1%
Avans	€ 3.394.000	3,6%

Cijfers Professionaliseren@avans

In 2015 hadden we:

- 414 startmomenten
- 3150 deelnemers

Trajecten	2013	2014	2015
Open Inschrijving	88	79	140
In-Company	17	32	1
Maatwerk	104	170	230
Coaching	12	38	43

* Onder scholingsgelden worden alle kosten gerapporteerd welke voor en door Avansmedewerkers zijn gemaakt in het kader van scholing en ontwikkeling. Hieronder vallen alle kosten van cursussen, congressen, studies en opleidingen welke ten goede komen aan de medewerker, en de bijbehorende materiaalkosten. Reis- en verblijfskosten worden hier vanwege de administratieve last niet onder geschaard. Verplichte scholingsactiviteiten gericht op het bedrijfsproces die de werknemer niet kan weigeren vallen hier niet onder.

17. FUNCTIONERINGS- EN BEOORDELINGSGESPREKKEN

	2013-2014	2014-2015	% deelname 2015*
Functioneringsgesprekverslagen	1244	1591	73%
Beoordelingsgesprekverslagen	1465	1238	57%

* Opmerking: ten behoeve van de percentage-bepaling is het aantal gespreksverslagen afgezet tegen het aantal medewerkers dat gedurende geheel 2015 voor tenminste 0,2fte in dienst was (conform het protocol gesprekkencyclus). Het gaat hierbij om het aantal geregistreerde en geadmistreerde gespreksverslagen. Met name het percentage beoordelingsgesprekken is te laag. Deels is dit te verklaren door nieuwe instroom gedurende het jaar, waarbij nog geen beoordeling heeft plaatsgevonden. Daarnaast is een bekend probleem dat niet alle verslagen ook in de personeelsadministratie worden geadmistreerd. Avans Hogeschool werkt aan verbeteringen in dit proces, onder meer door het digitaliseren van de vastlegging per 2016.

18. UITBETAALD OVERWERK EN UITBETAALDE VERLOFUREN IN FTE PER ORGANISATIEONDERDEEL

Organisatieonderdeel	Uitbetaald in fte
AAFM	0,1 fte
ABI	0,3 fte
ACUE	0,1 fte
ADT	0,9 fte
AE&I	1,3 fte
AFM	0,9 fte
AGZ	0,4 fte
AHB	1,8 fte
AI&I	0,7 fte
AMBM	0,2 fte
AMIB	0,2 fte
AOMI	0,6 fte
ASH	0,3 fte
AVB	1,2 fte
DFS	0,4 fte
DIF	1,6 fte
DMCS	1,4 fte
DPO	0,1 fte
LIC	0,1 fte
PABO	0,0 fte
Totaal Avans	12,9 fte

19. TOEGEKENDE ARBEIDSMARKTTOELAGES*

Organisatieonderdeel	Aantal toegekende toelages
AE&I	1
AFM	2
AGZ	1
AKV	1
AMBM	1
AMIB	1
ASB	1
ASIS	1
AVB	2
AVD	1
CVB	1
DIF	1
DMCS	1
Totaal Avans	15

* Het gaat hier om het aantal in 2015 nieuw toegekende arbeidsmarkttoelages.

stoppen
voor
de
wetenschap
en
de
maatschappij



9 FINANCIEN



Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2015 € 18 miljoen. Dat is € 2,3 miljoen hoger dan begroot. Onderstaande analyse geeft inzicht in de kwaliteit van het behaalde geconsolideerde jaarresultaat door dit jaarresultaat te vergelijken met de begroting en het voorgaande jaar.

