

5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS

Als kennisinstelling werken we samen met onze medewerkers aan een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. Dat doen we met als rode draad onze kernwaarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk.



Onze medewerkers zijn wendbaar en veerkrachtig, hebben een voorbeeldfunctie voor onze studenten en ontwikkelen zich continu, een leven lang. Ze zijn betrokken, bevolgen en hebben voldoende aandacht voor gezondheid en welzijn. Avansmedewerkers nemen ruimte om plezier te maken in het werk en ze zorgen voor hun eigen vitaliteit en welzijn én die van teamgenoten. Ze waarderen de diversiteit in onze teams en zetten die in als kracht.

WERKEN BIJ AVANS

Visie op werkgeverschap

De medewerkers van Avans hebben een sleutelrol bij het halen van de doelstellingen in onze Ambitie

2025. We zorgen bij Avans voor een werkomgeving waarin alle medewerkers zich thuis voelen. Dat doen we met en voor elkaar. En met resultaat: in het werkbelevingsonderzoek van 2022 antwoordde 40,3% van de medewerkers positief op de vraag 'Ik zou mijn organisatie als werkgever aanbevelen bij bekenden'. Gemiddeld ligt dit percentage in hbo-instellingen op 15,3%. Daar zijn we ontzettend trots op en dit willen we behouden!

Op het gebied van vitaliteit en persoonlijke, professionele en teamontwikkeling kunnen onze medewerkers kiezen uit een breed aanbod.

We zijn ons ervan bewust 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.

2022 was een jaar waarin we de uitkomsten van ons werkbelevingsonderzoek actief hebben gedeeld. In alle organisatie onderdelen hebben medewerkers, leidinggevend en HR Business Partners samen gewerkt aan het opstellen en monitoren van actieplannen om te behouden wat goed gaat en te verbeteren wat beter moet. Ons nieuwe generieke functiehuis is goedgekeurd en bekendgemaakt in de organisatie en we hebben de informatie voor zelforganiserende teams uitgebreid en in de spotlight gezet. We lanceerden een 'zelfscan' om beter inhoudsrijke gesprekken met elkaar te kunnen voeren. Met het 'inhoudsrijke gesprek' geven we gezamenlijk duiding aan de verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve informatie in relatie tot kwaliteit.

Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE (exclusief stagiaires)

	2018	2019	2020*	2021	2022
Aantal	2837	2912	3308	3485	3811
Groei %	1,2	2,6	13,6	5,4	9,4
FTE	2253,1	2292,9	2452,3	2689,7	2866,5
Groei %	0,3	1,7	7	9,7	6,8

* inclusief 195 surveillanten

MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

Hybride werken

In 2022 voerden we onze thuiswerkregeling in. Daarmee kunnen Avansmedewerkers hun manier van werken zo goed mogelijk laten aansluiten bij hun taken, persoonlijke situatie en voorkeuren. Bij hybride werken kunnen medewerkers kiezen waar ze (samen)werken: op een Avans-locatie of vanuit

huis. Die keuze wordt altijd afgestemd met het team en/of de leidinggevende.

De thuiswerkregeling scheidt kaders (bijvoorbeeld max. 50% thuiswerken) en bevat afspraken over thuiswerk- en reiskostenvergoeding en thuiswerkmiddelen. Ook biedt ze handvaten om afspraken te maken over de samenwerking binnen

teams. Alles over de regeling lees je in het magazine Thuiswerkregeling Hybride Werken. De evaluatie van

de thuiswerkregeling vindt in het voorjaar van 2023 plaats.

Tabel 2 Verdeling naar leeftijdscategorie (excl. stagiaires, inclusief surveillanten)

Leeftijdscategorie	FTE	aantal
15-19	1,51	15
30-34	296,77	359
35-39	367,96	469
40-44	413,25	524
45-49	369,06	469
50-54	447,71	555
55-59	388,63	479
60-64	278,08	369
65-AOW-leeftijd	59,20	85
Vanaf AOW-leeftijd	4,10	175
Totaal	2866,46	3811

Welzijn, verzuim en preventie

De coronapandemie had vooral aan het begin van dit jaar nog veel invloed op het welzijn van medewerkers. Weer fysiek gaan werken op locatie betekende dat medewerkers weer op zoek moesten naar een nieuw evenwicht tussen werk en privé. Dat kostte veel medewerkers het nodige kruim. Het aantal psychologische interventies nam dan ook toe.

Avans probeerde het afgelopen jaar om de diverse vormen van ondersteuning in verzuimpreventie en -verkorting laagdrempeliger en nog toegankelijker te maken, bijvoorbeeld door informatie hierover beter vindbaar te laten zijn. Om dit voor elkaar te krijgen, kijken we het komende jaar naar hoe Health Services nog beter kan samenwerken met ontwikkelen@avans.

Verzuim en spreekuren

Het verzuimcijfer over 2022 was 5,3%. Dit cijfer ligt in lijn met de landelijke trend ten aanzien van het verzuim in de zorg en het onderwijs. Maar is wel hoger dan het verzuim dat we binnen Avans kennen.

In 2022 vonden onder andere de volgende activiteiten plaats:

- 1499 verzuimspreekuren: bezoeken van verzuimende medewerkers aan bedrijfsarts of arboverpleegkundige
- 349 preventieve spreekuren: bezoeken van medewerkers aan bedrijfsarts of

arboverpleegkundige voor advies over hoe verzuim te voorkomen

- 243 interventies door externe partijen: activiteiten ter voorkoming of verkorting van verzuim door contractpartners
- 87 beeldschermbrillen toegekend
- 35 werkplekonderzoeken voor een betere werkhouding uitgevoerd
- 6 onderzoeken (RIE's) plaatsgevonden naar mogelijk gevaarlijke situaties in gebouwen en bij diensten of academies.

