

# 7 MENSEN VAN AVANS

Mensen maken de organisatie. Bij Avans Hogeschool zijn dat de medewerkers en de studenten, of ze nu in voltijd of deeltijd studeren. Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk zijn onze kernwaarden.

We stimuleren iedereen om het beste van zichzelf te geven. In hun werk en in hun studie op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In dit hoofdstuk laten we zien hoe medewerkers en organisatie zich het afgelopen jaar hebben ontwikkeld. We sluiten het hoofdstuk af met het verslag van het College van Vertrouwenspersonen. Studenten van Avans hebben dit jaar een [eigen hoofdstuk](#).

## WERKEN BIJ AVANS

De medewerkers van Avans hebben dé belangrijkste rol in het realiseren van Ambitie 2025. We investeren in medewerkers, organisatie en hrm-beleid. Hoe we dat doen? Dat is te lezen in het [ambitiemagazine](#).

De essentie is dat medewerkers van Avans een rolmodel zijn voor de studenten en de manier waarop zij als toekomstige professionals aan de slag gaan. Dat betekent dat we geloven in leven lang leren en dat onze medewerkers een afspiegeling vormen van de samenleving. Maar ook dat er aandacht is voor het leven lang vitaal blijven en dat we werken in teams met veel professionele autonomie. We realiseren ons dat studenten niet alleen leren van wat de docent hen vertelt, maar vooral ook van hoe hij of zij dat voorleeft. We

beperken de voorbeeldrol niet alleen tot docenten; elke medewerker van Avans werkt hieraan mee.

2021 was een jaar waarin we nieuw HR-beleid ontwikkelden: een nieuwe HR-cyclus, de basis voor een nieuw functiebouwwerk en thuiswerkbeleid. Daarnaast hebben we in 2021 nadrukkelijker de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDGs) omarmd.

## MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

### Hybride werken

De trend van locatieonafhankelijk werken bestaat al langer, maar door de coronapandemie raakte dit in een stroomversnelling. Door gedwongen thuiswerken en op afstand onderwijs leerden we dat locatieonafhankelijk werken veel voordelen heeft. Het is duurzamer en efficiënter. En het sluit aan bij de beweging naar *blended leren*, waarin studenten onderwijs niet altijd op onze locaties volgen.

Met het oog op hybride onderwijs, onze duurzaamheidsdoelen en de verminderde belasting van het ov en onze locaties, willen we het thuiswerken gedeeltelijk vasthouden. Tegelijkertijd hebben we ook ervaren dat het voor de vorming van de beroepsprofessional essentieel is dat onderwijs ook deels op locatie plaatsvindt. Daarnaast bleek ook dat collega's ook behoefte hebben elkaar te zien en samen te komen. Dat faciliteerden we, binnen de steeds wisselende regels.

In 2021 stelden we bovendien een regeling voor de thuiswerk- en reiskostenvergoeding vast, zodat we hybride werken ook goed faciliteren. Daarnaast zorgden we voor thuiswerkplekken die voldoen aan de wet- en regelgeving en de Arbo-richtlijnen.

### Welzijn, verzuim en preventie

De coronapandemie had ook dit jaar veel invloed op het welzijn van medewerkers. Medewerkers kregen zelf of in hun omgeving te maken met ziekte en ook

**Tabel aantal medewerkers en FTE (excl. stagiaires)**

Jaar	aantal	groei	FTE	groei
2017	2870	0,2%	2246,8	-0,5%
2018	2837	-1,1%	2253,1	0,3%
2019	2912	2,6%	2292,9	1,7%
2020	3308	13,6%	2452,3	6,95%*
<b>2021</b>	<b>3485</b>	<b>5,4%</b>	<b>2689,7</b>	<b>9,7%</b>

\* Deze aantallen zijn inclusief 195 surveillanten.

thuiswerken eiste zijn tol. Onderzoek laat zien dat veel medewerkers de verbondenheid met collega's misten. Volledig thuiswerken en online onderwijs verzorgen aan het begin van het jaar viel menig collega zwaar. Avans zette tijdens de lockdown aan het begin van het jaar een oppasservice op. Medewerkers konden een student inhuren om op de kinderen te passen, zodat zij zich volledig op hun werk konden concentreren.

Avans heeft een palet aan interventies op het gebied van welzijn en preventie van verzuim. Toch konden de medewerkers het aanbod niet altijd goed vinden. Daarom verbeterden we in 2021 de communicatie daarover. Dat deden we bijvoorbeeld in nieuwsbrieven en via de HR-businesspartners. We verbeterden tevens de vindbaarheid van de activiteiten rond welzijn en verzuimpreventie door een speciale iAvans-pagina te maken met een overzicht van alle interventies. Ook hebben we in 2021 de Avans Vitality Week georganiseerd. In deze week stond vitaliteit van en voor zowel studenten als medewerkers centraal.

#### **Verzuim en spreekuren**

Het verzuimcijfer over 2021 bedroeg 3,9%. Dit is hoger dan voorgaande jaren en dat is toe te schrijven aan het toegenomen verzuim door de coronapandemie.