9.1 RESULTAAT 2015

Resultaatanalyse 2015	werkelijk 2015	begroot 2015	werkelijk 2014
(alle bedragen in € 1000)			
Geconsolideerd resultaat uit gewone bedrijfsvoering	17.990	15.731	27.010
Resultaat deelnemingen:			
Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys	-72	6	275
Avans Contractactiviteiten B.V.	1.565	820	870
	1.493	826	1.145
Enkelvoudig resultaat uit gewone bedrijfsvoering	16.497	14.905	25.865
Eenmalige baten en lasten:			
Vervallen schuld OCW liquiditeitsbijdrage	-	-	2.263
Liquidatie Stichting Waarborgfonds HBO	-	-	1.410
BTW restitutie oude boekjaren	206	-	610
Afwaardering Lovensdijkstraat 61/63	-	-	-623
Totaal eenmalige baten en lasten	206	-	3.660
Genormaliseerd enkelvoudig resultaat	16.291	14.905	22.205

Het resultaat 2015 werd voor € 0,2 miljoen positief beïnvloed door een eenmalige post, die gezien het eenmalige en incidentele karakter niet was begroot. Het genormaliseerde enkelvoudige resultaat daalde van € 22,2 miljoen in 2014 naar € 16,3 miljoen in 2015 als gevolg van een uitbreiding van de personele formatie ten behoeve van een intensivering van het onderwijs.

Het verschil tussen het genormaliseerde enkelvoudige resultaat 2015 en de begroting bedraagt € 1,4 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door hogere overige baten ad € 1,5 miljoen (na eenmalige bate ad € 0,2 miljoen) vooral als gevolg van hogere subsidiebaten (€ 0,6 miljoen) door nieuw opgestarte subsidieprojecten, hogere vergoedingen voor vervangingen in geval van zwangerschap, bevalling en ziekten (€ 0,3 miljoen) en hogere detacheringsbaten (€ 0,3 miljoen).

9.2 INTERN BUDGETMODEL

De uitgangspunten voor de interne verdeling van middelen, die bijdragen aan de meerjarige financiële continuïteit van Stichting Avans, staan in ons interne budgetmodel. Aangezien de rijksbijdrage de belangrijkste inkomstenbron vormt volgen we in het interne budgetmodel voor academies de sturingsprincipes van de rijksbekostiging. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld over de bekostiging van laboratoria, onderzoeksactiviteiten en activiteiten van diensteenheden. Tevens kunnen bedrijfsonderdelen budget krijgen voor specifieke doeleinden, zogenaamde 'additionele budgetten' zoals bijvoorbeeld vernieuwing en onderzoek.

Het positieve exploitatieresultaat van 2015 ontstond mede binnen de academies. Zij konden de beschikbare budgetten niet altijd in zijn geheel benutten. Academies kunnen de in 2015 gerealiseerde positieve exploitatieresultaten onder voorwaarden overhevelen naar 2016, en deze alsnog ten gunste laten komen van het primaire proces.

9.3. 2E EN 3E GELDSTROOM

2e geldstroom

Praktijkgericht onderzoek door hogescholen wordt deels extern gefinancierd met subsidies. Voor deze 2e geldstroom vormt het Raak-programma de belangrijkste inkomstenbron. In het tweede jaar van de nieuwe programmaperiode 2014-2018 waren er aanvraagrondes voor Raak-MKB, Raak-Publiek en Raak-Pro.

In 2015 waren de volgende Raak-projecten in uitvoering met Avans als penvoerder:

- Innovatieprogramma voor de ontwikkeling van nieuwe LC-MS/MS methoden voor klinisch chemische laboratoria (Raak-Publiek)
- Functionele stabiliteit van biopolymeren (Raak-Pro)
- Systems Engineering voor MKB-bedrijven (Raak-MKB)
- Spectrale Conversie Folies (Raak-MKB)
- Levende kleuren (Raak-MKB)
- Gezond seksueel gedrag in de residentiële jeugdzorg (Raak-Pro)
- Circulaire metaalketen (Kiem Vang)
- TexEnergie (Raak-PRO)

Tot slot participeren verschillende lectoraten in de volgende Raak-projecten:

- Smart Vision for UAV's (Raak-MKB)
- Adaptive Robotic Binpicking-Aerobic (Raak-MKB)
- Talentontwikkeling bij risicjongeren (Raak-PRO)
- Gebouwschil (IMDEP) (Raak-PRO)
- Medische Robotica (Raak-PRO)
- DiAgRaMs (Raak-Pro)

Voor de financiële verantwoording 2015 van deze subsidieprojecten zie bijlage 2.

