

6 MENSEN VAN AVANS

De medewerkers van Avans zijn van cruciaal belang voor onze kennisorganisatie. Daarom investeert Avans op vele manieren in HR-beleid en in een fijne, inspirerende werkomgeving.

Van onze medewerkers vragen we om wendbaar en veerkrachtig te zijn, verantwoordelijkheid te nemen. Om het beste uit zichzelf te halen. De diensteneheid Personeel en Organisatie (DP&O) faciliteert medewerkers en teams om dit te kunnen doen. Rekening houdend met ons meerjarenbeleid, verwoord in de Ambitie 2025, en met de actualiteit.

WERKEN BIJ AVANS

In 2020 stonden 2 majeure ontwikkelingen centraal: een passend antwoord vinden op de uitdagingen rondom de coronapandemie én het vertalen van de Ambitie 2025 naar een HR- en organisatieaanpak. Een belangrijk thema uit de ambitie is wendbaarheid. Heel treffend, nu de coronacrisis van de medewerkers en de organisatie om veel wendbaarheid vroeg. En waardoor sneller duidelijk werd wat nodig is om in de toekomst wendbaar te blijven, ook op andere terreinen. Deze ervaringen en aanvullende gesprekken resulteerden in 7 hoofdthema's voor de komende jaren:

1. Wie is en wat doet Avans als werkgever?
2. Wat verwachten we van onszelf en elkaar?
3. Hoe maken we de ambitie mogelijk?
4. Leren en ontwikkelen doen we samen.
5. Op weg naar gedeeld leiderschap.
6. Organiseren en zelforganisatie
7. Impactvol HRM

Deze voor ons belangrijke thema's zijn uitgewerkt in een [digitaal magazine](#).

MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

Welzijn, verzuim en preventie

Door de coronapandemie was het ook op het gebied van verzuim en preventie een bijzonder jaar. Zeker in het epicentrum van de eerste golf kregen Avansmedewerkers met corona te maken. Zowel mentaal als fysiek was de impact op individuele medewerkers groot. Zo was er niet alleen impact op persoonlijk niveau (ziekenhuisopname, overlijden en langdurige klachten), ook indirect werden collega's getroffen door deze ziekte. Het verzuimcijfer over 2020 bedraagt 3,21%. Dit is lager dan het jaar ervoor (2019: 3,6%). En ook lager dan gemiddeld in het hbo. Uit onderzoek blijkt dat het kortdurende verzuim door thuiswerken daalt. Dat was ook bij Avans het geval.

We realiseren ons dat de coronacrisis nog niet voorbij is. Daarom blijven we monitoren, onder andere door een Covid-medewerkeronderzoek dat begin 2021 uitgevoerd is.

Verzuim- en preventiesprekuren

Preventie blijft belangrijk voor Avans. Ook in 2020 vonden 154 preventieve spreekuren plaats met medewerkers. Daarvan waren er 46 met de 2 bedrijfsartsen, 68 met de bedrijfspsycholoog en 40 met de Arbo-verpleegkundige. Daarnaast waren er verzuimspreekuren, waar 401 gesprekken (digitaal) zijn gevoerd met de bedrijfsartsen en de Arbo-verpleegkundige.

Health checks

Vanwege de coronacrisis hebben we in 2020 aan alle academies en diensten healthchecks aangeboden. Dat gebeurde in de vorm van een vitaliteitscan, passend bij de maatregelen. Voor het derde jaar was de uitvoering daarvan in handen van Holland Fit. In totaal zijn er 357 vitaliteitscans ingevuld en 151 health checks uitgevoerd. Dit is een toename ten opzichte van voorgaande jaren.

Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE (excl. stagiaires)

Jaar	Aantal	FTE	Groei in aantal	Groei in FTE
2016	2863	2257,75	5,84%	10,00%
2017	2870	2246,79	0,24%	-0,49%
2018	2837	2253,07	-1,15%	0,28%
2019	2912	2292,93	2,57%	1,72%
2020*	3308	2452,27	13,60%	6,95%

* vanaf 1-1-2020 zijn 195 surveillanten in dienst gekomen.

ZIEKTEVERZUIM

3,2%



Risico Inventarisatie en Evaluatie

In 2020 werden 6 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uitgevoerd. Voor de coördinatie rondom de RI&E's is een preventiemedewerker aangesteld en een draaiboek RI&E uitgebracht. Ook heeft iedere academie of dienst hiervoor een contactpersoon aangesteld.

Werkplekonderzoeken

Vanwege corona werkten medewerkers vanaf maart 2020 vooral vanuit huis en werd er online onderwijs gegeven. Veel aandacht hebben we besteed aan het inrichten van de werkplek thuis en aanvullende faciliteiten. Er vonden thuis 64

werkplekonderzoeken plaats en er zijn 61 beeldschermbrilverklaringen verstrekt.

LIVVIT

149 medewerkers kregen ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Daarnaast bood Ontwikkelen@avans meer digitale trainingen, vooral gericht op hoe om te gaan met de coronapandemie en het online en vanuit huis werken. Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen er medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans.

Tabel 2 Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten

	2019	2020
WGA 35-80%	1	1
WGA 80-100%	2	3
IVA 80-100%	3	3

SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Onze ambitie vraagt van ieder team en individu om continu te ontwikkelen. Door te blijven werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid.

Werken en leren in teams

Met zelforganiserende teams wil Avans verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Deze zelforganisatie vraagt om een andere manier van samenwerken. Dat gaat enerzijds over met wie je samenwerkt. Bijvoorbeeld met andere teams, opleidingen of diensten en zelfs buiten de grenzen van Avans. Maar anderzijds gaat het ook over de manier waarop je binnen je team samenwerkt en georganiseerd bent. Soms moeten rollen en verantwoordelijkheden binnen teams opnieuw herijkt worden. Het met en van elkaar leren is hierbij cruciaal. Zeker als je flexibel onderwijs wilt creëren is dit nodig.

