

**5 MENSEN VAN
AVANS -
MEDEWERKERS**

Avans is een kennisinstelling. Voor een kennisinstelling zijn de medewerkers van groot belang, onder andere voor het creëren van een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. Wij zetten in 2023 grote stappen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I).



Visie op werkgeverschap

De medewerkers van Avans hebben een sleutelrol bij het halen van de doelstellingen in onze Ambitie 2025 en het realiseren van onze visie. We zorgen bij Avans voor een werkomgeving waarin alle medewerkers zich thuis voelen. Dat doen we met en voor elkaar.

Met een mooi resultaat: uit de laatst gepubliceerde Ambitiemonitor blijkt dat de veerkracht van medewerkers net als 2022 over het algemeen goed is. Zo voelen medewerkers zich betrokken bij wat ze doen, ervaren het werken als plezierig en voelen zich goed over zichzelf en veilig om zichzelf bij Avans te zijn.

Op het gebied van vitaliteit en persoonlijke, professionele en teamontwikkeling kunnen Avansmedewerkers kiezen uit een breed aanbod. We zijn ons ervan bewust dat studenten niet alleen

leren van wat docenten hen vertellen, maar vooral ook van de manier waarop docenten informatie delen en een voorbeeldrol vervullen. We beperken de voorbeeldrol niet alleen tot docenten, elke medewerker van Avans werkt hieraan mee.

Met de benoeming van onze [D&I Officer Lies Parmentier](#) in 2023 hebben we stappen gezet in diversiteit en inclusie en allerlei initiatieven en evenementen ontwikkeld op dat gebied. We stimuleren daarmee een omgeving waar iedereen zich gehoord en gezien voelt. Zowel medewerkers als studenten toonden belangstelling voor het onderwerp.

Na een opstartfase is er vanaf de zomer van 2023 een boost aan belangstelling voor het programma Professioneel Ontwikkelen in een Lerende Organisatie. Vanuit zowel de academies als de Centres of Expertise (CoE's).



Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE

(exclusief stagiaires)

	2019	2020*	2021	2022	2023
Aantal	2912	3308	3485	3811	3743
Groei %	2,6	13,6	5,4	9,4	-1,8
FTE**	2292,9	2452,3	2689,7	2866,5	2886,03
Groei %	1,7	7	9,7	6,8	0,7

* inclusief 195 surveillanten

** inclusief tijdelijke uitbreiding (TUB)

Diversiteit en inclusie

Avans zette in 2023 grote stappen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I), zoals ook uit het interview met het [College van Bestuur](#) naar voren komt. Het jaar begon op 24 januari positief met de co-creatiemiddag Avans: Divers & Inclusief?! Tijdens deze workshopmiddag kwamen meer dan 80 medewerkers en studenten van Avans samen om te praten over de belangrijke thema's.

Op deze dag maakte de organisatie voor het eerst kennis met de eerste D&I officer van Avans: Lies Parmentier. Haar komst heeft ervoor gezorgd dat

alle krachten op het gebied van D&I zijn gebundeld. Zie ook het [interview](#) met Lies Parmentier.

Het kernteam D&I maakt een onderscheid tussen 5 verschillende diversiteitsthema's: seksuele oriëntatie, gender, etnische-culturele diversiteit, neurodiversiteit & functieverskil en leeftijd. Naast de workshopmiddag in januari vonden in 2023 meer dan 200 D&I evenementen plaats, waaronder workshops, bijscholingen en symposia rondom de 5 verschillende thema's.

Tabel 2 Functiecategorie naar gender

		Aantal	FTE
Onderwijs Ondersteunend Personeel ex. Management en surveillanten	Man	415	379,1
	Vrouw	958	754,0
	Subtotaal	1373	1133,1
Management	Man	38	37,4
	Vrouw	69	65,0
	Subtotaal	107	102,4
Onderwijzend Personeel*	Man	1096	885,4
	Vrouw	1032	765,1
	Subtotaal	2128	1650,5
Surveillanten	Man	78	
	Vrouw	57	
	Subtotaal	135	
Totaal		3743	2886,0

4 charters

Avans ging in 2023 aan de slag met 4 charters. Zo ondertekende Avans de charter 'SER: Diversiteit in Bedrijf' en is hiervoor een plan van aanpak opgesteld in overleg met Sociaal-Economische

Raad. Daarnaast ondertekende Avans het Gender Equality Plan en zijn hier acties op ondernomen. Ook het 'Let's Talk About Yes' Manifest van Amnesty International is ondertekend door Avans, waarbij zowel Student Support als het kernteam

D&I actief betrokken zijn bij de bijbehorende acties uit het manifest.

Tot slot tekende Avans de intentieverklaring van het VN-verdrag handicap en daarvoor een projectgroep opgericht die actief aan de slag gaat om de situatie voor mensen met een ondersteuningsbehoefte binnen Avans te verbeteren. Daarnaast is Avans actief vertegenwoordigd op diverse D&I-conferenties,

worden er verschillende pilots gedraaid voor studenten en medewerkers, en werkt Avans samen met andere kennisinstellingen, overheidsinstellingen en samenwerkingspartners om onze ambities op D&I-vlak waar te maken.

De grote stappen die Avans in 2023 op D&I-vlak zette, krijgen een vervolg in het beleidsplan D&I 2024, dat zich richt op de komende jaren en de nieuwe ambitie van Avans.