3e geldstroom

Voor de 3e geldstroom om onderzoek te financieren sluit Avans aan bij 'Topconsortia voor Kennis en Innovatie' (TKI), waar bedrijven en kennisinstellingen samenwerken in het kader van het Topsectorenbeleid. In de Topsector Energie participeert het lectoraat Smart Energy in 2 TKI's via de projecten 'Cellular Smart Grid Platform' en 'Kostenreductie MS/LS instrumentatie'. De lector Reclassering en Veiligheid heeft de leiding over het onderzoekproject 'Circles4EU'. Dat wordt gefinancierd vanuit het Europese DG Justice programma 'Daphne III'. Aan de implementatie van het onderzoeksproject van de WMO Werkplaats 'Samen de Krachten Versterken', werken 3 lectoraten. Het ministerie VWS financiert dit project.

Binnen de 3e geldstroom spelen Europese subsidieprogramma's een steeds belangrijkere rol. Zo participeert Avans in de Interreg-programma's 'Vlaanderen-Nederland' en '2Mers Seas Zeeën', met bijvoorbeeld de volgende projecten:

- CO2 en CH4 als dragers voor regionale ontwikkeling
- Crea-Zone
- DigiSol
- VIVED
- Cross Roads
- Energie Conversiepark (ECP)

De volgende projecten worden met andere Europese subsidieprogramma's gefinancierd:

- Chemical Regions for Resource Efficiency (R4R) (KP7)
- European Forensic Educational Network' (EFEN) (Erasmus+)
- Criminal Justice Social Work (CSJW) (Erasmus Jean Monnet)

Andere projecten die niet gerelateerd zijn aan onderzoek en ondersteund werden met een 3 geldstroom zijn:

- Valoristatieplan Ondernemerslift+
- Valoristatieplan Starterslift
- Erasmus+ KA1 Mobiliteit
- Erasmus+ KA2 'EFEN'
- PABO Keurmerk
- Versterking Samenwerking Lerarenopleiding
- Aerospace Maintenance Gate 2
- Terugdringen Werkdruk ATGM
- Duurzame Inzetbaarheid in het HBO
- Samen Slim bouwen aan de Toekomst
- Campione
- HBO Intro Festival
- Avans Innovative Learning Studios
- Vaccinatie Hepatitis B

9.4 BESTEDING ADDITIONELE BUDGETTEN

In onderstaande tabel is op hoofdlijnen een cijfermatig beeld gegeven van de additionele budgetten. Met de term 'beschikbaar in de begroting' wordt de financiële ruimte aangegeven. De kolom 'toegekend in begroting' geeft aan welke bedragen hiervan reeds bij het vaststellen en goedkeuren van de begroting waren gehonoreerd. Het verschil tussen die twee kolommen betreft de financiële ruimte waarbinnen het CvB in 2015 nog voorstellen heeft kunnen honoreren. In de kolom 'realisatie' is de daadwerkelijke uitnutting van de additionele budgetten opgenomen.

Overzicht additionele budgetten 2015 (alle bedragen in € 1000)	Beschikbaar in begroting	Toegekend in begroting	Realisatie
Vernieuwing	8.300	3.496	6.345
Ontwerp & Ontwikkeling	8.100	6.868	5.569
Meerjarenbeleidsplan	3.800	2.751	3.072
Totaal additionele budgetten	20.200	13.115	14.986

Hieronder is een verdere uitsplitsing opgenomen van de gerealiseerde additionele budgetten naar aard van de activiteiten.