#### **Kort- en langdurend verzuim**

Begin 2022 zullen we opnieuw een werkbelevingsonderzoek om, onder andere, te meten wat de stand van zaken is rond het welzijn van de medewerkers.

Preventie blijft belangrijk voor Avans. Ook in 2021 vonden 312 preventieve spreekuren plaats met medewerkers. In 2020 waren dat er 154. Van de 312 waren er 65 spreekuren met de 2 bedrijfsartsen, 172 met de bedrijfspsycholoog en 75 met de arboverpleegkundige. Daarnaast zijn er tijdens de verzuimspreekuren 1152 gesprekken (digitaal) gevoerd met de bedrijfsartsen en de arboverpleegkundige.

#### **Health Checks**

Vanaf 2021 hebben we de organisatie van de Health Checks anders ingestoken. We zijn gaan samenwerken met een nieuwe partij, Bewegen Werkt. De Health Checks bieden we het hele jaar aan op zowel de Hogeschoollaan in Breda als op Parallelweg in Den Bosch. De medewerker bepaalt zelf het moment. Er is veel animo, maar helaas konden er door de maatregelen nog niet veel afspraken plaatsvinden in 2021.

#### **Risico-Inventarisatie en Evaluatie**

In 2021 voerden we 15 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. Hierin hebben we de coronamaatregelen en het thuiswerkbeleid meegenomen. Ook heeft de rol van preventiemedewerker meer vorm gekregen. De afstemming rond veiligheidsvraagstukken bij Avans is verbeterd, mede dankzij een goede samenwerking met de arbo-contactpersonen en het team Privacy, Veiligheid en Security.

#### **Werkplekonderzoeken**

In 2021 werd er door corona veel thuisgewerkt en lesgegeven. De werkplekonderzoeken deden we dus

**Tabel verdeling naar leeftijdscategorie**

<b>Leeftijd</b>	<b>FTE</b>	<b>Aantal</b>	<b>% van aantal</b>
15-19	1,1	8	0,2%
20-24	43,7	80	2,3%
25-29	171,1	208	6,0%
30-34	270,9	323	9,3%
35-39	344,0	434	12,5%
40-44	403,8	510	14,6%
45-49	347,5	441	12,7%
50-54	425,3	533	15,3%
55-59	359,4	444	12,7%
60-64	281,6	357	10,2%
65-AOW leeftijd	35,8	59	1,7%
vanaf AOW leeftijd	5,4	88	2,5%
<b>Totaal</b>	<b>2689,7</b>	<b>3485</b>	<b>100,00%</b>

ook veel bij de medewerkers thuis. Er vonden thuis 59 werkplekonderzoeken plaats en we verstrekten 67 beeldschermbrilverklaringen. Een aantal maanden konden we gelukkig ook weer op de Avans-locaties werken. Hierdoor steeg het aantal werkplekonderzoeken op locatie weer en wel met 5.

### LIVVIT

Livvit is een arbeidsgerelateerd zorgpakket van Achmea - Zilveren Kruis. Het doel van dit zorgpakket is om medewerkers van hogeschole te begeleiden bij het voorkomen van verzuim en bij re-integratie na een periode van verzuim. 179 medewerkers kregen ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Avans maakte goed gebruik van het pakket. Denk aan online yogalessen voor medewerkers en diverse interventies in de vitaliteitsweek. Ook maakten we een verzuimvideo, die is [hier](#) te bekijken.

### Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)

Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragend voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen medewerkers met een WGA-beschikking voor rekening van Avans. Hieronder staat het aantal medewerkers in de WGA.

### Tabel Werkhervatting

Arbeidsgeschikten	2020	2021
WGA 35-80%	1	1
WGA 80-100%	3	3
IVA 80-100%	3	3

### SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Onze Ambitie 2025 vraagt van ieder team en individu om continu te ontwikkelen. Door te blijven werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid.

#### Lerende organisatie

Onze samenleving is niet meer zo stabiel als vroeger. Verandering is regel: alles verandert steeds sneller en de veranderingen zijn steeds ingrijpender. Het vraagt van de organisatie en de mensen die er werken om in beweging te komen en te blijven, een leven lang leren. Er is een groter lerend vermogen en leerbereidheid voor nodig. Constant en op alle niveaus. Leren en ontwikkelen als onderdeel van het DNA van onze organisatie om wendbaarder te worden in de veranderende omgeving.

We spannen ons in voor een organisatie die leren stimuleert en ondersteunt en waar verschillende mogelijkheden van leren zijn. Een organisatie die leren op individueel, team- en organisatieniveau stimuleert en faciliteert.

#### Leerlandschap

Om medewerkers en teams te faciliteren in het leren en ontwikkelen maken we gebruik van een leerlandschap. Het leerlandschap is een palet van leermiddelen en interventies rondom een professionaliseringsthema, dat:

- recht doet aan hedendaagse wetenschappelijke inzichten over leerinterventies.
- het organiseren van leren en ontwikkelen op dezelfde manier plaatsvindt; het geeft houvast om voor de verschillende thema's waarop professionalisering nodig is de vraag te beantwoorden: Hoe kan ik/wij hierin leren, mijzelf/onzelf hierin ontwikkelen? Daarmee biedt het mogelijkheden om steeds te bepalen wat het meest passend is.
- veelzijdig is, dat past bij de verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen.
- tot het gewenste resultaat leidt door het geheel aan interventies.