Medewerkers en organisatie

Hybride werken en thuiswerkregeling

Na de coronapandemie ontwikkelden we een thuiswerkbeleid dat we in juni 2022 invoerden. In deze thuiswerkregeling staan de kaders waarbinnen thuiswerken mogelijk is, welke tegemoetkoming voor thuiswerken en reiskosten medewerkers ontvangen en welke thuiswerkplekfaciliteiten er zijn. In het magazine 'Hybride werken' geven we tips voor het maken van teamafspraken om goed hybride samen te werken. De laatste maanden van 2023 is er een evaluatie geweest waarvan we de resultaten eind 2023 publiceerden.



47% van de medewerkers werkt voor de helft vanuit huis en de andere helft op locatie. Er is voornamelijk onder docenten een verschil tussen de huidige verdeling en de gewenste verdeling als het gaat om thuiswerken. Zij hebben de wens om

meer dan in de huidige situatie voor 50% vanuit huis te werken en 50% vanaf een Avanslocatie.



Welzijn, verzuim & preventie

In 2023 was er veel aandacht voor vitaliteit en welzijn. Zo ontwikkelden we een programma rondom werkdruk en werkgeluk en organiseerden we de Week van de Vitaliteit. Tijdens die week vroegen we medewerkers wat vitaliteit voor hen betekent en wat ze nog missen in het aanbod. Naar aanleiding daarvan onderzochten we of we het aanbod moeten gaan uitbreiden.

Verzuim en spreekuren

Net als in 2022 is het verzuimcijfer van 2023 in lijn met de landelijke trend van het verzuim in de zorg en het onderwijs. Dit cijfer is hoger dan we binnen Avans gewend zijn. Ook in 2022 was dat zo. In 2023

hebben we veel gedaan om de verzuimperiode te verkorten of liever nog, te voorkomen.

Het aantal verzuim-gerelateerde spreekuren steeg van 1499 in 2022 naar 1560 in 2023.

Het aantal preventieve spreekuren nam zelfs met ruim 40% toe ten opzichte van 2022.

Dit zijn de gesprekken die bedrijfsartsen en arbo-verpleegkundigen voeren om verzuim te helpen voorkomen.

Daarnaast steeg het aantal interventies door externe partijen met 35%. Ook investeren we in de ontwikkeling van vaardigheden van leidinggevenden om effectiever te kunnen optreden als casemanagers bij verzuim. Zo is er een interne training ontwikkeld voor het voeren van een gesprek ter voorkoming of voor verkorting van verzuim en zijn er meer overlegmogelijkheden gecreëerd tussen leidinggevende en bedrijfsarts. In 2023 zijn we gestart met een pilot waarbij een verzuimadviseur gericht een aantal organisatieonderdelen ondersteunt bij verzuimmanagement.

Health Checks en werkplekonderzoeken

Avans biedt de Basis Health Check aan voor al haar medewerkers. Deze Health Check geeft aan hoe gezond je bent, waarbij zowel aandacht is voor de algemene gezondheid als voor eventuele arbeidsgerelateerde fysieke klachten. In 2023 maakten medewerkers hier weer veel gebruik van.

In 2023 voerden we 20 werkplekonderzoeken uit met als doel het doornemen van de werkplekinstellingen.

Risico-inventarisatie en evaluatie

In 2023 voerden we conform planning 4 risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) uit. Daarnaast is een start gemaakt met het werken vanuit een preventieteam waarbij zowel medewerkers van Health Services als uit het team Privacy, Veiligheid en Security een belangrijke rol hebben. Dit preventieteam heeft het proces rondom de uitvoering en opvolging van de RI&E's tegen het licht gehouden en verbeterd.

Interventies door externe partners

Het aantal medewerkers dat in 2023 gebruik maakte van ondersteuning door een van de externe partners van Avans steeg met 35% ten opzichte van 2022. Denk bijvoorbeeld aan psychologische ondersteuning en budgetcoaching, maar ook aan het gebruik van een taxi om met verminderde mobiliteit toch op het werk te kunnen komen.

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 rekening van Avans en begeleiden wij deze groep ook. In 2023 waren er 21 medewerkers met een dergelijke beschikking. 6 van hen kwamen voor de verkorte regeling van het UWV in aanmerking en vallen daarmee buiten de begeleiding van Avans.



Samen leren en ontwikkelen

Ontwikkelen.avans.nl

Waar we in 2022 nog spraken over een leerlandschap hebben we deze term in 2023 laten varen. Een leerlandschap is meer dan het samenbrengen van alle ontwikkelactiviteiten. We hebben belangrijke stappen gezet om het leven lang ontwikkelen van de Avansmedewerker verder te faciliteren.

In september 2023 ging de vernieuwde SharePointpagina van ontwikkelen@avans live. Deze is ontwikkeld door medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen op basis van co-creatie.

Op deze website vindt de medewerker ontwikkelactiviteiten vanuit 24 leerthema's. Onderwerpen die in het kader van Ambitie 2025 relevant zijn, zoals (digitale) didactiek, begeleiden aankomend student, moduleontwikkeling, werken in teams en zelforganisatie of duurzame ontwikkeling. Binnen een thema vindt de medewerker zowel op inhoud als op vorm een diversiteit aan leermogelijkheden.