Steeds meer teams binnen Avans zijn actief bezig met hun ontwikkeling. Vooral na de zomer nam de vraag om ondersteuning en begeleiding bij vraagstukken rond teamontwikkeling toe. In 2020 ontving Ontwikkelen@avans meer dan 40 begeleidingsvragen van teams.

Het afgelopen jaar hebben we ons palet uitgebreid om teams bij organisatie- en ontwikkelvraagstukken te kunnen begeleiden. We kunnen dat nu ook deels op afstand en deels fysiek doen. Daarnaast is een centrale interne pool van Avansmedewerkers met teamcoachkwaliteiten opgezet. Ook zijn met 10 partijen contracten afgesloten die ons de komende 4 jaar begeleiden bij organisatie- en teamontwikkelvraagstukken. Denk aan de ontwikkeling van (informeel) leiderschap naar meer gedeeld leiderschap of hoe we kwaliteiten en talenten van teamleden beter kunnen benutten.

We verwachten dat teamontwikkeling en teamleren belangrijke pijlers blijven om de Ambitie 2025 te realiseren.

GEINVESTEERD IN SCHOLING MEDEWERKERS

€ 3.127.412

2,08% van de loonsom



Gesprekkencyclus

Sinds 2019 is de gesprekkencyclus bij de academies en diensten volop in beweging. Binnen de kaders van de cao hbo is geëxperimenteerd met functioneringsgesprekken binnen teams. Deze beweging is in 2020 verder doorgezet en er is aanbod ontwikkeld om teams hierbij te ondersteunen.

Vanwege de coronacrisis en de impact hiervan op het onderwijs en het welzijn van Avansmedewerkers is na afstemming met de vakorganisatie en de AMR de gesprekkencyclus aangepast. Iedere medewerker ontving de beoordeling 'goed', tenzij er een duidelijke reden was hiervan af te wijken. Hiermee werd recht gedaan aan waardering voor ieders werk, zonder administratieve lasten en binnen de juridische kaders. Deze werkwijze is goed verlopen (87% goede beoordelingen, 3,8% uitstekend, 0,7% (on)voldoende, 8,5% geen beoordeling).

Tijdens de totstandkoming van de Ambitie 2025 bleek dat de huidige gesprekkencyclus wat 'knelt' en minder ondersteunend is voor de doorontwikkeling van het werken in sterke teams. Daarom wordt herziening van de bestaande gesprekkencyclus nu verkend.

Docentprofessionalisering

In aansluiting op onze Ambitie 2025 is het ontwikkelen van wendbaarheid en veerkracht

essentieel voor onze studenten, medewerkers en organisatie. De kwaliteit van onze medewerkers is de onderscheidende factor om dit te realiseren. Als wendbare professionals zijn zij een voorbeeld voor onze studenten. Daarom is continue ontwikkeling van kennis en competenties vereist. Van medewerkers vragen we om actief te werken aan de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. En om een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding.

Ter ondersteuning van deze professionalisering werkt Avans aan uitbreiding en aanpassing van de mogelijkheden, zowel voor medewerkers individueel als in teamverband. In 2020 zijn hiervoor de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- De eigen praktijk is het vertrekpunt van leren.
- Leren gebeurt voornamelijk in de praktijk.
- Medewerkers leren met en van elkaar en met en van studenten.
- Teams en medewerkers kiezen een eigen leerroute met een variatie aan leeractiviteiten.

Hiermee sluiten we aan op de actuele veranderingen in het onderwijs.

De eerste aanzet hiervoor is in 2020 gedaan. Voorbeelden zijn:

- De start van een community of practice (CoP) voor docenten die zich willen verdiepen in blended leren (deels digitaal en deels fysiek).
- De module BDB-C Onderwijs & ICT is omgevormd naar een flexibel leerarrangement waar docenten hun kennis en ervaring met online leren voor studenten versterken.
- Voor studentbegeleiders is een module ontwikkeld gericht op kennis over de wendbare en veerkrachtige student. Deze leren ze inzetten in de begeleiding van studenten.

In 2021 zullen we verder werken aan professionalisering richting de toekomst met een eigentijds professionaliseringsprogramma en ontwikkelaanbod. Daarbij maken we gebruik van alle technologische mogelijkheden. Ook gaan we met onderwijs-ontwikkelteams aan de slag om het nieuwe onderwijsmodel van Avans te realiseren. Bovendien introduceren we een BDB+ voor docenten gebaseerd op werkpleklernen, bouwen we het aanbod voor studentbegeleiders verder uit en verwachten we dat op meerdere thema's CoP's ontstaan.

Tabel 3 Docenten met een BDB+ certificering

Certificering	BDB (A+B)	BDB-A	BDB-B	BDB-C	BDB-D
Aantal docenten (>0,4 FTE)	1090	1326	1206	789	692
In % van in totaal 1622 docenten	67	82	74	49	43

Loopbaanontwikkeling 2020

In 2020 investeerde Avans in totaal voor € 3.127.412 in scholing van de medewerkers. Dat is 2,08 % van de loonsom. De investering van scholing gebeurt onder regie van de afdeling DP&O, ondersteund door experts bij Ontwikkelen@avans, zodat de kwaliteit en aansluiting op de Avanspraktijk geborgd is.

Loopbaanbegeleiding

In 2020 kregen 41 medewerkers met een loopbaanvraag een intakegesprek. Soms was 1 gesprek voldoende. De meeste medewerkers werden doorverwezen naar een van onze 3 externe loopbaancoaches.

Mobiliteitstrajecten

Na intensieve begeleiding in 2019 werden in 2020 de laatste trajecten afgerond van medewerkers die betrokken waren bij de reorganisatie van het LIC. Hiermee hebben alle medewerkers een duurzame positie binnen of buiten Avans gevonden en kon het sociaal plan worden beëindigd.