Health Checks

In 2022 meldden zich veel meer medewerkers dan voorheen aan voor een Health Check. We mogen deze aanpak dus succesvol noemen. De stijging is helemaal bijzonder omdat in de eerste 3 maanden van 2022 vanwege corona geen Health Checks konden plaatsvinden. Voor 2023 verwacht Health Services, het team van Avans dat de Health Checks organiseert, een nog grotere toeloop.

Risico-inventarisatie en evaluatie

In 2022 voerden we 6 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. De preventiemedewerker heeft hier samen met de Arbocontactpersonen en het team Privacy, Veiligheid en Security een belangrijke rol in gehad.

Werkplekonderzoek

In 2022 waren onze medewerkers weer vaker fysiek aanwezig op locatie. Werkplekonderzoeken vonden dan ook voornamelijk op locatie plaats. Tijdens een

werkplekonderzoek kijkt een arbeidsexpert naar de werkomstandigheden van werknemers op locatie. Aan de hand van een vragenlijst en een inspectieronde geeft de expert een oordeel over de veiligheid en gezondheid. Ook volgt een advies over hoe de werkomstandigheden te verbeteren zijn. In totaal vonden bij Avans 35 werkplekonderzoeken plaats. Daarnaast zijn er 87 'beeldschermbrilverklaringen' verstrekt. Een beeldschermbril is een bril voor achter een computer. Het glas wordt speciaal op sterkte gemaakt om tot het toetsenbord en tot het beeldscherm scherp te zien.

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.

In 2022 kregen 243 medewerkers ondersteuning via het trainingsaanbod van Livvit, dat gericht is op gezondheidsbevordering. Voor het komende jaar biedt Achmea - Zilveren Kruis een nieuw arbeidsgerelateerd zorgpakket aan. Health Services is samen met Achmea - Zilveren Kruis actief bezig het aanbod van dit nieuwe zorgpakket voor te bereiden.

ziekteverzuim

5,3%



gemiddelde leeftijd

47,3



Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)

Sinds 1 januari 2017 is Avans eigenrisicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Sinds 1 januari 2019 komen medewerkers met een WGA-beschikking voor de rekening van Avans. Momenteel zijn er 14 (ex-)medewerkers die een WGA-beschikking toegekend kregen.

SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN

Onze Ambitie 2025 vraagt van ieder team en individu om zichzelf te blijven ontwikkelen. Door continu te werken aan professionalisering en ontwikkeling zorgen we voor duurzame inzetbaarheid. Dat geldt meer dan ooit in deze tijd van transitie naar nieuwe vormen van onderwijs en organisatie.

Lerende organisatie

In ons programma Professionele Ontwikkeling in een Lerende Organisatie (P.O.L.O.) werkten we aan 2 hoofddoelstellingen:

1. Medewerkers en teams in staat stellen competenties te ontwikkelen die nodig zijn om de huidige- en toekomstige functie(rollen) goed te kunnen uitvoeren.
2. Het lerend vermogen van medewerkers, teams en de organisatie ontwikkelen, zodat zij in staat zijn te leren van alles wat er gebeurt en daarmee de organisatie als geheel kunnen verbeteren.

We richtten hiervoor 4 projecten op met ieder hun eigen hoofddoelstellingen:

1. lerende organisatie
2. toekomstbestendige Avansmedewerkers (TAM)
3. leerlandschap
4. leerinfrastructuur

Leerlandschap

Om het voor medewerkers en teams mogelijk te maken om zich een leven lang te ontwikkelen, richtten we het Avans Leerlandschap in. Dit leerlandschap bestaat uit diverse (strategische) leerthema's voor alle medewerkers van Avans.

Afgelopen jaar kwamen de eerste leerthema's voor medewerkers beschikbaar, waaronder 'Blauwdruk ontwikkelen', 'Begeleiden (aankomend) student' en 'Persoonlijke ontwikkeling'.

Daarnaast is de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) doorontwikkeld naar een opzet die past bij Ambitie 2025. We ontwikkelden 5 plusmodules (Impact maken met brein en leren, In verbinding met de student, Inzicht in moduleontwikkeling, Onderzoekend vermogen en Verdieping onderwijs en ICT). Al deze modules vallen onder het open aanbod.

Voor alle beoogde strategische leerthema's werden inhoudelijk experts en Learning & Development-adviseurs benoemd. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van een leerthema. Binnen ieder leerthema zijn diverse

leermogelijkheden te vinden waar een medewerker uit kan kiezen. Zo kunnen medewerkers de regie nemen over de inhoud, vorm en planning van hun professionele ontwikkeling.