### **Docentprofessionalisering**

Vanuit de visie dat elke medewerker van Avans een rolmodel is voor de student, vragen we van medewerkers om actief te werken aan de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. En om een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding aan te nemen. Docenten vormen een cruciale groep. Zij zijn belangrijke spelers in de realisatie van onze Ambitie 2025 en ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de basisopleiding voor docenten: de BDB+. Deze voorziet in een basisbehoefte van onze docenten in de eerste twee jaar van hun loopbaan. De continu veranderende werkcontext brengt nieuwe ontwikkelvragen voor docenten met zich mee. Deze ontwikkelvragen zien docenten terug door hun hele carrière.

In 2021 realiseerden we vier onderdelen om te voorzien in deze behoefte om de docenten doorlopend te faciliteren bij hun ontwikkeling:

1. We hebben de BDB+ opnieuw ontworpen volgens de visie op (docent)professionalisering. Zie [paragraaf Docentkwaliteit](#).
2. We ontwikkelden het honingraatmodel, dat is een model voor een leerlandschap dat moet helpen om de kennisdeling tussen academies en docenten beter georganiseerd te krijgen.
3. We faciliteren experimenten om een blauwdruk te ontwikkelen met een breed palet van leermiddelen en -interventies.
4. We digitaliseerden een deel van het leerlandschap.

### **BDB+**

De huidige BDB+-regeling eindigt eind 2022. Deze regeling is gebaseerd op de Ambitie 2020. Een van de resultaatgebieden van het Businessplan DP&O is de BDB+ doorontwikkelen. Nu is er een nieuw ontwerp noodzakelijk. De Ambitie 2025 heeft andere accenten en ook de ervaringen van docenten met ICT en onderwijs in coronatijd vragen om een ander ontwerp.

We stopten daarom de instroom van docenten in de huidige BDB-modules en we werkten aan een hernieuwde opzet van de BDB+ voor nieuwkomers. Alle docenten die na 1 mei 2021 zijn gestart en nog geen BDB hebben gedaan, gaan na februari 2022 meedoen. Naast het blended maken van de inhoud van de modules, integreerden we de basisprincipes van C en D in de bestaande BDB A en BDB B. Hiervoor werkten we ook een nieuwe regeling BDB uit. De nieuwe regeling loopt door als de projectperiode van de huidige BDB+ is afgelopen. Die loopt tot 2024.

### **Kwaliteitsafspraken docentprofessionalisering**

We besteedden minder dan begroot. Een gedeelte van het aanbod kreeg in 2021 vorm en we voerden het inmiddels al verschillende keren naar tevredenheid uit. Ook academies zetten steeds meer in op de ontwikkeling van studentbegeleiders. Dat is ingezet in 2021, de uitvoering is nu aan de beurt.

### **Loopbaanbegeleiding**

In 2021 kregen 53 medewerkers met een loopbaanvraag een intakegesprek. Dit was een stijging van 25% ten opzichte van het jaar daarvoor. Soms was 1 gesprek voldoende. We verwezen de meeste medewerkers door naar 1 van onze 3 externe loopbaancoaches. De trajecten werden succesvol afgerond met een driegesprek met de leidinggevende.

### **Basisopleidingen BDB+**

	Docenten 0,4 fte	BDB-A T	%	BDB-B T	%	BDB-C T	%	BDB-D T	%	BDB landelijk	%
tot 2015	719	695	97%	654	91%	517	72%	471	66%	648	90%
van 2015 tot 2019	450	424	94%	421	94%	274	61%	278	62%	410	91%
van 2019 tot 1-5-2021	416	277	67%	241	58%	60	14%	72	17%	212	51%
van 1-5-2021	152	21	14%	11	7%	3	2%	3	2%	6	4%
<b>Totaal</b>	<b>1737</b>	<b>1417</b>	<b>82%</b>	<b>1327</b>	<b>76%</b>	<b>854</b>	<b>49%</b>	<b>824</b>	<b>47%</b>	<b>1276</b>	<b>73%</b>
<b>Vrijstellingen</b>		884		130		309		18			

In november hebben we voor de eerste keer de Week van het loopbaangesprek georganiseerd. Dit was een groot succes. 41 Avans-collega's maakten gebruik van de mogelijkheid om eens rustig en veilig over hun loopbaan te sparren met een professionele coach.

### **Mobiliteitstrajecten**

Het afgelopen jaar startten 6 medewerkers met een mobiliteitstraject. Dit zijn collega's die niet meer op hun plek zitten en waarvoor we een passende werkplek binnen of buiten Avans zoeken.