Jouw Talent, Jouw Toekomst

In april 2020 organiseerden we voor het eerst het evenement 'Jouw Talent, Jouw Toekomst'. Dit Avansbrede evenement, gericht op de bewustwording van actief loopbaangedrag, had vanwege de intelligente lockdown een aangepaste, afgeslankte vorm. 72 medewerkers namen deel aan de 4 online aangeboden workshops.

Webinars en workshops

Op 2 belangrijke momenten van het jaar boden we onze medewerkers workshops en webinars gericht op het hervinden van een balans in coronatijd. In juli,

bij de afronding van een impactvol studiejaar was dit onder de vlag 'Geruster de zomer door'. Het aanbod bij de start van het nieuwe studiejaar had als thema 'Frisse start'. In totaal bereikten we met dit aanbod bijna 100 Avansmedewerkers.

Daarnaast verzorgde DP&O 5 korte webinars in 2020 voor medewerkers die een steuntje in de rug konden gebruiken in coronatijd. Dit initiatief bleek een schot in de roos: 130 collega's, van wie bijna 40% docent, deden mee. Vanwege dit succes krijgen de webinars in 2021 een vervolg.

WWBW-trajecten (Van-werk-naar-werk-begeleiding)

In 2020 hebben we 80 medewerkers voor een uitkering aangemeld wiens arbeidsovereenkomst niet werd verlengd of werd beëindigd. Avans betaalt als Eigen Risicodragers hun WW- en BW (bovenwettelijke) uitkering. Dit is een stijging van 40% ten opzichte van 2019. In totaal hielpen we 61 medewerkers bij het vinden van een baan buiten Avans. Waarmee we 2 miljoen euro aan begrote uitkeringslasten niet hoefden uit te keren.

LEIDERSCHAP

De realisatie van Ambitie 2025 vraagt ook op het gebied van leiderschap nieuwe manieren van opleidings- en dienstoverschrijdend samenwerken, naast de doorontwikkeling richting zelforganisatie. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig.

De notitie 'Op weg naar gedeeld leiderschap' is vastgesteld in 2020. Zij beschrijft de benodigde eigenschappen van toekomstige leiders bij Avans.

Tabel 4 Leerinterventies Medewerkers

	Startmomenten	% online	% offline	Aantal
Open inschrijving	45	76	24	670
Coaching	19			19
Management Development	16	81	19	222
Webinars	14	100	0	417
Maatwerk	128	70	30	1361
BDB+ & SKE	55	76	24	690
TOTAAL	277			3379

Sleutelwoorden hierin zijn: wendbaarheid, samenwerkingsgerichtheid en lef.

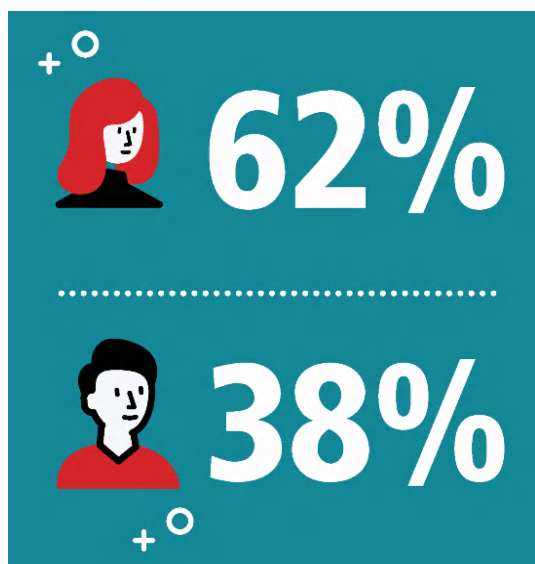
Bij leiderschapswendbaarheid denken we bijvoorbeeld aan het aanpassen van de manier van leidinggeven aan een - soms geheel onvoorspelbare - context. Die aanpassing omvat ook het eigen maken van nieuwe kennis en kwaliteiten om hierop te kunnen inspelen.

In 2020 was het coronavirus en de bijbehorende maatregelen de meest ingrijpende verandering. Naast crisismanagement werd hier een beroep gedaan op het adaptief vermogen en de veranderbereidheid, maar ook op het lef om uit je eigen comfortzone te durven stappen. Het vroeg van onze leidinggevendenden een andere manier van leidinggeven.

Het overschakelen naar 'remote' leiderschap was voor sommigen in het begin een uitdaging. DP&O speelde hierop in door een magazine te maken vol tips voor leidinggeven en ook met het aanbieden van de Masterclasses 'Leidinggeven in tijden van corona'.

Leiderschapsontwikkeling in 2020

De coronamaatregelen hadden ook invloed op de managementdevelopmentdagen. In plaats van de reguliere 2-daagse, waren er nu korte fysieke en ook digitale bijeenkomsten en was er meer voorbereiding nodig. Het was voor het eerst dat de dagen digitaal



in management

met alle directie- en bestuursleden werden georganiseerd. Een mijlpaal dus. Onderwerpen waren 'leiderschap in transitie' en 'samenwerking', onderwerpen die komende jaren verder invulling krijgen.

Ook werd gewerkt aan aanbod voor nieuw leidinggevend potentieel in het leiderschapsgroeiprogramma (LGP), dat in 2021 tot uitvoering komt.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Onze vorige Ambitie 2020 was grotendeels goed realiseerbaar binnen de huidige academiestructuur. Echter, wanneer doelen gerealiseerd moesten worden over de grenzen van eenheden heen bleken ze vaak uitdagend. Dat kwam door het grote aantal eenheden en door de diversiteit van de organisatie binnen deze eenheden.

Daarom willen we vanaf 2021, de start van de nieuwe ambitieperiode, voor onze organisatieontwikkeling zwaarder inzetten op Avansbrede doelen. Waar het gaat om samenwerking en onze onderlinge manier van organiseren richten we ons op 3 perspectieven: onze student, onze collega en onze organisatie.