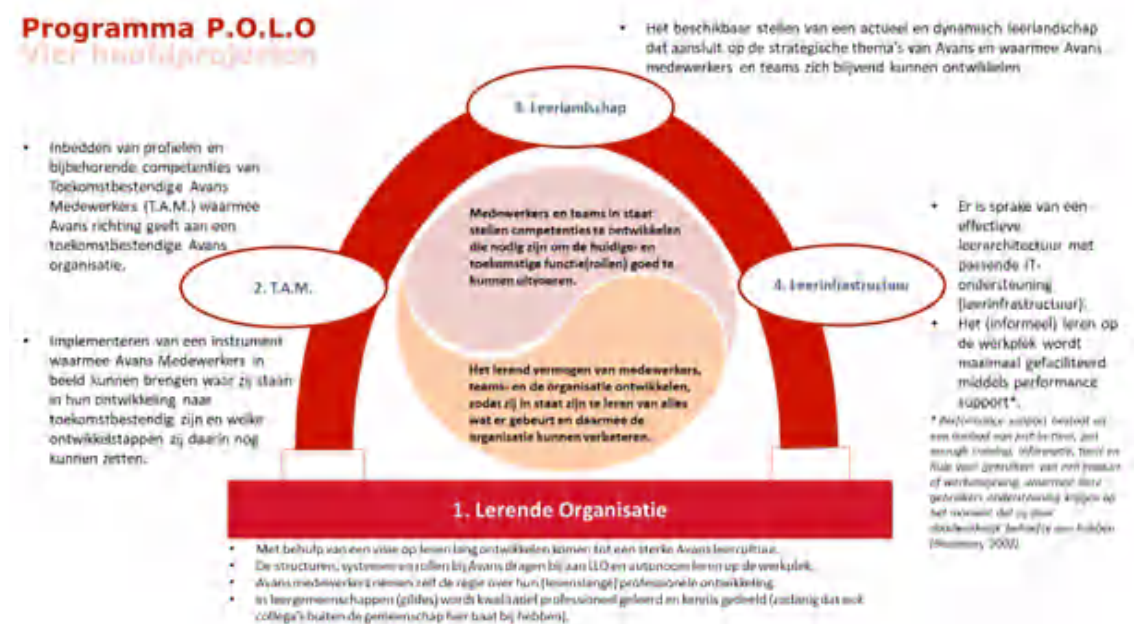
We zorgen ervoor dat in 2023 op strategische thema's basisprofessionalisering beschikbaar is, zodat de professionele ontwikkeling van medewerkers voorloopt op de start van de uitvoering van het nieuwe onderwijs per september 2024.

HR-cyclus

Na de invoering van de nieuwe HR-cyclus in 2021, gingen we in 2022 aan de slag met de implementatie binnen de organisatieonderdelen. We spraken met elkaar af dat de cyclus binnen 3 jaar (medio 2024) volledig in werking is. In deze periode kunnen de organisatieonderdelen hun eigen tempo aanhouden, afgestemd op alle andere ontwikkelingen. Teams zijn bezig met het maken van teamplannen, het vertalen naar de individuele bijdrage, het voeren van het gesprek en het geven van feedback binnen de teams, in interactie met de directie. Daarnaast gebruiken we vanwege de uitfasering van het PM-systeem (performance management) een tussentijdse digitale oplossing om zaken te kunnen vastleggen.

Docentprofessionalisering

Docenten zijn belangrijke spelers in het bereiken van de doelen in onze Ambitie 2025. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs. Avans ziet de docent als een succesfactor in de ontwikkeling van studenten. Daarom bieden we docenten bij de start





ontwikkelen@avans.nl

504
startmomenten

3.366
deelnemers

van hun loopbaan als hbo-docent een uniek professionaliserings- en certificeringstraject: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De continu veranderende werkcontext vraagt van onze docenten dat zij zich ook continu ontwikkelen en met deze veranderingen meebewegen. We bieden docenten daarom een breed scala aan leerinterventies in het Leerlandschap.

In 2022 realiseerden we het volgende:

1. De vernieuwde BDB is gestart en bestaat nu uit 2 modules in plaats van 4. De basisprincipes uit

de oorspronkelijke modules Onderwijs & ICT (BDB-C) en Brein & Leren (BDB-D) zijn geïntegreerd in de modules Didactiek (BDB-A) en Toetsing (BDB-B).

2. We ontwikkelden modules die een verdieping zijn op de BDB (de zogenaamde plusmodules) en namen die op in het aanbod van het Leerlandschap.
3. Het Leerlandschap heeft vorm gekregen en is ingericht in leerthema's. Een deel daarvan is in 2022 beschikbaar gekomen voor docenten.
4. Het project de Toekomstige Avans Medewerking in 2022 van start, waarbij de prioriteit ligt bij docenten en onderzoekers. We startten een benchmark om de docentrollen binnen Avans te definiëren en te verbinden aan het aanbod in ons Leerlandschap en een nog te ontwerpen ontwikkelinstrument.

BDB

De Regeling BDB+ Avans Docentprofessionalisering eindigde in 2022. Inmiddels is de nieuwe Regeling BDB Avans Docentprofessionalisering van kracht voor docenten die na 1 mei 2021 in dienst kwamen. Deze docenten volgen de vernieuwde BDB, die we sinds februari 2021 aanbieden.

De modules Onderwijs & ICT (BDB-C) en Brein & Leren (BDB-D) uit de oude regeling worden het gehele studiejaar 2022/2023 aangeboden, in het kader van de overgang van de oude naar de nieuwe regeling. Vanaf studiejaar 2023/2024 kunnen docenten gebruik maken van het nieuw ontwikkelde aanbod dat beschikbaar is via het Leerlandschap.

Tabel 3 Leerinterventies

Aantal trajecten	2018	2019	2020	2021	2022
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	265	130	100	111	124
In-Company	0	0	0	0	0
Management development		27	16	15	14
Maatwerk	117*	211	128	169	160
Coaching	25	13	19	23	81
Webinars			14	22	26
Mobiliteit				57	0
Bite size trainingen				19	6

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

Loopbaanbegeleiding

In 2022 meldden zich 81 medewerkers met een vraag over hun loopbaan. Dit was een stijging van 53% ten opzichte van 2021. Soms was 1 gesprek voldoende. We verwezen de meeste medewerkers door naar 1 van onze 3 externe loopbaancoaches. De trajecten werden succesvol afgerond in een gesprek waaraan ook de leidinggevende deelnam.

In juni en november organiseerden we de Week van het Loopbaangesprek. 45 Avanscollega's maakten gebruik van de mogelijkheid om rustig en vertrouwelijk over hun werk en loopbaan te sparren met een professionele loopbaancoach.