### *Jouw Talent, Jouw Toekomst*

In april 2021 organiseerden we voor de tweede keer het evenement Jouw Talent, Jouw Toekomst. Met dit Avansbrede evenement willen we medewerkers aanzetten tot actief loopbaangedrag. Door de lockdown was het weer helemaal digitaal. 114 deelnemers (stijging van 58% t.o.v. 2020) namen deel aan 1 of meerdere workshops. Ook voor 2022 staat het evenement gepland. Daarnaast maakten 38 medewerkers gebruik van de gratis loopbaantesten, waaronder de agility test.

### *Webinars en workshops tijdens corona*

In 2020 startten we met Perspectief tijdens corona om medewerkers te ondersteunen tijdens corona. Mede vanwege de positieve feedback uit de eerste reeks webinars, hebben we het programma in 2021 herhaald. In 2021 deden 105 medewerkers mee aan

het programma. In totaal bereikten we met het programma Perspectief tijdens corona meer dan 200 mensen.

### *Start loopbaancommunity*

Vanwege grote belangstelling voor de speciale loopbaanwebinars hebben we in 2021 een Avans loopbaancommunity opgezet. Inmiddels zijn 60 collega's aangesloten. Ze verkennen met en voor elkaar de loopbaanmogelijkheden binnen Avans en vergroten hun interne netwerk. Voor 2022 hebben we een uitdagend programma samengesteld. We verwachten dat de community verder groeit.

### *Ondersteuning bij terugkeer naar de werkvloer*

Voor de zomer werkte Ontwikkelen@avans aan een programma om de terugkeer naar de werkvloer makkelijker te maken. We verspreidden het magazine: Opnieuw in balans, Thuis en bij Avans. Hierin presenteerden we een ruim aanbod aan hulpmiddelen voor individuele medewerkers en teams om bewust de overstap te maken. 250 collega's hebben deelgenomen aan de digitale workshops.

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

In 2021 werden 65 medewerkers aangemeld waarvan de arbeidsovereenkomst niet werd verlengd of werd beëindigd. Avans is een eigenrisicodrager en betaalt de ww- en bovenwettelijke (bw) uitkeringen van deze voormalige werknemers. In totaal hielpen we 51 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hebben we € 2,2 mln aan gereserveerde uitkeringslasten niet hoeven uitkeren. Maar bovenal is het mooi dat we voor de medewerkers nieuw werk hebben gevonden.

### *Uitkering bij ontslag*

Avans is eigen risicodrager (ERD) voor de WW- en de BW (boven wettelijke) uitkeringen. Wij voeren actief beleid om deze schadelast te beperken. Dit doen we door individuele medewerkers al voor einde dienstverband actief te begeleiden naar een functie buiten Avans

geïnvesteerd  
in scholing  
medewerkers

€ 4.600.000

2,8% van de loonsom



+

## LEIDERSCHAP

De realisatie van Ambitie 2025 vraagt ook op het gebied van leiderschap nieuwe manieren van opleiding- en dienstoverstijgend samenwerken, naast de doorontwikkeling richting zelforganisatie. Hiervoor is aanpassingsvermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Bij leiderschapswendbaarheid denken we bijvoorbeeld aan de manier van leidinggeven aanpassen aan een soms onvoorspelbare context. Bijvoorbeeld door nieuwe kennis en kwaliteiten eigen te maken om op die context te kunnen inspelen.

In 2021 bleef het coronavirus en de bijbehorende maatregelen een van de meest ingrijpende veranderingen. Een jaar na het begin van de pandemie werd er vooral een beroep gedaan op veerkracht: de bereidheid om zich te blijven aanpassen en leiding te geven in steeds weer veranderende omstandigheden. In het vierde kwartaal kregen de veranderingen op weg naar de Ambitie 2025 ook duidelijker vorm voor de directies. Met de benoeming van kwartiermakers voor de nieuwe clusters voelen ze de aantrekkingskracht van de toekomst, terwijl ook in de huidige organisatie werk te doen valt.

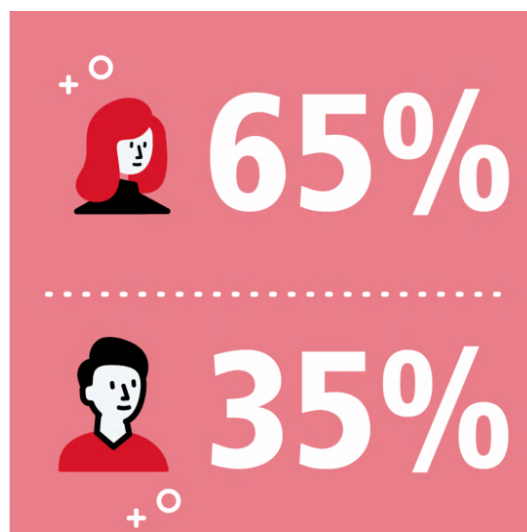
De coronamaatregelen hadden ook in 2021 invloed op de dagen voor management developmentbijeenkomsten (MD). In plaats van 4 reguliere 2-daagse management developmentbijeenkomsten, waren het nu vooral digitale bijeenkomsten. In oktober was het weer mogelijk een tweedaagse op locatie te organiseren. Daarbij ging de beweging om directeuren en adjunct-directeuren samen te ontwikkelen door.