Ook is het mogelijk om te zoeken naar ontwikkelactiviteiten vanuit een functie. Voor zowel docenten als onderzoekers zijn er al verschillende activiteiten beschikbaar. Voor leidinggevendens breiden we het aanbod nog verder uit. Dat geldt ook voor het aanbod voor docenten en onderzoekers. Voor ondersteunend personeel zijn we nog in de opstartfase en brengen we de behoeften voor ontwikkelactiviteiten in kaart.

Met het vernieuwde ontwikkelen.avans.nl is een belangrijke stap gezet om de medewerker meer regie te geven over hun eigen ontwikkeling.

HR-cyclus

In 2021 zijn we gestart met de HR-cyclus en werken er nu inmiddels al 3 jaar mee. De

teams zijn volop aan de slag met het jaarlijkse teamplan en met de vertaling daarvan naar individuele ontwikkelplannen. Ook het voeren van de jaarlijkse gesprekken met elkaar in de teams over de individuele ontwikkelplannen en de gesprekken met de directies ervaren we steeds meer als een vertrouwd en herkenbaar moment in het jaar. Daarnaast is er specifieke coaching en training beschikbaar wanneer teams behoefte hebben aan extra ondersteuning. De plannen/documenten bewaren we digitaal. Medewerkers kunnen die altijd raadplegen in het bestaande HR-systeem. Begin 2024 houden we Avansbreed een evaluatie over de ervaringen met de HR-cyclus, zodat we eventuele verbeteringen kunnen doorvoeren met ingang van het nieuwe studiejaar.



Docentprofessionalisering

Docenten vervullen een belangrijke rol om de doelen van onze ambitie 2025 te behalen. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de ontwikkeling van studenten. Daarom is in 2023 veel tijd en aandacht besteed aan de professionalisering van deze doelgroep. Dit begint al meteen bij de start van hun loopbaan als hbo-docent, waarbij we ze een uniek professionaliserings- en certificeringstraject aanbieden: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De continu veranderende werkcontext vraagt van onze docenten dat zij zich ook continu ontwikkelen en met deze veranderingen mee bewegen.

Tabel 3 Leerinterventies

Aantal trajecten	2019	2020	2021	2022	2023
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	130	100	111	124	143
In-Company			0	0	
Management development	27	16	15	14	3
Maatwerk	211	128	169	160	132
Coaching	13	19	23	81	43
Webinars		14	22	26	
Mobiliteit			57	0	95
Bite size trainingen			19	6	

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

We bieden ze daarom een breed scala aan leerinterventies aan via Ontwikkelen@avans. In 2023 realiseerden we het volgende:

1. De Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid voor nieuwe docenten blijft up-to-date en constant in ontwikkeling, zodat er altijd aansluiting is op de nieuwste inzichten van didactiek, toetsing en andere docentthema's.
2. We ontwikkelden modules die een verdieping zijn op de BDB en aansluiten bij onze ambitie. Zoals studenten leren om keuzes te maken, begeleiden van projectgroepen, onderzoekend vermogen integreren in je onderwijs, ontwikkelen van (nieuwe) modules en ICT in het onderwijs.
3. De site van Ontwikkelen@avans is doorontwikkeld en alle leerthema's staan online. Het is de omgeving waar docenten zichzelf verder kunnen ontwikkelen op ieder gewenst moment en plaats.
4. Het project 'de Toekomstige Avans Medewerker' is in 2023 uitgerold voor docenten en onderzoekers. De docentrollen zijn gedefinieerd en uitgerold binnen de voorlopers; opleidingen die al vooruit zijn in de ontwikkeling van het nieuwe onderwijs.

Loopbaanbegeleiding

In 2023 meldden zich 103 medewerkers met een loopbaanvraag. Dit is een stijging van 27% ten opzichte van 2022. Vaak was 1 gesprek

voldoende om de medewerker zelfstandig aan de slag te laten gaan. Ook verwezen we door naar het uitgebreide aanbod op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. 36 Medewerkers volgden een loopbaantraject bij 1 van onze externe loopbaancoaches.



In april en november van 2023 organiseerden we weer de 'Week van het loopbaangesprek'. Elke medewerker kan dan vrijblijvend en vertrouwelijk met een loopbaancoach in gesprek. 35 Avanscollega's maakten gebruik van deze mogelijkheid.

Dit jaar zijn we gestart met informatiedagen voor oudere medewerkers, bedoeld om ze bewust te laten stilstaan bij de laatste periode in hun loopbaan. En om ze informatie te verschaffen over factoren die hierop van invloed zijn. Collega's van de Vereniging Oud Medewerkers (VOM) leverden ook een bijdrage.

In 2023 organiseerden we deze dag 3 keer en namen 36 collega's hieraan deel.

Tabel 4 Verdeling naar leeftijdscategorie
(excl. stagiaires, inclusief surveillanten)

Leeftijdscategorie	FTE	Aantal
15-19	0,94	7
20-24	32,43	63
25-29	189,55	220
30-34	311,48	375
35-39	353,85	449
40-44	418,87	530
45-49	381,43	477
50-54	428,37	534
55-59	406,66	499
60-64	297,81	371
65-AOW leeftijd	59,67	83
vanaf AOW leeftijd	4,96	135
Totaal	2886,02	3743

Jouw Talent, Jouw Toekomst!