Tegelijkertijd houden we vast aan wat ons zo krachtig maakt en blijven we trouw aan onze waarden: bij Avans werken we op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen. Ook deze 3 besturings-elementen gebruiken we in het te realiseren organisatie-model:

1. De twee-lagenstructuur, waardoor we ons onderwijs zo dicht mogelijk bij de student kunnen organiseren en onnodige schakels vermijden.
2. De grootte en samenstelling van elk directieteam is afhankelijk van de studentenaantallen van het organisatiecluster.
3. De clusters bepalen zelf taken, rollen en verantwoordelijkheden. Deze passen binnen de bij, Avans geldende kaders.

Deze perspectieven en besturings-elementen vormen de basis voor het organisatie-model voor de toekomst. De kaders daarvoor zijn in 2020 uitgewerkt op basis van uitgebreid onderzoek en vele gesprekken. Die gingen over de criteria waaraan dit model moet voldoen en over de principes op basis waarvan we opleidingen opnieuw kunnen clusteren.

Centraal in dit hele ontwerpproces staan de academies met uitzondering van de Associate degree-academies AAAD en ADA, die later aansluiten. Dat geldt ook voor de AVD, omdat deze academie al op weg is naar een modulaire inrichting van het onderwijs en al werkt met de onderwijscatalogus. Zodra duidelijk is hoe wij het onderwijs willen organiseren, schetsen we vervolgens welke dienstverlening daar het beste bij past. En hoe deze het best georganiseerd kan worden.

Eigen leerroute

Bij Avans ontwikkelen studenten zich tot wendbare en veerkrachtige professionals. Om dit mogelijk te maken, wil Avans een organisatie zijn waarin studenten hun eigen leerroute kunnen bepalen en zij dus ook makkelijker kunnen switchen tussen opleidingen. We willen ook een organisatie zijn waarin studenten, medewerkers én het werkveld interdisciplinair samenwerken.

Als we dat mogelijk willen maken, dan moeten studenten en medewerkers niet worden gehinderd door de grenzen van een academie of dienst. Daarom maken de huidige schotten tussen organisatieonderdelen plaats voor stippelijntjes. Ook werken we toe naar grotere (en dus minder) en robuustere eenheden. Want coördineren, afstemmen en beslissen werkt gemakkelijker binnen organisatieonderdelen dan ertussen. Kortom een organisatie die in staat is om tijdig en doelgericht in te spelen op veranderingen.

Standaardisatie processen

De veelheid aan huidige eenheden leidt tot versnippering en diversiteit in ondersteuning. De verwachting is dat minder maar grotere eenheden leiden tot meer uniformiteit en effectievere inzet van ondersteuning. Standaardisatie van processen zal Avans hierbij helpen. Daarnaast heeft een nieuw organisatie-model niet alleen de flexibiliteit van de losse eenheden voor ogen, maar ook de flexibiliteit van Avans als geheel te stimuleren. Dat is nodig, omdat de complexe uitdagingen in onze omgeving om aanpassingsvermogen vragen en niet langer meer door een enkel organisatieonderdeel alleen zijn op te lossen. Wil Avans flexibiliseren, dan vraagt dat een zekere standaardisatie over de grenzen van eenheden heen. We willen een organisatie waarin samenwerking geen mogelijkheid, maar de norm is.

Nadrukkelijk is er ook aandacht voor de zachte kant van organisatieontwikkeling, zoals gedeelde waarden, een gedeelde taal en cultuur.

Alle ontwikkelingen rondom het organisatie- en onderwijsmodel gaan hand in hand. Zeker waar het gaat over de implementatie van beide modellen. De wijze en volgorde van implementatie van beide modellen worden verwerkt in een implementatieplan.

In de ontwikkeling van ons organisatie-model neemt de AMR een belangrijke positie in. Op 15 december 2020 stemde de AMR in met deze kaders. Dat betekent dat we formeel kunnen starten met de gesprekken over het herclusteren van opleidingen. Directieleden van de academies (met uitzondering van AVD, ADA en AAAD) krijgen hiervoor een opdracht van het College van Bestuur, met het advies om hun deelraden en medewerkers daarbij te betrekken. Belangrijke stappen die de komende maanden concreter en zichtbaarder worden.

IMPACTVOL HRM

Onze ambities realiseren we met elkaar. Dat deden we in 2020 met 3.308 medewerkers (2.452 fte) in vaste/tijdelijke dienst. Dat is een stijging van 13,6% in aantal en 6,9% in fte. Deze groei is voor de helft te verklaren door de instroom van surveillanten (195 personen) die voorheen werkzaam waren via Randstad. De overige groei is in lijn met de toename van de studentenaantallen. Avansbreed zijn 80% van de organisatieonderdelen gegroeid, met name de Ad's zijn sterk gegroeid. Het aandeel OOP functies is sterker toegenomen - te verklaren door instroom



surveillanten - dan de toename van de OP functies, maar in lijn met de groei van studentenaantallen.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Organisatieonderdelen gebruiken Strategische Personeelsplanning om gestructureerd naar het huidige personeelsbestand te kijken en naar de benodigde ontwikkelingen voor de toekomst. De coronacrisis maakte duidelijk dat Avans specifieke competenties in huis moet hebben om wendbaar te blijven. Tegelijk bleken medewerkers in staat om zich onder druk en in hoog tempo aan te passen aan ontstane ontwikkelingen. Dat is belangrijk om mee te nemen in SPP voor de langere termijn. Binnen de organisatieonderdelen lag de focus vanaf maart 2020 vooral op de continuïteit van het onderwijs, digitalisering van onderwijs en het welzijn van de medewerkers. In de beleidsplannen was er wel aandacht voor SPP, denk aan het bepalen van formatieruimte voor de komende jaren en een bovengrens voor de flexibele schil. Die bovengrens is van belang om enerzijds nieuwe collega's voldoende zekerheden te bieden en anderzijds om als organisatie te kunnen meebewegen met fluctuerende studentenaantallen. De SPP is ook belangrijk voor de kwaliteiten die nodig zijn om onze ambitie de komende jaren te realiseren.