Tabel Leerinterventies

Trajecten	2017	2018	2019	2020	2021
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	138	265	130	100	111
In-Company	0**	0**			0
Management development			27	16	15
Maatwerk	143	117***	211	128	169
Coaching	29	25	13	19	23
Webinars				14	22
Mobiliteit					57
Bite size trainingen					19

\*\* is vervallen

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



## in management

Het leiderschapsgroeiprogramma (LGP) hebben we doorgeschoven naar 2022. Het MD- programma ontwikkelen we verder om nog beter aan te sluiten bij de uitdagingen die de Ambitie 2025 voor onze leiders stelt.

## ORGANISATIEONTWIKKELING

Met Ambitie 2025 gaat Avans haar onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld ingrijpend veranderen. Om dat te ondersteunen kijken we ook kritisch naar de inrichting van de organisatie en hoe medewerkers samenwerken.



### **Bouwteam organisatie**

Dat doen we vanuit het bouwteam Organisatie. Dit team bestaat uit specialisten en adviseurs op het gebied van organisatieontwerp, teams, zelforganisatie, leiderschap, verandering, HR en systemen. Waar verandering in structuur, cultuur en samenwerking nodig zijn voor Ambitie 2025, begeleidt het bouwteam dit. Het team initieert, organiseert, begeleidt en adviseert samen met veel collega's uit de organisatie in verandertrajecten.

### **Structuur**

In 2021 was er veel aandacht voor de inrichting van de voltijdopleidingen en de organisatie-inrichting daarvan. De komende jaren willen we de ambities voor interdisciplinair onderwijs en keuzevrijheid voor de student om de eigen opleiding vorm te geven waarmaken. Daar past een organisatiestructuur bij die samenwerking bevordert en die overzichtelijk en goed bestuurbaar is. 18 academies met voltijd bacheloropleidingen worden teruggebracht naar 11 organisatie-eenheden. Bij dat ontwerpproces waren het College van Bestuur, directies, medewerkers, adviseurs en medezeggenschap betrokken. De huidige academiectoren zijn aangewezen als kwartiermakers voor de toekomstige clusters. In 2022 bereiden we de nieuwe academies voor. Bij de start van studiejaar 2022-2023 zijn alle voltijd bacheloropleidingen bij hun nieuwe academie ondergebracht.

In 2021 boog Avans zich over nog meer inrichtingsvraagstukken. Ook onderzoek krijgt een nieuwe plek binnen Avans, in nieuwe organisatie-eenheden. Dat draagt bij aan de behoefte om onderzoek stevig te positioneren in de organisatie. Ook gingen een aantal teams van de ondersteunende dienst-eenheden die zich bezighouden met informatievoorziening in 2021 een samenwerkingsverband aan. Werkendwijs verbeteren zij de inrichting van werkprocessen en samenwerking. In 2022 bepalen we of dit leidt tot aanpassingen.

### **Teamontwikkeling en zelforganisatie**

In 2021 nam de vraag naar de begeleiding van teams in hun ontwikkeling flink toe. Waar voorheen vooral individuele teams om begeleiding van een teamcoach vroegen, wilden in 2021 academies steeds vaker begeleiding voor meerdere teams. Een goed voorbeeld hiervan is het traject dat we uitvoerden bij de Juridische Hogeschool. Hierbij werken we in het samenwerkingsverband Avans-Fontys samen met teamcoaches van Fontys. Samen begeleiden we 8 teams in de ontwikkeling naar nieuwe, zelforganiserende en multidisciplinaire teams. Binnen Avans begeleiden we momenteel de zogenaamde Teacher Design Teams (TDT) of Docent Ontwikkel Teams (DOT's) die binnen experimenten werken aan Ambitie2025.





In totaal begeleiden we in 2021 ongeveer 35-40 teamtrajecten, waarin we in de helft van de gevallen werkten met interne teamcoaches vanuit Avans en voor het andere deel met externe coaches. Ook hebben we in 2021 bij 6 teamtrajecten in co-creatie samengewerkt, waarbij een interne en externe teamcoach samen een teamontwikkeltraject begeleiden binnen Avans. Ook begeleiden we diverse teams en academies bij de uitrol van de nieuwe HR-cyclus.

Naast de uitvoering en de begeleiding van teams werkten we het afgelopen jaar aan de doorontwikkeling van teamleren en zelforganisatie. We hebben kaders ontwikkeld voor zelforganisatie om teams meer richting en houvast te geven. Daarnaast hebben we samen met de HR-businesspartners de HR-cyclus ontwikkeld en geïmplementeerd.

### IMPACTVOL HRM

In 2021 werkten we aan onze ambitie met 3485 medewerkers (2689,7 fte) in vaste of tijdelijke dienst. Dat is een stijging van 5,4% in aantal en 9,7% in fte. Zie ook de [tabel aantal medewerkers en fte](#).