Mobiliteitstrajecten

Het afgelopen jaar startten 26 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. En we deden meer op het gebied van arbeidsmobiliteit.

Jouw Talent, Jouw Toekomst

In april 2022 organiseerden we voor de derde keer het evenement Jouw Talent, Jouw Toekomst!. Met dit Avansbrede evenement willen we medewerkers op een innovatieve en speelse manier laten kennismaken met hun kwaliteiten en talenten, om de individuele wendbaarheid en veerkracht te vergroten.

Deze keer boden we 18 activiteiten aan, op locatie of digitaal. Maar liefst 213 collega's namen deel aan een of meer programmaonderdelen. Dit is wederom een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor.

Van-werk-naar-werkbegeleiding

In 2022 verlengde Avans van 43 medewerkers de arbeidsovereenkomst niet of beëindigde deze. Dit is fors minder dan in 2021. Avans is eigenrisicodrager voor de WW- en de bovenwettelijke uitkeringen. Wij voeren actief beleid om deze uitkeringslast te beperken. Dit doen we door individuele medewerkers al voor het einde van hun dienstverband actief te begeleiden naar een functie buiten Avans.

In totaal hielpen we 56 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hebben we € 2,3 miljoen aan gereserveerde uitkeringslasten niet hoeven uit te keren. Maar bovenal is het mooi dat deze mensen een nieuwe baan vonden.

Bijdrage aan Ambitie 2025

In 2021 ontwikkelden we speciaal trainingsaanbod voor medewerkers van academies die bij de clustering van de nieuwe academies betrokken waren. In het magazine Ga Jij De Uitdaging Aan? boden we hier meer informatie over.

Inmiddels is dit aanbod beschikbaar voor alle medewerkers van Avans. Veel ervan is gericht op persoonlijke ontwikkeling, variërend van een individueel gesprek, webinars en masterclasses tot meerdaagse trajecten op het gebied van persoonlijk leiderschap. In 2022 namen 227 Avansmedewerkers hieraan deel.



LEIDERSCHAP

Met Ambitie 2025 als kompas bewegen we ons koersvast richting zelforganisatie. Ambitie 2025 vraagt daarnaast op het gebied van leiderschap een doorontwikkeling van de manieren van trainen en samenwerken over organisatieonderdelen heen. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Sleutelwoorden zijn: wendbaarheid, moed en lef.

Leiderschapsontwikkeling in 2022

In 2022 kreeg het leiderschapsgroeiprogramma (LGP) vorm, een programma voor potentiële nieuwe leiders voor Avans. Maar liefst 48 collega's meldden zich hiervoor aan. Van hen werden er 30

geïnterviewd en 20 kregen een plaats in het programma. Inmiddels doorliepen de deelnemers de eerste 3 modules en maken ze zich klaar voor het onderzoeken van hun leiderschap binnen een praktijkopdracht. Deze eerste groep zal in juni 2023 hun programma afsluiten. We hopen in 2023 opnieuw een LGP te kunnen starten.

Voor alle directieleden zijn we in 2022 gestart met het Ambition Level Leadership-programma (ALL). Daarin spreken we als leiderschapscollectief over wat nodig is in het kader van Ambitie 2025, het doorbreken van patronen en het verder vormgeven van gedeeld leiderschap. Dat doen we door verschillende werkvormen, zoals intervisie en bijeenkomsten in grotere groepen. Ook zijn we gestart met 'Diners Pensants' waarbij directieleden, het CvB en experts zich verdiepen in en de dialoog voeren over inhoudelijke onderwerpen die van invloed zijn op het hoger onderwijs en op Avans in het bijzonder.



in management

ORGANISATIEONTWIKKELING

Avans heeft stevige ambities en verandert haar onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld ingrijpend. Dat vraagt om een organisatie die qua structuur en samenwerking de gewenste veranderingen ondersteunt en erin meebeweegt.

Bouwteam Organisatie

Het bouwteam Organisatie helpt de benodigde veranderingen op het gebied van organisatieontwikkeling te realiseren. Dit team bestaat uit specialisten en adviseurs op het gebied van organisatieontwerp, teamontwikkeling, zelforganisatie, leiderschap, verandering en HR. 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

De komende jaren willen we onze ambities waarmaken op het gebied van interdisciplinair onderwijs en keuzevrijheid voor de studenten om de eigen opleiding vorm te geven. Daar past een organisatiestructuur bij die samenwerking bevordert en die overzichtelijk en goed bestuurbaar is. Na een zorgvuldig ontwerpproces werden 18 academies met voltijd bacheloropleidingen teruggebracht naar 11 academies. De academiectoren werden aangesteld als kwartiermakers en ontvingen begin 2022 een kwartiermakersopdracht ter voorbereiding op de start van de nieuwe academies. Met een academieplan van elke nieuwe academie als basis, zijn de nieuwe academies bij het studiejaar 2022-2023 van start gegaan.

Ook onderzoek kreeg in 2022 een nieuwe plek binnen Avans en wordt daarmee steviger gepositioneerd binnen de organisatie. Bij de start van het studiejaar 2022-2023 gingen 4 Centres of Expertise (CoE) van start, aangestuurd door een kwartiermaker en met een kwartiermakersopdracht die zal leiden tot een plan per CoE.

De teams van de diensteenheden die zich bezighouden met informatievoorziening gingen eind 2021 een samenwerkingsverband aan en gingen werken in waardestromen. Gedurende 2022 verbeterden en evalueerden zij de inrichting van hun werkprocessen en hun samenwerking, zodat ze in 2023 kunnen bepalen hoe de samenwerking geborgd wordt in de organisatie.