Specificatie van gerealiseerde additionele budgetten 2015

(alle bedragen in € 1000)

Vernieuwing		Ontwerp & Ontwikkeling	
Vernieuwing curricula	1.658	Expertisecentra incl. lectoraten	3.497
Deeltijd	469	Standalone lectoraten	1.114
Virtualiseren in Avans	403	Promotietrajecten	795
Professionaliseren personeel	394	Subsidieadvisering	69
Kennisvalorisatie	388	Academies Netwerk Onderzoeksbeleid	64
Engels in curriculum	144	Overige	30
Ondernemerslift	93	Totaal Ontwerp & Ontwikkeling	5.569
Aansluiting	79		
Overig onderwijs	118	Meerjarenbeleidsplan	
Subtotaal onderwijs	3.746	Duurzaamheid	989
		Focusgroepen	600
HRM-systeem	595	Coördinatiemechanismen	557
Digitaal toetsen	349	Avans Ondernemers Centrum (AOC)	493
Visie ICT	96	Engels in curriculum	285
Managementinformatie	95	Vorbereiding ambitieplan 2020	63
Inzet en roosteren	94	Overige	85
Overig ICT	79	Totaal meerjarenbeleidsplan	3.072
Subtotaal ICT	1.308		
Financiële bedrijfsvoering	412		
Projectmanagement	346		
Inkoop Europese aanbesteding	145		
Inkoopondersteuning	88		
Herijking kwaliteitssysteem	66		
Overige bedrijfsvoering	87		
Subtotaal bedrijfsvoering	1.144		
Lovendijkstraat 61/62	147		
Subtotaal Huisvesting	147		
Totaal vernieuwing	6.345		

In 2015 zijn veel vernieuwingen op het gebied van onderwijs doorgevoerd. Zo heeft Avans geïnvesteerd in het continu verbeteren en actueel houden van de curricula en de toekomstige positionering van het deeltijdonderwijs. We investeerden ook in het professionaliseren (van ICT-vaardigheden) van docenten en in kennisvalorisatie. Ook werden dit jaar veel ICT-verbeteringen gerealiseerd, zoals de (verdere) implementatie van het HRM-systeem en het ontwikkelen van een systeem voor het digitaal afnemen van toetsen. Op het gebied van de bedrijfsvoering zijn met name vernieuwingen doorgevoerd ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering en het projectmanagement.

Op het gebied van Ontwerp & Ontwikkeling zijn met de name de expertisecentra inclusief hun lectoraten, de lectoraten die binnen een academie worden uitgevoerd ('stand-alone-lectoraten') en de promotietrajecten van medewerkers bekostigd met additioneel budget.

Het jaar 2015 is een overgangsjaar op het gebied van het meerjarenbeleidsplan (MJB). Enerzijds is sprake van afronding van het MJB 2011-2014, anderzijds heeft de planvorming rondom het MJB 2016-2020 plaatsgevonden. Het betreffende budget is in 2015 met name aangewend voor het realiseren van de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen, de afronding van de verschillende focusgroepen, de continuering van het experiment rondom de coördinatiemechanismen en de inzet rondom het Avans Ondernemerscentrum (AOC).

9.5 FINANCIËLE KENGETALLEN

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

- Liquiditeit: vlottende activa / schulden op korte termijn;
- Solvabiliteit: eigen vermogen / totale vermogen;
- Rentabiliteit: resultaat/ (totale baten + rentebaten).

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo door het hoge liquide middelen saldo. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvesting)investeringen te financieren. De positieve kasstroom over 2015 van € 8,2 miljoen ontstaat doordat het exploitatieresultaat minus de afschrijvingen (€ 34,8 miljoen) groter is dan de investeringen in vaste activa (€ 26,6 miljoen). De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo, omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Dit heeft ertoe geleid dat slechts in een beperkte mate externe financiering is aangetrokken. Ook onze rentabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo. In vergelijking met 2014 is de rentabiliteit gedaald als gevolg van een toename in de personele formatie en minder eenmalige baten dan 2014. In paragraaf 9.1 staat een analyse van het resultaat over 2015.

9.6 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Avans kent slechts een zeer beperkt valutarisico, aangezien het merendeel van alle transacties plaatsvindt in euro's. Het valutarisico wordt dan ook zeer laag ingeschat.

Avans kent met name rentedragende vorderingen (met name termijndeposito's en vanuit het private eigen vermogen verstrekte leningen) en slechts in beperkte mate rentedragende schulden (schuld aan Ministerie van Financiën). Voor al deze vorderingen en schulden geldt dat sprake is van vaste rentepercentages. Het risico op schommelingen in de rente is daarmee afgedekt. Het renterisico wordt daarmee laag ingeschat.

