



27 FEBRUARI 2026

**INSTELLINGSPLAN 26-27:  
RELEVANT AVANS**

AVANS HOGESCHOOL

Definitieve versie 27 februari 2026  
(na instemming Avans Medezeggenschapsraad en goedkeuring Raad van Toezicht)

## Voorwoord College van Bestuur

Vanaf 2020 geeft het instellingsplan Avans Ambitie 2025: Wendbaar en Veerkrachtig richting aan de ontwikkeling en groei van onze hogeschool. Het zijn vruchtbare jaren geweest, waarin alle Avans-ers met grote inzet en toewijding werkten aan flexibel, modulair onderwijs en de verdieping van ons onderzoek. Gevoed door onze partners in de regio hebben wij onze curricula geactualiseerd en samen met hen vonden we oplossingen voor de complexe en veelomvattende vraagstukken die onze samenleving beroeren. We zijn trots op wat we hebben bereikt in de afgelopen vijf jaar. Er ligt een heel krachtig fundament onder Avans. Dat is geen rustig bezit, maar biedt ons wel een uitstekend vertrekpunt en vertrouwen bij het voortbouwen aan een hogeschool die relevant is en blijft voor onze studenten en maatschappij.

Werken aan relevantie betekent blijven bewegen, blijven luisteren, blijven leren. Dat doen we als Avans op een unieke wijze: met persoonlijke aandacht voor onze studenten, in verbinding met de samenleving en door het al decennia leveren van constante kwaliteit. Je kunt van Avans op aan; wij blijven met ons onderwijs en onderzoek waarmaken wat we beloven.

Het 'leren van een vak' is al heel lang niet meer de (enige) hoofdplicht van het hoger beroepsonderwijs. Als kennisinstelling vervullen we een sleutelrol in de transformatie van de regio naar een duurzame maatschappij en economie. Het is onze plicht om maatschappelijke opgaven te doorgronden, te bevragen en proactief te zijn in het aanreiken van oplossingen aan de partners waarmee we samenwerken. Wij zien het als onze opdracht om vanuit Avans bij te dragen aan een veerkrachtige en toekomstgerichte samenleving, aan persoonlijke groei van mensen en aan sociale samenhang.

In het Instellingsplan 26-27 Relevant Avans leggen wij vast waar wij onze aandacht en inspanningen de komende twee jaar op richten. Het plan vervult daarmee een brugfunctie van Ambitie 2025 naar een volgende planperiode. In 2026-2027 werken we verder aan de implementatie van de doelstellingen en beloftes van Ambitie 2025 en waarborgen we de opbrengsten en resultaten van de afgelopen jaren in onze aanpak en werkwijze. Met een open en brede blik naar hoe studenten zich nu en in de toekomst aan ons tonen, waarbij leren en ontwikkelen niet meer eindigt met het afronden van een initiële opleiding. Consequent denkend en handelend vanuit maatschappelijke opgaven. Met aandacht voor de combinatie van scholing en vorming, Bildung, en het belang van ethiek.

Het Instellingsplan 26-27 Relevant Avans heeft ook een gidsfunctie in de uitvoering van ons besparingsplan Relevant en Robuust Avans (hierna: R&R) en bij de inrichting van onze nieuwe organisatie. Dit instellingsplan en R&R zijn onlosmakelijk verbonden. Het eerste plan bevat de keuzes en prioriteiten voor onze verdere ontwikkeling als

hogeschool, het tweede voorziet ons in de ruimte en middelen om te kunnen (blijven) innoveren.

Het Instellingsplan 26-27 Relevant Avans geeft tot slot invulling aan wie wij zijn als Avans. Aan hoe wij onze eigenheid kunnen behouden in een veeleisende omgeving, aan vragen die wij dan moeten beantwoorden, aan wegen die voor ons open liggen in de nabije toekomst. De combinatie van de breedte en verscheidenheid van onze instelling, de kracht van nabijheid in ons DNA en de gave van creativiteit en verbeelding – dat binnen handbereik ligt via ons kunstonderwijs – biedt ons ongekennde kansen en mogelijkheden. Als wij deze mix nog sterker kunnen gaan verbinden aan onze zwaartepunten in onderzoek en onderwijs en stelselmatig gaan inzetten voor de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, dan is Avans – naast een van de beste hogescholen – ook een unieke hogeschool in ons land. Wij hebben er vertrouwen in dat wij deze kansen samen met alle Avans-ers kunnen verzilveren.

Marjan Hammersma

Charissa Freese

## Samenvatting

In het Instellingsplan 26-27 Relevant Avans tonen we de bril waardoor we bij Avans de wereld bekijken. Het plan vormt de brug tussen Ambitie 2025 en de toekomstige strategie na 2027.

Met dit instellingsplan richten we ons op het versterken van eerder ingezette relevante thema's, zoals flexibel onderwijs, co-creatie, technologie, data en studentenwelzijn. Tegelijkertijd spelen we in op maatschappelijke veranderingen zoals AI, geopolitieke spanningen en polycrises door interdisciplinair samenwerken te stimuleren.