In april 2023 organiseerden we voor de vierde 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 waren we ook fysiek aanwezig in Den Bosch en Breda met een heus Talentplein. Medewerkers konden kennis maken met ons reguliere aanbod. En er was volop ruimte om het eigen netwerk binnen Avans te vergroten. Op de Talentenpleinen kwamen 250 bezoekers af. We organiseerden 12 workshops op locatie en 160 collega's namen daaraan deel. De medewerkers beoordeelden de activiteiten met gemiddeld een 8,4.



Van-werk-naar-werkbegeleiding

De arbeidsovereenkomst van 93 medewerkers werd in 2023 beëindigd of niet verlengd. Dit is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2022. Avans is eigen risicodragers (ERD) voor de WW- en de BW- (boven wettelijke) uitkeringen. Wij voeren actief beleid om medewerkers voor het einde van hun dienstverband actief naar een andere baan te begeleiden en om deze uitkeringslast te beperken.

In totaal hielpen we 75 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hoefden we € 3,25 mln aan gereserveerde uitkeringslasten niet uit te keren. Maar bovenal is het mooi dat deze mensen een nieuwe baan vonden.





Vanwege een verandering van definitie zijn de cijfers van 2023 niet te vergelijken met 2022. Daarom zijn de gegevens van beide jaren hier vermeld

Tabel 5 Uitstroom per reden

	2022	2022
Reden	aantal	FTE
Einde van contract	114	47,3
Gepensioneerd	43	26,9
Onvrijwillige beëindiging	4	3,0
Overleden	4	1,6
Vrijwillige beëindiging	275	109,9
Totaal	440	188,6
	2023	2023
Reden	aantal	FTE
AOW datum bereikt	24	14,5
Arbeidsongeschikt	11	8,3
Einde tijdelijk contract (van rechtswege)	303	83,9
Keuzepensioen	24	19,6
Ontslag tijdens proefperiode	4	3,6
Op eigen verzoek	248	175,4
Overleden	3	2,7
Vaststellingsovereenkomst of wederzijds goedvinden	20	16,5
Totaal	637	324,5

Bijdrage aan Ambitie 2025

In november 2021 ontwikkelden we speciaal aanbod voor medewerkers van academies die bij de clustering van academies betrokken waren. Inmiddels is dit aanbod beschikbaar voor alle medewerkers van Avans. Veel van het aanbod is gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, variërend van een individueel gesprek, webinars en masterclasses tot meerdaagse trajecten op het gebied van persoonlijk leiderschap. In 2023 namen 253 collega's deel aan 1 of meerdere activiteiten.

Organisatieontwikkeling

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, professionele ontwikkeling 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 herclustering van academies in 2022 leverde een aantal inrichtingsvraagstukken op die in 2023 zijn opgepakt. Rondom de coördinatie van academies werkten we een tweetal scenario's uit die we uiterlijk medio 2024 implementeren binnen de academies. Academies maken een keuze om te werken met of zonder de rol van coördinator voor de docententeams, wat afhankelijk is van de mate waarin zij invulling geven aan een aantal principes van zelforganisatie. Ook ten aanzien van de samenstelling van directies stelden we een geactualiseerde richtlijn op. Daarnaast is er een verkenning geweest op het vraagstuk van processen binnen de academiebureaus en inventariseerden we welke behoefte aan ondersteuning er wenselijk is.

Na de start van 4 Centres of Expertise (COE's) halverwege 2022, lag in 2023 de focus op het realiseren en borgen van de samenwerking en het optimaliseren van de inrichting. Wat betreft de inrichting van masters is ondersteund bij het in kaart brengen van verschillende scenario's. En met het featureteam werkten we samen aan de totstandkoming van de nieuwe organisatie op



het gebied van informatievoorziening, de IV-organisatie.

Professionele Ontwikkeling in een Lerende Organisatie (POLO)

In 2023 lag de focus van POLO op de professionele ontwikkeling van docenten en onderzoekers. De site van Ontwikkelen@avans vulden we met een diversiteit aan strategische leerthema's. En binnen die thema's vindt iedere medewerker een diversiteit aan ontwikkelactiviteiten. Hierdoor kunnen zij nu makkelijker de regie nemen op wat, wanneer en hoe zij leren.

De rollen van Avansdocenten zijn gedefinieerd en een instrument is ontwikkeld om deze rollen binnen een opleidingsteam met elkaar te bespreken. We ondersteunen onderwijsacademies bij de integrale professionalisering van alle medewerkers. Op basis van de behoefte van academies werken we samen om de juiste professionaliseringsstappen te maken. Hierbij ondersteunen we in het verhelderen van de vraag als het maken van het plan, de uitvoering en inrichting van het proces.

In 2024 komt de focus van POLO ook te liggen op de professionele ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel (OOP) en leidinggevenden. Daarnaast gaat POLO verder met het stimuleren van Avans als lerende organisatie en het creëren van een goede digitale leeromgeving voor de medewerker.

Teamontwikkeling en zelforganisatie

In 2023 zagen we een toename in de vraag naar begeleiding van teams ten opzichte van 2022. In 2022 waren er 50 aanvragen voor teamontwikkeltrajecten en in 2023 liep dit op naar 75. Deze zijn uitgevoerd door interne teamcoaches en door onze externe partners. In een aantal gevallen ontstond er een co-creatie tussen de interne en externe teamcoach, wat door de teams als prettig en waardevol werd ervaren.