Avans kent geen grote concentraties van kredietrisico. Vorderingen hebben veelal betrekking op individuele studenten en Avans hanteert veelal de methode van voorfacturatie. Binnen de organisatie zijn daarnaast maatregelen getroffen om te borgen dat vorderingen worden geïnd. Het kredietrisico wordt dan ook laag ingeschat.

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

Financiële ratio's	Stichting Avans		Gemiddeld HBO
	2015	2014	2014
Liquiditeit	1,87	1,72	1,15
Solvabiliteit	73%	70%	46%
Rentabiliteit	7,1%	10,8%	4,0%

9.7 TREASURYBELEID

Avans voert de treasury-activiteiten uit in overeenstemming met de procedure cash-management, met daarin de uitgangspunten, doelen en middelen. De ministeriële regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek (2010)' vormt daarvoor de basis. De centrale treasury-functie binnen de stichting beheert de liquiditeitenstroom.

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën als onderdeel van de afspraken in 2005 over 'schatkistbankieren'. Daardoor konden we kredietfaciliteit van € 35 miljoen afsluiten voor de bouwactiviteiten aan de Hogeschoollaan in Breda en aan de Cobbenhagenlaan in Tilburg. Voorwaarde is dat Avans haar overtollige liquide middelen door het ministerie laat beheren. We verwachten dat medio 2016 de gehele kredietfaciliteit is afgelost. Vanaf dat moment bestaat geen verplichting meer tot 'schatkistbankieren'.

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

9.8 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 worden gelden gereserveerd, die we toekennen aan de hand van goede businesscases.

9.9 FINANCIËLE DOORKIJK TOT EN MET 2018

Continuïteitsparagraaf

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2018. Voor de periode 2016 tot en met 2018 zijn de cijfers ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2016-2019.

Kengetallen per ultimo	werkelijk	begroot	begroot	begroot
	2015	2016	2017	2018
<i>Avans Hogeschool:</i>				
Aantal studenten (per 1-10)	28.763	28.364	27.931	27.475
Personele bezetting in fte				
<i>Avans Hogeschool:</i>				
Bestuur / Management (OOP)	79	83	82	81
Personeel primair proces (OP)	1.284	1.443	1.428	1.411
Ondersteunend personeel (OOP)	665	676	669	661
<i>Deelnemingen</i>	179	179	179	179
Geconsolideerde personele bezetting excl. stagiaires	2.207	2.381	2.358	2.333
<i>Avans Hogeschool:</i>				
OP-OOP ratio (prestatieafspraken = 1,5)	1,73	1,90	1,90	1,90
Aantal studenten per fte personeel	14,2	12,9	12,8	12,8
Aantal studenten per fte onderwijzend personeel	22,4	19,7	19,6	19,5
<i>Geconsolideerd:</i>				
Gemiddelde personele last per fte (in k€)	€€80,3	€€81,1	€€82,8	€€83,7

Bij de opstelling van de meerjarenbegroting 2016-2019 is de aannahme gedaan dat het aantal studenten de komende jaren zal dalen*. Het aantal eerstejaarsinschrijvingen is in de komende jaren constant verondersteld aan het aantal eerstejaarsinschrijvingen 2015/2016. Hiermee is feitelijk verondersteld dat het gedaalde aantal eerstejaarsinschrijvingen vanaf het collegejaar 2015/2016 een structureel karakter heeft. Het aantal studenten dat doorstroomt van het ene naar het andere studiejaar is gebaseerd op een gemiddelde over de afgelopen jaren.

Ondanks deze verwachte daling van het aantal studenten wordt de meerjarenbegroting gekenmerkt door een verdere investering in het primaire proces vanaf 2016. Deze investeringen richten zich met name op grootschalige curriculumvernieuwingen ten einde de curricula actueel te houden, het aanvullend beschikbaar stellen van tijd aan alle docenten

om daarmee extra tijd te hebben voor studenten en een grootschalig meerjarig scholingsprogramma voor alle docenten. Hierdoor zal de begrote personele bezetting OP toenemen ten opzichte van 2015.