Inkoop van Arbeid

Om goed onderwijs te kunnen faciliteren willen we met ons strategisch HRM 'de juiste persoon, op het juiste moment en de juiste plaats binnen onze organisatie plaatsen'. Naast werving en instroom van nieuwe medewerkers is er ook behoefte aan tijdelijk personeel. In geval van ziek, piek, of tijdelijke specifieke expertise. Dit doen we door Inhuur van arbeid. In 2020 werd 7,31% (als percentage van de totale loonsom) aan kosten ingezet door externe mensen die hun capaciteit en deskundigheid inzetten voor werkzaamheden in opdracht van Avans. Niet op basis van een arbeidsovereenkomst, maar op basis van een contract met de opdrachtnemer. Om alle vormen van inhuur te kunnen beheren zijn we in 2020 gestart met het ontwerpen van een eigen systeem, AvansFlexPeople. Dit systeem gaat medio 2021 van start. In 2021 willen we ook eenduidige kaders vaststellen rondom de inzet van externe capaciteit, aansluitend bij inkooptechnische- en fiscale wet- en regelgeving. Hierin nemen we de resultaten mee van een pilot gericht op de inzet van externe medewerkers binnen de Academie voor Deeltijd.

Flexibele Schil

In 2019 is, na afstemming met de AMR, per organisatie-onderdeel en Avansbreed de bovengrens van de flexibele schil bepaald. In 2020 zijn we gestart met de uitvoering van het beleid rondom de flexibele schil. Door de coronacrisis echter, hebben we veel nieuwe medewerkers geworven, vanwege de grote (werk)druk op zittende medewerkers. Alleen al van juli-september was de instroom 307 fte. Per 1 september 2020 bedroeg het aandeel tijdelijke contracten daardoor 18,7%, net onder de bovengrens van 19% voor Avans als totaal.

In 2020 werkten we ook aan verbetering van managementinformatie over flexibele arbeid. Het systeem Amigo geeft nu realtime de omvang van flexibele arbeid weer, zowel per organisatie-onderdeel als op Avansniveau. Hierdoor is de omvang in 2021 gemakkelijker te monitoren.

Recruitment & arbeidsmarktcommunicatie

Corona veranderde ook de arbeidsmarkt. Terwijl bij veel bedrijven vacatures en wervingscampagnes on hold werden gezet, ging dit bij Avans door. Onze expertise op het gebied van recruitment en arbeidsmarktcommunicatie hebben we in 2020 juist uitgebreid. Ook maakten we ons wervingsproces efficiënter en effectiever en ging op 1 maart ons nieuwe recruitmentsysteem Hireserve live, waarmee



34.859
studenten
3.308
medewerkers

we inmiddels managementinformatie genereren. Van 1 maart tot 31 december reageerden ruim 7000 sollicitanten op een vacature. We vullden meer dan 300 interne- en externe vacatures. Doordat een gedeelte van de vacatures intern is ingevuld, zie je dat niet terug in de instroomcijfers.

In 2021 zetten we onverminderd in op recruitmentprofessionalisering en het (door)ontwikkelen van recruitmentinstrumentaria. Belangrijk speerpunt bij de werving is het positioneren van Avans als aantrekkelijke werkgever in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. We focussen op een diverser medewerkersbestand en medewerkers die aansluiten bij onze visie 2025.

Inclusief en divers

Avans wil een inclusieve en diverse hogeschool zijn waar studenten en medewerkers welkom zijn, ongeacht afkomst, geslacht, achtergrond of andere kenmerken. Met een divers samengesteld personeelsbestand, een afspiegeling van de maatschappij, kunnen we bijdragen aan goed onderwijs en onderzoek.

Met het HRM van Avans maken we mogelijk dat studenten zich herkennen in onze medewerkerspopulatie. Hier hebben we respect voor elkaars mening en achtergrond en zijn we samen verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waar iedereen gezien en gekend wordt en waar talenten worden benut. Dit vinden we belangrijk en blijven we ontwikkelen.

Ook bij teamontwikkeling staat het waarderen en benutten van diversiteit als belangrijk aandachtspunt op de agenda. Omdat we meer in teams werken krijgen we meer te maken met verschillen. Diversiteit en inclusiviteit gaan voor Avans over persoonskenmerken, maar net zo goed over verschillen in kwaliteiten, waarden, arbeidsmarktpositie, culturele achtergrond of behoeftes. Teams zijn effectiever wanneer ze verschillen kunnen benutten.

Dit thema is in 2020 verder verkend, ook in relatie tot het concept van compassionate communities. In 2021 pakken we dit verder op met een representatieve groep betrokkenen.

Van alle medewerkers bij Avans is 55% vrouw en 45% man. Hiermee bleef de verdeling tussen mannen en vrouwen precies gelijk ten opzichte van 2019. Van de managementfuncties wordt inmiddels 61% vervuld door vrouwen, dit is een toename van

ruim 7%. In docententeams kan het aandeel vrouwen en mannen wel verschillen. Vaak is dat verklaarbaar, bijvoorbeeld door de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie. Omdat we streven naar een gelijke verdeling, zowel in omvang als in beloning.

Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen een kans binnen Avans. Avans heeft 10 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (6,9 fte) in dienst. Daarnaast stellen we, vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een inclusieve benadering, bij aanbestedingen voor catering en schoonmaak eisen aan de samenstelling van het personeelsbestand. Met onze facilitaire partners Eurest en CSU is afgesproken dat 5% van hun medewerkersbestand dat bij Avans werkt, een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Ook met onze partner EcoSmart zijn hierover afspraken gemaakt; zij leveren 1 fte. Helaas moest Eurest vanwege de coronacrisis reorganiseren, waardoor deze afspraak eind 2020 onder druk kwam te staan.

Arbeidsvoorwaarden

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden stond 2020 in het teken van aanpassen en bijsturen vanwege corona.

