

**JAARVERSLAG EN
JAARREKENING 2014
STICHTING AVANS.**

JUNI

2015

INHOUD JAARVERSLAG

| | | |
|------|--|-----------|
| | VOORWOORD | 5 |
| | WAAR ZIJN WE TROTS OP? | 6 |
| 1.1 | Onderwijs | 7 |
| 1.2 | Onderzoek | 14 |
| 1.3 | Valorisatie | 18 |
| 1.4 | Lerende organisatie | 20 |
| | KENGETALLEN EN ORGANISATIE | 22 |
| | BESTUUR EN KWALITEITSZORG | 26 |
| 3.1 | Bestuur en Toezicht | 27 |
| 3.2 | Kwaliteitszorg | 28 |
| 3.3 | Governance | 29 |
| 3.4 | Risicomanagement | 30 |
| 3.5 | Compliance | 33 |
| 3.6 | Bezoldiging bestuur en toezichthouders | 35 |
| | FINANCIËN | 36 |
| 4.1 | Resultaat 2014 | 37 |
| 4.2 | 2 ^e en 3 ^e geldstroom | 38 |
| 4.3 | Besteding additionele budgetten | 38 |
| 4.4 | Financiële kengetallen | 40 |
| 4.5 | Financiële instrumenten | 40 |
| 4.6 | Treasurybeleid | 40 |
| 4.7 | Investeringsbeleid | 41 |
| 4.8 | Intern budgetmodel | 41 |
| 4.9 | Financiële doorkijk tot en met 2017 | 41 |
| 4.10 | Private activiteiten | 43 |
| | PRESTATIEAFSPRAKEN | 44 |
| | JAARREKENING | 48 |
| | Geconsolideerde balans 2014 | 49 |
| | Geconsolideerde staat van baten en lasten 2014 | 50 |
| | Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014 | 51 |
| | Algemene toelichting | 52 |
| | Grondslagen voor waardering van activa en passiva | 53 |
| | Toelichting op de geconsolideerde balans | 57 |
| | Overzicht verbonden partijen | 66 |
| | Enkelvoudige balans 2014 | 72 |
| | Enkelvoudige staat van baten en lasten 2014 | 74 |
| | Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening | 74 |
| | Verantwoording uit hoofde van de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semiepublieke sector (WNT) | 77 |
| | OVERIGE GEGEVENS | 79 |
| | Bestemming van het resultaat van Stichting Avans | 79 |
| | Controleverklaring | 80 |
| | BIJLAGE | 87 |
| | Aanvullende informatie naar aanleiding van de Notitie Helderheid | 87 |
| | FSR tabel | 90 |



LEESWIJZER

De jaarverslaggeving bestaat uit 2 delen: het jaarverslag en de jaarrekening. In hoofdstuk 1 beschrijven we waar we trots op zijn. We noemen de kernpunten over 2014, geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Die voorbeelden en projecten zijn de parels van Avans. En daarvan hebben we er veel. Veel meer dan we hier kunnen vertellen.

Hoofdstuk 2 geeft onze kerncijfers weer en de wijze waarop Avans is georganiseerd. Vanaf hoofdstuk 3 volgt het meer formele jaarverslag. Conform de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de richtlijnen van de jaarverslaggeving, gaan we in op bestuurs-, beheers- en verantwoordingsaspecten en op de financiën.

VOORWOORD

Zo'n kleine 29.000 studenten bouwen bij Avans Hogeschool aan hun toekomst, daarbij geholpen door zo'n ruim 2.500 medewerkers en docenten bij 19 academies (exclusief Juridische Hogeschool), het Centre of Expertise Biobased Economy en 5 ondersteunende diensteenheden. Wij vragen van hen dat ze zich tot het uiterste inspannen om zichzelf te blijven verbeteren en daarmee de kwaliteit van onze hogeschool. Een voorbeeld is de [nieuwe onderwijsvisie](#) die we in 2014 hebben opgesteld. Daarmee willen we handvatten bieden om vooruit te blijven denken: om te zorgen voor een goede verbinding met de samenleving, voor up-to-date medewerkers, voor afstudeerders die vernieuwend zijn in hun sectoren, voor het delen van kennis en voor het ontwikkelen over de grenzen van vakgebieden heen om studenten voor te bereiden op multidisciplinaire en internationale samenwerking.

Een bijzondere zegen is dat we voor het bieden van inspiratie voor de toekomst vaak terecht kunnen bij onze eigen mensen. Avans beschikt over een groot aantal verborgen schatten. We schrijven in de onderwijsvisie onder meer 'we moeten de verbinding zoeken met de samenleving'. Dat vertaalt zich in heel veel studenten die intensief samenwerken met organisaties en bedrijven. Ze zijn actief in het samenwerkingsverband voor de bouw in Spark (zie hoofdstuk 1.2.1), maken apps over de '[Stad van Jheronimus Bosch](#)' en een afstudeerder maakt landelijk indruk met een onderzoek naar de leegstand van winkels.

De hogeschool is een omgeving waar u op ieder moment onverwachte parels tegen kunt komen. Lopend langs de open deur van een collegezaal ziet u 200 kunststudenten bijna ademloos luisteren naar een college over economische systemen en wat dat betekent voor hen als toekomstige (kunst)ondernemers. Of u ziet het onderzoek dat onze lectoren samen met de bedrijven uit de regio doen. Of u spreekt studenten die meedoen aan een pilot, ter voorbereiding op het verplicht spreken van Engels op een bepaald niveau, die vertellen dat ze het best moeilijk vinden, maar tegelijkertijd erg waardevol. De ambitie, de passie, de betrokkenheid treft u op alle niveaus steeds weer aan.

Wij moeten studenten en medewerkers de best mogelijke randvoorwaarden bieden: de balans moet in orde zijn, de gebouwen prettig om in te werken en te studeren. Er moet gelegenheid zijn om elkaar feedback te geven en om met uw eigen kennis bij te dragen aan verbetering van het curriculum. We gaan ervoor om dat te blijven doen.

College van Bestuur,

Paul Rüpp, voorzitter

Marja Kamsma, vice voorzitter

Diederik Zijderveld, lid

**WAAR ZIJN
WE TROTS OP?**

In dit eerste hoofdstuk van het jaarverslag leiden wij u langs enkele parels van de hogeschool.

We vertellen u waar we trots op zijn: de uitvoering van onze kerntaken: onderwijs, onderzoek en valorisatie. En op onze organisatie en onze medewerkers. We geven u een beeld van wat we hebben bereikt het afgelopen jaar. We kiezen ervoor om niet uitpuittend te zijn, maar hopelijk proeft u de passie en betrokkenheid en ervaart u hoe inspirerend alle activiteiten en resultaten zijn.

1.1 ONDERWIJS

De lat ligt hoog

Avans Hogeschool heeft ook het afgelopen jaar de lat hoog gelegd. Maar we helpen de student ook om er over heen te springen. Dit doen we onder meer door ervoor te zorgen dat we de student kennen en door het geven van persoonlijke aandacht. Dat gebeurt op verschillende manieren.

We beginnen eigenlijk al aan de poort. Al voordat het wettelijk verplicht was, werkte Avans met intakegesprekken. Elke toekomstige student krijgt een persoonlijk intakegesprek met een docent om te bekijken of een opleiding bij hem of haar past. In 2014 voerden docenten ruim 9.300 intakegesprekken. Een digitaal assessment en het schrijven van een motivatiebrief vormen de basis voor dit gesprek.

Vanaf de start van de studie weet elke student dat onze opleidingen sinds 2014 een bindend studieadvies van 52 studiepunten in het eerste jaar kennen. We verhoogden dit minimum aantal studiepunten 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. Ook bereiden we onze studenten voor op hun beroepsloopbaan door hen te leren steeds meer zelfsturend te zijn. Dat deze aandacht gewaardeerd wordt, blijkt uit de positieve reacties bij onze Academie voor Algemeen en Financieel Management, waar het afgelopen jaar iedere eerstejaarsstudent minimaal 8 persoonlijke gesprekken had met zijn of haar mentor. Onderzocht wordt of we deze nieuwe aanpak van slb kunnen verbreden.

Onze slb'ers krijgen ondersteuning via de in het najaar van 2014 opgerichte Community of Practice Studieloopbaanbegeleiding Avans. De community faciliteert kennisuitwisseling tussen academies. En zorgt voor verder kwaliteitsverbetering door zowel beginnende als ervaren slb'ers te begeleiden.

Engels en onderzoeksvaardigheden naar hoger niveau

Met het oog op het internationale karakter van veel bedrijven in de regio willen wij dat studenten minimaal één buitenlandse taal op hoog niveau beheersen. Daarom heeft het College van Bestuur besloten dat vanaf 2014 Engels in het curriculum van alle opleidingen wordt geïntegreerd. Met deze integratie beheerst de student aan het eind van de opleiding Engels op B2 niveau. In 2016 moet dit bij elke opleiding zijn voltooid.

Ook zijn de leerlijnen onderzoeksvaardigheden en kritisch denken ingezet bij meer dan de helft van de academies. Vaardigheden die we zo belangrijk vinden dat we ze bij elke opleiding in het curriculum willen verwerken. Studenten met innovatieve ideeën en wensen om als ondernemer aan de slag te gaan krijgen ondersteuning via Starterslift en OndernemersLift (zie hoofdstuk 1.3).

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. Voor het onderwijs betekent dit dat we willen dat eind 2015 alle 54 opleidingen een duurzaamheidscertificering van AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education) op 2 sterrenniveau hebben behaald. De eerste accreditaties eind 2014 verliepen succesvol.

Bijzondere studie-omstandigheden

Alle studenten die te maken hebben met een functiebeperking of die topsport bedrijven worden uitgenodigd voor een gesprek met een Avans-studentendecaan. Voor onze topsporters proberen we het onderwijsprogramma zoveel mogelijk aan te passen aan de (internationale) trainingsschema's. Voor onze studenten met een functiebeperking lag in 2014 het accent op de kwaliteitsbewaking van het onderwijs.

Voor docenten en studenten is er een [internet-pagina](#) met informatie over studeren met een functiebeperking. Hier is in beeld gebracht wat er mogelijk is. Bijvoorbeeld alternatieve toetsen of mondelinge tentamens in plaats van schriftelijke. Studenten met dyslexie ervaren vaak belemmeringen bij het studeren. Zij krijgen daarvoor regelmatig op verschillende locaties trainingen aangeboden. Daarnaast worden studenten met een stoornis in het autistisch spectrum begeleid door medestudenten, de zogenaamde buddies.

En [Professionaliseren@avans](#) biedt enkele keren per jaar trainingen voor docenten aan, gericht op het omgaan met studenten met AD(H)D. De gebouwen van Avans aan de Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch, de Cobbenhagenlaan in Tilburg en de Hogeschoollaan in Breda hebben een ITS-certificering (ITS: Internationaal Toegankelijkheids Symbool).

Onderwijsvisie

In 2014 heeft Avans een [nieuwe onderwijsvisie](#) vastgesteld, waarin zowel studenten als medewerkers worden uitgedaagd om samen het maximale uit zichzelf te halen. Met de focus op ontwikkeling van studenten en dus op het faciliteren van hun leerproces. Wie afstudeert bij Avans Hogeschool bezit niet alleen de benodigde beroepscompetenties, maar heeft ook een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. Daarmee heeft de afgestudeerde een meerwaarde voor de maatschappij en een basis om zichzelf als professional voortdurend te ontwikkelen.

AVANS WIL HOGE UITVALCIJFERS VOORKOMEN

Veel universiteiten en hogescholen kampen met hoge uitvalcijfers in het propedeusejaar. Om dat tegen te gaan voerde Avans in 4 jaar tijd een intake-traject in. De intake is erop gericht dat de verwachtingen van de student en de hogeschool matchen op het moment van definitieve studiekeuze. Sinds 2014 gebruikt elke opleiding van Avans deze check om er zeker van te zijn dat een startende student past bij de opleiding en dat de opleiding ook past bij de student.

Het intake-traject omvat voor toekomstige studenten altijd 2 stappen. Ze werken thuis aan een digitaal intake-assessment en maken een motivatieopdracht. Bij Avans bespreken ze die met een speciaal getrainde docent of studie-loopbaanbegeleider. Vervolgens geven zittende studenten hen informatie tijdens een groeps-gesprek. Door het studiekeuzeadvies dat daaruit volgt weten aanmelders of ze met een gerust hart kunnen starten of dat bijscholing of heroriëntatie verstandig is.



SAMENWERKEN IN ZUID-AFRIKA

Avans wil studenten opleiden tot professionals die zich bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook internationaal gezien. Daarom krijgen studenten en docenten de kans internationale beroepscompetenties te verwerven. In Zuid-Afrika bijvoorbeeld, waar een groot internationaliseringprogramma is opgezet. Met strategische projecten die duurzaam zijn en waardevol voor de lange termijn. En waarbij diverse Nederlandse organisaties betrokken zijn.

Studenten van verschillende opleidingen werken bijvoorbeeld samen aan diverse projecten binnen de gezondheidszorg. Zij werken aan vraagstukken van verschillende ziekenhuizen, in samenwerking met universiteit Kaapstad en Noordhoff Health. Bij de ziekenhuizen zijn kennis en vaardigheden van de lokale verpleegkundigen niet op het gewenste niveau. Avansstudenten Verpleegkunde, Fysiotherapie en Communication & Multimedia Design ontwikkelen voor hen digitaal opleidingsmateriaal. Als basis gebruiken ze daarvoor een product van Noordhoff Health, dat succesvol gebruikt wordt in de Nederlandse zorg. Voor de implementatie ervan nam een student van International Business and Management Studies de coördinerende rol op zich. Ondersteund door een student van een bedrijfskundige opleiding die hiervoor de business case schreef. Vanuit verschillende disciplines werken de studenten samen aan de ontwikkeling, opzet, oplossing en realisatie van een project.

In 2014 is ook een project opgestart in de watersector, samen met de stichting Helder Water. De stichting wil schoon drinkwater realiseren in ontwikkelingslanden. 6 studenten van diverse Avansopleidingen zijn gestart met een haalbaarheidsonderzoek. Zij gebruiken daarbij de expertise die Royal Haskoning heeft in Nederland en Zuid-Afrika.

Ambitie 2020

De onderwijsvisie vormt de kern van onze [Ambitie 2020](#), die ook eind 2014 is vastgesteld. Thema's die de komende jaren extra aandacht krijgen zijn multidisciplinariteit en differentiatie. Door studenten en medewerkers multidisciplinair te laten samenwerken met het bedrijfsleven ontstaan creatieve oplossingen die maatschappelijk van waarde zijn. Bovendien leren studenten van verschillende opleidingen met en van elkaar. De rol van onze partners, die meewerken aan real-life-vraagstukken met onze studenten en docenten, verandert. Hun expertise wordt ook ingezet in het onderwijs. En de kennis die wij met onze partners delen levert in hun bedrijfsproces aantoonbaar verbeteringen op.

De Ambitie 2020 trekt lijnen door uit het meerjarenbeleidsplan 2011-2014 dat in 2014 werd afgerond.

Vreemde ogen dwingen

De kwaliteit van toetsing krijgt bij Avans bijzondere aandacht. Want goed onderwijs kan niet zonder kwalitatief goede toetsen. Op 3 manieren werkten we dit in 2014 uit:

1. Elke examencommissie is verrijkt met een extern lid. Zo passen we 'vreemde ogen dwingen' toe.
2. Om de toetsbekwaamheid van docenten te verhogen ontwikkelde het Leer- en Innovatiecentrum de basiskwalificatie examinering (BKE), naast de training voor de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB).
3. Het Avansprogramma Toetsen is gericht op de borging en verbetering van de kwaliteit van toetsen in brede zin. Dat gebeurt door vertegenwoordigers uit academies en diensteenheden.

A photograph of a man and a woman in a meeting. The man, on the right, is wearing a blue button-down shirt and is gesturing with his hands while speaking. The woman, on the left, has blonde hair and is wearing glasses and a green sweater, looking towards the man. They are in an office setting with a laptop visible in the foreground.

MEER STUDENTENBETROKKENHEID EN BETERE VOORZIENINGEN

In 2014 besteedde Avans veel aandacht aan het verhogen van studentenbetrokkenheid. Door studentenvoorzieningen te verbeteren. En door studenten meer inbreng te geven bij activiteiten.

VOORZIENINGEN

Zo is het beleid voor topsporters en studenten met een functiebeperking in 2014 verder uitgewerkt. Voor onze topsporters ondertekenden we een hbo-topsportconvenant, samen met NOC/NSF en verschillende hbo-instellingen. Dat betekent een garantie voor onze studenten dat we blijven zoeken naar verbeteringen in de aansluiting tussen topsport en studie. En dat we met alle deelnemende instellingen 1 lijn aanhouden en ons houden aan de gemaakte afspraken. Voor onze 4.195 studenten* met een functiebeperking lag in 2014 het accent op de kwaliteitsbewaking van het onderwijs. Gesprekken met de voorzitters van alle examencommissies brachten de mogelijkheden in beeld. Bijvoorbeeld alternatieve toetsen of mondelinge tentamens in plaats van schriftelijke. Door de inbreng van deze voorzitters is er een nog betere inbedding van het beleid in het onderwijsprogramma. Daarnaast kunnen studenten gebruik maken van de trainingen Plannen en Organiseren. Ook kunnen eerstejaarsstudenten begeleiding krijgen van ouderejaarsstudenten. Bijvoorbeeld bij vakken waar ze moeite mee hebben. We noemen dat peertutoring.

*) Op 1 januari 2015 had Avans 3.198 studenten met een functiebeperking. En 997 studenten met een chronische ziekte of lichamelijke beperking. Veel voorkomend zijn studenten met ADHD, autisme, dyscalculie, dyslexie of non-verbale leerstoornissen. Avans houdt rekening met deze studenten door ze verlenging van de examentijd of dyslexiesoftware Kurzweil aan te bieden. Door tentamens op A3 formaat of in een ander lettertype aan te leveren, of door een pc of rekenmachine tijdens tentamens toe te staan.



DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA

Het duurzaamheidsprogramma maakt studenten en medewerkers meer bewust van duurzaam denken. En de programmaonderdelen zetten ook aan tot actie. Bijvoorbeeld door ideeën en mogelijkheden uit te wisselen tijdens studiedagen en netwerkwerkbijeenkomsten. Maar ook door bij elke academie een collega tot AISHE duurzaamheidsambassadeur te benoemen en een coachingsprogramma te laten volgen. We verdeelden 2.500 duurzame chocoladeletters met Sinterklaas. Organiseerden een week van de duurzaamheid met onder andere de Avans Energy Challenge om medewerkers bewust te maken hoe ze eenvoudig energie kunnen besparen. Medewerkers konden kiezen voor een gratis en onafhankelijk advies voor de aanschaf van zonnepanelen. Ze kunnen pendelen tussen de locaties met elektrische auto's. En er is gezorgd voor een groter aantal laadpalen. Bovenal stimuleren we studenten om bij elke opdracht bewust rekening te houden met duurzaamheid.

Vervroegde aanmelddatum

De wettelijk vervroegde aanmelddatum van 1 mei hanteerden we in 2014 voor het eerst. Op alle mogelijke manieren brachten we aankomende studenten hiervan op de hoogte. Bij de opleidingen waarvoor dat noodzakelijk was heeft ruim 97% zich ook daadwerkelijk voor 1 mei aangemeld.

Numerus fixus

De numerus fixus komt voort uit arbeidsmarkt-perspectief (werkgelegenheid) en kwaliteits-overwegingen (onder andere voldoende goede stageplaatsen). Voor het studiejaar 2014-2015 heeft het College van Bestuur voor de volgende opleidingen een numerus fixus aangevraagd:

- Advanced Business Creation voltijd, 120 studenten met decentrale selectie.
- Communication & Multimedia Design voltijd, 460 studenten met decentrale selectie.
- Fysiotherapie voltijd, 150 studenten met 100% gewogen loting.
- Fysiotherapie deeltijd, geen nieuwe instroom.
- HBO-Verpleegkunde voltijd, 400 studenten met 27,9% decentrale selectie.

De kunstopleidingen volgen de landelijke richtlijnen uit het sectorplan hbo Kunstondervwijs 2012-2016. Voor de opleidingen Autonome Beeldende Kunst (ABK) geldt een reductie in studentenaantallen van 276 studenten in 2010 naar 221 studenten in 2016.

KRUISBESTUIVING TUSSEN VRIJWILLIGERS EN STUDENTEN

[De Vrijwilligersacademie](#) is een scholingsweek voor 1.000 vrijwilligers uit de regio 's-Hertogenbosch. Studenten organiseren de week samen met zorg- en welzijnsinstellingen. Docenten begeleiden hen. In de week dat de vrijwilligers in de schoolbanken plaatsnemen voor de gratis workshops, wordt de Academie voor Sociale Studies 's-Hertogenbosch een bijzondere plaats van ontmoeting. Doordat studenten en vrijwilligers met elkaar in gesprek gaan en elkaar inspireren.