Teamontwikkeling en zelforganisatie

Het afgelopen jaar werkten we aan de verdere doorontwikkeling van zelforganisatie binnen Avans. We kozen voor zelforganisatie als manier om de organisatie in te richten en te besturen. Teams vormen hierin cruciale bouwstenen. Die worden hoe langer hoe meer zelfsturend. Daarom bestaat er steeds meer behoefte aan een manier om met elkaar

te reflecteren op de stappen die we zetten en hoe we hier met elkaar van kunnen leren.

We ontwikkelden in 2022 een zelforganisatiescan om hier goed inzicht in te krijgen. De resultaten van de scan bieden teams en directies inzichten en handvatten om met elkaar in gesprek te gaan over wat goed gaat in de ontwikkeling naar meer zelforganiserend en wat nog niet. Ze geven vervolgens ook richting aan de te nemen vervolgstappen. De scan biedt een gemeenschappelijke 'taal' om de term zelforganisatie meer te concretiseren. Sinds de lancering van de scan in september hebben 19 teams deze ingezet.

Veel teams zijn bezig om zich opnieuw te organiseren in lijn met zelforganisatie en gedeeld leiderschap. Zij doen dit stapsgewijs, op hun eigen tempo en in lijn met de opgave die ze te verwezenlijken hebben. We merken dat veel teams binnen Avans hierbij ondersteuning vragen van (interne) teamcoaches.

In 2022 zagen we dat de vraag naar de begeleiding van teams in hun ontwikkeling wederom is toegenomen ten opzichte van 2021. Er zijn circa 50 team-ontwikkeltrajecten via DP&O aangevraagd, deze zijn opgepakt door interne teamcoaches. Daarnaast hebben onze externe partners circa 30 trajecten verzorgd, waarin een combinatie van organisatie- en teamontwikkelvraagstukken centraal stond. Ook hebben we dit jaar 3 trajecten opgepakt in cocreatie met onze externe partners. De aanvragen zijn grofweg onder te verdelen in een paar hoofdcategorieën:

- Ondersteuning bij de doorontwikkeling van zelforganisatie
- Ondersteuning bij de samenvoeging van meerdere academiebureaus als gevolg van de clustering
- Overige teamontwikkelvragen, zoals het verbeteren van de onderlinge samenwerking, kennen en benutten van ieders talenten en kwaliteiten, onderstroom bespreekbaar maken en de implementatie van de HR-cyclus.



IMPACTVOL HRM

Strategische Personeelsplanning (SPP)

In 2022 ontwikkelden we het proces van Strategische Personeelsplanning. Ook de samenhang met Ambitie 2025 is meer uitgewerkt. Als eerste stap in het SPP-proces zijn de sleutelposities binnen de organisatieonderdelen in kaart gebracht. In de eerste helft van 2023 gaan alle organisatieonderdelen aan de slag met kwantitatieve en kwalitatieve analyses van het personeelsbestand en worden interventies geïnventariseerd met ondersteuning van de HR Businesspartners. Op Avans-niveau worden de rode draden wat betreft SPP en de sleutelposities⁵ opgeleverd.

Inhuur van Arbeid

Eind 2021 vond een pilot plaats van het in eigen huis ontwikkelde systeem Avans FlexPeople. Dat is ontwikkeld om alle verschillende vormen van inhuur van arbeid (tijdelijk personeel) te beheren met als doel het faciliteren van goed onderwijs. Het afgelopen jaar hebben we hiermee onder meer ervaring opgedaan bij de Academie voor Deeltijd en de Academie voor Creative Innovation. De pilot met

⁵ Een sleutelpositie is een functie waarbij iemand een belangrijke, invloedrijke positie heeft midden in een organisatie, waarvan andere afdelingen afhankelijk zijn.

Avans FlexPeople heeft betrekking op 135 opdrachten, verdeeld over 72 personen.

Om het systeem verder te kunnen uitrollen zijn beleidskaders nodig om op een uniforme manier te gaan werken, zodat we kunnen voldoen aan

inkooptechnische, fiscale en juridische wet- en regelgeving. In 2023 stellen we deze kaders vast en nemen we het systeem voor alle vormen van inhuur van arbeid in gebruik voor alle academies en diensteenheden.

Tabel 4 Totale inzet van externen

Type inzet	Aantal	Totale contractwaarde
Broker, niet onderwijsgebonden	187	8.430.345,20
Detachering niet onderwijsgebonden	58	558.571,22
Detachering onderwijsgebonden	80	347.571,27
Niet-onderwijsgebonden	1610	774.356,32
Onderwijsgebonden	830	1.360.081,99
Payroll niet onderwijsgebonden	25	16.633,93
Payroll onderwijsgebonden	7	0
Uitzendbureau niet onderwijs	53	54.787,72
Uitzendbureau onderwijs	42	373.108,38
Totaal	2892	€ 11.915.456,03

Flexibele schil

De omvang van de flexibele schil bleef met 24,5% ongeveer op het niveau van 2021. We hebben 404 fte nieuwe medewerkers aangenomen op een tijdelijk contract, deels ter vervanging van

medewerkers, die uitstroonden vanaf vaste formatieplekken en deels op formatie gefinancierd door tijdelijke NPO- en Ambitiegeden om onze doelstellingen te realiseren.