Toekomstige oplossingsrichtingen komen voort uit samenwerkingen over disciplines en culturen heen. De maatschappelijke vraagstukken zijn zo complex dat we anderen nodig hebben om tot oplossingsrichtingen te komen. Met de beperkingen in onze middelen – zowel in tijd als financieel – is het voorwaardelijk dat we onze inzet daarbij effectiever vorm gaan geven. Via R&R werken we daarom aan kostenreductie met behoud van innovatiekracht, waarbij het instellingsplan de komende jaren als gids fungeert bij het inzetten van onze (spaarzame) innovatieruimte.

## Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur .....	2
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave .....	5
Inleiding .....	6
De bril waardoor we de wereld bekijken.....	8
En hoe dan?.....	11
Het werken aan relevantie is nooit klaar of af .....	20

## Inleiding

In januari 2020 presenteerde Avans het instellingsplan voor 2020-2025 met als titel Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig. De kernvraag van Ambitie 2025 was hoe we als hbo-instelling op langere termijn relevant konden blijven voor onze studenten en partners in onze omgeving. Er is in de afgelopen vijf jaar enorm veel gebeurd om die kernvraag van een passend antwoord te voorzien.

Modulair onderwijs is ingevoerd om flexibiliteit in het curriculum te krijgen en om doeltreffender te kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoek is steviger aangezet om als kennisinstelling actief bij te dragen aan oplossingsrichtingen voor maatschappelijke vraagstukken en om het onderwijs te verrijken. Met Ambitie 2025 hebben we als Avans een stevige basis gelegd om relevant te blijven.

Maar het werken aan relevantie is nooit klaar of af. Is er, met een steeds veranderende omgeving als uitgangspunt, ooit een echt eindpunt voor co-creatie te bepalen? Of voor het gebruik van technologie & data? Of voor aandacht voor studentenwelzijn? De wereld om ons heen is continu in beweging en de complexiteit van de vraagstukken neemt in deze dynamiek toe. Onderwijs en onderzoek zijn onlosmakelijk verbonden aan de ontwikkelingen in de samenleving, waardoor de complexiteit van onderwijs (geven) en onderzoek als vanzelf meegroeit met de beweging om ons heen. En omdat het tempo van veranderingen in de samenleving hoog is, moeten onze bestaande initiatieven wendbaar zijn en zich voortdurend aanpassen aan nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen.

De samenleving vraagt van toekomstige deelnemers aan de arbeidsmarkt en maatschappij dat zij over steeds bredere professionele en persoonlijke vaardigheden en tegelijkertijd ook specifiekere kennis en kunde beschikken. Bovendien moeten onze studenten voorbereid zijn op constante beweging en groei in de wereld om hen heen, en op een leven waarin leren en ontplooiën blijvend aanwezig zijn. Dat vergt veel van het hoger beroepsonderwijs, waarin het 'leren van een vak' al heel lang niet meer de (enige) hoofdopdracht is. Zo worden ethiek en Bildung steeds belangrijkere bouwstenen. Het bijdragen aan een veerkrachtige en toekomstgerichte samenleving, aan persoonlijke groei van mensen en aan sociale samenhang vragen ook steeds meer van ons.

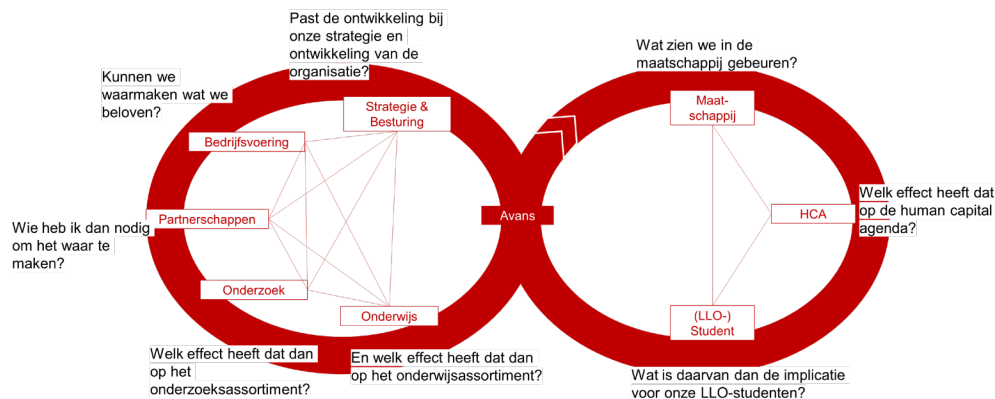
Na jaren waarin incrementele innovatie (lees: het stapsgewijs aanpassen en upgraden van het bestaande aanbod) het tempo bepaalde, staan we nu aan de vooravond van een combinatie van incrementele innovatie (co-creatie, technologie & data, diversiteit & inclusie) én radicale innovatie (AI) in het onderwijs. En dat kunnen we aan. Onderwijs heeft nooit stilgestaan, Avans heeft nooit stilgestaan. Veel innovaties – zoals het internet – vinden we nu heel normaal en kosten geen extra tijd meer in het onderwijs. Zo geldt dat op termijn ook voor co-creatie, technologie & data, diversiteit en AI.