De overheid stimuleert een participatiesamenleving waarin iedereen zorgt voor familie, burens of vrienden. Als dat niet kan worden vrijwilligers gevraagd die zorg over te nemen. Dat vraagt meer kennis van deze vrijwilligers. De Vrijwilligersacademie biedt hen de scholing die daarvoor nodig is. De vrijwilligers gebruiken de week ook om duidelijk te krijgen waar de grens ligt tussen hen en de professionals, wanneer professionals het van hen over moeten nemen. Studenten nemen ook deel aan de workshops of begeleiden ze. Zo krijgen ze de kans om ervaring en kennis te delen en om zich te specialiseren.



Erasmus+

Het Erasmus Lifelong Learning Programme werd in 2014 afgesloten en het nieuwe Erasmus+ programma is succesvol van start gegaan. Avans werkt hierin samen met circa 185 Europese partners. Ruim 350 Avansstudenten waren Erasmus-uitwisselingsstudent in 2014:

- 269 studenten studeerden bij partnerinstellingen in Europa.
- 85 studenten voerden een stage- of afstudeer-opdracht in Europa uit.

Zij ontvingen van de Europese Commissie een mobiliteitsbeurs uit het Lifelong Learning Programme. In het kader van Erasmusdocenten mobiliteit voerden 6 docenten een onderwijs-opdracht bij een partner uit.

Studentenoordelen

Dat onze inspanningen gewaardeerd worden, blijkt uit de [studentenoordelen](#). Jaarlijks meet de

Keuzegids HBO de kwaliteit van het Nederlandse hoger onderwijs. Met als bron de NSE (Nationale Studenten Enquête) en het onderzoek van het CHOI (Centrum Hoger Onderwijs Informatie). De Keuzegids HBO 2015 beoordeelde voor het eerst de voltijd-, deeltijd en duale opleidingen tegelijkertijd. In totaal werden 23 Avansopleidingen als beste van Nederland beoordeeld: 17 voltijdopleidingen, 1 duale en 5 deeltijdopleidingen. In totaal staan 43 opleidingen van Avans in de top 3. Avans is door die score, na Hogeschool Zeeland, de nummer 2 van Nederland en de nummer 1 van de grote hogescholen.

De Keuzegids stelt dat Avans als enige hogeschool al 5 jaar in de top 3 van beste middelgrote instellingen staat. "Avans blinkt uit in heel wat sectoren en is met flinke voorsprong de best beoordeelde van de echt grote hogescholen", zegt de jury van de Keuzegids. Een compliment voor de medewerkers van Avans.

Aansluiting

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:

- een voorlichtingsfilm op het voortgezet onderwijs ter ondersteuning bij de profielkeuze (54 vo-scholen, 6.600 havo-3 leerlingen)
- profievents bij Avans Hogeschool (4.200 havo-4 leerlingen)
- voorlichtingen voor oriënterende leerlingen op het vo en mbo door medewerkers van onze opleidingen (46 scholen vo en mbo)
 - de adviseurs van Team Aansluiting toeleverend onderwijs bezochten in 2014 56 vo-scholen en mbo's om met name de studieresultaten van hun oud-leerlingen te bespreken
- Avans ontving in 2014 de decanenkring Utrecht, de decanenkring 's-Hertogenbosch / Tilburg en de decanenkring regio Eindhoven. Elke decanenkring kreeg gedurende een dag(deel) een informatieve bijeenkomst op maat.

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. Het Netwerk VO-HO 's-Hertogenbosch verzorgde 6 schakelmodules, waaraan ongeveer 130 havo-5 scholieren deelnamen. Het Netwerk VO-HO West-Brabant arrangeerde informele ontmoetingen tussen VO en HO-vakdocenten Nederlands, Engels en wiskunde. Beide netwerken organiseerden studiemiddagen voor docenten, decanen, mentoren en studieloopbaanbegeleiders uit het voortgezet onderwijs en hoger onderwijs.

Het Netwerk Regionaal mbo-Avans Hogeschool wil een kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van de doorstroom van mbo naar hbo bereiken. Dat gebeurt onder meer door de werkgroepen 'Nederlands', 'Engels' en 'rekenen'. Bijvoorbeeld met een eindproduct van de werkgroep 'Nederlands' dat nu via de Pabo van Avans wordt uitgerold. Ook was er in 2014 een Mbo-middag voor mbo'ers die door willen stromen naar het hbo. Ruim 450 mbo'ers bezochten deze middag.

STUDENTEN ONDERZOEKEN TECHNOLOGIE IN DE ZORG

Zorgprofessionals spelen een belangrijke rol bij de mogelijke toepassing van technische innovaties in de zorg. Daarom ontwikkelde de Academie voor Gezondheidszorg het GET-LAB, waarin studenten leren werken met nieuwe innovaties. Ook doen studenten er onderzoek, bijvoorbeeld naar de effecten van nieuwe technologische ontwikkelingen.

Studenten Fysiotherapie onderzochten bijvoorbeeld een stappenteller. Ze wilden weten of die echt stimuleert om meer te bewegen. Ook onderzochten ze de robotzeehond Paro. Een knuffel vol sensoren, ontwikkeld voor dementerende ouderen. De superknuffel die met bewegingen en geluid reageert op aaien en praten zorgde ervoor dat de

ouderen gingen praten of lachen tegen de zeehond. Het zijn voorbeelden van onderzoeken die aansluiten op ontwikkelingen in de zorg.

Door het GET-LAB maken studenten en docenten kennis met de nieuwste mogelijkheden voor de zorg. Als onderdeel van het lesprogramma of als onderwerp van onderzoek. Docenten stimuleren studenten om de innovaties met een kritische houding te testen en te gebruiken bij de opleidingen Fysiotherapie, HBO-Verpleegkunde en Gezondheidszorgtechnologie. Maar ook bij sociale studies en de verbredende minor Active Ageing. Door de projecten en ervaringen in het GET-LAB blijven zorg en opleiding toekomstbestendig.

1.2 ONDERZOEK

Avans profileert zich op het gebied van onderzoek als hét kennisinstituut in de regio. Deze ambitie maken we zichtbaar door 8 nieuwe lectoren aan te stellen en lectoraten te bundelen in 5 expertisecentra. Avans heeft momenteel 27 [operationele lectoraten](#). 23 lectoraten maken deel uit van expertisecentra. Daarnaast zijn er nog 4 onafhankelijke lectoraten (Analyse Technieken in de Life Sciences, Didactiek, Human Resource Management en Innovatief Ondernemen). De onafhankelijke lectoraten zetten hun expertise in in hun eigen vakgebied.

Expertisecentra

De academies realiseren het onderzoekbeleid in hun opleidingen via de [expertisecentra](#) waarin lectoren en docentonderzoekers in kenniskringen multidisciplinair samenwerken aan onderzoeksopdrachten binnen een vooraf vastgesteld meerjarenplan.

Expertisecentrum Veiligheid (EV)

[Het EV](#) doet onderzoek naar maatschappelijke veiligheid vanuit een multidisciplinair perspectief. Ook zoekt het EV antwoorden op complexe veiligheidsvraagstukken.

Expertisecentrum Duurzame Innovatie (EDI)

Een gezonde omgeving en gezonde bedrijven. Dat is het doel van het [EDI](#). Het onderzoek van EDI richt zich specifiek op technologische innovaties voor de bouw en voor energietransitie. Daarvoor werkt het EDI binnen diverse projecten samen met onder andere de provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch, de TU/e en Heijmans N.V. en in bedrijfsclusters, zoals [SPARK](#):

SPARK is een open innovatieve omgeving die aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen in de gebouwde omgeving. Met een innovatieve aanpak die zich richt op duurzaamheid en energie, infrastructuur voor mobiliteit, smart materials, welzijn en gezondheid. Doel is om de ruimtelijke omgeving duurzamer, veiliger en gezonder te maken. Door:

1. het versterken van kennis en kunde
2. het aanjagen van de economische ontwikkelingen
3. het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Expertisecentrum Kunst & Vormgeving (EKV)

[Het EKV](#) doet onderzoek op diverse gebieden van beeldende kunst en vormgeving. Bijvoorbeeld fotografie of ruimtelijk ontwerp.

Expertisecentrum Caring Society 3.0 (ECS)

[Het ECS](#) richt zijn onderzoek op het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen in hun eigen omgeving.

Expertisecentrum Sustainable Business (ESB)

[Het ESB](#) wil bijdragen aan een duurzame regionale economie en samenleving.

Centre of Expertise

Naast de 5 expertisecentra, heeft Avans Hogeschool 1 Centre of Expertise. Het [Centre of Expertise Biobased Economy](#) (CoE BBE) is een door het ministerie van OCW erkend samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences en werkt samen met zijn [partners](#) binnen de Biobased Delta. In het [online jaarverslag CoE BBE](#) staan alle activiteiten die plaatsvonden in 2014.

Biobased onderzoek voor de toekomst

Naast het initiatief van het Living Lab Biobased Brazil zijn er andere projecten en initiatieven die gericht zijn op een economie die overgaat van fossil-based naar biobased. De onderzoeksresultaten en ervaringen kunnen van groot belang zijn voor de economie van de toekomst. Studenten doen onderzoek naar het verwaarden van reststromen uit het agrarisch proces door er bijvoorbeeld bio-plastics, medicijnen, energie of cosmetica van te maken.



STUDENTEN VERGROTEN GEVOEL VAN VEILIGHEID

Eerstejaarsstudenten van de opleiding Integrale Veiligheid onderzochten welke zaken het gevoel van onveiligheid vergroten.

“De studenten onderzochten, in opdracht van de Nederlandse en Vlaamse spoorwegen, hoe het gevoel van veiligheid op de stations vergroot kan worden”, zegt Ad Schenkels, projectmanager Integrale Veiligheid van Avans. “Als deelproject gingen de studenten ook de wijk in. Na overleg met de gemeente liepen ze avondpatrouilles in de buurten, in het kader van het ‘donkere dagen offensief’. Ze zijn geen toezichthouders, maar een extra paar ogen en oren in de wijk. Ze keken bijvoorbeeld naar zaken die een gevoel van onveiligheid kunnen veroorzaken, zoals slechte verlichting, groenvoorziening of verdachte personen. Dat gaven ze door aan de afdeling Toezicht en Handhaving van de gemeente.” De studenten liepen zoveel mogelijk herkenbaar door de wijk.

ONDERZOEKSVRAGEN VOOR BESTAANDE BOUW

Grote spelers in de markt, zoals Heijmans, participeren in het SPARK-project. Maar ook gemeenten, een aannemer, een architectenbureau en kleine MKB-bedrijven. Wat zij gemeen hebben is dat ze een onderzoeksvraag hebben op het gebied van bestaande bouw en een hoog innovatief niveau nastreven. En natuurlijk begint elk onderzoek met de juiste vraagstelling.

Want volgens docent en onderzoeker Tom Wolters zijn bedrijven geneigd om al snel in oplossingen te denken. De studentengroepen die aan projecten binnen SPARK werken praten in eerste instantie vooral met de bedrijven en betrokken docenten over de vraag. In een half jaar scherpen ze de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen aan. Die werken ze uit in een onderzoeksontwerp en een plan van aanpak. Docenten met kennis van onderzoeksmethodiek begeleiden het proces en blijven zo betrokken bij concrete opdrachten uit het bedrijfsleven. En bedrijven leren over misvattingen, andere verwachtingen, verkeerde aannames en niet onderbouwde stellingen die continu op de loer liggen.

Na dit traject kan het deelnemende bedrijf andere studenten vragen om een uitwerking van het plan van aanpak. En hebben de studenten een meer open werkhouding, veel geleerd over communicatieve vaardigheden en over het doen van onderzoek.

BIOBEAKER TEGEN RIJSTVERSPILLING

In Nederland wordt 40% van de rijst weggegooid. 5 studenten van de opleiding Small Business en Retail Management ontwikkelden daarom de BioBeaker. Deze beker van bioplastiek meet precies de benodigde hoeveelheid af voor 1 persoon. Hun idee trok de aandacht van tv-kok Rudolph van Veen.

De ondernemende studenten kwamen op het idee door een artikel over de hoeveelheid rijst die wordt verspild. Het gebruik van de BioBeaker moet dat voorkomen. Omdat je er zonder moeite de juiste hoeveelheid mee kunt afmeten, betekent dat minder verspilling en minder belasting voor het milieu. Want bij de productie van rijst komt methaangas vrij, een gas dat nog schadelijker is dan CO₂. Tv-kok Van Veen was zo enthousiast dat hij betrokken was bij de presentatie. Ook supermarkten en rijstleveranciers zijn geïnteresseerd.



STUDENTEN ONTWERPEN ROBOCOP-BENEN

Robocop loopt in de gelijknamige film rond in een exoskelet, een soort harnas. Daardoor is hij sterker dan zijn tegenstanders. Derdejaarsstudenten Gezondheidszorgtechnologie en Mechatronica werkten ook aan exoskeletten. Maar dan voor mensen met weinig spierkracht in het onderlichaam. Zodat zij gemakkelijker kunnen lopen, opstaan of zitten.

De studenten werkten aan dit project binnen de minor Embedded Systems. Ook een student Ergotherapie van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen was betrokken bij de uitwerking ervan. Opvallend was dat er verschillende ontwerpen ontstonden. Een groep maakte een skelet op basis van pneumatiek. Een andere groep gebruikte motoren. Avans-lector Mechatronica Jos Gunsing vindt het belangrijk dat studenten met dit soort projecten bezig zijn. "Het bevordert de onderzoeksvaardigheden en ze leren kritische vragen stellen. Ook leren ze veel over de methodische aanpak van ontwerpen."



EEN BRUG VAN PLANTEN

Biobased heeft de toekomst, maar er moet nog veel gebeuren. Vooral onderzoek naar natuurlijke grondstoffen die moeilijk afbreekbare en milieubelastende producten vervangen. Een brug maken we vooral van beton en staal, maar RO&AD architecten en het Expertisecentrum Duurzame Innovatie (EDI) zagen andere mogelijkheden. Ze ontwikkelen een brug van vlas en hennep. Beide plantensoorten worden met elkaar verlijmd, wat voor stevigheid zorgt en waardoor een natuurlijke grondstof ontstaat, een bio-composiet. De provincie Zeeland en de gemeente Terneuzen waren zeer geïnteresseerd in de plannen en haakten aan. Dat gold ook voor bedrijven als Rasenberg en Antea groep en voor Hogeschool InHolland.

De brug is tegelijk een metafoor. Tussen oude en nieuwe economie, tussen industrie en onderwijs, tussen Brabant en Zeeland. Het project is complex omdat er veel technisch onderzoek nodig is. Naar de eigenschappen van de nieuwe grondstof, maar ook naar de locatie, regelgeving en het proces. De eerste brug zal een recreatieve functie krijgen. Maar door blijvend onderzoek zal deze brug evolueren.

LIVING LAB BIOBASED BRAZIL

Het Living Lab Biobased Brazil is een bijzonder initiatief dat in 2014 vorm kreeg. Nederlandse en Braziliaanse studenten doen daar onderzoek, vanwege een potentieel grote stroom van biomassa in Brazilië. Ze kijken naar het verwaarden van reststromen uit bijvoorbeeld het agrarisch proces. Door er bioplastics, medicijnen, energie of cosmetica van te maken. Het Living Lab ontwikkelt en organiseert ook bijzondere onderwijsprojecten op dit gebied zoals webinars, workshops en een unieke Massive Open Online Course (MOOC).

Het Living Lab Biobased Brazil is een initiatief van het Nederlandse en Braziliaanse hoger onderwijs. Het Centre of Expertise Biobased Economy van Avans Hogeschool

en HZ University of Applied Sciences (HZ) coördineert er de onderzoeksprojecten voor Green Chemistry en Sustainable Environment. Studenten en afstudeerders die onderzoek doen naar Agro & Food krijgen begeleiding vanuit HAS. HZ doet dat op het gebied van Watertechnology. Ook het EP-Nuffic en de provincies Noord-Brabant en Zeeland zijn nauw betrokken bij de opzet en ontwikkeling van het Living Lab Biobased Brazil. Een Living Lab dat kennis vanuit verschillende disciplines, bedrijven en overheid bij elkaar brengt.

TELEFOONKLUIS TEGEN GSM-VERSLAVING

5 studenten van AKVIST.Joost in Breda binden de strijd aan tegen mobiele telefoonverslaving.

De kunststudenten bedachten de telefoonkluis. Een soort sigarettendoosje om je telefoon in te doen. Niet omdat ze tegen gsm's zijn. Maar omdat ze mensen bewust willen maken. Zodat ze niet in de verleiding komen om in gezelschap de telefoon te pakken.

Op de kluis staan teksten als: 'Whatsappen kan leiden tot een lange en pijnlijke stilte' of 'Gebruik van mobiel kan leiden tot asociaal gedrag'. De studenten kregen landelijke aandacht. Ze benaderden de horeca om te polsen of zij interesse hebben in de kluisjes.



1.3 VALORISATIE

Avans Hogeschool wil de regio versterken en zich verankeren in de regio om zo in te spelen op sociale, economische en culturele ontwikkelingen en thema's. Dit doet zij allereerst door onderwijs en onderzoek en daarnaast via:

Avans Ondernemerscentrum

Het [Avans Ondernemerscentrum](#) (AOC) vormt voor bedrijven en instellingen hét loket voor alle vragen aan Avans. Aan oplossingen wordt gewerkt via stages, afstudeeronderzoeken, expertisecentra en samenwerkende groepen studenten vanuit verschillende opleidingen onder supervisie van docenten. Het AOC zorgt ook voor de coördinatie van de inbreng van Avans Hogeschool in de programma's van Starterslift en OndernemersLift+.

Starterslift en OndernemersLift+

Bedrijven, branche- en intermediaire organisaties en de overheid verwachten dat hbo'ers in hun opleiding kennismaken met ondernemen en daarvoor vaardigheden opdoen. 2 stichtingen bieden studenten en afgestudeerden van verschillende hogere onderwijsinstellingen ondersteuning bij het starten van een onderneming. [Starterslift](#) in West- en Midden-Brabant en [OndernemersLift+](#) in Noordoost-Brabant.



BERGEN OP ZOOM

WOENS DreCHT



Samenwerkingsverbanden

Op strategisch en bestuurlijk niveau participeert het College van Bestuur in verschillende regionale netwerken. Netwerken waar beleidsontwikkeling en planvorming plaatsvindt om de regio economisch en maatschappelijk te versterken. Avans wil aansluiten bij actuele vragen en thema's in de regio om zo de student toekomstbestendig te maken.

Campusvorming

In Noord-Brabant wordt volop geïnvesteerd in campusvorming en innovatiestimulering voor automotieve, agrifood, logistiek, high-techsystemen, life sciences, creatieve industrie, chemie en maintenance. Overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven werken in deze clusters samen aan het stimuleren van innovatief ondernemerschap vanuit de zogenaamde gouden driehoek of triple helix.

Avans Hogeschool levert een actieve bijdrage aan diverse regionale samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van campusvorming in:

BERGEN OP ZOOM

Green Chemistry Campus
Biobased Economy

GILZE-RIJEN

Gate 2
Aerospace

WOENS DreCHT

Aviolanda
Maintenance

'S-HERTOGENBOSCH

Agrifood Campus
Agro, food en health

'S-HERTOGENBOSCH

SPARK
Woon-, leef- en werkomgeving

OSS

Pivot park
Farma en health

GILZE-RIJEN

'S-HERTOGENBOSCH

OSS



DUURZAME AVANS SOLARBOOT

Niet de snelste, maar wel de meest duurzame deelname aan DONG Energy Solar Challenge. Dat was het doel van het Avans SolarMariteam met hun boot AvansSoleil, tijdens de alternatieve Elfstedentocht van vaartuigen op zonne-energie.

Met in totaal 60 techniekstudenten en –docenten werkte het team aan de AvansSoleil. Een boot die op zonne-energie werkt en die grotendeels uit biobased materiaal bestaat. De romp is van vlas en ontworpen door het team. Het team had de boot niet kunnen bouwen zonder de steun van de sponsors Bierens, Wärtsilä, Technolution, Enexis, Inelve en TBB Gilze.

De Bredase wethouder Akinci was blij met dit aansprekende project in zijn stad. "Breda wil klimaatneutraal zijn, en vernieuwing en innovatiekracht zijn daarbij onmisbaar", zei hij. "De kennis die hier nu wordt opgedaan kan in de toekomst worden toegepast." Avans is vooral trots dat het team de meest duurzame boot wilde maken.

Ook aan de ontwikkeling van proeftuinen in de vorm van fieldlabs of livinglabs draagt Avans actief bij. Hier worden doelgerichte oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken ontwikkeld, getest en geïmplementeerd. Bijvoorbeeld om sociale veiligheid in de wijk te bevorderen of nieuwe vormen van zorg op afstand te onderzoeken.