Tegemoetkoming reiskosten

Per 1 april is de reguliere regeling voor tegemoetkoming in reiskosten stopgezet en per



OUDERSCHAPS- VERLOF

betaald **186**
onbetaald **91**

Tabel 5 Instroom per functiecategorie

	2019	2019	2020	2020
	Mede- werkers	FTE	Mede- werkers	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management	131	87,46	388	142,72
Management	5	4,7	5	4,6
Onderwijzend Personeel*	230	142,45	287	180,41
Totaal Avans	366	234,61	680	327,73

1 september voor gemiddeld twee reisdagen per week weer aangezet. In december hebben 1639 medewerkers meegeholpen aan het in kaart brengen van de daadwerkelijk reisdagen voor de fiscale wet- en regelgeving. Gemiddeld is er tussen september-december 3,9 keer per maand van een huisadres naar een Avanslocatie gereisd. Per 1 januari 2021 is de regeling woon-werk nogmaals aangepast en kunnen medewerkers zelf de kosten van hun reisdagen indienen via HR Selfservice.

Tegemoetkoming thuiswerken

Om tegemoet te komen in de kosten voor het thuiswerken in verband met corona ontvingen medewerkers in april €200 netto en in juli nog eens €50 netto. Vanaf september is er een structurele tegemoetkoming van €30 netto voor de kosten van thuiswerken (internetvergoeding). Deze wordt tijdelijk ook in 2021 automatisch met het salaris uitbetaald.

Duurzaam vervoer

2020 was een uitzonderlijk jaar, toch zijn er op het gebied van duurzaam vervoer stappen gezet. Zo zijn in de fietsregeling de aanschafmogelijkheden van (elektrische) fietsen verruimd. Vanwege de afname van het aantal reisdagen zijn de mobiliteitskaart-abonnementen aangepast naar reizen op saldo.

Arbeidsongeschiktheidsverzekering

Samen met Loyalis brachten we dit najaar de semi-collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) extra onder de aandacht. 321 medewerkers hebben zich aangemeld.

DAM-gelden

Als invulling van de middelen voor de decentrale arbeidsvoorwaarden (DAM) is per 1 juli een geheel nieuwe arbeidsvoorwaarde geïntroduceerd: de mogelijkheid van betaald verlof voor mantelzorg aan naasten die zorg nodig hebben. De ruimte hiervoor ontstond door vrijgemaakte ruimte vanuit de regeling voor betaald ouderschapsverlof.

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

Tabel 6 Uitstroom per reden

	2019	2019	2020	2020
Reden	Aantal	FTE	Aantal	FTE
Einde van contract	78	38,28	104	45,71
Gepensioneerd	42	30,29	43	29,07
Onvrijwillige beëindiging	6	4,28	5	3,94
Overleden			3	3,00
Vrijwillige beëindiging	161	118,76	146	99,79
Totaal:	287	191,61	301	181,51

COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

Avans hecht eraan dat studenten en medewerkers een veilige omgeving treffen om te studeren en te werken. Avans staat ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgegaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt. Ongewenste omgangsvormen komen helaas voor, overal in de samenleving. Avans Hogeschool, met ruim 35.000 studenten en 3.300 medewerkers, is hierop geen uitzondering.

We werken preventief aan die veilige omgeving door door spelregels met elkaar vast te stellen en hierover te communiceren. En curatief, door adequaat te reageren. Avans neemt ongewenste omgangsvormen serieus en biedt met het College van Vertrouwenspersonen (CvV) ondersteuning aan medewerkers en studenten als zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, verbaal geweld en discriminatie.

Wanneer iemand een ongewenste omgangsvorm ervaart, is het belangrijk om gehoor te vinden. Als de melder weet dat het vanuit de waarden van Avans in orde is om tegenspraak te geven, herstelt vaak snel het gevoel van veiligheid. Door een veilige werk- en leeromgeving te waarborgen blijft het persoonlijk welbevinden van medewerkers intact.

De onderstaande tekst is geschreven door het CvB en is gebaseerd op het jaarverslag van het College van Vertrouwenspersonen.

Het jaar 2020

De pandemie zorgde voor een daling van het aantal meldingen van ongewenst gedrag ten opzichte van 2019. Vooral in de 1e lockdownperiode kreeg het

Tabel 8 Meldingen per student/medewerker

Student-medewerker	2019	2020
Student	11	18
Medewerker	47	32

CvV minder meldingen. In de tweede helft van het jaar nam het aantal meldingen weer toe. Naast het aantal groeide ook het tijdsbeslag, ernst en intensiteit van de gesprekken. In 2020 hebben 50 personen een beroep gedaan op het CvV, bijna 16 % minder dan in 2019.

Onderstaande tabellen geven in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarover een gesprek is gevoerd of waarvan melding is gemaakt.

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van ongewenste omgangsvormen en functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict. Het onderscheid is soms lastig te maken.

Signaleringsfunctie en trends

- Het CvV signaleert dat door veranderingsprocessen binnen Avans het aantal meldingen toenam. Waar dat het geval was, zijn leidinggevenden daarover door het CvV geïnformeerd.
- Door de pandemie werken studenten en medewerkers veel online. Daardoor is de dynamiek in teams, lesgroepen etc. veranderd. Het CvV signaleert dat in de gesprekken die zij gevoerd hebben ook meermaals de digitale omgangsvormen tot een onveilig gevoel leidden. Het CvV heeft het CvB de geadviseerd online gedragsregels duidelijk vast te leggen. Het CvB

Tabel 7 Personen die een beroep op het CvV deden

Ongewenste omgangsvorm	2019	2020
1.Seksuele intimidatie , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	4	3
2.Agressie, verbaal geweld , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	22	27
3.Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	8	3
4.Overig , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	24	17
Totaal	58	50

neemt deze op in de aanscherping van de huisregels.