We verwachten dat deze extra investeringen een positief effect heeft op de OP-OOP ratio en de verhouding tussen aantal studenten en personeel in de komende jaren.

Staat van baten en lasten (alle bedragen in € 1000)	werkelijk 2015	begroot 2016	begroot 2017	begroot 2018
Baten				
Rijksbijdrage	175,087	181,409	184,197	189,454
Overige overheidsbijdragen en subsidies	370	378	378	378
Collegegelden	50,676	51,420	51,438	51,192
Opbrengst werk voor derden	18,335	18,450	20,359	22,872
Overige baten	9,582	6,925	6,862	6,964
Totaal baten	254,050	258,582	263,234	270,860
Lasten				
Personeelslasten	177.339	193.221	195.276	195.176
Afschrijvingen	16.805	18.761	19.948	19.501
Huisvestingslasten	11.153	11.133	11.139	11.144
Overige lasten	30.561	29.888	29.951	29.931
Totaal lasten	235.858	253.003	256.314	255.752
Saldo baten en lasten	18.192	5.579	6.920	15.108
Saldo financiële bedrijfsvoering	-202	11	58	-112
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
Totaal resultaat	17.990	5.590	6.978	14.996
Enmalige posten in resultaat	206	0	0	0

Het financiële perspectief blijft, ondanks deze aanzienlijke investeringen in de kwaliteit van het onderwijs, naar verwachting de komende jaren goed. Het algemene beeld laat een positief exploitatieresultaat zien van ongeveer € 6 miljoen in de jaren 2016 en 2017. In de meerjarenbegroting zijn alleen de financiële effecten van door het CvB goedgekeurde beleidsvoorstellen opgenomen.

* Uit de vooraanmeldingen voor het collegejaar 2016/2017 blijkt inmiddels dat het aantal studenten naar verwachting niet verder zal dalen. Het relatief lage aantal eerstejaarsinschrijvingen 2015/2016 lijkt daarmee het eenmalige effect te zijn van de afschaffing van de basisbeurs.

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

- De jaarlijkse schommelingen in de rijksbijdrage worden veroorzaakt door een verwachte stijging in het aantal bekostigde graden, ondanks een daling van het aantal bekostigde inschrijvingen. Door groeiende instroom in de afgelopen jaren is de verwachting dat in de komende jaren relatief veel studenten zullen afstuderen. Daarnaast verwachten wij dat vanaf 2018 de rijksbijdrage zal stijgen met € 8 miljoen door het terugvloeien van financiële middelen naar het Hoger Onderwijs als gevolg van de afschaffing van het Studievoorschot.
- De stijging van de collegegelden, ondanks een verwachte daling van de studentenaantallen, wordt verklaard door de jaarlijkse stijging van het wettelijke collegegeldtarief.
- De stijging van de opbrengst werk voor derden weerspiegelt de verwachte stijging in het activiteitenniveau van Avans Hogeschool B.V. in de komende jaren.
- De overige baten dalen vanaf 2016, aangezien in de begroting alleen goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen (bijvoorbeeld subsidieprojecten).
- De personeelslasten stijgen vanaf 2016 door uitbreiding van de personele formatie OP vanwege de investeringen in de kwaliteit van het onderwijs. Voor een verdere toelichting zie de toelichting op de kengetallen eerder in deze paragraaf.
- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2016 door aanzienlijke investeringen in gebouwen (met name renovatie van de Onderwijsboulevard 215).