Maintenance

Avans Hogeschool neemt samen met HZ University of Applied Sciences deel aan [World Class Maintenance](#), een samenwerkingsverband op het gebied van maintenance. Samen ontwikkelden we als strategische partners het lectoraat Maintenance en de bacheloropleiding International Maintenance Management. In 2011 startte deze opleiding en werd een lector aangesteld. Hoewel het aantal studenten niet erg groot is, gaan we door met deze opleiding, omdat de vraag uit het bedrijfsleven naar hoog opgeleide onderhoudsprofessionals heel groot is.

1.4 LERENDE ORGANISATIE

Avans werkt met een aanpak waarin zelfsturing, het geven van feedback, ruimte voor reflectie op handelen en ruimte om te leren centraal staan. Met deze aanpak van lerend vernieuwen geven we vorm aan verbetering en vernieuwing door innovatie via de medewerkers. Dit heeft geleid tot veel initiatieven die direct en indirect bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Werkbeleving

Elke 2 jaar houden we een werkbelevingsonderzoek onder medewerkers. Dat gebeurde ook in 2014 en de algemene resultaten zijn positief. Het rapportcijfer voor Avans als werkgever steeg wederom: van een 7,5 in 2012 naar een 7,7 in 2014. Ook de gemiddelde tevredenheid van medewerkers op 10 belangrijke aspecten van werkbeleving was met een 7,2 positief. Een goede score ten opzichte van een 7,0 in de benchmark van andere hogescholen.

Professionalisering

Avans Hogeschool investeert veel in de professionalisering van haar medewerkers. Zo is meer ruimte ontstaan voor onderzoek door docenten. In het traject Virtualiseren in Avans (ViA) leren docenten in de domeinen Economie en Techniek beter omgaan met ICT-toepassingen om zo hun lessen afwisselender, efficiënter en boeiender te maken. ViA wordt bij Avans ook onderdeel van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

Docenten en medewerkers zijn voortdurend op zoek naar methoden die de leermotivatie en het leerrendement verbeteren en die beter aansluiten bij het brein van de studenten. De werkgroep Brein & Leren biedt hiervoor handreikingen door inzichten uit de onderwijsneurowetenschap naar de onderwijspraktijk te vertalen.

Om kwalitatief goede docenten en medewerkers te werven en te behouden wil Avans een aantrekkelijke werkgever zijn. Dat vertaalt zich in het HR-beleid en wordt zichtbaar in de behaalde resultaten. In het [sociaal jaarverslag](#) komt dit uitgebreider aan bod.

Duurzaam energiegebruik

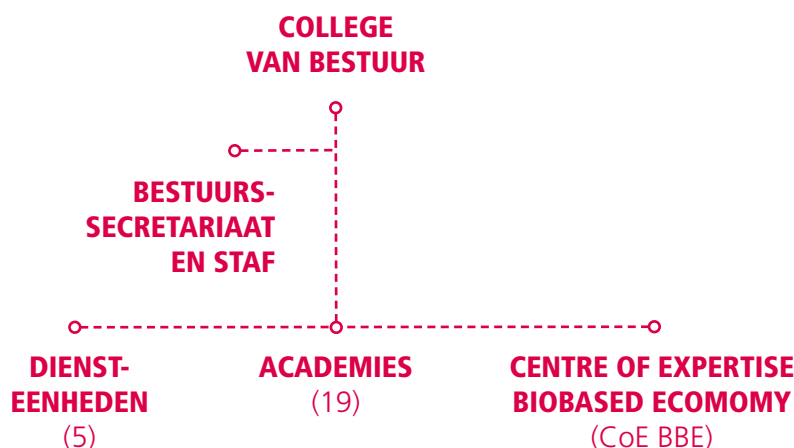
Avans Hogeschool wil in 4 jaar tijd het energieverbruik met minimaal 10% reduceren. Daarom nemen we deel aan 2 regionale initiatieven. In 's-Hertogenbosch aan het [Bossche Energie Convenant](#) (BEC). Het BEC wil minimaal 10% energie besparen of duurzaam opwekken. De deelnemers liggen goed op koers, maar zijn er nog niet. Daarom is in 2014 besloten om nog zeker tot eind 2015 door te gaan. In Breda neemt Avans Hogeschool sinds 2014 deel aan het [Bredaas Energie Initiatief](#) (BEI). De BEI streeft ernaar de CO₂ uitstoot met minimaal 10% te verlagen.



**KENGETALLEN
EN ORGANISATIE.**

Structuur

Avans Hogeschool bestaat uit 19 academies¹, 5 ondersteunende diensteenheden 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.

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 5 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, groeide in 2014 opnieuw. Die groei zien we over vrijwel de gehele linie. Verheugend is dat de groei bij de technische opleidingen zich voortzet. Die ontwikkeling ondersteunt de technieksector met vele activiteiten. De opleiding binnen de sector onderwijs zit, na enkele jaren van terugloop, in de lift. Vanwege het arbeidsmarktperspectief hebben we voor enkele opleidingen in de sectoren Gezondheid en Welzijn een numerus fixus ingesteld. Daardoor neemt in deze sectoren het aantal studenten af. Het aantal deeltijdstudenten nam in 2014 voor het eerst af.

| Locatie | Totaal aantal studenten (per 1-10) | | | Ten opzichte van voorgaand jaar |
|------------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | |
| Breda | 13.765 | 14.397 | 15.203 | 5,6% |
| 's-Hertogenbosch | 11.615 | 12.262 | 12.131 | -1,1% |
| Tilburg | 1.492 | 1.538 | 1.642 | 6,8% |
| | 26.872 | 28.197 | 28.976 | |
| Ten opzichte van voorgaand jaar | 4,8% | 4,9% | 2,8% | |

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

| Sector | Totaal aantal studenten (per 1-10) | | | Ten opzichte van voorgaand jaar |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | |
| Economie & Management | 12.827 | 13.580 | 14.085 | 3,7% |
| Techniek & ICT | 7.006 | 7.175 | 7.572 | 5,5% |
| Gezondheid & Welzijn | 5.259 | 5.734 | 5.550 | -3,2% |
| Onderwijs | 632 | 607 | 647 | 6,6% |
| Kunst & Vormgeving | 1.148 | 1.101 | 1.122 | 1,9% |
| | 26.872 | 28.197 | 28.976 | |

| Vorm | Totaal aantal studenten (per 1-10) | | | Ten opzichte van voorgaand jaar |
|----------|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | |
| Voltijd | 22.324 | 23.702 | 24.652 | 4,0% |
| Duaal | 687 | 622 | 682 | 9,6% |
| Deeltijd | 3.861 | 3.873 | 3.642 | -6,0% |
| | 26.872 | 28.197 | 28.976 | |

Medewerkers

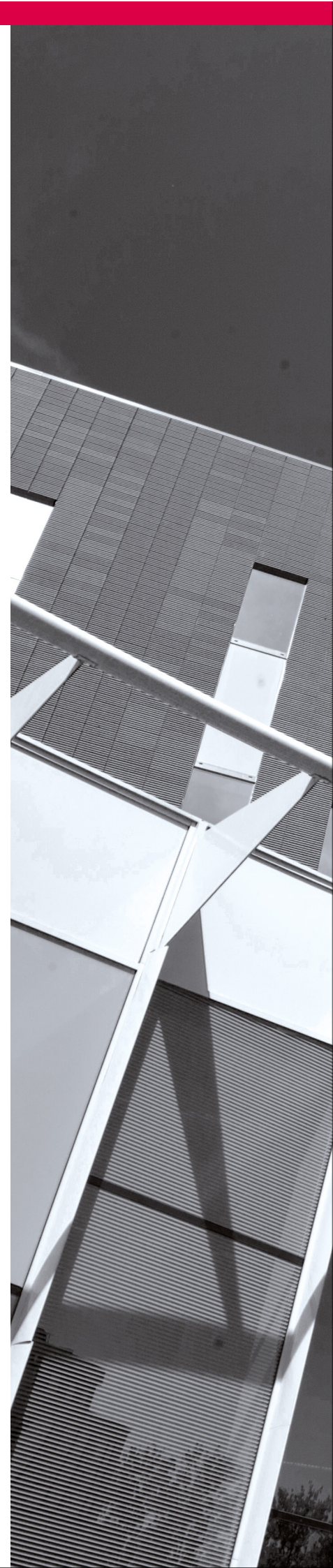
De formatie van Avans bestond eind 2014 uit 1.967 fte, met in totaal 2.532 medewerkers. Het aantal fte's groeide iets minder hard dan voorgaande jaren: 4%. Avans is bezig met beleidsontwikkeling om medewerkers met aflopende contracten van werk naar werk te begeleiden. Hierdoor zouden de wachtgeldverplichtingen op lange termijn moeten afnemen.

Verzuim & preventie

In 2014 was het verzuimpercentage bij Avans 4% (sector hbo: 4,1% in 2013). Gemiddeld melden medewerkers zich 0,74 keer ziek (sector hbo: 0,93 in 2013).

Locaties

Avans Hogeschool verzorgt hoger beroepsonderwijs op [9 locaties](#), waarvan 4 in Breda, 4 in 's-Hertogenbosch en 1 in Tilburg. In 's-Hertogenbosch nam Avans een nieuw pand in gebruik: de Hooge Donken. Avans huurt er 3 verdiepingen. De HAS huurt de overige verdiepingen. In 2014 is Lovensdijkstraat 63 gerenoveerd en opgeleverd. Ook werd een deel van Lovensdijkstraat 61 ontmanteld. Dit renovatieproject wordt in de zomer van 2015 afgerond. De kapel van de Avanslocatie aan de Beukenlaan is omgebouwd tot een bijzonder mooie multifunctionele ruimte voor de catering en voor werkruimten voor studenten.





avans
hogeschool

**BESTUUR EN
KWALITEITSZORG.**



Avans doet er alles aan om goed bestuur te realiseren. Omdat Avans streeft naar kwaliteit legt zij daarover bestuurlijke verantwoording af op een transparante manier volgens de Governance, Risk en Compliance (GRC) benadering.

3.1 BESTUUR EN TOEZICHT

[Het College van Bestuur](#) bestaat uit:

- De heer drs. P.L.A. Rüpp, voorzitter
- Mevrouw drs. M.M.J. Kamsma MBA/MBI, vice voorzitter
- De heer dr. D.C. Zijdeveld MPA, lid

Toezicht in 2014

[De Raad van Toezicht](#) bestaat uit de volgende leden:

- De heer dr. H. Dona, voorzitter tot 1 oktober 2014
- De heer dr. R.L. Vreeman, voorzitter per 1 oktober 2014
- Mevrouw drs. M.C.A. Bekker, vicevoorzitter tot 1 oktober 2014
- De heer prof. dr. mr. E.R. Muller, vicevoorzitter per 1 oktober 2014, daarvoor lid
- De heer ir. P. Struik, lid per 1 oktober 2014
- De heer drs. P.M. Langenbach RC, lid
- De heer prof. dr. ir. Mouwen, lid
- De heer drs. W.A. van der Meeren, lid

In 2014 zijn de laatste twee vacatures ingevuld (de termijn van de voorzitter en de vice-voorzitter liepen af). De vacatures zijn gesteld op basis van het

profiel van de Raad van Toezicht, waarbij in de uiteindelijke benoeming is gekeken naar ontbrekende kennisvelden en aandachtsgebieden, naast eigenschappen om het team te complementeren. Voor de voorzitter waren specifieke competenties aangegeven. In de selectiecommissie zaten 2 leden van de Raad van Toezicht, een lid van de AMR (voor het lid dat is benoemd op voordracht van de AMR). De voorzitter van het College van Bestuur had een adviserende rol. De werving is begeleid door een extern bureau.

De Raad van Toezicht (de Raad) kwam in 2014 6 keer in vergadering bijeen met het College van Bestuur. Ook was er 1 keer overleg met de Avans Medezeggenschapsraad, in aanwezigheid van het College van Bestuur. Na elke vergadering bespreekt de Raad de uitkomsten daarvan met het eigen team in een zogenaamd besloten overleg. 4 februari 2014 is gereflecteerd op het eigen functioneren en de uitvoering van de taken en bevoegdheden van de Raad. Naar eigen oordeel heeft de Raad zijn taak uitgevoerd in overeenstemming met de principes van de branchecode 'Goed Bestuur', waarbij ook het principe van onafhankelijkheid is geëerbiedigd.

Belangrijke onderwerpen die zijn besproken, zijn: het meerjarenbeleid en de financiële positie Avans, het investeren in kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek naar toekomstige huisvesting. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring verleent aan: de meerjarenbegroting 2015-2018, de begroting 2014, de actualisering van de governancecode en de jaarrekening 2013, maar ook zijn de onderwijsvisie en ambitie 2020 goedgekeurd. Ook is de rol van de externe accountant geëvalueerd.

De Raad van Toezicht kent de volgende commissies: Kwaliteit van onderwijs en onderzoek, Remuneratiecommissie, Auditcommissie en Bouwcommissie. Voordat de Raad van Toezicht over een beleidsstuk beslist, bereiden deze commissies de onderwerpen voor met de betreffende portefeuillehouder van het College van Bestuur.

Auditcommissie

Onder andere in aanwezigheid van de externe accountant is de managementletter en het accountantsverslag van de externe accountant besproken met het College van Bestuur, de concerncontroller en de directeur Dienst eenheid Financiën en Studentenadministratie. Daarnaast is het bij Avans gebruikelijk dat de Auditcommissie nog ruimte heeft voor een gesprek met de externe accountant in afwezigheid van het College van Bestuur.

3.2 KWALITEITZORG

Externe toetsen

De landelijke Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) heeft in 2014 Avans Hogeschool bezocht. De VKO heeft haar vertrouwen gegeven aan de ingezette ontwikkelingen door de kwaliteitszorg van het onderzoek bij Avans Hogeschool voor 6 jaar te valideren. De commissie roemde de cultuur, open houding en de lerende organisatie, maar had daarbij ook terechte kritiek op organisatorische zaken en de onderlinge afstemming tussen onderdelen van het kwaliteitszorgsysteemonderzoek. In 2014 is daarom gestart met een programma dat het kwaliteitszorgsysteem herijkt.

Accreditaties

In 2014 zijn 4 opleidingen van Avans Hogeschool geïnspecteerd door de NVAO: Elektrotechniek, Technische Bedrijfskunde en Leraar Basisonderwijs en de masteropleiding Animatie. Alle 4 de inspecties leidden tot een positieve beoordeling van de opleidingen.





Interne audits

Een van de doelen van Avans is dat opleidingen altijd accreditatiewaardig zijn. Bij 8 opleidingen voerden we in 2014 zelf onaangekondigde audits op accreditatiewaardigheid uit. De meeste aanbevelingen voor verbetering lagen op het gebied van documentbeheer, toetsing en de beoordeling van het eindniveau.

3.3 GOVERNANCE

Branchecode Goed Bestuur

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 Branchecode 'Goed Bestuur', in oktober 2013 vastgesteld door de Vereniging Hogescholen.

Aanpassingen in 2014 op het gebied van Governance:

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Bestuursreglement | herzien |
| Reglement voor de Raad van Toezicht | aangepast |
| Profiel van de Raad van Toezicht | aangepast |
| Beleid voor strategische samenwerking | opgesteld |
| Horizontale dialoog | opgesteld |

Het besturingsmodel van Avans Hogeschool is uitgewerkt in statuten, bestuursreglement, bevoegdheidsregeling, gedragscodes en andere regelingen. Deze documenten staan op Avans.nl.

Medezeggenschap

Avans werkt sinds 2010 met het huidige medezeggenschapsreglement. De gemeenschappelijke visie van het College van Bestuur en de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) op geprofessionaliseerde medezeggenschap vormt daarvoor de basis.

Samen met studenten werd de invoering van bestuursbeurzen voorbereid. Een aanmoediging om ook hun bestuurlijke kwaliteiten verder te ontwikkelen. Studentleden van de Algemene Medezeggenschapsraad (AMR) worden voortaan ondersteund door een coach van Studentzaken.

Financieel beleid en treasury

In 2014 werd ook het financieel beleid geactualiseerd. In 3 notities ligt nu de samenhang van het financiële kader vast:

- financieel beleid Stichting Avans
- treasurystatuut
- de richtlijn uitvoering financieel beleid en beheer (conform de regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010')

3.4 RISICOMANAGEMENT

Risicobeheersing is voor Avans het omgaan met omstandigheden, ontwikkelingen en belemmeringen die het behalen van beoogde resultaten direct dan wel indirect in de weg kunnen staan. Algemene financiële risico's zijn:

- Ontwikkeling toekomstige rijksbijdrage (invoering sociaal leenstelsel en 'Leven Lang Leren').
- Mogelijke effecten op de bekostiging vanaf 2017 bij het niet behalen van de prestatieafspraken.
- Mogelijke cao-ontwikkelingen en gevolgen Wet werk en zekerheid.
- Mogelijk relatief hoge vaste lasten op het gebied van personeel en huisvesting als studentenaantallen teruglopen.

De vermogens- en liquiditeitspositie van de hogeschool is van voldoende omvang om deze risico's te kunnen opvangen. In 2014 vond een herschikking van het eigen vermogen plaats. Onderdeel daarvan was de vorming van een bestemde reserve voor financiële risico's.

Strategisch risicoprofiel

Als onderdeel van de Planning & Control-cyclus stelt het College van Bestuur elk jaar een strategisch risicoprofiel vast. Daarmee kunnen we ons focussen op gebeurtenissen die de realisatie van de doelstellingen het meest bedreigen. Het strategisch risicoprofiel 2014 was gebaseerd op signalen uit de organisatie, gesprekken met interne- en externe stakeholders en trends en ontwikkelingen in de maatschappij.

Het strategisch risicoprofiel 2014 is uitgesplitst naar 2 risicothema's:

- Borging kwaliteit onderwijs en onderzoek
- Borging kwaliteit organisatie

De belangrijkste factoren die in 2014 het meest van invloed waren op de risico's voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek:

- De kwaliteit van het toetsbeleid, inclusief het voldoen aan externe eisen.
- De kwaliteit van de processen rondom examencommissies.
- Ontwikkeling van de didactische, ICT en onderzoeksvaardigheden van docenten.
- Inrichting van de verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek.





Om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te borgen werden de volgende maatregelen genomen:

- Elke academie krijgt ondersteuning van een onderwijsdeskundige voor het opstellen en invoeren van het toetsbeleid. Daarnaast is een Avansbreed programma Toetsing gestart om de kwaliteit van het toetsbeleid te borgen in reguliere werkwijzen.
- Volgend op de uitgevoerde audits bij examencommissies zijn verbeteringen ingezet en gerealiseerd. Alle nieuwe en zittende leden van examencommissies hebben nu een interne training gevolgd.
- In juni 2014 is het onderzoeksbeleid vastgesteld. Daarna is de implementatie van dit beleid gestart.
- Elk bedrijfsonderdeel heeft een professionaliseringsplan opgesteld en is gestart met de realisatie hiervan.

Op het gebied van kwaliteit en organisatie waren de volgende factoren in 2014 van invloed op de risico's:

- Mogelijkheden voor handhaving en naleving aanbestedingswet en het Avans-inkoopbeleid.

- De doorlooptijd van veranderingen en verbeteringen is te lang om in te spelen op omstandigheden in een snel veranderende omgeving.
- Centralisatie van processen levert niet op wat beoogd is: compliance en verhoogde efficiency en effectiviteit.

Genomen maatregelen om de kwaliteit van de organisatie te borgen:

- Het inkoopbeleid is in 2014 geactualiseerd, vastgesteld en geïmplementeerd.
- Om de effectiviteit van de besturing van de organisatie te bevorderen zijn in 2014 coördinatiemechanismen ingevoerd.

Operationeel risicoprofiel

Relevante onderdelen van dit beheersingssysteem zijn:

- Ondertekende managementverklaringen (internal control) door de directeuren van de academies en diensteenheden.
- Ondertekende bevestiging bij de jaarrekening door het College van Bestuur. Deze bevestiging is verstrekt aan de externe accountant in het kader van zijn jaarrekeningcontrole.



3.5 COMPLIANCE

Beleidsevaluatie en audit

In 2014 zijn de volgende audits en evaluaties uitgevoerd of gestart:

- Arbo wet- en regelgeving
- een follow-up onderzoek over het elektronisch berichtenverkeer
- omgaan met vrijstellingen
- herontwerp van het proces Diplomering op lean wijze
- beheer van autorisaties
- gebruik van BlackBoard

Publiek/Privaat

We controleren nauwlettend de risico's van publiek 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.

Waarden en normen

Avans Hogeschool hecht grote waarde aan fatsoenlijke omgangsvormen en integer handelen. Daarom kennen we een integriteitscode, een klokkenluidersregeling, een regeling ongewenst gedrag en de regeling privacy. In 2014 zijn deze regelingen niet gewijzigd.

Klokkenluider

In 2014 ontvingen we geen meldingen voor de Avans klokkenluidersregeling.