Ontwikkelen teams

In 2023 waren er 75 aanvragen voor teamontwikkeltrajecten, tegen 50 in 2022. Dat is een toename van 50%.

De aanvragen van 2023 kunnen we onderverdelen in een 4 hoofdcategorieën:

- Ondersteuning bij het optimaliseren van de onderlinge samenwerking en het beter leren kennen en benutten van elkaars talenten.
- Ondersteuning bij het vergroten van de effectiviteit van de communicatie en het geven van feedback.
- Ondersteuning bij het vaststellen van de teamdoelen en het maken van werk- en samenwerkingsafspraken.

- Coaching van samengevoegde teams en teamvorming. Ondersteunen bij de doorontwikkeling van zelforganisatie.

Daarnaast werkten we in 2023 aan de ontwikkeling van een onepager die de samenhang tussen zelforganisatie en continue teamontwikkeling in beeld brengt. Na analyse van de afgeronde teamtrajecten binnen Avans in de afgelopen 3 jaar, stelden we 7 succesfactoren vast om tot succesvolle teamsamenwerking te komen. Deze succesfactoren bieden houvast voor teams en leidinggevenden die aan de slag gaan met teamontwikkeling.

Wat betreft zelforganisatie stelden we een aantal leidende principes op, op het gebied van visie en leiderschap, teamvorming, HR-cyclus, teamplannen, teamrollen en samenwerking. Vervolgens vond een eerste reflectie op de leidende principes plaats. Deze reflectie gebruiken we om van elkaar te leren, om met de stakeholders aan de slag te gaan en om de doorontwikkeling naar zelforganisatie te versterken.

Tot slot is sinds eind 2023 de vernieuwde site [‘Werken in teams en zelforganisatie’](#) beschikbaar. De thema’s teamontwikkeling en zelforganisatie komen terug in video’s, werkvormen en andere informatiemiddelen.

Impactvol HRM

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Alle organisatieonderdelen maakten in de eerste helft van 2023 een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het personeelsbestand. Deze analyses geven richting aan om adequaat en tijdig in te kunnen spelen op interne en externe ontwikkelingen die Avans raken. Bijvoorbeeld de teruglopende studentaantallen,

veranderende eisen vanuit het werkveld en technologische ontwikkelingen.

Elk organisatieonderdeel heeft eigen interventies bepaald. Daarnaast is er Avansbreed ook een analyse gemaakt van alle SPP-uitkomsten. Deze analyse met aanbevelingen voor het vervolg is de basis voor Avansbrede maatregelen zoals het

verder inrichten en professionaliseren van het interne mobiliteitsproces.

Inhuur van medewerkers

Voor het beheren van externe inhuur van medewerkers maken we gebruik van het systeem Avans FlexPeople. In 2023 is het systeem verder geïmplementeerd: in maart voor ZZP niet-onderwijs en in september voor ZZP onderwijs en natuurlijke personen.

Tabel 6 Werving & Selectie	2022	2023
Aantal gestelde vacatures	521	389
Aantal vacatureplaatsen	681	454
Aantal aangenomen kandidaten	525	368

Arbeidsvoorwaarden

In 2023 voegden we een aantal regelingen over arbeidsvoorwaarden toe en pasten we een aantal regelingen aan die onder andere voortvloeden uit de nieuw afgesloten cao.

Eind 2022 stemde de AMR in met de Gedragscode: een richtlijn voor professionele gedragsnormen en informatie over wanneer sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. De gedragscode is 1 onderdeel van meerdere stappen die we binnen Avans zetten op het gebied van gewenst en ongewenst gedrag.

Met het oog op een uniforme werkwijze bij overwerk, stelden we de notitie 'toepassing overuren' op. Uitgangspunt is dat we overwerk zoveel mogelijk voorkomen. Wel zijn er situaties denkbaar waarbij medewerkers incidenteel en in overleg tijdelijk meer uren kunnen maken. De notitie geeft duidelijkheid over de uitgangspunten in die situaties.

We stelden een tijdelijke Regeling Vervroegd Uittreden op die het medewerkers onder voorwaarden mogelijk maakt eerder met pensioen te gaan. De regeling loopt af op 31 december 2025.



Tabel 7 Instroom per functiecategorie

(excl. stagiaires)

Functiecategorie	2022		2023	
	aantal	FTE**	aantal	FTE**
Onderwijs Ondersteunend Personeel zonder Management	408	204,15	12	11,1
Management	12	11,60	261	172,5
Onderwijzend Personeel*	303	202,94	220	145,4
Surveillant			58	0
Totaal	723	418,69	551	329,0

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

** Exclusief TUB

Reiskosten

In aanvulling op de fietsbonus, de verhoogde vergoeding bij vitale reiskilometers, lanceerden we de fietsapp Togethr. Studenten en medewerkers kunnen voor iedere kilometer die zij met de fiets afleggen punten sparen en die vervolgens inwisselen voor een cadeaubon of donatie voor een goed doel.

Met ingang van 1 januari 2023 verhoogden we de reiskostenvergoeding voor het niet vitale woon-werkverkeer tijdelijk naar € 0,16 per kilometer. En de reiskostenvergoeding voor vitaal woon-werkverkeer naar € 0,21 per km. Deze tijdelijke verhogingen waren onderdeel van een pakket voor de tegemoetkoming van de stijgende

energiekosten. De reiskostenvergoeding konden medewerkers conform de bestaande werkwijze declareren via HR Selfservice. Met HR2day maakten we een mooie verbeterslag waardoor we het declaratieproces vereenvoudigden en daarmee ook gebruiksvriendelijker maakten voor de medewerkers.