- Het CvV signaleert dat meerdere casussen betrekking hadden op angst onder studenten om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken binnen de academie. Deze studenten vonden wel de weg naar de vertrouwenspersonen om hun verhaal te delen, maar stelden vervolgstappen uit: ze zijn bang voor eventuele negatieve gevolgen in hun studievoortgang.
- In gesprekken geven medewerkers en studenten aan dat door het online werken en leren, zij niet altijd een luisterend oor bij collega's, medestudenten en leidinggevenden konden vinden. Er wordt door medewerkers toenemende professionele eenzaamheid ervaren.
- De laatste jaren zien we een daling van het aantal meldingen. In de tijd van het hybride werken, zien we deze daling nog verder doorzetten. Hoewel we de laatste jaren een daling zien in het aantal meldingen, neemt de intensiteit, de ernst en de tijdsbelasting voor de vertrouwenspersonen juist toe.
- De vertrouwenspersonen hadden drie casussen waarbij inclusiviteit/discriminatie een rol speelde, mede als gevolg van #blacklivesmatter. Eén keer expliciet en twee keer meer impliciet. Het CvV blijft aandacht voor discriminatie houden en zal ook de komende periode hiervan consequent melding maken.

Doelen 2021

In 2021 gaat het CvV tijd besteden aan preventie en voorlichting over ongewenst gedrag, in overleg met directies. De zorg voor goed en veilig werk ligt immers bij de leidinggevenden binnen Avans. Ook is er een plan opgesteld om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Daarnaast is Avans in november 2021 gastheer en organisator van het tweejaarlijks landelijk congres voor vertrouwenspersonen in het hbo. Het thema is 'Het waarborgen van de sociale veiligheid in hybride onderwijs'.

Samenstelling

In 2020 besloot het College van Bestuur om het CvV te verdelen in 2 kamers. Een kamer met vertrouwenspersonen voor medewerkers en een kamer vertrouwenspersonen voor studenten. De 4 vertrouwenspersonen voor studenten zijn allemaal studentendecaan. Dit zijn Nicole Oomen, Amber Titulaer, Bart van Uden en Jacqueline Voorbraak. Ze zijn sinds de 2e helft van 2020 actief. Meldingen van studenten tijdens de eerste helft van het jaar zijn nog opgepakt door de 4 interne VP. Vanwege deze

wijziging is de klachtenregeling voor ongewenst gedrag herzien.

De kamer vertrouwenspersonen voor medewerkers bestaat uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Begin 2020 waren dit Ton Hermans, Wasilie Janssen, Derya Karagöz en Maria Kennis (zie foto). Na het 2e kwartaal legde Wasilie Janssen (2e van rechts op de foto) zijn rol neer. Vanaf 1 december werd hij opgevolgd door Joekie Bruininks.



Medewerkers kunnen kiezen voor een interne vertrouwenspersoon die geen relatie heeft met de eigen academie of dienst. Medewerkers kunnen ook de vaste externe vertrouwenspersoon van het Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening (GIMD) inschakelen. Bij integriteitskwesaties wordt er altijd doorverwezen naar de externe vertrouwenspersoon. Alle vertrouwenspersonen zijn geregistreerd bij de landelijke beroepsvereniging vertrouwenspersonen (LVV). Zij voldoen door deskundigheidsbevordering aan alle beroepseisen.

Rechtvaardig en Respectvol

Avans staat ervoor dat er rechtvaardig en respectvol wordt omgaan met elkaar en dat ongewenste omgangsvormen worden aangepakt: preventief en curatief

ZORG VOOR STUDENTEN

Het verschil maken, dat willen we bij Avans Hogeschool. Door wat we doen en door hoe we het doen. Dat gebeurt door ons allemaal: onze medewerkers en onze studenten. Wij dagen onze studenten uit. Daarvoor heeft Avans in 2020 het studentenwelzijnsbeleid ingesteld. We richten ons op het verbeteren van het welzijn van alle studenten. Zo stimuleren wij wendbaarheid en weerbaarheid. Als studenten toch obstakels ondervinden dan is er het decanaat.

Avans biedt studenten de mogelijkheid om individueel en groepsgewijs aan hun veerkracht en sociale zelfredzaamheid te werken in een veilige en vertrouwelijke sfeer, in de vorm van trainingen en workshops. Ook stimuleert Avans studenten om hun kwaliteiten en talenten te benutten en om flexibel te leren omgaan met uiteenlopende problemen, waardoor ze hun veerkracht vergroten. Avans Extra biedt trainingen en workshops om het welzijn van studenten te verhogen.

Zelfhulpmodule

Op 28 januari 2020 startten we met de online zelfhulpmodules van Mirro. Deze gratis modules bieden anonieme ondersteuning bij psychische klachten en helpen de vaak lange wachttijd voor een psycholoog te overbruggen. Fantastisch dat alles hiervoor geregeld was voor de eerste lockdown. Studentendecanen verwijzen studenten naar de modules door. Ook zonder grote campagne wisten studenten Mirro zelf goed te vinden. Het aanbod bevat ook Engelstalige zelfhulpmodules. Van januari tot juni 2020 maakten 1.242 studenten gebruik van Mirro. Vooral de module 'Grip op coronastress' is vaak geraadpleegd. In 2021 worden de modules verder uitgebreid.

Ontwikkelcentrum

Het Ontwikkelcentrum is een centrale ontmoetingsplek waar studenten terecht kunnen voor hulp en vragen over hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling zowel online als fysiek. Door de corona-situatie krijgt het inrichten van een digitale ontmoetingsplek op de site voorrang. Een projectgroep bestaat uit met mensen uit de deelnemende diensten, plus enkele studenten.

Switch

Met Switch willen we studenten die twijfelen over of stoppen met hun studie een uitgebreid heroriëntatietraject bieden, gericht op een volgende stap in zowel de persoonlijke als professionele ontwikkeling. Hiervoor gebruiken we ook bestaand

aanbod en faciliteiten van Avans, bijvoorbeeld Avans Extra en workshops van academies en diensten.

Met Switch heeft de student na 6 weken inzicht in de eigen ontwikkeling, zodat hij of zij een bewuste keuze kan maken voor een nieuwe stap of studie. Bij Avans of elders. Kiest een student voor een overstap naar een andere Avansopleiding, dan is een naadloze overgang ons doel.