Tabel 5 Instroom per functiecategorie (excl. stagiaires)

Functiecategorie	2021		2022	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel zonder Management	286	180,29	408	204,15
Management	4	2,90	12	11,60
Onderwijzend Personeel*	310	206,15	303	202,94
Totaal	600	389,34	723	418,69

* Met onderwijzend personeel worden docenten, lectoren, werkplaatsassistenten en enkele andere onderwijzende functies bedoeld

Tabel 6 Uitstroom per reden

Reden	2021		2022	
	aantal	FTE	aantal	FTE
Einde van contract	114	47,3	118	52,0
Gepensioneerd	43	26,9	43	32,1
Onvrijwillige beëindiging	4	3,0	3	1,9
Overleden	4	1,6		
Vrijwillige beëindiging	275	109,9	224	159,0
Totaal	440	188,6	388	245,1

Functiehuis

De snel veranderende wereld om ons heen vraagt om wendbaarheid en veerkracht van onze studenten en medewerkers. Daarom gaat Avans flexibel onderwijs aanbieden. Hiervoor richten we onze organisatie toekomstbestendig in, zodat we daarbinnen optimaal kunnen samenwerken. Daar hoort ook een passend functiehuis bij.

Het oude functiehuis, de verzameling van alle functiebeschrijvingen binnen Avans kende een veelheid aan varianten waardoor overzicht miste en was onvoldoende flexibel voor onze Ambitie. De verschillende functies zijn te specifiek beschreven, waardoor er bij verandering snel aanpassingen nodig zijn. Dat past niet bij een wendbare organisatie. Daarom stapte Avans in 2022 over op een nieuw, meer generiek functiehuis.

Het nieuwe functiehuis is niet langer gebaseerd op de inrichting van Avans in academies en diensten, maar op de werkprocessen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan onderwijs, advies of administratie. De functies zijn niet aan een specifiek onderdeel van de organisatie gebonden. Dit maakt het functiehuis wendbaar en veerkrachtig bij organisatieveranderingen. In de functiebeschrijving lees je een algemene weergave van werkzaamheden en resultaatgebieden. Dit noemen we een generieke functiebeschrijving.

Het nieuwe functiehuis zorgt voor meer transparantie over niveauverschillen tussen functies en gelijke beloningen voor gelijk werk binnen Avans. Het geeft ook meer inzicht in groei- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, omdat het laat zien wat er extra verwacht wordt als een medewerker wil doorgroeien naar een hogere schaal of een andere functie.

Het is belangrijk dat de functiebeschrijvingen aansluiten bij het werk dat wordt verricht in de praktijk. Een representatieve afvaardiging van medewerkers gaf in mei en juni 2022 feedback op het concept van de eigen functiebeschrijving. De inzichten werden door adviesbureau Leeuwendaal verwerkt in de nieuwe beschrijvingen, waarna ze vervolgens gewaardeerd zijn via het functiewaarderingsstelsel (FUWA-HBO).

We rondde de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis af in het najaar van 2022. Het CVB en de AMR keurden het functiehuis en de bijbehorende beschrijvingen in het najaar goed. Iedere medewerker ontving op 1 december een brief met een voorlopige indeling. Na een periode van heroverweging en eventueel bezwaar wordt in februari 2023 de definitieve indeling via een tweede brief bevestigd. Op 1 maart 2023 staat iedereen vervolgens in het nieuwe functiehuis ingedeeld en is dit ook zichtbaar in ons nieuwe HR-systeem, HR2day.

Recruitment en arbeidsmarktcommunicatie

In 2022 was de arbeidsmarkt onverminderd krap. Desondanks vulden we meer dan 500 vacatures en namen we bijna 8000 sollicitaties in behandeling.

In 2021 stelden we voor het eerst een arbeidsmarktcommunicatiestrategie op, waaraan we in 2022 invulling gaven. De wervingscampagne, die het hele jaar door liep, richtte zich op het positioneren van Avans als aantrekkelijke werkgever, het aanspreken van specifieke doelgroepen en het invullen van vacatures. Potentiële kandidaten werden doorverwezen naar onze gloednieuwe 'Werken bij'-website, met landingspagina's voor de verschillende doelgroepen (docent, zij-instromer, ondersteuning, onderzoek). Met content volledig afgestemd op de *Employer Value Proposition*, onze werkgeversbelofte die we ook in 2022 ontwikkelden.

Arbeidsvoorwaarden

In 2022 voegden we een aantal arbeidsvoorwaardelijke regelingen toe en pasten een aantal regelingen aan.

We kenden bij Avans al de betaald ouderschapsverlof-regeling. Vanaf 2 augustus 2022 werd deze regeling verankerd in een wet. Naar aanleiding van de wetwijziging heeft Avans deze nog verder verruimd, zodat nog steeds sprake is van een bovenwettelijke regeling.

Naar aanleiding van de coronapandemie stelden we een beleid op met betrekking tot hybride werken. Hierdoor kunnen medewerkers aanspraak maken op een thuiswerkvergoeding wanneer zij vanuit huis werken.

Ook verruimden we de fietsregeling in 2022. Steeds meer mensen fietsen op een elektrische fiets. We merkten dat de voorwaarde dat je binnen 15 kilometer van het werk moest wonen om aanspraak te maken op de regeling, daardoor niet meer up-to-date was. Daarom is die voorwaarde losgelaten. Ook is het bedrag verhoogd.

In 2022 werd de regeling mantelzorgverlof verruimd. Het is sinds 2022 mogelijk mantelzorgverlof aan te vragen wanneer je eerder al zorgverlof hebt gehad om voor dezelfde persoon te zorgen.

Vanwege de stijgende kosten in het levensonderhoud ontvingen medewerkers in december 2022 een eenmalige uitkering. De hoogte was afhankelijk van de fte-omvang en schaalindeling.