De groei is in lijn met de toename van de studentenaantallen. Dankzij coronasubsidies en extra budget vanuit de Ambitie was deze groei mogelijk. Avansbreed is 80% van de organisatieonderdelen groter geworden, met name de Ad's zijn sterk gegroeid. Er kwamen in 2021 meer functies voor onderwijsondersteunend personeel (OOP-functies) dan voor onderwijspersoneel (OP-

functies). Dat komt mede door de instroom van 58 surveillanten. De sterkere groei van OOP-functies is in lijn met de groei van studentenaantallen.

### Strategische Personeelsplanning (SPP)

Ook dit jaar gebruikten organisatieonderdelen Strategische Personeelsplanning om gestructureerd naar het huidige personeelsbestand te kijken. Naast de gebruikelijke SPP-initiatieven binnen de organisatieonderdelen onderzocht Bright & Company dit jaar de personeelsstromen binnen Avans. De resultaten komen medio december beschikbaar. Ze analyseerden de in-, door- en uitstroom. Het rapport geeft inzicht in de huidige personeelssamenstelling, inclusief kansen en belemmeringen ten aanzien van beleid.

### Inkoop van Arbeid

Om goed onderwijs te faciliteren werven we nieuwe medewerkers. Daarnaast is er behoefte aan tijdelijk personeel. Arbeid inhuren is een ketenproces, met als doel de capaciteit en deskundigheid van externen in te zetten binnen Avans. Om alle verschillende vormen van inhuur te beheren, zijn we sinds vorig jaar de processen aan het herontwerpen. Hiervoor ontwikkelden we Avans FlexPeople. Eind 2021 startte hiervoor een eerste pilot bij de AVD voor zzp'ers in het onderwijs en voor de inzet van natuurlijke personen op basis van IB47. De totale keten sluit aan bij inkooptechnische, fiscale en juridische wet- en regelgeving. Er is veel aandacht voor en communicatie over de kaders die binnen Avans gelden voor inhuur van externen.

### Tabel Instroom

Functiecategorie	2020		2021	
	Medewerkers	FTE	Medewerkers	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel incl. Management	393	147,32	290	183,19
Onderwijzend Personeel*	287	180,41	310	206,151
<b>Totaal</b>	<b>680</b>	<b>327,73</b>	<b>600</b>	<b>389,34</b>

### in %

Onderwijs Ondersteunend Personeel incl. Management	58%	45%	48%	47%
Onderwijzend Personeel*	42%	55%	52%	53%

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

gemiddelde  
leeftijd

46,3



### **Flexibele schil**

De flexibele schil van Avans bedroeg in 2021 ongeveer 24%. Dit komt door de relatief hoge instroom van nieuwe medewerkers. We gebruikten de tijdelijke NPO-gelden namelijk voor extra inzet in het onderwijs en IT ondersteuning. Vanuit het beleid flexibele arbeid was er extra aandacht voor het structureel of tijdelijk aannemen van nieuwe medewerkers. Vacatureteksten pasten hierop aan en we richtten een proces in om talentvolle medewerkers met tijdelijke contracten te behouden.

### **Functiegebouw**

Om de Ambitie 2025 te realiseren is het nodig dat Avans zich ontwikkelt tot een flexibele organisatie die meebeweegt met de continu veranderende vraag van student en werkveld. Een functiehuis helpt dit te realiseren. Daarom werkt DP&O sinds eind 2020 aan de fundering voor een nieuw functiehuis. Een

functiehuis waarin we alle functies generiek en zoveel mogelijk resultaatgericht beschrijven, waarbij het niveauverschil tussen verschillende functies duidelijk is. We legden een fundament om met tijdelijke rollen te kunnen werken die we tijdelijk belonen. We geven de functies niet meer weer in de traditionele harkjes. We richten het functiehuis nu in op basis van werkprocessen.

Deze uitgangspunten helpen ons niet alleen de Ambitie 2025 te bereiken, ze lossen ook knelpunten op. We implementeren het functiehuis in samenhang met de andere bewegingen in de organisatie. Het jaar 2022 bestaat uit een periode van de nieuwe werkwijze voorbereiden en de omzetting naar de generieke functies.

### **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, dragen we bij aan goed onderwijs en onderzoek. In 2021 kreeg dit onderwerp veel aandacht. Docenten vevlechten het onderwerp in hun onderwijs en onderzoek. Diverse studenten- en medewerkersgroepen zetten zich in voor meer diversiteit en inclusiviteit bij Avans. Het krijgt aandacht op onderwijsdagen en het College van Bestuur heeft besloten om dit onderwerp nog meer aandacht te geven. In 2021 startten we met een pilot vanuit Zestor en Binnenlandse Zaken om inclusiever te werven en selecteren. Een van de stappen hierin is dat arbeidsmarktcommunicatie meer diversiteit uitstraalt. In 2022 zetten we deze lijn door. Dan starten we trainingen over diversiteit en inclusie voor medewerkers. We integreren het onderwerp verder in het onderwijs en onze HR-processen.