Op 23 juni 2020 is gestart met de ontwikkeling van het traject. De projectgroep bevat experts in studieloopbaanbegeleiding. Dit zijn mensen vanuit decanaat, studentenwelzijn en AOC. Voor de pilotfase van november 2020 tot en met mei 2021, zijn 5 coaches benoemd (onder wie 1 studentendecaan) die maximaal 7 studenten per groep bedienen.

Platform studentenbegeleiding

Avans wil met het Platform Studentbegeleiding de studentbegeleiding bij Avans optimaliseren. Tevens is dit het platform van het project Studentenwelzijn.

Het platform biedt een digitale omgeving waar studentbegeleiders kennis kunnen uitwisselen over en kunnen samenwerken aan actuele onderwerpen. Ook organiseert het thematische bijeenkomsten, al konden die door corona in maart en mei niet doorgaan.

In oktober waren er wel 2 bijeenkomsten via Teams: een over het thema Studentenwelzijn en een webinar Veerkracht Versterken, verzorgd door Better Minds. In 2021 staan minimaal 4 thematische bijeenkomsten gepland en starten we met het inrichten van 'learning-communities', waar kleine groepjes samenwerken aan een thema (bijvoorbeeld langstudeerders) en de opgedane kennis delen.

In de komende jaren zullen wij meer rapporteren over ons nieuwe studentenwelzijnsbeleid.

HET STUDENTENDECAANAAT

Het studentendecanaat is verantwoordelijk voor (tweedelijns) studentbegeleiding. Vanuit persoonlijke aandacht dragen we bij aan het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de studenten bij Avans door te signaleren, adviseren, ondersteunen en verwijzen naar aanleiding van belemmeringen in de studievoortgang. Het studentendecanaat ondersteunt de studenten en treedt op als onafhankelijke belangenbehartiger van de student, zowel intern als extern, bij instanties zoals DUO. Doel is bevordering van de zelfredzaamheid en veerkracht

van de studenten en daarmee bij te dragen aan het opleiden tot startbekwame professionals.

Doorverwijzingen

In 2020 werden bij Avans 11.857 intakegesprekken met nieuwe studenten gevoerd. 2.369 studenten kregen een doorverwijzing naar het studentendecanaat. Vanwege dyslexie (1.137), een chronische ziekte (133) of een functiebeperking (306) werden 1.630 studenten doorverwezen.

Begeleiding

Een belangrijk onderdeel van het werk van de studentendecaan bestaat uit de individuele begeleiding, opvang en verwijzing van studenten met uiteenlopende persoonlijke, psychosociale en psychische problematiek. Het decanaat heeft een netwerk in de regio voor gerichte verwijzing.

Zelforganisatie

Het studentendecanaat heeft in 2020 grote stappen gezet in het traject naar zelforganisatie. Er is een teambuildingstraject gevolgd, er zijn nieuwe afspraken gemaakt over samenwerking en afstemming en teamtaken zijn geherformuleerd en opnieuw verdeeld. Belangrijkste aandachtsgebieden voor de studentendecanen zijn: studentenwelzijn, studeren met een functiebeperking, wet- en regelgeving en studiesucces.

In 2020 zijn 4 nieuwe decanen en een decaan-assistent benoemd en 1 decaan is tijdelijk gedetacheerd bij de Ad-academie in Roosendaal. De functie van decaan-assistent is verder vormgegeven. En er is nu een decaan met beleidstaken, die deze rol verder ontwikkelt in 2021. Door gevolgde scholing kunnen enkele decanen tot vertrouwenspersoon voor studenten benoemd worden. Inhoudelijk gebeurde het volgende:

- De procedure voor toekenning van voorzieningen bij dyslexie is geactualiseerd en gedigitaliseerd. De decaan-assistenten nemen voortaan de administratieve werkzaamheden voor hun rekening.
- Door teamuitbreiding zijn de wachttijden bij het decanaat verkleind. Afspraken kunnen nu binnen 2 weken worden ingepland. Ook corona droeg hieraan bij, onder andere door het uitstellen van het BSA.

Toekomst

Het decanaat richt zich de komende tijd op 3 hoofdprojecten:

- Profilering & Positionering studentendecanaat. Meer preventief en ontwikkelingsgericht in plaats van curatief en problematiserend.
- Digitalisering & data. Onderzoek naar en implementatie van de online agenda. Managementinformatie Osiris beschikbaar maken. Studentenwelzijn door co-creatie.
- Ontwikkelen van een Ontwikkelcentrum en de samenwerking met AOC en Academies versterken.

RECHTSBESCHERMING STUDENTEN

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

Geschillenadviescommissie

Van de 88 bezwaarschriften zijn er 16 ter zitting gekomen, waarvan 12 hebben geleid tot een advies aan het CvB tot ongegrondverklaring en 2 tot een gegrondverklaring. Daarnaast zijn 2 zaken na de zitting ingetrokken, omdat alsnog tot een schikking is gekomen. Het CvB heeft in alle gevallen conform de adviezen gehandeld.

College van Beroep voor de Examens

Van de 225 beroepschriften kwamen er 41 ter zitting. Van deze zaken werden er 7 gegrond en 32 ongegrond verklaard. Daarnaast is 1 zaak niet-ontvankelijk verklaard en 1 zaak na de zitting ingetrokken. Vanwege de uitbraak van corona en de maatregelen die in dat kader zijn genomen was er slechts 1 beroepschrift gericht tegen de beslissing van de bindende afwijzing.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Alle studenten hebben de mogelijkheid om bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag hoger beroep in te stellen. Dat kan tegen een uitspraak op bezwaar bij de GAC of een uitspraak op beroep bij het COBEX van hun eigen onderwijsinstelling. In 2020 heeft geen enkele student van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Het totaal aantal ontvangen bezwaar- en beroepschriften is ten opzichte van 2019 afgenomen. Dit is mogelijk te wijten aan de uitbraak van corona en de maatregelen die in dat kader zijn genomen.