Tabel 8 Ouderschapsverlof

Betaald ouderschapsverlof

	2018	2019	2020	2021	2022
Man	55	58	78	61	61
Vrouw	118	106	108	83	82
Totaal	172	164	186	144	143

Onbetaald ouderschapsverlof

	2018	2019	2020	2021	2022
Man	13	18	23	33	35
Vrouw	51	67	68	64	53
Totaal	64	85	91	97	88

Reiskosten

Vanwege de coronapandemie kregen medewerkers reiskosten sinds 2021 op basis van declaratie vergoed. We hebben deze werkwijze in 2022 voortgezet, om medewerkers flexibiliteit te bieden bij het kiezen voor werken op locatie of vanuit huis in overleg met de collega's.

Duurzaamheid en vitaliteit zijn belangrijke speerpunten binnen Avans. Daarom hebben we een reiskostenvergoeding in het leven geroepen voor kilometers die op een vitale wijze worden gemaakt: fietsen en wandelen. Die kilometers worden zelfs tegen een hoger bedrag vergoed dan kilometers die op niet-vitale wijze zijn gemaakt, bijvoorbeeld per auto of motor.

DAM-gelden

In 2022 waren de bestedingsdoelen van de DAM-gelden met name gericht op vitaliteit en zorg. Zo was

het sinds 2022 mogelijk om met korting te sporten en ontvingen medewerkers een pakket met gezonde voeding. Ook het stimuleren van vitale vervoerskeuzen vloeide voort uit de DAM-gelden. Daarnaast werden de regelingen mantelzorg en betaald ouderschapsverlof verruimd.

(Tijdelijke) tegemoetkomingen stijgende kosten levensonderhoud

De kosten van het levensonderhoud namen in 2022 sterk toe, met name door de gestegen brandstof- en energieprijzen. Dit zorgde er voor dat steeds meer huishoudens het financieel zwaar hebben. Met tijdelijke en structurele tegemoetkomingen werden medewerkers gefaciliteerd en ondersteund. Het ging hierbij om een verhoging van de thuiswerkvergoeding, een tijdelijke verhoging van de reiskosten, een eenmalige uitkering en toegang tot een externe budgetcoach.

Nieuwe cao hbo

Na een lange onderhandelingsperiode werd in maart 2022 een nieuw principeakkoord bereikt. De cao hbo werd afgesloten voor 12 maanden, van 1 april 2022 tot 1 april 2023. In juni 2022 is een eenmalige uitkering toegekend van € 600 bruto naar rato van de fte-omvang. Daarnaast ontvingen medewerkers vanaf 1 juni 2022 een salarisverhoging van 4%.

Nieuw HR-systeem HR2day

Ook ons HR-systeem moet de beweging die we maken naar flexibel onderwijs ondersteunen. Leverancier HR2day won onze aanbesteding voor een nieuw systeem dat aansluit bij onze ambities. 2022 stond in het teken van de inrichting en voorbereiding van de implementatie vanaf 1 januari 2023.

Met HR2day kiest Avans voor een toekomstbestendig HR-systeem. De inrichting ondersteunt naast de salarisbetalingen de basale HR-selfserviceprocessen, zoals declaraties indienen, wijzigingen persoonlijke gegevens doorgeven, bijzonder verlof aanvragen en draagt bij aan standaardisering binnen Avans. Het HR-systeem faciliteert de ontwikkelingen en wijzigingen van het organisatiemodel door een organisatiestructuur die hierbij past. Daarnaast beweegt het systeem flexibel mee met de inrichting van de organisatie, onder andere richting onderwijsvernieuwing en zelforganisatie.

Medewerkers kunnen met behulp van een goed leesbaar dashboard eenvoudig via een webomgeving of app zelf HR-zaken regelen. Leidinggevenden kunnen HR-mutaties doorvoeren, accorderen en signalen over acties ontvangen. Door digitalisering levert het systeem tijdwinst op. Denk hierbij bijvoorbeeld aan arbeidsovereenkomsten die voortaan digitaal worden ondertekend.

SOCIALE VEILIGHEID EN INCLUSIE

Binnen Avans vormt een veilige studie- en werkcultuur de basis voor alles wat we doen. Onderwijs is immers mensenwerk. Avans omarmt verschillen. De organisatie is zich bewust van diversiteit in gender, leeftijd, geloofsovertuiging, fysieke en mentale mogelijkheden, achtergrond en geaardheid. Avans eist van alle medewerkers en studenten dat ze respectvol en zorgvuldig met elkaar omgaan.

Avans Gedragscode

De [Avans Gedragscode](#) is opgesteld om te laten zien welke professionele gedragsnormen we hanteren en



**ouderschaps-
verlof**
betaald 143
onbetaald 88

om duidelijk te maken wanneer er sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. De code is goedgekeurd door de medezeggenschapsraad. De basis van deze Avans Gedragscode wordt gevormd door de waarden die in onze Ambitie 2025 staan:

Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

1. Vertrouwen
2. Verantwoording
3. Persoonlijk leiderschap
4. Lerend vermogen
5. Elkaar zien, herkennen en erkennen

Deze 5 waarden geven inhoud aan een sociaal veilig studie- en werkklimaat binnen de hogeschool. Medewerkers hebben hierin een voorbeeldrol richting studenten onze studenten zijn de toekomst, die deze voorbeeldrol het werkveld mee in nemen.



Inclusief en divers

Diversiteit zien we in de breedste zin van het woord. Het gaat om allerlei kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zowel zichtbaar als onzichtbaar. Inclusief betekent voor ons dat iedereen zich welkom en veilig voelt. En vooral ook dat iedereen zichzelf kan zijn in de werk- en leeromgeving. We hebben binnen Avans het doel om te komen tot een inclusieve hogeschool waarin we diversiteit omarmen als meerwaarde voor medewerkers en studenten, maar ook als morele vanzelfsprekendheid.