Balans per ultimo (alle bedragen in € 1000)	werkelijk 2015	begroot 2016	begroot 2017	begroot 2018
Vaste activa				
Immateriële vast activa	0	0	0	0
Materiële vaste activa	151.645	152.808	153.889	142.638
Financiële vaste activa	1.077	733	677	621
Totaal vaste activa	152.722	153.541	154.566	143.259
Vlottende activa				
Vorraden	205	337	337	337
Vorderingen	11.585	10.915	10.915	10.915
Effecten	0	0	0	0
Liquide middelen	110.553	107.319	112.847	138.661
Totaal vlottende activa	122.343	118.571	124.099	149.912
Totaal activa	275.065	272.112	278.665	293.171
Eigen vermogen				
Algemene reserve publiek	85.298	100.242	116.565	140.233
Algemene reserve privaat	8.243	8.517	9.305	10.567
Bestemmingsreserves	106.196	98.275	88.142	78.207
Totaal eigen vermogen	199.737	207.034	214.012	229.007
Voorzieningen	10.002	6.149	5.874	5.577
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	65.326	58.929	58.779	58.587
Totaal passiva	275.065	272.112	278.665	293.171

Toelichting op de kernpunten in de balans:

- De materiële vaste activa dalen vanaf 2018, aangezien vooralsnog enkel tot 2017 grote investeringen in panden zijn voorzien. Deze investeringen hebben vooral betrekking op de renovatie van de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch (€ 21,2 miljoen). Deze renovatie is gestart najaar 2015 en zal naar verwachting worden afgerond eind 2017. De renovatie zal resulteren in een energiezuinig en duurzaam gebouw en een optimale leer- en werkomgeving.
- Door grote investeringen tot en met 2017 zal het saldo van de vlottende activa tot en met 2017 relatief gelijk blijven, ondanks de begrote positieve resultaten. In 2018 zal het saldo oplopen als gevolg van het begrote resultaat en het uitblijven van grote investeringen.
- Het eigen vermogen loopt door de begrote positieve resultaten verder op. Hierbij loopt de bestemde reserve privaat op door de begrote positieve resultaten van Avans Hogeschool B.V. als gevolg van toenemende bedrijfsactiviteiten. De bestemmingsreserve publiek daalt jaarlijks met ongeveer € 10 miljoen met name als gevolg van het uitnutten van de bestemmingsreserve ten behoeve van het realiseren van het meerjarenbeleidsplan 2015-2020.
- De voorzieningen ultimo 2015 zijn fors hoger dan begroot in de volgende jaren. Dit wordt veroorzaakt doordat eind 2015 een aantal voorzieningen zijn gevormd waarmee bij het opstellen van de begroting nog geen rekening was gehouden (onder andere voorziening voor duurzame inzetbaarheid).
- De kortlopende schulden dalen in vergelijking met 2015 met name als gevolg van het volledig aflossen van de laatste termijnen van de lening van Avans Hogeschool bij het ministerie van Financiën medio 2016. De financieringsstructuur ondergaat verder geen relevante veranderingen.

9.9 PRIVATE ACTIVITEITEN

Nagenoeg alle private activiteiten van Stichting Avans vinden plaats binnen Avans Hogeschool B.V. Alle private activiteiten die plaatsvinden binnen Avans Hogeschool worden tegen een kosten-dekkend tarief in rekening gebracht aan derden.

Avans+

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

De afgelopen jaren is door Avans+ ingezet op autonome groei in een krimpende markt door een betere landelijke dekking te realiseren. De krimpende markt stabiliseert in 2015 en Avans+ slaagt erin een substantiële groei te realiseren. In 2015 is het Avans+ gelukt om haar marktaandeel op eigen kracht verder te vergroten. Naast het marktaandeel is ook de bedrijfsvoering verder geoptimaliseerd en zijn de geplande innovatietrajecten volgens plan uitgevoerd. Ook het verwerven van een eigen accreditatie voor bacheloropleidingen loopt op schema. De samenwerking met de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool heeft geresulteerd in een gezamenlijk projectplan rondom flexibilisering dat inmiddels door OC&W is gehonoreerd en waarmee de unieke positie van Avans Hogeschool en Avans+ in het land wordt bevestigd.

De deelneming heeft eigen medewerkers in dienst en huurt daarnaast specifieke kennis van docenten extern in. 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+ gebruik maakt van de faciliteiten van Avans Hogeschool gebeurt dat tegen betaling als ware het een derde ('at arm's length').