Van alle medewerkers bij Avans is 55% vrouw en 45% man. Hiermee bleef de verdeling tussen mannen en vrouwen precies gelijk ten opzichte van

**Tabel Uitstroom**

Reden	2020		2021	
	Aantal	FTE	Aantal	FTE
Einde van contract	104	45,7	114	47,3
Gepensioneerd	43	29,1	43	26,9
Onvrijwillige beëindiging	5	3,9	4	3,0
Overleden	3	3,0	4	1,6
Vrijwillige beëindiging	146	99,8	275	109,9
<b>Totaal:</b>	<b>301</b>	<b>181,51</b>	<b>440</b>	<b>188,63</b>

2020. Van de managementfuncties wordt inmiddels 65% vervuld door vrouwen. In docententeams kan het aandeel vrouwen en mannen wel verschillen. Vaak is dat verklaarbaar, denk aan de arbeidsmarkt. Waar dat niet zo is, ondernemen we actie.

#### **Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie**

De arbeidsmarkt werd nog krapper in 2021 en ook Avans merkt dat vacatures invullen moeilijker wordt. De ambities van Avans vragen om kandidaten uit schaarse doelgroepen, bijvoorbeeld ICT.

Het afgelopen jaar reageerden ruim 10.000 sollicitanten op een Avans-vacature. We vullden meer dan 500 interne en externe vacatures. We hebben ingezet op de professionalisering van recruitment-en arbeidsmarktcommunicatie om ook in de komende jaren genoeg medewerkers van hoge kwaliteit aan te trekken.

We stelden een arbeidsmarktcommunicatiestrategie op. De strategie laat zien op welke manier, met welke middelen en via welke kanalen we Avans als aantrekkelijke en inclusieve werkgever willen neerzetten. En hoe we de vele vacatures die we verwachten, tussen de 400en 500 in 2022, onder de aandacht willen brengen bij de juiste doelgroepen. 2022 wordt het jaar waarin we Avans gaan positioneren op basis van deze arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

#### **Arbeidsvoorwaarden**

Net als in 2020, stond 2021 op het gebied van arbeidsvoorwaarden in het teken van aanpassen en bijsturen vanwege corona.

#### **Reiskosten**

Omdat medewerkers veel thuiswerkten vanwege corona, stopten we de vaste reiskostenvergoeding en ontvingen alle medewerkers hun reiskosten op declaratiebasis.

#### **Tegemoetkoming thuiswerken**

Ook in 2021 ontvingen medewerkers een tijdelijke tegemoetkoming van € 30 netto op basis van een fulltime aanstelling voor thuiswerkkosten.

#### **DAM-gelden**

In 2020 besteedden we niet alle middelen voor decentrale arbeidsvoorwaarden, de zogenaamde DAM-gelden. Vanwege corona reisden medewerkers bijvoorbeeld minder en maakten medewerkers andere keuzes dan voorgaande jaren. Daardoor besteedden we de budgetten niet volledig. Om dit in 2021 te voorkomen, zijn in overleg met de

vakorganisaties initiatieven bedacht om de DAM-gelden in 2021 zoveel mogelijk te besteden. Die initiatieven richten zich vooral op gezondheid en vitaliteit. Zo is er het beweegprogramma A.S.R. en we stimuleerden medewerkers om meer te sporten en om gezonde producten te kopen in de kantines.



**ouderschaps-  
verlof**

.....  
**betaald 144  
onbetaald 97**

#### **Nieuwe cao hbo**

Op 16 september werd een principeakkoord bereikt. De belangrijkste punten van dit akkoord:

- De cao hbo heeft een looptijd van 1 januari 2021 tot 1 april 2022.
- Medewerkers ontvingen in november 2021 een eenmalige bruto uitkering van € 880 naar rato .
- Met ingang van 1 februari 2022 ontvangen medewerkers een salarisverhoging van 2%.

Daarnaast besteedt het akkoord onder meer aandacht aan werkdruk en het formuleren van beleid rondom hybride werken.

#### **Werving en selectie**

In aantallen	2020	2021
Gestelde vacatures	325	471
Vacatureplaatsen	417	633
Aangenomen kandidaten	359	554

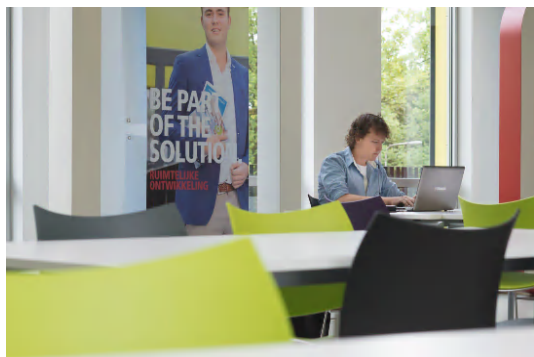
## COLLEGE VAN VERTROUWENSPERSONEN

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

Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk. Zowel fysiek als sociaal. Bij Avans gaan we rechtvaardig en respectvol met elkaar om.

Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat niet mogelijk is, pakken we het aan. Studenten en medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag kunnen terecht bij het College van Vertrouwenspersonen (CvV).