Tegemoetkoming thuiswerken

Vanaf 1 januari 2023 verhoogden we de thuiswerkvergoeding structureel naar € 3 per thuiswerkdag. In 2023 voerden we een evaluatie uit over thuiswerken. Dat leverde ons belangrijke inzichten over hoe medewerkers hybride werken ervaren. Zie ook [eerdere paragraaf](#).

Tabel 8 Ouderschapsverlof

Betaald ouderschapsverlof

	2019	2020	2021	2022	2023
Man	58	78	61	61	88
Vrouw	106	108	83	82	98
Totaal	164	186	144	143	186

Onbetaald ouderschapsverlof

	2019	2020	2021	2022	2023
Man	18	23	33	35	39
Vrouw	67	68	64	53	51
Totaal	85	91	97	88	90

Nieuwe cao hbo

Na een lange onderhandelingsperiode werd in juli 2023 een nieuw principeakkoord bereikt. De nieuwe cao ging met terugwerkende kracht in op 1 april 2023 en werd afgesloten tot en met 30 juni 2024. Naast een loonsverhoging van gemiddeld 10% en een eenmalige uitkering kent de nieuwe cao een groot aantal wijzigingen, zoals een uitbreiding van de volgende regelingen: Werktijdvermindering senioren, Duurzame inzetbaarheid en Geboorteverlof. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over doorwerken na de AOW-leeftijd, de inschaling en naamswijziging van Docent A, een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsverzekering en over de mogelijkheid tot kopen en verkopen van verlofuren. De wijzigingen sluiten veelal aan op de thema's die bij Avans spelen en die we belangrijk vinden.



Beloningsbeleid

Om te komen tot een breed gedragen beleid organiseerden we in 2023 3 workshops met een mix van medewerkers uit de gehele Avansorganisatie om ervaringen, inzichten en

uitgangspunten op te halen. De input uit die workshops gebruikten we om uniforme richtlijnen op te stellen over beloningsbeleid in brede zin. Vervolgens stelden we samen met een externe partij het conceptbeleid op. Dit concept beleid toetsen we in 2024 bij enkele deelnemers aan de werksessies en vervolgens leggen we het ter besluitvorming voor aan verschillende gremia.

Nieuw HRsysteem HR2day

Vanaf januari 2023 werkt Avans met HR2day. De inrichting van het nieuwe HR-systeem ondersteunt naast de salarisbetalingen, de basis HR-selfserviceprocessen voortkomend uit instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Met behulp van een overzichtelijk Employee Interactive Center (EIC) kunnen medewerkers eenvoudig via de webomgeving of de HR2day app zelf HR-zaken regelen en eigen gegevens inzien. Leidinggevenden kunnen in het Manager Interactive Center (MIC) HR-mutaties doorvoeren, accorderen en signalen over acties ontvangen.

HR2day faciliteert in de ambitie van Avans bij wijzigingen van het organisatiemodel en de inrichting van de organisatie, onder andere richting onderwijsvernieuwing en zelforganisatie. Vanaf september 2023 ondersteunt het systeem ook de HR-gesprekkencyclus van Avans. De inrichting van HR2day draagt bij aan digitalisering, automatisering en de uitbreiding van HR-informatie van Avans.

Sociale veiligheid

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 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:

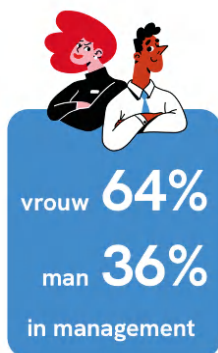
'Maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.'

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 en onze studenten zijn de toekomst, die deze voorbeeldrol het werkveld mee in nemen.

Leiderschap

De realisatie van de Ambitie 2025 vraagt naast de ontwikkeling richting zelforganisatie een doorontwikkeling op het gebied van leiderschap. Het gaat over de manieren van trainen en samenwerken over organisatieonderdelen heen. Hiervoor is adaptief vermogen, veranderbereidheid, samenwerkingsgerichtheid en gedeeld leiderschap nodig. Sleutelwoorden hierin zijn: wendbaarheid, moed en lef.



Leiderschapsontwikkeling in 2023

De visie op leiderschap is in de organisatie gedeeld en in 2023 zijn voor 4 doelgroepen initiatieven ontwikkeld.

1. 20 Avans medewerkers namen deel aan het Leiderschap Groei Programma (LGP) om leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. En met resultaat, blijkt uit de positieve reacties van de evaluatie. Begin 2024 gaat een nieuwe groep van start.
2. Voor leidinggevenden die geen deel uitmaken van de directie zijn er opleidingen en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling beschikbaar via het Digitaal Leerplatform.
3. Voor nieuwe directieleden is een nieuw onboarding programma in de maak.
4. Voor alle zittende directieleden hebben we het Ambition Level Leadership (ALL) programma doorgezet. Een programma waarin we in verschillende werkvormen en settings met elkaar in gesprek zijn gegaan over het doorbreken van patronen en het verder vormgeven van gedeeld leiderschap. Sinds september 2023 kregen we hierin ondersteuning van een externe partij. Het Avansleiderschapsprogramma voor directieleden gaven we vorm in lijn met de dagelijkse praktijk, gericht op 3 dimensies: in het collectief, binnen het eigen team en op het gebied van persoonlijk leiderschap.