Privacy

Omdat we privacy belangrijk vinden zijn in 2014 de privacyreglementen voor studenten en medewerkers geactualiseerd. Ook verwachten we dat de Europese privacyregelgeving strenger wordt. Daarom is besloten om de Avans privacyfunctionaris met ingang van 2015 aan te melden als 'Functionaris voor de gegevensbescherming', zoals omschreven in de privacywetgeving. En zijn er voorbereidingen getroffen om de impact hiervan te overzien voor de personele- en studentadministraties en de ICT-beveiliging.

Vrijstellingen

Het EVC-centrum is in 2014 overgegaan van Avans Hogeschool naar Avans+. Vrijstellingen worden uitsluitend verleend door de examencommissie van de betreffende opleiding. Elke verleende vrijstelling wordt door de examencommissie gedocumenteerd en opgenomen in het studievolsysteem Osiris.



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. In het kader van de notitie Helderheid HO wordt hierover specifiek verantwoording afgelegd in bijlage 1 van de jaarrekening.

College van Beroep

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

| Bezwaar- en beroepschriften 2014 | CBE | GAC |
|----------------------------------|-----|-----|
| Ingediend | 188 | 40 |
| Gericht tegen BSA | 48 | |
| Ingetrokken en/of terugverwezen | 77 | 40 |
| Ter zitting | 41 | |
| Ongegrond | 38 | |
| Schikking ter zitting | 2 | |
| Niet ontvankelijk | 7 | |
| Gegrond | 1 | |

| Bezwaar- en beroepschriften 2013 | CBE | GAC |
|----------------------------------|-----|-----|
| Ingediend | 229 | 8 |
| Gericht tegen BSA | 68 | |
| Ingetrokken en/of terugverwezen | 43 | 40 |
| Ter zitting | 25 | 8 |
| Ongegrond | 18 | 6 |
| Schikking ter zitting | 1 | 1 |
| Niet ontvankelijk | | |
| Gegrond | 6 | 1 |

In het merendeel van de beroepszaken werd in de voorfase een schikking bereikt. 1 zaak werd gegrond verklaard vanwege een motiveringsgebrek. De betreffende student kreeg alsnog uitstel van het studieadvies. Net als in voorgaande jaren waren veel van de beroepen gericht tegen de beslissing over het bindend studieadvies (BSA - 48).

Alle studenten kunnen sinds de wetwijziging van 2010 nog hoger beroep instellen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag. In 2014 maakten 4 studenten van deze mogelijkheid gebruik. In alle 4 de gevallen is hun hoger beroep ongegrond verklaard.

Het aantal beroepszaken is gedaald in vergelijking met 2013. Zeker gezien de groei van het aantal studenten. Het aantal bezwaren via het GAC (40) lijkt vrij hoog, maar dat is het gevolg van de nieuwe regels rond de 1 mei-aanmelding en onze interne communicatie, waardoor aspirant-studenten snel naar het loket van de Bezwarencommissie werden verwezen. Alle bezwaren zijn terugverwezen naar de Toelatingscommissie, waar ze adequaat zijn afgehandeld.

Profileringsfonds

Het profileringsfonds is bedoeld voor financiële ondersteuning van studenten (FOS) op basis van artikel 7.51 WHW. De commissie FOS ontving in 2014 18 nieuwe aanvragen voor afstudeersteun en 6 aanvragers kregen op grond van eerder verleende aanspraken een (vervolg)uitkering in 2014. In totaal werd in 2014 € 35.026 verstrekt. Het geormerkte budget was € 21.500. In 2013 werd € 14.795 uitgekeerd. Vanuit het noodfonds van Avans werd in 2014 € 8.100 verstrekt. Dat was in 2013: € 6.900. Er is geen directe aanleiding om te veronderstellen dat de stijgende lijn zich zal voortzetten.

3.6 BEZOLDIGING BESTUUR EN TOEZICHTHOUDERS

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de bezoldigingscode bestuurders hogescholen van maart 2013. Deze code is vastgesteld door de toezichthouders op 18 juni 2012 en goedgekeurd door de minister op 4 februari 2013. Voor het hbo ligt het bezoldigingsmaximum voor 2014 op € 199.905. Aan de meldingsplicht Wet Normering Topinkomens (WNT) is 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.

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 2014

(€ x 1)

| | P.L.A. Rüpp | D.C. Zijderveld | M.M.J. Kamsma |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------|
| Representatiekosten | 0 | 0 | 223 |
| Reiskosten binnenland | 297 | 0 | 0 |
| Reiskosten buitenland | 0 | 0 | 0 |
| Overige kosten | 0 | 0 | 128 |
| Totaal | 297 | 0 | 351 |

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

FINANCIËN.

Het geconsolideerde exploitatieresultaat van Stichting Avans is over 2014 m€ 27,0. Dat is m€ 12,2 hoger dan begroot. Onderstaande analyse geeft inzicht in de kwaliteit van het behaalde geconsolideerde jaarresultaat door deze te vergelijken met de begroting en het voorgaande jaar.

4.1 RESULTAAT 2014

| Resultaatanalyse 2014 (alle bedragen in k€) | werkelijk 2014 | begroot 2014 | werkelijk 2013 |
|---|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Geconsolideerd resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 27.010 | 14.846 | 19.492 |
| Resultaat deelnemingen: | | | |
| Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys | 275 | 19 | 61 |
| Avans Contractactiviteiten B.V. | 870 | 408 | 606 |
| | 1.145 | 427 | 667 |
| Enkelvoudig resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 25.865 | 14.419 | 18.825 |
| Eenmalige baten en lasten: | | | |
| Vervallen schuld OCW liquiditeitsbijdrage | 2.263 | - | - |
| Vrijval voorziening POP | - | - | 3.016 |
| Liquidatie Stichting Waarborgfonds HBO | 1.410 | - | 1.681 |
| BTW restitutie oude boekjaren | 610 | - | 1.448 |
| Afwaardering Lovensdijkstraat 61/63 | -623 | - | - |
| Teruggave WIA premie | - | - | 527 |
| Bijstelling inschattingen jubileum voorziening | - | - | 164 |
| Totaal eenmalige baten en lasten | 3.660 | - | 6.836 |
| Genormaliseerd enkelvoudig resultaat | 22.205 | 14.419 | 11.989 |

Het resultaat werd voor m€ 3,7 positief beïnvloed door eenmalige posten, die bij de betreffende jaarrekeningposten nader worden toegelicht. Gezien hun eenmalige en incidentele karakter waren al deze posten niet begroot. Het genormaliseerde enkelvoudige resultaat steeg van m€ 12,0 in 2013 naar m€ 22,2 in 2014.

Het verschil tussen het genormaliseerde enkelvoudige resultaat 2014 en de begroting bedraagt m€ 7,8. Dit wordt op hoofdlijnen veroorzaakt door:

- Hogere rijksbijdrage ad m€ 10,2. Voornamelijk het gevolg van de onvoorziene ontwikkeling in de macro-economische bedragen per student per 1-10-2013 en inschatting per 1-10-2014. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een verhoging van het bekostigingsniveau per student. Deze aanvullende middelen hebben slechts beperkt geleid tot additionele lasten in 2014.
- Hogere overige baten ad m€ 2,7 (na eenmalige baten). Vooral door hogere subsidiebatens (m€ 1,2) door nieuw opgestarte subsidieprojecten, hogere vergoedingen voor vervangingen in geval van zwangerschap, bevalling en ziekten (m€ 0,5) en hogere detachingsbaten (m€ 0,6).
- Hogere personeelslasten ad m€ 4,9. Vooral ontstaan door: hogere wachtgeldlasten (m€ 2,4) door een hoger aantal afgelopen tijdelijke dienstverbanden en een langere duur omdat het voor ex-medewerkers moeilijker was een nieuwe baan te vinden als gevolg van de slechte arbeidsmarkt. Daarnaast was er extra personele inzet voor activiteiten welke nog niet in de begroting waren opgenomen (m€ 3,0). Bijvoorbeeld implementatie van de coördinatiemechanismen, vervanging van docenten die een masteropleiding volgen en de ontwikkeling van het programma Deeltijd. Tenslotte waren de pensioenlasten (-/ m€ 1,2) lager dan begroot omdat het ABP de pensioenregeling per 1 januari 2014 heeft aangepast om het pensioenstelsel toekomstbestendig te maken.

4.2 2^e EN 3^e GELDSTROOM

Voor een aantal belangrijke subsidieprogramma's, zowel nationaal als Europees, was 2014 het startjaar van een nieuwe programmaperiode. In de regel worden er in deze fase minder selectierondes of 'calls' opengesteld, waardoor er minder mogelijkheden zijn voor het verwerven van externe funding.

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 eerste jaar van de nieuwe programmaperiode 2014-2018 waren er aanvraagrondes voor Raak-MKB, Raak-Publiek en Raak-Pro. Binnen Raak-MKB is het project 'Bio-composieten voor Bouwkundige en Civiele Toepassingen' gehonoreerd, met Avans als penvoerder.

Verder waren in 2014 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)

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

- Fire Bee (Raak-MKB)
- 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 2014 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)

4.3 BESTEDING ADDITIONELE BUDGETTEN

In 2014 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 kennisvalorisatie en het professionaliseren van ICT-vaardigheden van docenten.

Ook werden dit jaar veel ICT-verbeteringen gerealiseerd. Ook is er gewerkt aan de vervanging van het HRM-systeem, aan procesoptimalisatie en aan het digitaal beschikbaar stellen van managementinformatie.

| Overzicht additionele budgetten 2014 (alle bedragen in k€) | Beschikbaar in begroting | Toegekend in begroting | Realisatie |
|---|--------------------------|------------------------|---------------|
| Vernieuwing | 6.000 | 3.058 | 5.472 |
| Meerjarenbeleidsplan 2011-2014 | 7.000 | 4.611 | 7.240 |
| Impulsmiddelen | 558 | 430 | 358 |
| Totaal additionele budgetten | 13.558 | 8.099 | 13.070 |

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 2 kolommen betreft de financiële ruimte waarbinnen het CvB in 2014 nog voorstellen heeft kunnen honoreren.

Specificatie van gerealiseerde additionele budgetten 2014 (alle bedragen in k€)

| Vernieuwing | | Meerjarenbeleidsplan 2011-2014 | |
|----------------------------------|--------------|--|--------------|
| Vernieuwing curricula | 1.851 | Coördinatiemechanismen | 2.037 |
| Deeltijd | 567 | Professionaliseren personeel | 1.073 |
| Virtualiseren in Avans | 342 | Duurzaamheid | 771 |
| Kennisvalorisatie | 266 | Virtualiseren in Avans | 245 |
| OndernemersLift+ | 25 | Onderzoeksbeleid | 210 |
| Subtotaal Onderwijs | 3.051 | Subtotaal Implementatie | 4.336 |
| HRM-systeem | 757 | Focusgroepen | 1.833 |
| Managementinformatie | 311 | Subtotaal Experimenteerruimte | 1.833 |
| Werkplekvernieuwing | 229 | | |
| Inzet en roosteren | 163 | Avans Ondernemerscentrum (AOC) | 391 |
| Corsa | 127 | Engels in curriculum | 326 |
| Digitaal toetsen | 68 | Overig | 354 |
| Telefonie | 68 | Subtotaal overig | 1.071 |
| Overige ICT | 12 | | |
| Subtotaal ICT | 1.735 | Totaal meerjarenbeleidsplan 2011-2014 | 7.240 |
| Projectmanagement | 186 | | |
| Financiële bedrijfsvoering | 118 | Impulsmiddelen | |
| Inkoop Europese aanbesteding | 62 | Aansluiting mbo-hbo | 182 |
| Overige bedrijfsvoering | 170 | Hippocampus | 145 |
| Subtotaal bedrijfsvoering | 536 | Platform Hyperlink | 31 |
| Lovensdijkstraat 61/63 | 150 | Totaal Impulsmiddelen | 358 |
| Subtotaal Huisvesting | 150 | | |
| Totaal Vernieuwing | 5.472 | | |

4.4 FINANCIËLE KENGETALLEN

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

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

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

| Financiële ratio's | Stichting Avans | | Gemiddeld hbo |
|--------------------|-----------------|------|---------------|
| | 2014 | 2013 | 2013 |
| Liquiditeit | 1,58 | 1,5 | 1,03 |
| Solvabiliteit | 66% | 62% | 43% |
| Rentabiliteit | 10,8% | 8,5% | 2,8% |

DUO publiceert jaarlijks de financiële gegevens hbo op basis van de cijfers van alle hogescholen.

De liquiditeit van Avans is hoger dan gemiddeld in het hbo, door het hoge saldo vlottende activa, met name liquide middelen. Dit saldo kunnen we inzetten om toekomstige (huisvesting)investeringen te financieren. De positieve kasstroom van m€ 10,9 komt doordat het exploitatieresultaat minus de afschrijvingen met m€ 43,1 groter zijn dan de investeringen in vaste activa van m€ 29,9. De solvabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo omdat Avans van oudsher een groot deel van de bezittingen kon financieren met eigen vermogen. Ook onze rentabiliteit is hoger dan gemiddeld in het hbo. In hoofdstuk 4.1 staat een verklaring van het resultaat over 2014.

4.5 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 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.

4.6 TREASURYBELEID

Avans gaat met de liquide middelen om conform de procedure cashmanagement, 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 treasuryfunctie binnen de stichting beheert de liquiditeitsstroom.

Avans brengt haar liquide middelen risicoloos onder bij het ministerie van Financiën als onderdeel van de afspraken in 2005 over 'schatkistbankieren'. Daardoor konden we destijds onder aantrekkelijke condities een kredietfaciliteit van m€ 35 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 geldlening ligt vast en de rente op tegoeden is laag ingeschat. We hebben geen derivaten of andere risicovolle financiële producten in portefeuille.

4.7 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.

4.8 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. Voor een deel volgen we in dit budgetmodel de sturingsprincipes van de rijksbekostiging om de samenhang daarmee te waarborgen. Daarnaast kent het budgetmodel specifieke uitgangspunten, bijvoorbeeld over de bekostiging van laboratoria en activiteiten van diensteenheden. Ook kunnen bedrijfsonderdelen een budget krijgen voor specifieke doeleinden, zoals voor vernieuwing en onderzoek.

Het positieve exploitatieresultaat van 2014 ontstond mede binnen de academies. Zij konden de beschikbare budgetten niet altijd in zijn geheel benutten. Academies kunnen de in 2014 gerealiseerde positieve exploitatieresultaten onder bepaalde voorwaarden overhevelen naar 2015 en deze alsnog ten gunste laten komen van het primaire proces.

4.9 FINANCIËLE DOORKIJK TOT EN MET 2017

Continuïteitsparagraaf

Onderstaande tabellen geven een financiële doorkijk tot en met 2017. Voor de periode 2015 tot en met 2017 zijn de cijfers ontleend aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting 2015-2018.

| Kengetal per ultimo | werkelijk 2014 | begroot 2014 | begroot 2015 | begroot 2016 | begroot 2017 |
|---|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Personele bezetting (in fte) | | | | | |
| Avans Hogeschool: | | | | | |
| Management / Directie (OOP) | 71 | 72 | 70 | 70 | 70 |
| Onderwijzend personeel (OP) | 1.152 | 1.136 | 1.258 | 1.258 | 1.258 |
| Overige medewerkers (OOP) | 708 | 690 | 643 | 643 | 643 |
| Deelnemingen | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Geconsolideerde personele bezetting exclusief stagiaires | 2.108 | 2.075 | 2.148 | 2.148 | 2.148 |
| Avans Hogeschool: | | | | | |
| Studentenaantallen (per 1-10) | 28.852 | 28.800 | 28.852 | 28.852 | 28.852 |
| Avans Hogeschool: | | | | | |
| OP-OOP ratio (prestatieafpraak = 1,5) | 1,48 | 1,49 | 1,76 | 1,76 | 1,76 |
| Aantal studenten per fte personeel | 14,9 | 15,2 | 14,6 | 14,6 | 14,6 |
| Aantal studenten per fte onderwijzend personeel | 25,0 | 25,4 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| Geconsolideerd: | | | | | |
| Gemiddelde personele last per fte (in k€) | € 79,00 | € 77,90 | € 82,50 | € 82,40 | € 82,10 |

Avans Hogeschool verwacht dat het aantal studenten de komende jaren zal stabiliseren. Tegelijkertijd zet de meerjarenbegroting fors in op vergroting van de financiële middelen voor het primaire proces. Daardoor zal de begrote personele bezetting OP toenemen ten opzichte van 2014. We verwachten dat deze extra investering een positief effect heeft op de OP-OOP ratio en de verhouding tussen het aantal studenten en personeel.

| Staat van baten en lasten (alle bedragen in K€) | werkelijk 2014 | begroot 2014 | begroot 2015 | begroot 2016 | begroot 2017 |
|---|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Baten | | | | | |
| Rijksbijdrage | 168.852 | 158.632 | 175.618 | 173.305 | 175.433 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 48.255 | 48.117 | 50.484 | 51.462 | 52.068 |
| Overige baten | 32.228 | 21.863 | 23.238 | 23.896 | 24.521 |
| Totaal baten | 249.335 | 228.612 | 249.340 | 248.663 | 252.022 |
| Lasten | | | | | |
| Personeelslasten | 166.622 | 161.737 | 177.214 | 177.027 | 176.369 |
| Afschrijvingen | 15.788 | 15.381 | 16.712 | 18.848 | 19.187 |
| Huisvestingslasten | 10.335 | 10.469 | 11.304 | 11.272 | 11.275 |
| Overige lasten | 29.669 | 26.197 | 28.381 | 29.142 | 29.104 |
| Totaal lasten | 222.414 | 213.784 | 233.611 | 236.289 | 235.935 |
| Saldo baten en lasten | 26.921 | 14.828 | 15.729 | 12.374 | 16.087 |
| Saldo financiële bedrijfsvoering | 89 | 18 | 2 | 133 | 178 |
| Saldo buitengewone baten en lasten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totaal resultaat | 27.010 | 14.846 | 15.731 | 12.507 | 16.265 |
| Enmalige posten in resultaat | 3.660 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Het financiële perspectief blijft naar verwachting de komende jaren goed. Het algemene beeld laat een positief exploitatieresultaat zien van m€ 15,7 in 2015 tot m€ 16,3 in 2017. In de cijfers vanaf 2015 is al rekening gehouden met een aanzienlijke verhoging van de beschikbare middelen voor het onderwijs: ongeveer 9% stijging per student. Bedoeld voor de intensivering van het onderwijs, verhoging van het laboratoriumbudget, aanvullende compensatie voor masterstudies en onbekostigde studenten en voor de coördinatiemechanismen. In de meerjarenbegroting staan alleen de financiële effecten van de door het College van Bestuur goedgekeurde beleidsvoorstellen.

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

- De rijksbijdrage blijft van 2015-2017 relatief stabiel. De jaarlijkse schommelingen zijn vooral het gevolg van fluctuerende bekostigingsniveaus: de rijksbijdrage die een hogeschool ontvangt per bekostigde student en graad. Dit bekostigingsniveau is afhankelijk van zowel het macro-economische budget voor het hbo als het verwachte aantal bekostigde hbo-studenten en -graden.
- Het wettelijk collegegeldtarief stijgt jaarlijks. De studententaallen zijn constant verondersteld vanaf 1-10-2014. Verondersteld is dat ook de verhouding tussen het aantal bekostigde en onbekostigde studenten (81/19) constant is tussen 2015-2017.
- De overige baten dalen in 2015, omdat in 2014 diverse eenmalige posten zijn verantwoord én in de begroting alleen reeds goedgekeurde activiteiten zijn opgenomen.
- De personeelslasten stijgen in 2015 door uitbreiding van de personele formatie vanwege de aanvullende budgetten voor academies en expertisecentra. En door een stijging van de gemiddelde loonkosten per fte als gevolg van de nieuwe cao-hbo.
- De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2015 door aanzienlijke investeringen in gebouwen.

| Balans per ultimo (alle bedragen in K€) | werkelijk 2014 | begroot 2014 | begroot 2015 | begroot 2016 | begroot 2017 |
|---|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Vaste activa | | | | | |
| Immateriële vast activa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Materiële vaste activa | 141.912 | 130.928 | 160.715 | 154.976 | 142.898 |
| Financiële vaste activa | 1.096 | 653 | 604 | 548 | 492 |
| Totaal vaste activa | 143.008 | 131.581 | 161.319 | 155.524 | 143.390 |
| Totaal vlottende activa | 132.080 | 121.666 | 117.323 | 133.505 | 162.271 |
| Totaal activa | 275.088 | 253.248 | 278.642 | 289.029 | 305.661 |
| Eigen vermogen | | | | | |
| Algemene reserve publiek | 90.092 | 35.359 | 69.308 | 84.016 | 102.541 |
| Algemene reserve privaat | 6.678 | 5.989 | 7.273 | 8.251 | 9.347 |
| Bestemmingsreserves | 84.977 | 122.757 | 115.932 | 112.753 | 109.396 |
| Totaal eigen vermogen | 181.747 | 164.105 | 192.513 | 205.020 | 221.284 |
| Voorzieningen | 7.402 | 4.746 | 8.202 | 8.169 | 8.151 |
| Langlopende schulden | 2.450 | 4.713 | 0 | 0 | 0 |
| Kortlopende schulden | 83.489 | 79.684 | 77.927 | 75.840 | 76.226 |
| Totaal passiva | 275.088 | 253.248 | 278.642 | 289.029 | 305.661 |

Toelichting op de kernpunten in de balans:

- De materiële vaste activa zijn met name investeringen in de nieuw- en verbouw van 3 locaties: Lovensdijkstraat 61/63 in Breda (m€ 15), Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch (m€ 11,9) en Beukenlaan 1 in Breda (m€ 2,6).
- Door grote investeringen in 2015 zal het saldo van de vlottende activa eind 2015 lager zijn dan in 2014, ondanks het begrote positieve resultaat. In 2016 en 2017 leiden de positieve resultaten tot een aanzienlijke stijging van de liquide middelen.
- Het eigen vermogen loopt door de verwachte positieve resultaten verder op. Eind 2014 vond een herschikking binnen het eigen vermogen plaats, wat leidde tot een verschuiving in de verschillende componenten van het eigen vermogen. Deze herschikking stond niet in de meerjarenbegroting 2015-2018 en is, om de aansluiting daarmee te behouden, niet verwerkt in de cijfers vanaf 2015 in bovenstaande opstelling.
- De langlopende schuld betreft de lening van Avans Hogeschool bij het ministerie van Financiën. De lening zal medio 2016 volledig afgelost zijn.