De vertrouwenspersonen van Avans zijn er voor alle medewerkers en studenten. Ervaart iemand ongewenst gedrag, dan is het belangrijk dat diegene gehoord wordt. De vertrouwenspersoon doet niet aan waarheidsvinding, maar is er om de melder te ondersteunen. Door een luisterend oor te bieden. Door te helpen de situatie of het probleem te doorgronden. En door mee te denken over mogelijke oplossingen.



### Samenstelling

Het College voor Vertrouwenspersonen is opgedeeld in 2 kamers, een kamer voor Vertrouwenspersonen voor medewerkers en een voor studenten.

De kamer Vertrouwenspersonen medewerkers, bestond in 2021 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Ton Hermans,
- Derya Karagöz
- Maria Kennis
- Joekie Bruininks

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

De kamer Vertrouwenspersonen studenten bestaat in 2021 uit 4 vertrouwenspersonen:

- Nicole Oomen
- Amber Titulaer
- Bart van Uden
- Jacqueline Voorbraak

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

### Het jaar 2021

In 2021 hebben in totaal 86 personen een beroep gedaan op het CvV. Dat zijn er 37 meer dan in 2020. In vergelijking met 2020 is het aantal meldingen van medewerkers ongeveer verdubbeld. In de tabel 1 is te zien dat het aantal meldingen van studenten licht is gestegen.

**Tabel 1 Meldingen per student/medewerker**

	2020	2021
Student	18	20
Medewerker	32	66

In 2021 zijn er concrete acties ondernomen om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Mogelijk heeft dit geresulteerd in een toename van meldingen bij de vertrouwenspersonen.

Tabel 2 geeft in hoofdlijnen inzicht in de ongewenste omgangsvormen waarvan melding is gemaakt en/of waarover gesprekken zijn gevoerd.

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van meerdere ongewenste omgangsvormen en soms ook ongewenst omgangsvormen in combinatie met functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict.

**Tabel 2 Personen die een beroep op het CvV deden**

Ongewenste omgangsvorm	2020	2021
<b>1. Seksuele intimidatie</b> , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	2	15
<b>2. Agressie, verbaal geweld</b> , zoals psychische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen <b>en/of pesten</b> , zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	27	31
<b>3. Discriminatie</b> in verband met bijvoorbeeld etniciteit, gaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	3	5
<b>4. Overig</b> , zoals gemengde problematiek met een combinatie van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting, (dreigend) arbeidsconflict met onheuse bejegening, integriteitsvraagstuk of informatieve vragen.	17	31
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>86</b>

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 onder studenten een afname van meldingen vanwege agressie en een toename van meldingen vanwege seksuele intimidatie.
- Bij meerdere casussen constateerden de vertrouwenspersonen een grote terughoudendheid onder studenten om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Deze studenten vonden wel de weg naar de vertrouwenspersonen om hun verhaal te delen, maar stelden vervolgstappen uit omdat ze bang zijn voor eventuele negatieve gevolgen in hun studievoortgang.
- Onder medewerkers signaleert het CvV een toename van psychologische intimidatie en van combinaties van ongewenste omgangsvormen of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting. Ook zien we een toename van consultatievragen van leidinggevenden in het omgaan met grensoverschrijdend gedrag.
- Het CvV constateert dat bij de meldingen van psychologische intimidatie in de perceptie van deze medewerkers naast arbeid gerelateerde stressfactoren regelmatig sprake was van een dreigend arbeidsconflict. Dit lijkt, in dit tweede jaar van de pandemie, een verband te hebben met een sterk verminderd en eenzijdiger contact met de leidinggevende. Waarbij de communicatie vaak werd beperkt tot telefonisch, mail en online.
- Het valt het CvV op dat de psychologische veiligheid van sommige medewerkers beknelde raakte. Medewerkers met een openhartige,

kritische inbreng voelen zich alleen staan, wanneer andere collega's zich niet uitspreken in de nu veel gebruikte kanalen. Ook werd deze betrokkenheid niet altijd als opbouwend gezien door leidinggevenden.

- Door de pandemie, in combinatie met de ambities van Avans, worden extra hoge eisen gesteld aan het aanpassingsvermogen en aan de prestaties van de medewerkers. In moeilijke omstandigheden moest op andere manieren werkplezier gevonden worden. Voor nieuwe medewerkers en voor medewerker die kwetsbaar zijn door een chronische aandoening of door hun (tijdelijke) arbeidscontract was er voelbaar meer risico op discriminatie voor volgens de Gelijke behandelingswetgeving.

#### Doelen en acties in 2022

De extra aandacht voor voorlichting en preventie krijgt in 2022 een vervolg met een communicatieplan om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van vertrouwenspersonen en medewerkers te vergroten. Vanwege de toename van meldingen van seksuele intimidatie bij studenten willen de vertrouwenspersonen voor studenten in 2022 meer tijd besteden aan seksuele gezondheid.

Het CvV heeft samenwerking gezocht met een deskundige op het gebied van seksuele gezondheid van Avans Student Support. Hieruit is al een online spreekuur seksuele gezondheid gestart, waar studenten terecht kunnen met bijvoorbeeld vragen over seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. In 2022 vindt op dit onderwerp verdere deskundigheidsbevordering plaats.