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 vertrouwenspersonen doen niet aan waarheidsvinding, maar zijn er om de melder te ondersteunen. Ze bieden een luisterend oor en helpen de situatie of het probleem te doorgronden. Ze denken mee 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 2023 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis
- Derya Karagöz

- Joekie Bruininks
- Marko Wetzer

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 integriteitskwesties verwijzen we altijd door naar de externe VP.

De kamer vertrouwenspersonen studenten bestaat uit 4 vertrouwenspersonen en bestond in 2023 uit de volgende personen:

- Jacqueline Voorbraak (tot 1-5-2023)
- Emely Willemse (vanaf 10-3-2023)
- Ibolyka Cicilia (vanaf 1-9-2023)
- Elke Giesbers (tot 2-11-2023)
- Nicolle Oomen (langdurig afwezig vanaf 18-10-2023)

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

Ondersteuning

De vertrouwenspersonen doen niet aan waarheidsvinding, maar zijn er om de melder te ondersteunen. Ze denken mee over mogelijke oplossingen.

Het jaar 2023

In 2023 deden totaal 227 personen een beroep op het CvV.

Tabel 1 Aantal meldingen

Meldingen Ongewenste omgangsvormen	2019	2020	2021	2022	2023
Student	11	18	20	45	73
Medewerker	47	32	66	112	154
Totaal	58	50	86	157	227

Signaleringsfunctie en trends

- Er is bij Avans Hogeschool een groot onderling verschil tussen het aantal meldingen van clusters en diensten. Sommige clusters of diensten hebben nul meldingen, andere academies/clusters hebben enkele of redelijk wat meldingen en ook zijn er enkele met een hoog en zeer hoog aantal meldingen. Wat betreft het werkproces valt het volgende op. Door melder wordt vaak spontaan - soms ook verbaasd - benoemd hoe fijn en helpend het is, dat er (zeer) snel wordt gereageerd op een verzoek of melding. Daarnaast wordt het als ondersteunend gezien, dat het gesprek gepland wordt waar en hoe de melder het wenst, binnen de mogelijkheden van de situatie.
- Onder medewerkers signaleerde het CvV psychologische intimidatie als de meest voorkomende melding (47 keer): dit is overigens in de meeste organisaties het geval. Verder komt dit jaar de categorie waarin 'psychologische intimidatie in relatie tot arbeidsconflict' wordt ervaren ook veel voor (26 keer). Omdat de categorieën dit jaar zijn aangepast, is dit laatste echter niet goed te vergelijken met eerdere jaren.
- Net als voorheen werden ook in 2023 hoge eisen gesteld aan medewerkers. Er zijn veel ingrijpende veranderingen ingevoerd en nog gaande, onder meer in curriculumontwikkelingen, structuur, onderwijsconcept, directies, leiderschapstijl (meer afstand tussen directie en medewerkers) en functiehuis. Daarnaast zijn er afdelingen

met een financieel tekort, wat spanning teweeg heeft gebracht. Vooral bij docenten en zeker bij docenten op bepaalde sleutelposities, bijvoorbeeld in coördinerende of innovatieve rollen, commissieleden (examen-, curriculum-, onderwijs-) en bij collega's die actief zijn in medezeggenschapsorganen. Er werd veel toewijding en souplesse gevraagd en de taken en veranderingen brengen (soms te hoge of tegenstrijdige) eisen en stress met zich mee.

- Bij studenten vormen de categorieën psychologische intimidatie en seksuele intimidatie het grootste aantal meldingen, vergelijkbaar met voorgaande jaren. Er is een stijging in het aantal meldingen vergeleken met vorig jaar. Dit kan gerelateerd zijn aan een toegenomen meldingsbereidheid. Meer inzet op voorlichting lijkt effect te hebben, hoewel het aantal meldingen van studenten achterblijft bij dat van medewerkers. Dit verschil roept vragen op en moet worden onderzocht. Het verschil in meldingen wordt ook bij andere hogescholen waargenomen.

In 2023 zijn de categorieën van meldingen uitgebreid. Daarom hebben we in tabel 2 een onderscheid gemaakt naar de voorgaande jaren en 2023. 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.

Tabel 2 Meldingen per categorie

Ongewenste omgangsvormen	2019	2020	2021	2022	2023
1. Seksuele intimidatie, zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	4	2	15	25	23
2. Agressie, verbaal geweld, zoals psychologische intimidatie, onder druk zetten, bedreigen, stalken, schelden, beledigen en/of pesten, zoals isoleren, werk onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen of cyberpesten	22	27	31	44	19
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	5	11	16
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	31	66	n.v.t.
4. Psychologische intimidatie*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	68
5. Intimidatie in relatie tot een arbeidsconflict*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	26
6. Pesten*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7
7. Ander ongewenst gedrag*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	37
8. Geen ongewenst gedrag*	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	25
9. Externe ondersteuning voor vermeende lastveroorzakers*	n.v.t.	n.v.t.	4	11	6
Totaal	58	49	86	157	227

* Nieuwe categorie sinds 2023

Doelen en acties in 2024

In 2022 is de gedragscode van Avans gelanceerd. De gedragscode is opgesteld om te laten zien welke professionele gedragsnormen we hanteren en om duidelijk te maken wanneer er sprake is van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen. Voor effectieve cultuurverandering is het cruciaal dat iedereen goed geïnformeerd is.