4.10 PRIVATE ACTIVITEITEN

Avans+

Binnen de Stichting Avans heeft Avans Hogeschool B.V. een 100% deelneming onder de naam Avans+.

Avans+ verzorgt cursussen en contractonderwijs op hbo-niveau op commerciële basis voor derden.

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.

In voorkomende gevallen zijn werkzaamheden aan Avans uitbesteed. Ook dan is sprake van gespecificeerde offertes en facturering. Avans+ is niet gevestigd binnen de gebouwen van Avans. Wanneer Avans+ gebruik maakt van de faciliteiten van Avans, gebeurt dat tegen betaling.

Tilburg, 8 juni 2015

Dr. P.L.A. Rüpp (voorzitter), Drs. M.M.J. Kamsma MBA/MBI (vicevoorzitter), Dr. D.C. Zijderveld MPA (lid)

**PRESTATIE-
AFSPRAKEN.**

Avans heeft met de staatssecretaris van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) in het voorjaar van 2012 prestatieafspraken gemaakt. De gemaakte prestatieafspraken vallen deels binnen het prestatiebudget en gedeeltelijk binnen het selectief budget.

Prestatiebudget

Het prestatiebudget is een voorwaardelijke financiering die gekoppeld is aan kwaliteit en studiesucces. Het bedrag omvat 5% van de totale bekostiging. Vanaf 2017 is continuering afhankelijk van de realisatie van de afgesproken prestaties in de periode 2012 tot en met 2015.

Met jaarlijkse tussentijdse evaluaties onderzoekt het College van Bestuur of de hogeschoolprestaties voor het prestatiebudget op koers liggen. Op de volgende pagina treft u de stand van zaken over 2014. Zorgpunten liggen bij de indicatoren met betrekking tot studiesucces en rendement (boven norm) en met betrekking tot contacturen (meetbaarheid).

Selectief budget

Ook het selectief budget is een voorwaardelijke financiering. Deze omvat 2% van de totale

bekostiging. De behaalde resultaten en mate van voortgang op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming bepalen of de financiering wordt verhoogd, gecontinueerd of stopgezet. Verantwoording gebeurt via rapportages aan de reviewcommissie.

In het najaar van 2014 heeft een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden van de prestatieafspraken vallend onder het selectief budget. Volgens de reviewcommissie heeft Avans, inclusief het Centre of Expertise Biobased Economy, in 2014 voldoende voortgang geboekt op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming (zie hoofdstuk 2.1). Het advies van de reviewcommissie was positief.

Aandachtspunt vormen de (nog niet) geformuleerde en vastgestelde indicatoren ten aanzien van valorisatie.





Indicatoren met betrekking tot kwaliteit en studiesucces

In onderstaande tabel is de tussenstand opgenomen d.d. 31 december 2014.

| Afspraak (doelstellingen voor 2015) | 0-meting | 2013 | 2014 | Conclusie |
|---|---|---------------------------|--|--|
| Het aandeel van het totale aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na 1 jaar niet meer bij Avans Hogeschool staat ingeschreven bedraagt maximaal 25% . | 24,7% (DUO) cohort 10-11 | 29,3% (MIA) cohort 12-13 | 28,7% (MIA) cohort 13-14 | Het cohort 13-14 kent (niet alleen bij Avans maar landelijk) meer uitval dan het cohort uit de nulmeting. Uitval kan ook betekenen dat studenten na de propedeuse naar het wo doorstromen of een andere hbo-opleiding gaan volgen. Het aantal studenten dat in het eerste jaar de propedeuse behaalt bedraagt 32,8%. In 2015 wordt nog ingezet op verscherpte intake, peermonitoring, peertutoring en studieloopbaanbegeleiding. |
| Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij Avans inschrijven (her-inschrijvers), dat in de nominale studietijd + 1 jaar (C+1) bij de hogeschool het bachelordiploma behaalt, bedraagt minimaal 75% . | 72,5% (DUO) cohort 06-07 | 68,6% (MIA) cohort 08-09 | 67,7% (MIA) cohort 09-10 50,5% (MIA) cohort 10-11 | De resultaten van het cohort 09-10 zijn zorgwekkend. Hier is geen directe verklaring voor. De resultaten van het cohort 10-11 (het cohort dat voor de eindmeting bepalend is) moet als volgt worden gelezen: Na 4 jaar heeft 50,5% het diploma gehaald. |
| Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na 1 jaar studie bij een andere opleiding van Avans staat ingeschreven, blijft op vergelijkbaar niveau (12%). | 10% (DUO) cohort 10-11 | 10,5% (MIA) cohort 12/13 | 9,2% (MIA) cohort 13-14 | Het aantal switchers vertoont al enige jaren een dalende trend. De reden is niet onderzocht, maar aangenomen wordt dat dit een gevolg is van meer aandacht voor intake en matching. |
| 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) | Het percentage is ten opzichte van vorig jaar op vergelijkbaar niveau gebleven; een niveau dat hoger is dan de afgesproken indicator. |
| Het streefpercentage masteropgeleide docenten bij Avans is 70% op 1-1-2016. | 56% | 67% (Sociaal jaarverslag) | 71,6% (Sociaal jaarverslag) | De maatregelen in aannamebeleid (100% master) en opleidingsbeleid beginnen hun vruchten af te werpen. Avans ligt op streefniveau. |
| In 2015 kent Avans geen enkele voltijd bacheloropleiding die minder dan gemiddeld 12 geprogrammeerde contacturen per week in het eerste jaar heeft. | 7 van de 54 voltijd Opleidingen < norm. | Niet beschikbaar | 12 van de 54 voltijd opleidingen < norm. | Per studiejaar 14-15 is meting door verplichte registratie mogelijk gemaakt. Uit het gemiddelde over 3 blokken (1 blok is nog niet gepland) blijkt dat de score nog niet is verbeterd. Met het verkregen inzicht zijn gerichte acties uitgezet. |
| Avans stelt de volgende norm: verhouding OP/OOP is 60%-40% in fte (ratio 1,50). | 1,32 | 1,46 (OP 58,3%) | 1,47 (OP 59,6%) | Er ligt druk op deze indicator vanwege een toename van het aantal ondersteunende taken op het gebied van onderzoek en ondernemerschap en de inrichting van expertisecentra. Uitkomst benchmark Hogescholen 2014 (Berenschot). |
| Aanvullende indicator: Zuivere overhead (Berenschot): 23% | 23,0% | Geen meting | 22,8% | |

MIA: Management Informatiesysteem Avans. De definities komen overeen met de afgesproken definities bij de prestatieafspraken, maar vanwege verschillen in gebruikte bronnen en meetmomenten kunnen afwijkingen ontstaan ten opzichte van landelijke informatiesystemen (zoals DUO).

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

GECONSOLIDEERDE BALANS 2014 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

| ACTIVA | 31-12-14 | | 31-12-13 | |
|--------------------------------|----------|---------|----------|---------|
| | € | € | € | € |
| Vaste activa | | | | |
| Materiële vaste activa (1) | 141.912 | | 127.781 | |
| Financiële vaste activa (2) | 1.096 | | 966 | |
| Totaal vaste activa | | 143.008 | | 128.747 |
| Vlottende activa | | | | |
| Vorraden (3) | 44 | | 39 | |
| Onderhanden projecten | 304 | | 181 | |
| Vorderingen (4) | 29.396 | | 29.155 | |
| Liquide middelen (5) | 102.336 | | 91.418 | |
| Totaal vlottende activa | | 132.080 | | 120.793 |
| Totaal activa | | 275.088 | | 249.540 |
| PASSIVA | | | | |
| | € | € | € | € |
| Eigen vermogen (6) | | 181.747 | | 154.737 |
| Voorzieningen (7) | 7.402 | | 5.097 | |
| Langlopende schulden (8) | 2.450 | | 8.913 | |
| Kortlopende schulden (9) | 83.489 | | 80.793 | |
| | | 93.341 | | 94.803 |
| Totaal passiva | | 275.088 | | 249.540 |

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014 (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroting 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | € | € | € |
| Baten | | | |
| Rijksbijdragen OCW (10) | 168.852 | 158.632 | 153.891 |
| Collegegelden (11) | 48.255 | 48.117 | 44.812 |
| Baten werk in opdracht van derden (12) | 17.630 | 16.136 | 16.803 |
| Overige baten (13) | 14.598 | 5.727 | 12.231 |
| Totaal baten | 249.335 | 228.612 | 227.737 |
| Lasten | | | |
| Personele lasten (14) | 166.622 | 161.737 | 153.536 |
| Afschrijvingen (15) | 15.788 | 15.381 | 14.206 |
| Huisvestingslasten (16) | 10.335 | 10.469 | 10.402 |
| Overige lasten (17) | 29.669 | 26.197 | 30.308 |
| Totaal lasten | 222.414 | 213.784 | 208.452 |
| Saldo baten en lasten | 26.921 | 14.828 | 19.285 |
| Saldo financiële baten en lasten (18) | 378 | 140 | 377 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 27.299 | 14.968 | 19.662 |
| Vennootschapsbelasting | 289 | 122 | 170 |
| Resultaat | 27.010 | 14.846 | 19.492 |

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2014 (X 1.000)

| | 2014 | | 2013 | |
|--|---------|----------------|---------|---------------|
| | € | € | € | € |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | | | |
| Resultaat | 27.010 | | 19.492 | |
| Afschrijvingen (15) | 15.165 | | 14.206 | |
| Mutaties voorzieningen (7) | 2.305 | | -2.754 | |
| Veranderingen in vlottende middelen: | | | | |
| - Voorraden (3) | -5 | | 2 | |
| - Onderhanden projecten | -123 | | 99 | |
| - Vorderingen (4) | -241 | | -356 | |
| - Kortlopende schulden (9) | 2.696 | | 2.266 | |
| | | 46.807 | | 32.955 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | | |
| Investeringen materiële vaste activa (1) | -29.919 | | -17.731 | |
| Desinvesteringen materiële vaste activa (1) | 623 | | 19 | |
| Investeringen financiële vaste activa (2) | -186 | | -256 | |
| Desinvesteringen financiële vaste activa (2) | 56 | | 56 | |
| | | -29.426 | | -17.912 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | |
| Aflossing en vrijval langlopende schulden (8) | | -6.463 | | -4.200 |
| Mutatie liquide middelen | | 10.918 | | 10.843 |
| Beginstand liquide middelen | 91.418 | | 80.575 | |
| Mutaties liquide middelen | 10.918 | | 10.843 | |
| Eindstand liquide middelen | | 102.336 | | 91.418 |

ALGEMENE TOELICHTING

Activiteiten

Stichting Avans heeft ten doel:

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

Continuïteit

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

Groepsverhoudingen

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

Consolidatie

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

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

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

De rechtspersonen die in de consolidatie betrokken zijn, betreffen:

- Avans Contractactiviteiten B.V., Tilburg (100% deelneming van Stichting Avans)
- Avans Hogeschool B.V., Tilburg (100% deelneming van Avans Contractactiviteiten B.V.)
- Avans Hogeschool PRL B.V., Breda (100% deelneming van Avans Hogeschool B.V.)
- Avans Hogeschool MB B.V., Breda (100% deelneming van Avans Hogeschool B.V.)

- Instituut Scire B.V., Zeist (100% deelneming van Avans Hogeschool B.V.)
- Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys, Tilburg (50% deelneming van Stichting Avans)

Aangezien de staat van baten en lasten over 2014 van Stichting Avans in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte staat van baten en lasten in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Verbonden partijen

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

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

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Schattingen

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

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

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

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Voor zover omrekening uit vreemde valuta relevant is, geschiedt dit naar de koerswaarde op transactie- c.q. balansdatum. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Materiële vaste activa

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

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

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord. Stichting Avans past de componentenbenadering toe. Bij deze methode worden de gebouwen van Stichting Avans opgesplitst in twee componenten, te weten

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

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

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin Stichting Avans invloed van betekenis kan uitoefenen, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen van deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Avans Hogeschool in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellig voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Vorderingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 2% (2013: 4%).

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

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

Voorraden

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

Onderhanden projecten

Voor de projecten, waarbij de winst op de reeds verrichte prestaties op verantwoorde wijze kan worden bepaald, wordt de winst aan het boekjaar toegerekend naar de mate waarin de verrichte prestaties hun aandeel hebben gehad in het totaal van de voor het project te verrichten prestaties. De voortgang van projecten wordt bepaald op basis van de werkelijke start- en einddatum van projecten. Als de winst niet op verantwoorde wijze kan worden bepaald, wordt deze winst verantwoord in het boekjaar waarin het project wordt opgeleverd.

Voorzieningen voor verwachte verliezen worden genomen in de periode waarin komt vast te staan dat er sprake is van verliesgevend projecten en worden in mindering gebracht op de post onderhanden projecten. Verder zijn op de post onderhanden projecten de gedeclareerde termijnen en vooruitontvangen betalingen in mindering gebracht. Gedeclareerde termijnen die de waardering van een individueel project overtreffen, worden als passiefpost onder de kortlopende schulden opgenomen.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

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

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

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

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

Schulden

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

Operationele leasing

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

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

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

Verantwoording baten

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

Rijksbijdragen

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

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

Overige baten

Overige baten bestaan uit subsidies, detachering en overige baten.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2014 is 101,1%.

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

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.
- In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan het ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen van de onder de vennootschapsbelastingplicht vallende activiteiten/projecten, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belasting-schulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Het toepasselijk belastingtarief is 20%-25%. Het effectieve belastingtarief is 1,1%. Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief omdat enkel Avans Contractactiviteiten B.V. en haar deelnemingen belastingplichtig zijn.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

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

| | Terreinen en terreinvoor- zieningen | Nieuwbouw in aanbouw | Gebouwen | Inventaris | Totaal |
|--------------------------------------|---|-------------------------|---------------|---------------|----------------|
| | € | € | € | € | € |
| Aanschafwaarde 01-01-2014 | 14.406 | 9.190 | 173.753 | 77.360 | 274.709 |
| Cumulatieve afschrijvingen t/m 2013 | -631 | - | -84.402 | -61.139 | -146.172 |
| Egalisatierekening subsidies | - | - | -756 | - | -756 |
| Boekwaarde 01-01-2014 | 13.775 | 9.190 | 88.595 | 16.221 | 127.781 |
| Overige mutaties | - | -13.955 | 13.955 | - | - |
| Investerings 2014 | 589 | 15.155 | 5.156 | 9.019 | 29.919 |
| Desinvesteringen 2014 | - | - | - | - | - |
| Afschrijvingen 2014* | -158 | - | -8.694 | -6.389 | -15.241 |
| Bijzondere waardevermindering | - | - | -623 | - | -623 |
| Vrijval egalisatierekening subsidies | - | - | 76 | - | 76 |
| Boekwaarde 31-12-2014 | 14.206 | 10.390 | 98.465 | 18.851 | 141.912 |
| Cumulatieve afschrijvingen t/m 2014 | -789 | - | -93.096 | -30.334 | -124.219 |

* De afschrijvingen bij terreinen en terreinvoorzieningen hebben betrekking op de terreinvoorzieningen van het parkeerterrein aan de Hogeschoollaan.

In verband met de verbouwing van de Lovensdijkstraat is de resterende boekwaarde van het gesloopte deel van de eerdere investeringen in de gebouwen (k€ 623) geheel afgewaardeerd.

In 2014 is de registratie van de reeds volledig afgeschreven inventarissen opgeschoond. Dit heeft niet geleid tot een aanpassing van de boekwaarde, maar heeft wel geleid tot een verlaging van de aanschafwaarde en cumulatieve afschrijving met m€ 37,2.

Afschrijvingspercentages:

| | |
|----------------------|--------|
| Terreinen | 0,00% |
| Terreinvoorzieningen | 6,67% |
| Gebouwen | 3,33% |
| Installaties | 6,67% |
| Verbouwingen | 20,00% |
| Meubilair | 10,00% |
| Xplora meubilair | 14,29% |
| Onderwijsapparatuur | 20,00% |
| ICT | 33,33% |
| Overige inventaris | 10,00% |

Verstreckte zekerheden

Stichting Avans heeft aan het Ministerie van Financiën het recht van hypotheek verleend op de percelen en opstallen aan de Hogeschoollaan 1 te Breda, de Lovensdijkstraat 61/63 te Breda en de Onderwijsboulevard 215 te 's-Hertogenbosch.

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen (x 1.000)

| | Bedrag € | Peildatum | |
|----------------------------------|----------|-----------|------------------|
| OZB-waarde gebouwen en terreinen | 75.031 | 1-1-2014 | Breda |
| OZB-waarde gebouwen en terreinen | 40.523 | 1-1-2013 | 's-Hertogenbosch |
| OZB-waarde gebouwen en terreinen | 16.967 | 1-1-2013 | Tilburg |
| Verzekerde waarde gebouwen | 211.785 | | |

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

| | 31-12-14 | 31-12-13 |
|-----------------------------|----------|----------|
| | € | € |
| Termijndeposito's | 250 | 250 |
| Leningen u/g | 660 | 716 |
| Borgstelling Ministerie OCW | 186 | - |
| | 1.096 | 966 |

Termijndeposito's

De deposito heeft een resterende looptijd van 31 maanden en een rentepercentage van 2,65%.

Leningen u/g

| | Bedrag lening 31-12-2014 | Uitgeleend 2014 | Aflossingen 2014 | Rente- percentage | Resterende looptijd |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| | € | € | € | % | jaren |
| Lening aan Bress | 60 | - | 20 | 0% | 4 |
| Lening aan Bress | 600 | - | 36 | 2,5% | 17 |
| Totaal leningen u/g | 660 | - | 56 | | |

De lening aan Stichting Bredase Studenten Sportvereniging (Bress) betreft een renteloze lening met een hoofdsom van k€ 200 en een looptijd van 10 jaar. Aflossing heeft voor het eerst plaatsgevonden op 1 augustus 2009. De lening is verstrekt vanuit privaat vermogen.

De hypothecaire lening aan Stichting Bredase Studenten Sportvereniging (Bress) betreft een lening met een hoofdsom van k€ 720, een looptijd van 20 jaar en een rentepercentage van 2,5%. Aflossing heeft voor het eerst plaatsgevonden op 30 september 2012. De schuldenaar heeft het recht om te allen tijde het bedrag van de lening geheel of gedeeltelijk boetevrij af te lossen. De lening is verstrekt vanuit privaat vermogen.

De opgenomen vorderingen hebben een looptijd langer dan een jaar.

Borgstelling Ministerie OCW

Als onderdeel van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO hebben alle hbo-instellingen een borgstelling afgegeven aan het ministerie van OCW. Het aandeel van Avans in de borgstelling bedraagt k€ 186. Deze borgstelling zal naar verwachting in 8 jaren worden terugbetaald en kent geen rentevergoeding.

3. VOORRADEN (X 1.000)

| | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|------------------------|------------|------------|
| | € | € |
| Gebruiksgoederen | 44 | 39 |
| Totaal voorraad | 44 | 39 |

De voorraden gebruiksgoederen bestaan hoofdzakelijk uit leermiddelen.

4. VORDERINGEN (X 1.000)

| | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|--|---------------|---------------|
| | € | € |
| Debiteuren | 6.360 | 7.501 |
| Vorderingen op studenten | 17.956 | 17.621 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 1.101 | 695 |
| Overige vorderingen | 51 | 60 |
| Overlopende activa | 3.928 | 3.278 |
| Totaal vorderingen | 29.396 | 29.155 |

De post debiteuren is verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren, zijnde k€ 282 (2013: k€ 224). Onder de post vorderingen op studenten is een voorziening dubieuze studentdebiteuren opgenomen van k€ 232 (2013: k€ 200).