Een van de stappen die we hierin hebben gezet is arbeidsmarktcommunicatie met een meer diverse

uitstraling. In 2023 zetten we de lijn door. Dan starten we trainingen over diversiteit en inclusie voor medewerkers. We integreren het onderwerp verder in het onderwijs en in onze HR-processen.

Gender Equality Plan

Vóór de zomer van 2022 brachten we de huidige situatie met betrekking tot gendergelijkheid binnen Avans in kaart. Die is in het algemeen te vergelijken met de situatie in de Nederlandse samenleving. De rechten zijn voor mannen en vrouwen gelijk, maar de kansen zijn dat nog niet altijd. Hier bestaat ruimte voor verbetering.

Het Gender Equality Plan geeft richting aan deze verbetering. Dat is niet eenmalig, maar juist een voortdurend proces. Avans is van start gegaan met 5 basisthema's:

- Werk-privébalans en cultuur
- Gendergelijkheid bij werving en loopbaanontwikkeling
- Genderevenwicht in leiderschap en besluitvorming
- Maatregelen tegen gendergerelateerd geweld
- Integratie van de genderdimensie in onderzoek.



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 onderverdeeld in 2 kamers, 1 kamer voor Vertrouwenspersonen voor medewerkers en 1 voor studenten. De kamer vertrouwenspersonen medewerkers, bestond in 2022 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis
- Derya Karagöz
- Joekie Bruininks
- Steven van der Minne

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 uit 4 vertrouwenspersonen:

- Nicole Oomen
- Bart van Uden
- Jacqueline Voorbraak
- Elke Giesbers

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

Het jaar 2022

In 2022 deden totaal 157 personen een beroep gedaan op het CvV. Dat zijn er 71 meer dan in 2021.

Tabel 1 Meldingen per student/medewerker

	2021	2022
Student	20	45
Medewerker	66	112

In vergelijking met 2021 is het aantal meldingen van medewerkers en studenten bijna verdubbeld.

Deze [stijging van meldingen](#) is ook landelijk terug te zien. De maatschappelijke aandacht voor grensoverschrijdend gedrag was ook zichtbaar op de werkvloer. Vertrouwenspersonen kregen meer meldingen.

Bij Avans maakte de sociale veiligheid in 2022 een flinke ontwikkeling door.

De vertrouwenspersonen van medewerkers kregen begin dit jaar een uitbreiding van uren en een gedragscode is vastgesteld. Er zijn concrete acties ondernomen om de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen te vergroten. Extra aandacht was er voor preventie en voorlichting. Mogelijk heeft dit ook 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.

Tabel 2 Aantal personen die een beroep op het CvV deden

Ongewenste omgangsvorm	2021	2022
1. Seksuele intimidatie , zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	15	25
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	31	44
3. Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	5	11
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.	31	66
5. Externe ondersteuning voor vermeende lastveroorzakers	4	11
Totaal	86	157

Overige meldingen gaan vaak om een combinatie van meerdere ongewenste omgangsvormen en soms ook ongewenste omgangsvormen in combinatie met functioneren, zoals bij een dreigend arbeidsconflict. Het onderscheid is soms lastig te maken. In 2022 is er geen formele interne klachtenprocedure gestart⁶.

- De vertrouwenspersonen voor studenten zagen een toename van meldingen waarbij de student geen vertrouwen heeft in een objectieve beoordeling en niet weet hoe dit effectief bespreekbaar te maken. Het bieden van een luisterend oor en empowerment bleken hier succesvolle interventies.

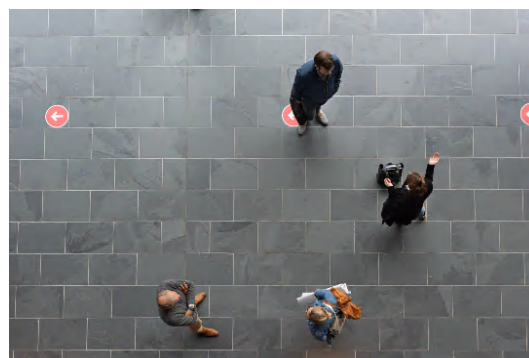
Signaleringsfunctie en trends

- Het CvV signaleerde dat sinds de schandalen bij the Voice en DWDD veel mensen onzekerder zijn geworden over wat wel kan en wat niet kan op de werkvloer. Subtiel grensoverschrijdend gedrag blijkt meer vragen op te roepen en lastiger te hanteren dan overduidelijk grensoverschrijdend gedrag. Studenten melden eerder en medewerkers willen sneller ingrijpen, maar ervaren handelingsverlegenheid. Ook binnen studie- studenteverenigingen en introductiecommissies was er extra aandacht voor een veilig klimaat.
- Onder medewerkers signaleerde het CvV psychologische intimidatie als de meest voorkomende melding. Vaak was deze psychologische intimidatie gemengd met een andere ongewenste omgangsvorm. In de perceptie van melders was naast arbeid gerelateerde stressfactoren regelmatig sprake van een dreigend arbeidsconflict.
- Het valt het CvV op dat meer medewerkers zich melden met vragen rond moral distress (ethische stress) en het bespreekbaar maken van vragen rond hoge werkdruk en eigen waarden en de verwachtingen/eisen van de werkomgeving.

Doelen en acties in 2023

Het vergroten van de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen en de extra aandacht voor preventie en voorlichting loopt door in 2023.

Daarnaast gaat prioriteit naar de opvang en begeleiding van de melders, het informeren en adviseren van het management, het bijdragen aan team- en themabijeenkomsten, het versterken van de samenwerking met de externe vertrouwenspersonen en het bevorderen van de deskundigheid van de eigen vertrouwenspersonen.



⁶ Bij een klacht wordt de officiële interne klachtenprocedure in gang gezet.