Sociale veiligheid staat al breder binnen Avans op de agenda maar er is nog veel werk te verrichten. Het valt op dat de implementatie van de gedragscode nog in de beginfase is. Er wordt feitelijk nog niet veel mee gedaan en veel medewerkers blijken de gedragscode niet gelezen te hebben. Het leeft nog niet genoeg binnen de organisatie.

Er is door DP&O in samenwerking met de VP voor medewerkers een workshop ontwikkeld om de gedragscode bij medewerkers onder de aandacht te brengen en te vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Met deze workshop is intussen een pilot gedaan eind 2023 bij één cluster.

Een vergelijkbare observatie over de onbekendheid met de gedragscode wordt ook door de vertrouwenspersonen voor studenten geconstateerd. In gesprekken met studenten en studentenverenigingen blijkt minimale bekendheid. Meer aandacht voor de gedragscode in 2024 is dus essentieel.

Evenals voorgaande jaren worden ook in 2024 diverse activiteiten ondernomen om de vindbaarheid, zichtbaarheid en bereikbaarheid van vertrouwenspersonen te vergroten. Door onder meer de vindbaarheid op SharePoint te vergroten, het meldpunt te verbeteren en diverse pr-activiteiten zoals de aanwezigheid van VP op de Onderwijsdag van Avans.

Vanaf januari 2024 wordt gestart met 'ServicePunt' als applicatie om meldingen te

Sociale Veiligheid

Sociale veiligheid staat al breder binnen Avans op de agenda maar er is nog veel werk te verrichten. Het valt op dat de implementatie van de gedragscode nog in de beginfase is. Veel medewerkers blijken de gedragscode niet gelezen te hebben. Het leeft nog niet genoeg binnen de organisatie.

doen en te registreren. De komende periode wordt kritisch bekeken of het gebruik van deze applicatie op de juiste manier bijdraagt aan de rolprofessionalisering. Goed cijfermateriaal helpt bij het actief acteren en bijsturen. Niet alleen aan het einde van het jaar, ook tussentijds.



INTERVIEW
FRANK VAN HOUT

In de zomer van 2023 werd Frank van Hout op interim-basis aangesteld in het College van Bestuur. Het is de eerste functie in het hbo voor Frank, die wel tientallen jaren onderwijservaring meeneemt: hij startte als leraar Nederlands en was daarna onder andere actief als bestuurder in het mbo.

'Mijn achtergrond als docent helpt me nog steeds'

Frank werd 64 jaar geleden geboren in Helmond. In 1985 ging hij aan de slag als leraar Nederlands in Utrecht. Naast lesgeven hield Frank zich bezig met het begeleiden van leerlingen. Later werkte hij voor een schoolbegeleidingsdienst, uiteindelijk als directeur. In 2007 kreeg hij de kans om als CvB-lid aan de slag te gaan bij het toenmalige Friesland College, een regionaal opleidingscentrum. En zo vestigde Frank zich in Heerenveen met zijn gezin.

Drive

Daar woont hij nog steeds, met zijn vrouw Trix en dochter Benthe. Oudste zoon Lucas overleed helaas veel te vroeg aan een hartstilstand, op 23-jarige leeftijd. Zoon Hessel woont in Groningen. Frank zit vaak op de racefiets, leest veel en is regelmatig te vinden in concertzalen en restaurants. Frank: "Ik ben wel bourgondisch, in die zin ben ik nog steeds een Brabander."

Als leraar Nederlands gaf hij les aan een internationale klas. "Voor die groep was er weinig lesmateriaal, dus dat ontwikkelden wij zelf. Toen ontstond de drive om goed onderwijs te verzorgen. Mijn achtergrond als docent helpt me nog steeds, juist in combinatie met mijn bestuurservaring. Ik kan het onderwijs en de bedrijfsvoering verbinden."

Hart voor de zaak

En nu debuteert Frank dus als bestuurder in het hoger onderwijs. Hij noemt Avans 'overweldigend'. Frank: "Ik zie zo veel mensen met hart voor de zaak. We leunen niet achterover, ondanks alle

waardering van studenten. We blijven nadenken: hoe kan het beter?" Goede vraag: hoe kan het beter? "Nu volgen we nog vooral de regionale agenda, terwijl we die agenda veel meer zelf kunnen bepalen. Zeker op het gebied van de aangewezen zwaartepunten. Daarnaast doen we soms dingen omdat we dat zo gewend zijn. Ik probeer dat dan ter discussie te stellen."

"Ik ben optimistisch over de toekomst van Avans", besluit Frank. "En ik zie tegelijkertijd uitdagingen. Bijvoorbeeld om de samenhang tussen academies onderling en tussen academies en CoE's verder te versterken. Daarnaast hebben we gewoon minder middelen. Dat is gezond én lastig. Het dwingt ons namelijk om het gesprek te voeren over onze koers en de keuzes die daarbij horen. Uiteindelijk overheerst het optimisme: we hebben nog steeds de ingrediënten en vooral de mensen om onze ambitie te realiseren."