Onder de post belastingen en premies sociale verzekeringen zijn in 2014 de inschattingen inzake de BTW restituties (pro rata) 2014 (k€ 260) en 2012-2013 (k€ 782) opgenomen. Onder de post belastingen en premies sociale verzekeringen is in 2013 een vordering van k€ 527 opgenomen voor een eenmalige teruggave van de WIA premie.

Onder de kortlopende vorderingen zijn geen vorderingen opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

5. LIQUIDE MIDDELEN (X 1.000)

| | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|--------------------------------|----------------|---------------|
| | € | € |
| Termijndeposito's | 82.350 | 71.437 |
| Bankrekeningen | 19.985 | 19.980 |
| Kassen | 1 | 1 |
| Totaal liquide middelen | 102.336 | 91.418 |

Onder de post bankrekeningen zijn twee bankgaranties opgenomen voor een totaalbedrag van k€ 322 (2013: k€ 888). Als gevolg van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO is de bankgarantie ad k€ 566 in 2014 vervallen. Over de overige tegoeden op bankrekeningen kan direct worden beschikt.

6. EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

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

7. VOORZIENINGEN (X 1.000)

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

| | Mutaties | | | | Stand 31-12-2014 |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|---------------------|
| | Stand 01-01-2014 | Dotatie 2014 | Onttrek- kingen 2014 | Vrijval 2014 | |
| | € | € | € | € | € |
| Wettelijk wachtgeld | 1.652 | 3.464 | 1.216 | 514 | 3.386 |
| Bovenwettelijk wachtgeld | 1.452 | 1.207 | 323 | 365 | 1.971 |
| Collectief wachtgeld | 124 | 17 | 65 | -4 | 80 |
| Ambtsjubilea | 710 | 333 | 120 | 44 | 879 |
| Langdurig zieken | 868 | 889 | 137 | 698 | 922 |
| Masteropleidingen | 112 | - | - | 112 | - |
| Latente belastingen | 36 | - | - | 13 | 23 |
| Overige | 143 | 42 | - | 44 | 141 |
| Totaal voorzieningen | 5.097 | 5.952 | 1.861 | 1.786 | 7.402 |

Looptijd voorzieningen:

| | Onderverdeling saldo 31-12-2014 | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------------|------------|
| | < 1 jaar | 1 - 5 jaar | > 5 jaar |
| | € | € | € |
| Wettelijk wachtgeld | 2.342 | 1.044 | - |
| Bovenwettelijk wachtgeld | 406 | 1.056 | 509 |
| Collectief wachtgeld | 35 | 41 | 4 |
| Ambtsjubilea | 35 | 760 | 84 |
| Langdurig zieken | 394 | 528 | - |
| Latente belastingen | 12 | 11 | - |
| Overige | 58 | 83 | - |
| Totaal | 3.282 | 3.523 | 597 |

Voorziening wettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van wettelijke wachtgeld. De totale wettelijke werkloosheidslasten van de medewerkers die na 2007 werkloos zijn geworden, worden op basis van de gegevens in de beslissbrief UVW voorzien voor de duur van de wettelijke werkloosheid. De verplichting ultimo 2014 is contant gemaakt tegen 2% (ultimo 2013: 4%). Deze aanpassing in de disconteringsvoet heeft geresulteerd in een last van k€ 39 in 2014.

Voorziening bovenwettelijk wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van bovenwettelijke wachtgeld. Naast de wettelijke werkloosheidsuitkering kent het hbo nog een Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering. De voorziening wordt berekend als de contante waarde van de maximale verplichting aan personeelsleden die ontslagen zijn. De verplichting ultimo 2014 is contant gemaakt tegen 2% (ultimo 2013: 4%). Deze aanpassing in de disconteringsvoet heeft geresulteerd in een last van k€ 126 in 2014.

Voorziening collectief wachtgeld

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van collectieve wachtgeld. Het collectief wachtgeld bestaat uit uitkeringsgerechtigden van voor 1996. De uitkeringslasten van deze groep uitkeringsgerechtigden worden collectief gedragen worden door alle hbo-instellingen. De uitkeringslasten per hogeschool worden berekend conform een verdeelsleutel (afhankelijk van het aantal studenten per hbo-instelling en het totaal landelijke studenten). De verplichting ultimo 2014 is contant gemaakt tegen 2% (ultimo 2013: 4%). Deze aanpassing in de disconteringsvoet heeft geresulteerd in een last van k€ 2 in 2014.

Voorziening ambtsjubilea

Deze voorziening is bestemd voor toekomstige lasten uit hoofde van ambtsjubilea gedurende het dienstverband van de medewerkers. De verplichting ultimo 2014 is contant gemaakt tegen 2% (ultimo 2013: 4%). Deze aanpassing in de disconteringsvoet heeft geresulteerd in een last van k€ 162 in 2014.

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en geen bijdrage levert aan het productieproces.

Masteropleidingen

Tot en met 2013 werd de verplichting uit hoofde van de masteropleidingen als voorziening gekwantificeerd. Vanaf 2014 wordt dit gezien de aard van de post als kortlopende schuld gepresenteerd (zie ook toelichting op de kortlopende schulden).

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen twee voorzieningen bij Avans Hogeschool B.V. en MB B.V. Het betreffen voorzieningen die gevormd zijn voor de mogelijke financiële gevolgen van een claim van een derde en een voorziening latente vennootschapsbelasting.

8. LANGLOPENDE SCHULDEN (X 1.000)

| | Mutaties | | | | Stand 31-12-2014 |
|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
| | Stand 01-01-2014 | Opgenomen 2014 | Vrijval 2014 | Aflossingen 2014 | |
| | € | € | € | € | € |
| Schulden aan OCW | | | | | |
| liquiditeitsbijdrage | 2.263 | - | 2.263 | - | - |
| Schuld aan Ministerie van Financiën | 6.650 | - | - | 4.200 | 2.450 |
| Totaal langlopende schulden | 8.913 | - | 2.263 | 4.200 | 2.450 |

De schuld aan OCW betrof een liquiditeitsbijdrage uit 1988 als gevolg van het besluit dat studenten werd toegestaan om met ingang van het studiejaar 1988/89, het verschuldigde collegegeld in termijnen te voldoen. Om de negatieve effecten van deze regeling op de liquiditeitspositie op te heffen werd door het Ministerie van OCW aan Stichting Avans een bedrag van m€ 2,3 ter beschikking gesteld als 'liquiditeitscorrectie'. Dit bedrag is gebaseerd op het studentenaantal per 15 september 1987. Eind april 2014 is door het Ministerie van OCW in een nieuwsbrief aangekondigd dat deze schuld niet meer afgerekend zal worden door het Ministerie van OCW. De schuld is in 2014 dan ook geheel vrijgevallen.

Ter financiering van de nieuwbouw en renovatie in Breda, Tilburg en 's-Hertogenbosch heeft Stichting Avans in 2005 een lening bij het Ministerie van Financiën afgesloten. Het Ministerie van Financiën

heeft hierbij de voorwaarde gesteld dat Stichting Avans haar overtollige liquide middelen 'stalt' bij het Ministerie. De lening heeft een hoofdsom van m€ 35. De aflossing zal plaatsvinden in 100 maandelijkse termijnen, voor het eerst op 30 april 2008. Het rentepercentage bedraagt voor de gehele looptijd 2,82%. De opgenomen gelden zijn voor zover mogelijk in deposito's uitgezet. Voor een toelichting op de deposito's wordt verwezen naar de toelichting op de liquide middelen.

Als zekerheid voor de aflossing van de schuld aan het Ministerie van Financiën is een eerste hypotheek verleend op de aan Stichting Avans toebehorende percelen en opstallen aan de Hogeschoollaan 1 te Breda, de Lovensdijkstraat 61/63 te Breda en de Onderwijsboulevard 215 te 's-Hertogenbosch. De eerste hypotheek wordt verleend tot een bedrag van m€ 43,7, met rente en kosten begroot op m€ 13,1, tezamen m€ 56,8.

9. KORTLOPENDE SCHULDEN (X 1.000)

| | 31-12-2014 | 31-12-2013 |
|--|---------------|---------------|
| | € | € |
| Onderhanden projecten | 14.098 | 13.584 |
| Crediteuren | 6.214 | 4.485 |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 6.763 | 6.721 |
| Omzetbelasting | 321 | 470 |
| Vennootschapsbelasting | 172 | 165 |
| Schulden terzake pensioenen | 2.044 | 2.229 |
| Schulden aan Ministerie van OCW | 240 | 487 |
| Aflossingsverplichting | 4.200 | 4.200 |
| Overige kortlopende schulden | 2.216 | 2.151 |
| Overlopende passiva: | | |
| Vakantiegeld | 4.729 | 4.375 |
| Vakantiedagen | 1.572 | 1.292 |
| Vooruitontvangen collegegelden | 34.821 | 32.607 |
| Overig | 6.099 | 8.026 |
| Totaal kortlopende schulden | 83.489 | 80.792 |

Onder de schulden aan Ministerie van OCW is de volgende doelsubsidie OCW opgenomen:

| | Kenmerk | Bedrag toewijzing | Saldo 31-12-2012 | Ontvangen 2013 | Lasten 2013 | Saldo 31-12-2013 |
|-----------------------------|----------|----------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------|
| | | € | € | € | € | € |
| Doorlopend na 31-12-2014 | | | | | | |
| Lerarenbeurs | 643958-1 | 350 | 6 | 317 | 83 | 240 |
| Totaal | | 350 | 6 | 317 | 83 | 240 |

De schulden hebben allen een looptijd korter dan een jaar.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Voor de nieuwbouw en renovatie is Stichting Avans de volgende meerjarige financiële verplichting aangegaan:

| | Aangegane verplichting | Ontvangen facturen | Resterende verplichting |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
| | k€ | k€ | k€ |
| locatie Lovensdijkstraat in Breda | 21.768 | 12.709 | 9.059 |
| locatie Beukenlaan in Breda | 2.513 | 2.057 | 456 |

Stichting Avans heeft de volgende huurcontracten afgesloten:

- Avans Hogeschool B.V. heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Heerbaan 14-40. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar is aangegaan per 1 juli 2010. De huurprijs inclusief BTW bedraagt k€ 54 per maand.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hervenplein in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 10 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 augustus 2011. In het contract zijn twee mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging opgenomen. Het contract kan na 5 jaar en 2 maanden en na 8 jaar en 2 maanden opgezegd worden met inachtneming van een opzegtermijn van 9 maanden. De huurprijs bedraagt k€ 899 per jaar. De huurprijs is exclusief BTW. De aan de verhuurder te betalen BTW-compensatie bedraagt 4% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. Het betreft een huurcontract met recht tot koop.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Bijster in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 juli 2013. Stichting Avans mag de huurovereenkomst éénmalig tussentijds beëindigen en wel na een periode van 3 jaar en 2 maanden met inachtneming van een opzegtermijn van 10 maanden. De huurprijs bedraagt k€ 249 per jaar. De huurprijs is exclusief BTW. De aan de verhuurder te betalen BTW-compensatie bedraagt 7% van de jaarhuur en is van toepassing gedurende de gehele looptijd van de huurovereenkomst. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd.
- Stichting Avans heeft een huurcontract gesloten voor de locatie Hooge Donken in 's-Hertogenbosch. Deze overeenkomst met een looptijd van 5 jaar en 2 maanden is aangegaan per 1 mei 2014. De huurprijs bedraagt k€ 200 per jaar. Over de huurprijs is geen BTW verschuldigd. De aan de verhuurder te betalen BTW-compensatie bedraagt 4% van de huurprijs. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd. De overeenkomst kan vervolgens worden voortgezet voor aansluitende perioden van telkens 5 jaar.
- Stichting Avans heeft een huurcontract afgesloten voor de tijdelijke huisvesting aan de Hogeschoollaan in Breda. Deze overeenkomst met een looptijd van 3 jaar is aangegaan per 22-05-2013. De huurprijs inclusief BTW bedraagt k€ 362 per jaar.

- Stichting Avans heeft het huurcontract voor de tijdelijk huisvesting aan de Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch verlengd tot en met 31-07-2015. De verschuldigde huur bedraagt k€ 154.

Stichting Avans heeft de volgende leasecontracten afgesloten:

- Door Stichting Avans zijn vier auto leasecontracten aangegaan met een resterende looptijd die varieert tot maximaal december 2018. Het jaarlijkse leasebedrag bedraagt k€ 64.
- Door Avans Hogeschool B.V. zijn 9 leasecontracten aangegaan met een gemiddelde resterende looptijd van 12 maanden en een gemiddeld jaarlijks leasebedrag van k€ 10 per contract, te verhogen met omzetbelasting.

Stichting Avans heeft een contract met Océ afgesloten voor het leveren en in stand houden van de afdrukvoorzieningen alsmede het leveren van reprografische diensten. Het contract heeft een looptijd tot 30 juni 2015. De grondslag voor prijzen en tarieven van alle door Océ te verrichten werkzaamheden ter zake van de ter beschikking te stellen afdrukvoorzieningen en uit te voeren Reprografiediensten zijn vastgelegd.

Stichting Avans heeft een contract met Staples Nederland B.V. afgesloten voor het leveren van kantoorartikelen. Het contract heeft een looptijd tot 30 juni 2015.

Stichting Avans heeft met Nuon een leveringsovereenkomst voor gas afgesloten tot 1 januari 2016. De contractprijs voor 2014 bedroeg € 0,26741 /m³ en voor 2015 bedraagt deze € 0,26091 /m³.

Stichting Avans heeft met Eneco een leveringsovereenkomst elektriciteit afgesloten tot 1 januari 2016. Prijsvorming vindt plaats door vastklikken. Voor 2014 waren de prijzen vastgeklikt op € 0,05787 /kWh normaal tarief en € 0,04193 /kWh voor laag tarief. Voor 2015 zijn de prijzen vastgeklikt op € 0,05332 /kWh normaal tarief en € 0,03718 /kWh voor laag tarief.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Stichting Avans heeft (onderhouds)contracten afgesloten met de volgende bedrijven inclusief bijbehorende bedragen:

| | k€ | | k€ |
|-------------|-------|----------|-----|
| CSU | 3.978 | Surfnet | 441 |
| KPN | 927 | Enexis | 275 |
| Imtech | 120 | Telindus | 136 |
| Surf Market | 702 | BCT BV | 60 |
| Maasmond | 333 | Vmware | 60 |

De looptijd van de langdurige verplichtingen kan als volgt verdeeld worden:

| | |
|----------|-------|
| < 1 jaar | 4.357 |
| 1-5 jaar | 2.675 |
| > 5 jaar | - |

Stichting Avans heeft de volgende bankgaranties afgegeven:

- De bankgarantie die is afgegeven ten behoeve van Bouwfonds Office Value Fund N.V. te Hoevelaken bedraagt k€ 234.
- De bankgarantie die is afgegeven ten behoeve van Summa Vastgoed B.V. te Terneuzen bedraagt k€ 88.
- Avans Hogeschool B.V. heeft ten gunste van Stichting Heerborgh en Heerborgh Vastgoed C.V. een garantie van k€ 150 afgegeven.

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

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

Uit dien hoofde zijn bovenstaande rechtspersonen hoofdelijk aansprakelijk voor elkaars omzetbelastingsschulden en voor de omzetbelasting die de fiscale eenheid verschuldigd is.

Er lopen diverse geschillen/claims jegens en door Stichting Avans. Hoewel het niet mogelijk is de uitkomst van deze geschillen/claims te voorspellen, is het College van Bestuur van mening - op grond van de informatie die thans beschikbaar is en na raadpleging van de interne jurist - dat het onwaarschijnlijk is dat de uitkomsten hiervan materieel nadelige gevolgen zullen hebben voor de financiële positie van Stichting Avans.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN

Er is geen sprake van niet in de balans opgenomen rechten.

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Code activiteiten:

1 = contractactiviteiten

2 = contractonderzoek

3 = onroerende zaken

4 = overig

Voor de consolidatiecriteria wordt verwezen naar de algemene toelichting.

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN (X 1.000)

| Naam en zetel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2014 | Exploitatie saldo 2014 | Omzet 2014 |
|---|-------------------|---------------------------|------------------------|---------------|
| | | € | € | € |
| Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%) | 4 | 6.132 | 870 | 16.886 |
| Totaal | | 6.132 | 870 | 16.886 |

Doelstelling:

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

Bestuurders / directieleden:

Dr. D.C. Zijdeveld MPA

Drs. M.M.J. Kamsma MBA/MBI

JOINT VENTURE (X 1.000)

| Naam en zetel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2014 | Exploitatie saldo 2014 | Omzet 2014 |
|--|-------------------|---------------------------|------------------------|--------------|
| | | € | € | € |
| Stichting Juridische Hogeschool Avans - Fontys Tilburg (deze cijfers worden voor 50% in de consolidatie betrokken) | 4 | 464 | 550 | 8.628 |
| Totaal | | 464 | 550 | 8.628 |

Doelstelling:

Het exploiteren en verzorgen van de bachelor opleiding HBO-Rechten.

Bestuurders / directieleden:

Dr. D.C. Zijdeveld MPA (Stichting Avans)

Drs. M.M.J. Kamsma MBA/MBI (Stichting Avans)

Drs. E.C. Meijer (Fontys Hogescholen)

Dr. J. Welmers (Fontys Hogescholen)

Mr. S.J.G.N.M. Willard (onafhankelijke externe voorzitter)

Gegevens Fontys Hogescholen:

Rachelsmolen 1

5611 MA Eindhoven

In het kader van de verslaggevingsrichtlijnen zijn onderstaand de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht van de joint venture opgenomen.

BALANS STICHTING JURIDISCHE HOGESCHOOL AVANS-FONTYS 2014 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

| ACTIVA | 31-12-2014 | | 31-12-2013 | |
|--------------------------------|------------|--------------|------------|------------|
| | € | € | € | € |
| Vlottende activa | | | | |
| Vorderingen | 24 | | 96 | |
| Liquide middelen | 1.662 | | 766 | |
| Totaal vlottende activa | | 1.686 | | 862 |
| Totaal activa | | 1.686 | | 862 |
| PASSIVA | | | | |
| | € | € | € | € |
| Eigen vermogen | 464 | | -86 | |
| Voorzieningen | 180 | | 20 | |
| Kortlopende schulden | 1.042 | | 928 | |
| Totaal passiva | | 1.686 | | 862 |

STAAT VAN BATEN EN LASTEN STICHTING JURIDISCHE HOGESCHOOL AVANS-FONTYS 2014 (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|
| Baten | | | |
| Bijdragen Avans en Fontys | 8.476 | 8.522 | 7.059 |
| Collegegelden | - | - | 383 |
| Overige baten | 152 | 86 | 154 |
| Totaal baten | 8.628 | 8.608 | 7.596 |
| Lasten | | | |
| Personele lasten | 7.505 | 7.940 | 6.858 |
| Afschrijvingen | - | 4 | 18 |
| Overige instellingslasten | 574 | 628 | 598 |
| Totaal lasten | 8.079 | 8.572 | 7.474 |
| Saldo baten en lasten | 549 | 36 | 122 |
| Saldo financiële baten en lasten | 1 | 2 | -1 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 550 | 38 | 121 |

**KASSTROOMOVERZICHT STICHTING JURIDISCHE HOGESCHOOL
AVANS-FONTYS 2013 (X1.000)**

| | 2014 | | 2013 | |
|--|-------------|-------|-------------|-----|
| | € | € | € | € |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | | | |
| Resultaat | 550 | | 121 | |
| Afschrijvingen | - | | 4 | |
| Mutaties voorzieningen | 160 | | -19 | |
| Veranderingen in vlottende middelen: | | | | |
| - Vorderingen | 72 | | 90 | |
| - Kortlopende schulden | 114 | | 55 | |
| | | 896 | | 251 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | | |
| Desinvesteringen materiële vaste activa | - | | 14 | |
| | | - | | 14 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | |
| Aflossing langlopende schulden | | - | | - |
| Mutatie liquide middelen | | 896 | | 265 |
| Beginstand liquide middelen | 766 | | 501 | |
| Mutaties liquide middelen | 896 | | 265 | |
| Eindstand liquide middelen | | 1.662 | | 766 |

10. RIJKSBIJDRAGE OCW (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Normatieve rijksbijdrage OCW | 151.348 | 141.314 | 136.943 |
| Normatieve rijksbijdrage OCW vergoeding kapitaallasten | 13.234 | 13.169 | 12.589 |
| Rijksbijdrage Ontwerp & Ontwikkeling | 4.193 | 4.149 | 3.991 |
| Overige subsidies OCW | 77 | - | 368 |
| Totaal rijksbijdragen OCW | 168.852 | 158.632 | 153.891 |

11. COLLEGEGELDEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Collegegelden Avans Hogeschool | 52.211 | 52.212 | 48.335 |
| Collegegelden Stichting Juridische Hogeschool Avans-Fontys | - | - | 192 |
| Gerestitueerde collegegelden | -3.956 | -4.095 | -3.715 |
| Totaal collegegelden | 48.255 | 48.117 | 44.812 |

12. BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Contractonderwijs Avans Hogeschool B.V. | 3.561 | 2.550 | 3.282 |
| Cursusgelden Avans Hogeschool B.V. | 13.473 | 13.110 | 13.512 |
| Contractonderwijs Avans Hogeschool | 34 | 283 | 78 |
| Cursusgelden Avans Hogeschool | 1.003 | 273 | 783 |
| Contractonderwijs Stichting Juridische Hogeschool Avans - Fontys | 2 | - | - |
| Eliminatie intercompany opbrengsten | -57 | -80 | -103 |
| Totaal contractonderwijs | 18.016 | 16.136 | 17.552 |
| Mutatie onderhanden werk Avans Hogeschool B.V. | -386 | - | -749 |
| Totaal mutatie onderhanden werk | -386 | - | -749 |
| Totaal baten werk in opdracht van derden | 17.630 | 16.136 | 16.803 |

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

13. OVERIGE BATEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Verhuur onroerende zaken | 25 | 32 | 38 |
| Detachering personeel | 1.128 | 572 | 947 |
| Subsidies van derden, schenking en sponsoring | 2.412 | 1.199 | 2.096 |
| Studentenvoorzieningen | 1.833 | 1.848 | 1.967 |
| Restauratieve voorzieningen | 24 | 35 | 33 |
| Uitkeringen sociale verzekeringen | 713 | 185 | 813 |
| Overige baten | 8.463 | 1.856 | 6.337 |
| Totaal overige baten | 14.598 | 5.727 | 12.231 |

In de overige overige baten 2014 zijn drie eenmalige posten opgenomen, zijnde de vrijval van de schuld OCV liquiditeitsbijdrage ad k€ 2.263, de bate als gevolg van de liquidatie van Stichting Waarborgfonds HBO ad k€ 1.410 en de BTW restitutie (pro rata) over 2012-2013 ad k€ 782.

In de overige overige baten 2013 is een eenmalige post opgenomen, zijnde de BTW restitutie (pro rata) over oude boekjaren k€ 1.448.

14. PERSONELE LASTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|-------------------|-----------------|-------------------|
| | € | € | € |
| Lonen en salarissen | 115.823 | 113.579 | 108.763 |
| Sociale lasten | 13.665 | 13.496 | 11.991 |
| Pensioenpremies | 16.928 | 18.079 | 16.594 |
| Overige personele lasten: | | | |
| dotatie voorziening wettelijk wachtgeld | 2.949 | 1.105 | 1.357 |
| dotatie voorziening bovenwettelijk wachtgeld | 842 | 45 | 179 |
| dotatie / vrijval voorziening collectief wachtgeld | 21 | - | -3 |
| dotatie / vrijval voorziening ambtsjubilea | 288 | - | -70 |
| dotatie voorziening langdurig zieken | 191 | - | 63 |
| vrijval POP | - | - | -2.317 |
| vrijval / dotatie voorziening masteropleidingen | -112 | - | 552 |
| uitzendkrachten, declaranten, gastdocenten, e.d. | 10.116 | 9.679 | 11.980 |
| overige | 5.911 | 5.754 | 4.447 |
| Totaal personele lasten | 166.622 | 161.737 | 153.536 |

Aantal fte's

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

| | 2014 fte's | 2013 fte's |
|--|---------------|---------------|
| Personeel primair proces | 1.153 | 1.103 |
| Personeel management | 71 | 70 |
| Personeel bedrijfsvoering | 707 | 688 |
| Stagiaires | 36 | 30 |
| Personeel gelieerde ondernemingen | 177 | 170 |
| Totaal aantal fte's (fulltime equivalent) | 2.144 | 2.061 |

15. AFSCHRIJVINGSKOSTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|
| | € | € | € |
| Gebouwen en terreinvoorzieningen | 9.475 | 8.563 | 8.222 |
| Inventaris | 6.389 | 6.893 | 6.063 |
| Vrijval egalisatierekening subsidies gebouwen | -76 | -75 | -79 |
| Totaal afschrijvingen | 15.788 | 15.381 | 14.206 |

In de post afschrijvingen gebouwen en terreinvoorzieningen is een afwaardering gebouwen opgenomen ad k€ 623, zijnde de resterende boekwaarde van het gesloopte deel van de gebouwen aan de Lovensdijkstraat.

16. HUISVESTINGSLASTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Huur | 2.769 | 2.624 | 2.201 |
| Onderhoudslasten | 1.866 | 2.012 | 1.956 |
| Energie en water | 1.825 | 2.135 | 1.896 |
| Wettelijke lasten | 619 | 319 | 566 |
| Schoonmaaklasten | 2.869 | 2.913 | 3.400 |
| Overige huisvestingslasten | 387 | 466 | 383 |
| Totaal huisvestingslasten | 10.335 | 10.469 | 10.402 |

17. OVERIGE INSTELLINGSLASTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Inventaris en apparatuur | 2.160 | 2.239 | 1.931 |
| Administratie- en beheerslasten | 12.441 | 10.007 | 12.774 |
| Reis- en verblijfslasten | 2.171 | 1.717 | 2.215 |
| Onderwijslasten | 8.696 | 8.574 | 8.231 |
| Studentenvoorzieningen | 2.539 | 2.493 | 2.633 |
| Overige beheerslasten | 1.662 | 1.167 | 2.524 |
| Totaal instellingslasten | 29.669 | 26.197 | 30.308 |

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria en (fiscale) advisering onder de administratie- en beheerskosten verantwoord:

| | Werkelijk 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|---------------------------|---------------------------|
| | € | € |
| Controle van de jaarrekeningen | 168 | 142 |
| Andere controlewerkzaamheden | 40 | 14 |
| Fiscale advisering en verzorgen van aangiftes | 109 | 112 |
| Andere niet-controlediensten | 57 | 73 |
| | 374 | 341 |

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties).

18. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Rentebaten | 627 | 386 | 744 |
| Rentelasten | -249 | -246 | -367 |
| Totaal financiële baten en lasten | 378 | 140 | 377 |

ENKELVOUDIGE BALANS 2014 (X 1.000)

(na verwerking resultaatbestemming)

| ACTIVA | 31-12-2014 | | 31-12-2013 | |
|--|------------|----------------|------------|----------------|
| | € | € | € | € |
| Vaste activa | | | | |
| Materiële vaste activa | | | | |
| Terreinen en terreinvoorzieningen | 14.206 | | 13.775 | |
| Nieuwbouw in aanbouw | 10.390 | | 9.190 | |
| Gebouwen | 98.465 | | 88.595 | |
| Inventaris | 18.423 | | 15.700 | |
| | | 141.484 | | 127.260 |
| Financiële vaste activa | | | | |
| Deelnemingen (19) | 6.364 | | 5.262 | |
| Overige lening u/g | 660 | | 716 | |
| Waarborgstelling Ministerie OCW | 186 | | - | |
| | | 7.210 | | 5.978 |
| Totaal vaste activa | | 148.694 | | 133.238 |
| Vlottende activa | | | | |
| Voorraden | | 44 | | 39 |
| Vorderingen | | | | |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 928 | | 656 | |
| Debiteuren | 888 | | 1.342 | |
| Vorderingen op verbonden partijen | 130 | | 188 | |
| Vorderingen op studenten | 17.956 | | 17.621 | |
| Overige vorderingen | 47 | | 54 | |
| Overlopende activa | 3.520 | | 3.015 | |
| | | 23.469 | | 22.876 |
| Liquide middelen | | 85.001 | | 76.179 |
| Totaal vlottende activa | | 108.514 | | 99.094 |
| Totaal activa | | 257.208 | | 232.332 |

| PASSIVA | 31-12-2014 | | 31-12-2013 | |
|---|------------|----------------|------------|----------------|
| | € | € | € | € |
| Eigen vermogen (20) | | | | |
| Algemene reserve | 96.770 | | 38.829 | |
| Bestemmingsreserve | 84.977 | | 115.908 | |
| | | 181.747 | | 154.737 |
| Voorzieningen | | | | |
| Wettelijke wachtgelden | 3.325 | | 1.652 | |
| Bovenwettelijke wachtgelden | 1.971 | | 1.452 | |
| Collectief wachtgeld | 80 | | 124 | |
| Ambtsjubilea | 870 | | 700 | |
| Langdurig zieken | 921 | | 868 | |
| Master studies | - | | 113 | |
| Deelnemingen (19) | - | | 43 | |
| | | 7.167 | | 4.952 |
| Langlopende schulden | | | | |
| OCW | - | | 2.263 | |
| Overige langlopende schulden | 2.450 | | 6.650 | |
| | | 2.450 | | 8.913 |
| Kortlopende schulden | | | | |
| Crediteuren | 5.809 | | 4.244 | |
| Schuld aan Juridische Hogeschool Avans- Fontys | 7 | | 41 | |
| Schulden aan Ministerie van OCW | 240 | | 487 | |
| Loonheffing | 6.286 | | 6271 | |
| BTW | - | | 161 | |
| Schulden betreffende pensioenen | 1.928 | | 2.098 | |
| Overige kortlopende schulden | 5.012 | | 4.998 | |
| Overlopende passiva | 46.562 | | 45.430 | |
| | | 65.844 | | 63.730 |
| Totaal passiva | | 257.208 | | 232.332 |

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2014 (X1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|
| | € | € | € |
| Baten | | | |
| Rijksbijdragen OCW (10) | 168.852 | 158.632 | 153.891 |
| Collegegelden (11) | 48.255 | 48.117 | 44.620 |
| Baten werk in opdracht van derden (12) | 1.037 | 556 | 862 |
| Overige baten | 12.197 | 5.094 | 10.480 |
| Totaal baten | 230.197 | 212.399 | 209.853 |
| Lasten | | | |
| Personele lasten (21) | 151.638 | 146.787 | 139.058 |
| Afschrijvingen | 15.644 | 15.179 | 14.055 |
| Overige instellingslasten | 37.262 | 35.836 | 37.991 |
| Totaal lasten | 204.544 | 197.802 | 191.104 |
| Saldo baten en lasten | 25.797 | 14.597 | 18.749 |
| Saldo financiële baten en lasten | 68 | -178 | 76 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 25.865 | 14.419 | 18.825 |
| Resultaat deelnemingen | 1.145 | 427 | 667 |
| Resultaat | 27.010 | 14.846 | 19.492 |

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

FINANCIËLE VASTE ACTIVA (X 1.000)

19. DEELNEMINGEN

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

| | Mutaties | | | | Boekwaarde 31-12-2014 |
|--|------------|--------------|---------------------|-----------|--------------------------|
| | Boekwaarde | Investerings | Overige mutaties | Resultaat | |
| | 01-01-2014 | 2014 | 2014 | 2014 | |
| | € | € | € | € | € |
| Avans Contractactiviteiten B.V., Breda (100%) | 5.262 | - | - | 870 | 6.132 |
| Juridische Hogeschool Avans - Fontys, Tilburg (50%) | -43 | | | 275 | 232 |
| | 5.219 | - | - | 1.145 | 6.364 |

Ultimo 2013 is de deelneming Juridische Hogeschool Avans - Fontys gepresenteerd onder de voorzieningen aangezien de deelneming ultimo 2013 een negatief eigen vermogen liet zien.

20. EIGEN VERMOGEN (X 1.000)

| | Stand 01-01-2014 | Mutaties | | Stand 31-12-2014 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | Overige mutaties | Resultaat 2014 | |
| | € | € | € | € |
| Algemene reserve (publiek) | 33.021 | 30.931 | 26.140 | 90.092 |
| Algemene reserve (privaat) | 5.808 | - | 870 | 6.678 |
| Bestemmingsreserves: | | | | |
| financiële risico's | - | 49.076 | - | 49.076 |
| huisvesting | 65.332 | -65.332 | - | - |
| onderhoud | 8.582 | -8.582 | - | - |
| vernieuwing | 16.406 | 3.134 | - | 19.540 |
| meerjarenbeleidsplan | 11.843 | -10.843 | - | 1.000 |
| bestuurdersreserve | 2.555 | -2.555 | - | - |
| Ontwerp & Ontwikkeling | 10.713 | 4.648 | - | 15.361 |
| herinrichting catering | 477 | -477 | - | - |
| Totaal vermogen | 154.737 | - | 27.010 | 181.747 |

Toelichting op de bestemmingsreserves

In 2014 heeft een herschikking plaatsgevonden binnen het Eigen Vermogen, daartoe zijn de bestemmingsreserves opnieuw bepaald. Het effect van deze herschikking is gepresenteerd onder 'overige mutaties 2014'.

De bestemmingsreserve financiële risico's is gevormd voor de afdekking van mogelijke risico's. De bestemmingsreserve dekt enkel risico's welke voldoen aan de volgende kaders: het betreffen Avans-brede risico's en niet zozeer risico's welke enkel voor individuele bedrijfsonderdelen gelden, de risico's hebben een minimale omvang van m€ 1,0 en de risico's richten zich niet direct op het niet voldoen aan wet- en/of regelgeving (boetes en terugvorderingen).

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

De bestemmingsreserve meerjarenbeleidsplan is gevormd voor de implementatie van het Meerjarenbeleidsplan.

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

Voor een toelichting op de bestemming van het resultaat 2014 wordt verwezen naar de bestemming van het resultaat van Stichting Avans, opgenomen onder de overige gegevens.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

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

24. PERSONELE LASTEN (X 1.000)

| | Werkelijk 2014 | Begroot 2014 | Werkelijk 2013 |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | € | € | € |
| Lonen en salarissen (incl. sociale lasten en pensioenlasten) | 136.626 | 134.539 | 128.023 |
| Overige personele lasten | 15.012 | 12.248 | 11.035 |
| | 151.638 | 146.787 | 139.058 |

Aantal fte's

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

| | 2014 | 2013 |
|--|--------------|--------------|
| | fte's | fte's |
| Personeel primair proces | 1.153 | 1.103 |
| Personeel management | 71 | 70 |
| Personeel bedrijfsvoering | 707 | 688 |
| Stagiaires | 36 | 30 |
| Totaal aantal fte's (fulltime equivalent) | 1.967 | 1.891 |

VERANTWOORDING UIT HOOFDE VAN DE WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIEPUBLIEKE SECTOR (WNT)

LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN (2014)

| bedragen in euro's | P.L.A Rüpp | M.M.J. Kamsma | D.C. Zijderveld | F.J.M. van Kalmthout |
|---|-----------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Functie(s) | voorzitter CvB | lid CvB | lid CvB | strategisch adviseur |
| Duur dienstverband in 2014 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (in fte) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gewezen topfunctionaris? | nee | nee | nee | ja |
| Dienstbetrekking? | ja | ja | ja | ja |
| Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| Bezoldiging | | | | |
| Beloning | 169.483 | 172.814 | 156.121 | 158.951 |
| Belastbare onkosten vergoedingen | 300 | 300 | 12.086 | 11.859 |
| Beloning betaalbaar op termijn | 28.907 | 26.738 | 26.205 | 27.548 |
| Totaal bezoldiging | 198.690 | 199.852 | 194.412 | 198.358 |
| Toepasselijk WNT-maximum | 199.905 | 199.905 | 199.905 | 199.905 |
| Motivering indien overschrijding | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |

LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN (2013)

| bedragen in euro's | P.L.A Rüpp | M.M.J. Kamsma | D.C. Zijderveld | F.J.M. van Kalmthout |
|---|-----------------------|--------------------------|----------------------------|---|
| Functie(s) | voorzitter CvB | lid CvB | lid CvB | lid CvB / strategisch adviseur |
| Duur dienstverband in 2013 | 1/1 - 31/12 | 1/1 - 31/12 | 1/6 - 31/12 | 1/1 - 1/6 lid CvB 1/6 - 31/12 str. adv |
| Omvang dienstverband (in fte) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gewezen topfunctionaris? | nee | nee | nee | ja* |
| Dienstbetrekking? | ja | ja | ja | ja |
| Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| Bezoldiging | | | | |
| Beloning | 178.938 | 156.231 | 81.956 | 158.785 |
| Belastbare onkosten vergoedingen | 14.771 | 14.395 | 5.030 | 11.859 |
| Beloning betaalbaar op termijn | 33.073 | 29.083 | 16.163 | 29.083 |
| Totaal bezoldiging | 226.782 | 199.709 | 103.149 | 199.727 |

*De heer van Kalmthout is per 1 juni 2013 een gewezen topfunctionaris.

TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN (2014)

bedragen x € 1

| | J.C. Dona | R.L. Vreeman | M.C.C. Bekker | E.R. Muller | C.A.M. Mouwen | P.M. Langen- bach | W.A. van der Meeren | P. Struik |
|---|----------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Functie(s) | voorzitter RvT | voorzitter RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT |
| Duur dienstverband in 2014 | 1/1-30/9 | 1/10-31/12 | 1/1-30/9 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/10-31/12 |
| Bezoldiging | | | | | | | | |
| Beloning | 11.245 | 3.713 | 7.425 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 2.475 |
| Belastbare onkosten vergoedingen | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Beloning betaalbaar op termijn | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Totaal bezoldiging ¹⁾ | 11.245 | 3.713 | 7.425 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 2.475 |
| Toepasselijk WNT-maximum | 11.245 | 3.748 | 7.496 | 9.995 | 9.995 | 9.995 | 9.995 | 2.499 |
| Motivering indien overschrijding | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |

1) Toepasselijk WNT maximum is toegerekend naar rato van duur dienstverband.

TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN (2014)

bedragen x € 1

| | J.C. Dona | M.C.C. Bekker | L.J.M. Boveé | S.F.A Kessel | C.A.M. Mouwen | P.M. Langen- bach |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Functie(s) | voorzitter RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT | lid RvT |
| Duur dienstverband in 2013 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 |
| Bezoldiging | | | | | | |
| Beloning | 14.850 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 |
| Belastbare onkosten vergoedingen | - | - | - | - | - | - |
| Beloning betaalbaar op termijn | - | - | - | - | - | - |
| Totaal bezoldiging | 14.850 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 | 9.900 |

OVERIGE GEGEVENS

BESTEMMING VAN HET RESULTAAT VAN STICHTING AVANS

Het College van Bestuur is voornemens om het resultaat ad k€ 27.010 als volgt te bestemmen.

| | k€ |
|---------------------------------------|--------------|
| Toevoeging algemene reserve (publiek) | 26.140 |
| Toevoeging algemene reserve (privaat) | 870 |
| | <hr/> 27.010 |

Totstandkoming resultaatbestemming:

De toevoeging aan de algemene reserve privaat betreft, conform voorgaande jaren, het resultaat van de 100% deelneming in Avans Contractactiviteiten B.V.

Het resterende deel van het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve publiek.

De bovenstaande voorgenomen bestemming van het resultaat is als zodanig verwerkt in de balans per 31 december 2014.

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

Avans Hogeschool brinnummer 07GR



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Avans

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting Avans op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2014 van stichting Avans te Tilburg gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel dat is gehanteerd voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Ref.: e0357064

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800,
3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226388), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

CONTROLEVERKLARING



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

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

Onze controle-aanpak

Samenvatting

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.



Materialiteit

- getrouwheid: € 4.488.000, gebaseerd op 1,8% van de totale baten;
- rechtmatigheid: € 5.065.000, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen;
- specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

Reikwijdte van de controle

- Stichting Avans staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van stichting Avans;
- alle entiteiten zijn afgedekt door controlewerkzaamheden uitgevoerd door het controleteam van de groep. Wij maken geen gebruik van werkzaamheden van andere accountants.

Kernpunten

- wij hebben geen kernpunten in de controle benoemd.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 2 van 7

CONTROLEVERKLARING



Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

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

| | |
|--|---|
| <i>Materialiteit voor de getrouwheid</i> | € 4.488.000 (2013: € 3.168.000). |
| <i>Materialiteit voor de rechtmatigheid</i> | € 5.065.000 (2013: € 4.617.000). |
| <i>Hoe is de materialiteit bepaald</i> | <i>Getrouwheid:</i> 1,8% van de totale baten <i>Rechtmatigheid:</i> 3% van de totale publieke middelen |
| <i>De overwegingen voor de gekozen benchmark</i> | <i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de totale baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de stichting. <i>Rechtmatigheid:</i> Dit is conform het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. |

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf van het accountantsprotocol is tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij, conform ons auditplan, aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 168.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de het groepsonderdeel opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 3 van 7

CONTROLEVERKLARING



Onze controle van de geconsolideerde jaarrekening heeft zich gericht op alle entiteiten opgenomen in de consolidatiekring. Wij hebben zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd bij deze entiteiten en geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle. Tevens hebben wij de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten gecontroleerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professioneel oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben vastgesteld dat er geen kernpunten aanwezig zijn om te benoemen in deze verklaring.

Verantwoordelijkheden van het Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het Bestuur is verantwoordelijk voor:

- Het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag.
- De financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, en voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

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

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 4 van 7

CONTROLEVERKLARING



Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Onze benoeming

Wij zijn door de Raad van Toezicht op 4 juni 2014 herbenoemd als accountant van stichting Avans vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds de controle van het boekjaar 2004 tot op heden de externe accountant voor een onafgebroken periode van tien jaar.

Rotterdam, 8 juni 2015
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 5 van 7



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2014 van stichting Avans

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 6 van 7

CONTROLEVERKLARING



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

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

Stichting Avans – Ref.: e0357064

Pagina 7 van 7

BIJLAGE

BIJLAGE 1 AANVULLENDE INFORMATIE NAAR AANLEIDING VAN DE NOTITIE HELDERHEID

| Nr | Naam academie/dienst | Uitbesteding [1] | Investeren van publieke middelen in private activiteiten [2] | Uitwisselingsovereenkomsten [3] | Bekostiging van maatwerktrajecten [4] | Inschrijving eigen personeel [5] |
|----|----------------------|------------------|--|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| 11 | AKV | n.v.t. | De cursussen gegeven op de zaterdag-academie zijn financieel ondergebracht bij Avans+. De bij AKV gemaakte onkosten worden gefactureerd aan Avans+ (personele lasten € 47.459 en € 4.536 materiële lasten) | Uitgaande free-movers: 1 student naar Hamburg in Duitsland en 1 student naar IAAP Ramallah in Israel. | n.v.t. | n.v.t. |
| 12 | APO | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 14 | AB&I | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 17 | AI&I | n.v.t. | n.v.t. | Aan het EPS project hebben 4 Avans studenten en 14 buitenlandse studenten deelgenomen. | n.v.t. | n.v.t. |
| 18 | ATGM | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 19 | AGZ | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 20 | ASB | n.v.t. | n.v.t. | ASB heeft in 2009 een samenwerkingsconvenant gesloten met de Maltepe Universiteit in Istanbul dat onder andere voorziet in een uitwisseling van studenten voor stage of afstuderen. In 2014 heeft er geen uitwisseling plaatsgevonden. | n.v.t. | n.v.t. |
| 21 | AMBM | n.v.t. | n.v.t. | Met gesloten beurs hebben volgende uitwisselingen plaatsgevonden: Europese Fachhochschule Rhein (uitgaand 3), Lathi University of Applied Sciences (uitgaand 3, inkomend 1), Istanbul Bilgi University (uitgaand 2), Pole Universitaire Léonard de Vinci Paris (uitgaand 5, inkomend 1), Bahoesehir University (uitgaand 5), Manchester Metropolitan University (uitgaand 1), Buskerud University College (uitgaand 2), International Business Academy Kolding (uitgaand 1), Fundacao Universidade Regional de Blumenau (uitgaand 1) en Copenhagen Business Academy (uitgaand 1). | n.v.t. | n.v.t. |
| 23 | AAFMM | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 25 | AFM | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 26 | ADT | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 28 | ASIS | n.v.t. | n.v.t. | Dubbeldiploma programma met Frankrijk (Reims Management School): studenten studeren eerste 2 jaar aan thuisinstelling en laatste 2 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma. Per september 2010 is er ook een mogelijkheid voor studenten om in het eerste jaar aan de partnerinstelling te starten: Franse studenten in jaar 1 t/m 4 in NL 81, NL studenten in Fr 21. Dubbeldiploma programma met Duitsland (Fachhochschule Reutlingen): studenten studeren eerste 2 jaar aan thuisinstelling en laatste 2 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma. Per september 2010 is er ook een mogelijkheid voor studenten om in het eerste jaar en het derde jaar aan de partnerinstelling te starten: Duitse studenten in jaar 1 in NL 2, Duitse studenten in jaar 2 in NL 4, Duitse studenten in jaar 3 in NL 4, Duitse studenten in jaar 4 in NL 2, NL studenten in DU 12, NL studenten ingeschreven in NL, begonnen in DU jaar 2 is 1. Dubbeldiploma programma met Engeland (Newcastle Business School): studenten studeren eerste 2,5 jaar aan thuisinstelling en laatste 1,5 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma: Engelse studenten in NL 0, ASIS studenten in UK 5. Dubbeldiploma programma met USA (Western Carolina University en Eastern Kentucky University): studenten studeren eerste 2,5 jaar aan thuisinstelling en laatste 1,5 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma: Amerikaanse studenten in NL 3, ASIS studenten in USA 3. Dubbeldiploma programma met Hongarije (Budapest Business School): studenten studeren eerste 2,5 jaar aan thuisinstelling en laatste 1,5 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma: Hongaarse studenten in NL 44. | n.v.t. | n.v.t. |

BIJLAGE 1 AANVULLENDE INFORMATIE NAAR AANLEIDING VAN DE NOTITIE HELDERHEID

| Nr | Naam academie/dienst | Uitbesteding [1] | Investeren van publieke middelen in private activiteiten [2] | Uitwisselingsovereenkomsten [3] | Bekostiging van maatwerktrajecten [4] | Inschrijving eigen personeel [5] |
|----|----------------------|------------------|--|---|---------------------------------------|---|
| 28 | ASIS | n.v.t. | n.v.t. | Dubbeldiploma programma met Italië (Universita Cattolica del Sacro Cuore): studenten studeren eerste 2 jaar aan thuisinstelling en laatste 2 jaar aan buitenlandse partnerinstelling. Aan het eind van de 4 jaar krijgen de studenten van beide instellingen een diploma: Italiaanse studenten in NL 25, NL studenten in IT 5. Eenzijdig dubbeldiploma met India (Khalsa College Delhi University): studenten studeren eerste 3 jaar aan thuisinstelling en verkrijgen daar een BBA en daarna studeren ze bij ASIS in Breda en volgen een programma van 65 ECTS. Aan het eind krijgen de studenten een diploma Bachelor of Business Administration: Indiase studenten in NL 1. Uitwisselingen buiten Europa en dus niet in het kader van Erasmus programma. Studenten studeren een semester aan een partnerinstelling buiten Europa: inkomend IBMS 16, Inkomend IFM 0, uitgaand IBMS 35, uitgaand IFM 1, free movers IBMS 2. | n.v.t. | n.v.t. |
| 30 | ASH | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 31 | AE&I | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 32 | AVB | n.v.t. | n.v.t. | 5 AVB-studenten Integrale Veiligheid hebben het kader van het Erasmus-programma een deel van hun studie gevolgd in het buitenland. 4 in Finland en 1 in Turkije. Twee AVB-studenten Bestuurskunde hebben het kader van het Erasmus-programma een deel van hun studie gevolgd in Istanbul. | n.v.t. | 1 medewerker volgt een opleiding bij AVD |
| 34 | AMIB | n.v.t. | n.v.t. | De volgende uitwisselingen hebben plaatsgevonden: Université de La Rochelle Frankrijk (inkomend 5, uitgaand 2) - Sup de Co La Rochelle Frankrijk (uitgaand 4) - Université de Cergy Pontoise Frankrijk (inkomend 1) - Université de Savoie Annecy Frankrijk (inkomend 8, uitgaand 3) - IPAC Annecy Frankrijk (inkomend 4, uitgaand 3) - Espeme Lille Frankrijk (inkomend 1) - ESC Troyes Frankrijk (inkomend 5, uitgaand 1) - Heci Saint Louis Frankrijk (inkomend 1) - Université de Montpellier IUT Frankrijk (inkomend 1, uitgaand 3) - Association Léonard de Vinci Frankrijk (uitgaand 1) - IUT "A" Paul Sabatier Toulouse III (Auch) Frankrijk (inkomend 2) - ICD American Business School Frankrijk (inkomend 1) - Universidad de Cordoba ETEA Spanje (uitgaand 2) - Universidad de Huelva Spanje (uitgaand 2) - Universidad La Laguna Tenerife Spanje (uitgaand 3) - Universidad de Leon Spanje (inkomend 1, uitgaand 4) - Universidad de Murcia Spanje (uitgaand 3) - Universidad de Sevilla Spanje (uitgaand 3) - Universidad de Cadiz Spanje (uitgaand 2) - Universidad de Huesca / Zaragoza Spanje (uitgaand 3) - Universidad de Valladolid Spanje (inkomend 4, uitgaand 3) - Universidad de Barcelona Spanje (inkomend 3, uitgaand 2) - Universidad de San Sebastian Spanje (uitgaand 2) - Universidad Rey Juan Carlos Spanje (inkomend 2, uitgaand 3) - Universidad de Pais Vasco Spanje (inkomend 2) - Universidad de Malaga Spanje (inkomend 6, uitgaand 4) - Escola Superior de Gestao de Santarem Portugal inkomend 2) - Fachhochschule Augsburg Duitsland (inkomend 1, uitgaand 1) - Fachhochschule Hof Duitsland (uitgaand 3) - Fachhochschule Heilbronn Duitsland (inkomend 3, uitgaand 2) - Fachhochschule Fulda Duitsland (inkomend 3, uitgaand 1) - Fachhochschule Trier Duitsland (uitgaand 4) - SEAM Seinäjoki Business School Finland (uitgaand 2) - Malmi Business School Helsinki Finland (inkomend 2). Dundalk University Ierland (uitgaand 2) - Institute of Technology Tallaght Ierland (uitgaand 4) - Institute of Technology Tralee Ierland (uitgaand 3) - Institute of Technology Sligo Ballinode Ierland (uitgaand 1) - Institute of Technology Blanchardstown Ierland (uitgaand 4) - Cracow University of Economics Polen (uitgaand 2) - Ege University Izmir Turkije (inkomend 3) - Marmara University Turkije (inkomend 1) - Thompson Rivers University Kamloops Canada (inkomend 1) | n.v.t. | 1 medewerker volgt bij ASB de opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening |
| 35 | AOMI | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |

BIJLAGE 1 AANVULLENDE INFORMATIE NAAR AANLEIDING VAN DE NOTITIE HELDERHEID

| Nr | Naam academie/ dienst | Uitbesteding [1] | Investeren van publieke middelen in private activiteiten [2] | Uitwisselingsovereenkomsten [3] | Bekostiging van maatwerktrajecten [4] | Inschrijving eigen personeel [5] |
|----|-----------------------|------------------|---|---------------------------------|--|--|
| 36 | ACUE | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | Er is een maatwerktraject geïnitieerd rond een aansluitingsprogramma voor CMD opleidingen tussen mbo St. Lucas Boxtel/ Eindhoven en Avans Breda. Het gaat hier om betaling van € 900 voor uren die Avans Breda besteedt aan het lesgeven aan mbo-studenten in een meeloopjaar. Het Zoomvliet College Roosendaal heeft (bij wijze van pilot) twee studenten laten deelnemen aan dit traject | n.v.t. |
| | CoE BBE | n.v.t. | Het CoE BBE voert tegen kostendekkend tarief praktijkgericht onderzoek en andere trajecten met betrekking tot de biobased economy uit ten behoeve van derden. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 50 | LIC | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 60 | DIF | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 70 | DFS | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | 1 medewerker volgt een opleiding binnen Avans. |
| 75 | DP&O | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 80 | DMCS | n.v.t. | Bijdrage van k€ 209 voor studenten sportfaciliteiten bij Bress, UvT en Sportiom). Aan wonen Breburg k€ 11 betaald inzake leegstandskosten. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 90 | CvB | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |

[1] Vermelden aard en omvang van uitbesteding van één of meer delen van één of meer onderwijsprogramma's van in het CROHO geregistreerde opleidingen aan een bekostigde dan wel een private organisatie, onder vermelding van het totaal daaraan verbonden kosten.

[2] Aandacht besteden aan de wijze waarop de hogeschool gelden uit de rijksbijdrage aanwendt voor private activiteiten.

[3] Vermelden de uitwisselingsovereenkomst(en) die de hogeschool heeft met één of meerdere buitenlandse instellingen met opgave van het aantal Nederlandse en buitenlandse studenten dat hiervan gebruik maakte.

[4] Vermelden voor welke bedrijven of organisaties door de hogeschool maatwerktrajecten zijn georganiseerd en hoeveel studenten daarbij betrokken zijn.

[5] Vermelden of en in hoeverre eigen personeel is ingeschreven voor initiële opleidingen.

[6] Bij alle academies komt het voor dat vrijstellingen worden verleend. Vrijstellingen worden uitsluitend verleend voor een gedeelte van het onderwijsprogramma, nooit voor het gehele onderwijsprogramma. Vrijstellingen worden verleend door de examencommissie. In de onderwijs en examenregeling is geregeld op welke grond de examencommissie dat kan en mag doen.

BIJLAGE 2

FSR TABEL

| Subsidie- verstrekker en eventueel uitvoerder | Omschrijving | Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum | Totaal project- budget (€) | Subsidie (maximale subsidie) | Looptijd | | Bestedingen project (OHW) | | | Voorschot | Status |
|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|---------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|-----------------|
| | | | | | begin | einde | Stand 1-1-2014 (€) | Mutaties 2014 (€) | Stand 31-12-2014 (€) | | |
| Stichting Innovatie Alliantie (AE&I) | FireBee | 2011-19-30-m | 89.021 | 59.044 | 01-02-12 | 01-02-14 | 72.712 | 0 | 72.712 | 51.898 | vast te stellen |
| Stichting Innovatie Alliantie (AB&I) | Spectrale Conversie Folies | 2011-19-17M | 427.042 | 299.229 | 01-06-12 | 31-12-14 | 80.267 | 25.285 | 105.552 | 233.867 | vast te stellen |
| Ministerie van OCW (AKV) | Postinitiële masters HBO | 640549-2 | 23.697 | 23.697 | 01-01-14 | 31-12-14 | 0 | 23.697 | 23.697 | 23.697 | vast te stellen |
| Ministerie van OCW (Pabo) | Tegemoetkoming kosten opleidings-scholen | 74154 | 1.700.000 | 1.700.000 | 01-09-09 | 31-08-20 | 736.666 | 166.667 | 903.333 | 850.000 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (ASH) | Talentontwikkeling bij risicjongeren | PRO-1-008 | 295.048 | 127.120 | 01-11-10 | 30-04-15 | 182.108 | 29.590 | 211.698 | 116.429 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (AE&I) | System Engineering voor MKB-bedrijven | 2011-19-16m | 622.487 | 299.999 | 01-09-12 | 01-09-15 | 32.624 | 17.848 | 50.472 | 269.205 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | Levende Kleuren | 2012-20-17M | 413.060 | 287.401 | 01-09-13 | 01-09-15 | 19.366 | 86.751 | 106.117 | 276.425 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | Functionele stabiliteit van biopolymeren | PRO-3-01 | 1.056.510 | 699.545 | 01-04-12 | 01-04-16 | 103.450 | 146.080 | 249.530 | 525.994 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Medical Robotics | PRO-3-26 | 302.272 | 231.600 | 01-04-12 | 01-04-16 | 68.583 | 61.608 | 130.191 | 40.666 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (EV) | Gezond seksueel gedrag in de residentiële jeugdzorg | PRO-4-11 | 1.017.506 | 698.860 | 01-03-13 | 30-04-17 | 30.077 | 120.559 | 150.636 | 447.200 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | LC-MS/MS methoden voor klinische chemische laboratoria | 2013-15-2P | 437.765 | 299.634 | 01-02-14 | 31-01-16 | 0 | 124.678 | 124.678 | 299.634 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Smart Vision UAV | 2014-01-31M | 33.750 | 16.250 | 01-09-14 | 31-08-16 | 0 | 0 | 0 | 0 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Netwerken voor groei "Spectrale conversie folies" | NVG-18-2011-19-17M | 14.900 | 14.900 | 01-06-14 | 01-06-15 | 0 | 0 | 0 | 14.900 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Netwerken voor groei "Systems engineering voor MKB-bedrijven" | NVG-19-2011-19-16M | 15.000 | 15.000 | 01-06-14 | 01-06-15 | 0 | 0 | 0 | 15.000 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (CoE) | Biocomposieten voor bouwkundige / civiele toep. | 2014-01-11M | 601.373 | 296.936 | 01-10-14 | 31-08-16 | 0 | 15.063 | 15.063 | 59.647 | lopend |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | Diagrams | PRO-4-17 | 207.925 | 154.986 | 01-09-13 | 01-09-17 | 18.957 | 81.445 | 100.402 | 31.564 | lopend |
| Totaal | | | 7.257.356 | 5.224.201 | | | 1.344.809 | 899.271 | 2.244.079 | 3.256.126 | |

Voor de in de volgende tabel opgenomen subsidieprojecten geldt dat Avans Hogeschool optreedt als penvoerder, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2014 kan als volgt worden gespecificeerd. Voor de overige projecten geldt dat Avans Hogeschool optreedt als deelnemer, het bedrag opgenomen als voorschot per 31-12-2014 betreft in dat geval het ontvangen voorschot van de penvoerder.

| Subsidie- verstreker en eventueel uitvoerder | Omschrijving | Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum | Ontvangen voorschot van subsidie- verstreker | Verrichte betalingen aan projectdeelnemers | Voorschot |
|---|---|--|---|--|----------------------------|
| | | | Stand 31-12-2014 (€) | Stand 31-12-2014 (€) | Stand 31-12-2014 (€) |
| Stichting Innovatie Alliantie (AB&I) | Spectrale Conversie Folies | 2011-19-17M | 299.229 | 65.362 | 233.867 |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATM) | System Engineering voor MKB-bedrijven | 2011-19-16m | 299.999 | 30.794 | 269.205 |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | Levende Kleuren | 2012-20-17M | 287.401 | 10.976 | 276.425 |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | Functionele stabiliteit van biopolymeren | PRO-3-01 | 699.545 | 173.552 | 525.994 |
| Stichting Innovatie Alliantie (EV) | Gezond seksueel gedrag in de residentiële jeugdzorg | PRO-4-11 | 698.860 | 251.660 | 447.200 |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Netwerken voor groei "Spectrale conversie follies" | NVG-18-2011-19-17M | 14.900 | 0 | 14.900 |
| Stichting Innovatie Alliantie (EDI) | Netwerken voor groei "Systems engineering voor MKB-bedrijven" | NVG-19-2011-19-16M | 15.000 | 0 | 15.000 |
| Stichting Innovatie Alliantie (CoE) | Biocomposieten voor bouwkundige / civiele toep. | 2014-01-11M | 59.647 | 0 | 59.647 |
| Stichting Innovatie Alliantie (ATGM) | LC-MS/MS methoden voor klinische chemische laboratoria | 2013-15-2P | 299.634 | 0 | 299.634 |
| Totaal | | | 2.674.216 | 532.344 | 2.141.872 |

Algemeen

In deze verantwoording zijn alleen de subsidies opgenomen waarbij in de subsidievoorwaarden is vereist dat verantwoording via de FSR dient plaats te vinden. In deze verantwoording zijn geen niet-gecorrigeerde fouten opgenomen.

Gehanteerde grondslagen - projecten Stichting Innovatie Alliantie

Alle projecten waarbij in de overeenkomst is vermeld dat de verantwoording moet plaatsvinden in de FSR tabel zijn bovenstaand opgenomen. Dit betreffen projecten waarbij Avans Hogeschool penvoerder of uitvoerder is. De FSR verantwoording richt zich enkel op de eigen bestedingen van Avans Hogeschool. De gehanteerde kostengrondslagen zijn in overeenstemming met de subsidieregeling van Stichting Innovatie Alliantie, waarbij een opslagpercentage voor overheadkosten wordt gehanteerd over de directe personeelslasten én de overige lasten, zoals materialen en reiskosten, direct aan de projecten zijn gerelateerd.

Gehanteerde grondslagen - project Ministerie van OCW

Alle projecten waarbij in de voorwaarden is vermeld dat de verantwoording moet plaatsvinden in de FSR tabel zijn bovenstaand opgenomen. Dit betreft enerzijds een subsidie voor ingeschreven studenten van postmaster-opleiding per 1-10-2013, deze gehele subsidie is volledig besteed. Voor de opgegeven studenten geldt dat deze voldoen aan de gestelde voorwaarden ten aanzien van de inschrijving en de opbouw van het door hen gevolgde curriculum. Dit betreft anderzijds een project waarbij Avans Hogeschool uitvoerder is en de hoogte van de subsidie afhankelijk is van het aantal studenten dat voldoet aan de gestelde voorwaarden. Voor de opgegeven studenten geldt dat deze voldoen aan de gestelde voorwaarden ten aanzien van de inschrijving en de opbouw van het door hen gevolgde curriculum.

CONTACT

Avans Hogeschool
Professor Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg
088 - 525 75 00

COLOFON

Dit is een uitgave van Avans Hogeschool.

Teksten

College van Bestuur, Diensteenheid Financiën en
Studentenadministratie en Diensteenheid Marketing,
Communicatie en Studentenzaken, Avans Hogeschool.

Beeld

Bob van der Vlist, Kees Bennema, Beeldhouwers, Punt.

Coördinatie

Diensteenheid Financiën en Studentenadministratie en
Diensteenheid Marketing, Communicatie en Studentenzaken,
Avans Hogeschool.

Ontwerp

L'eau.

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming
van de uitgever worden overgenomen.