Het aanpassen aan en toepassen van innovatie is op zichzelf boeiend en beloftevol, maar kost ook veel tijd en energie omdat in het hbo sprake is van parallelle processen. In het hier en nu zijn we verantwoordelijk voor goed en kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd moeten we daarin vernieuwing tot stand brengen. Dat vraagt een zorgvuldige aanpak. We nemen daarom bewust extra tijd om wat we de afgelopen jaren met Ambitie 2025 hebben gerealiseerd, goed te verankeren. Tegelijkertijd ervaren we een toenemende druk: naast de grote transities die de samenleving de laatste decennia raken, komen daar bezuinigingen op onderwijs bij, geopolitieke spanningen die onze samenleving directer treffen en maatschappelijke tegenstellingen die in politiek en media scherper worden uitgemeten. We willen en kunnen daarom niet stilstaan of stagneren. Daarvoor zijn de ontwikkelingen en opgaven in de ons omringende wereld te urgent. En daarvoor is de bijdrage van het hbo aan het vormgeven van de toekomstige samenleving te uniek en onmisbaar.

### **Leeswijzer**

Dit instellingsplan begint met kijken naar de wereld door de bril van onze leidende principes<sup>i</sup>. In het tweede deel kijken we, vanuit deze bril, naar onze eigen organisatie en brengen we samenhang in onze inzet (programma's en acties), onze beloftes (wat we willen bereiken) en wat dit van ons vraagt (onze eigen bekwaamheid om te handelen).

## De bril waardoor we de wereld bekijken



### Wat zien we in de maatschappij gebeuren?

Al sinds 1812 is de kracht van Avans het combineren van persoonlijke aandacht (nabijheid), verbinding met de samenleving en het leveren van kwaliteit. Persoonlijke aandacht en kwaliteit hebben we zelf in de hand. De grotere uitdaging voor ons is verbonden blijven met een omgeving die niet alleen verandert, maar waarin de dynamiek en oplossingsrichtingen steeds complexer worden.<sup>ii</sup> Juist in die context bepaalt onze verbinding met de samenleving onze maatschappelijke meerwaarde. Veel mensen ervaren, zoals socioloog Hartmut Rosa dat noemt, een *frenetic standstill*: veranderingen versnellen, maar tegelijk verliezen we er het contact mee en ervaren we vervreemding.<sup>iii</sup>

### Welke effect heeft dat op het toekomstige beroepenveld (Human Capital Agenda)?

We realiseren ons dat thema's zoals [AI](#), [geopolitiek & veiligheid](#) en [klimaat](#) potentieel ontwrichtend – of juist heel positief – kunnen werken: op onze studenten, op hun toekomstige beroepen, op ons onderzoek, op de maatschappij, op ons (voortbestaan) als kennisinstelling en op iedereen die we via onderwijs en onderzoek bereiken. De onzekerheid over de uitkomsten van alle veranderingen is enorm. In die context leiden wij onze studenten op en voeren we onderzoek uit. Waarbij we ons realiseren dat de beroepen van vandaag niet de beroepen zijn van over een paar jaar. Dit gaat dus een effect hebben op de bestaande beroepsprofielen en -prestaties en aan te leren competenties.

### Wat is daarvan dan de implicatie voor onze (LLO-)studenten?

Naast beroepsbekwaamheid en veerkracht gaat het naar de toekomst toe dus ook steeds meer over het hebben van bekwaamheid om te handelen (agency) en onderzoekend en adaptief vermogen.<sup>iv</sup> Bekwaamheid om te handelen vraagt om een balans tussen cognitie, affectie en handelen (hoofd, hart en handen). Onze maatschappelijke meerwaarde gaat daarom verder dan het leveren van praktijkrelevante kennis of het opleiden van veerkrachtige professionals.

## **Strategische richting en ontwikkeling van de organisatie**

Onderwijs en onderzoek zijn cruciaal om onze samenleving als geheel en organisaties in staat te stellen om bij te dragen aan oplossingsrichtingen voor de maatschappelijke uitdagingen van nu. Als kennisinstelling vervullen we een sleutelrol in de transformatie van de regio naar een [duurzame maatschappij en economie](#).<sup>v</sup> We hebben naar onszelf, de maatschappij en iedereen die bij of van Avans wil leren een (morele en wettelijke) plicht om maatschappelijke opgaven te doorgronden, te bevragen en er proactief op in te spelen. Dit vraagt systematisch ruimte om maatschappelijke uitdagingen te begrijpen, er kritisch over te leren denken en ook ethische afwegingen te maken. Implementeren van die vraagstukken in onderwijs en onderzoek is nodig voor stapsgewijze en meer radicale innovatie van het onderwijs en onderzoek.

## **Waarmaken wat we beloven**

Voor de strategische richting en toekomstige ontwikkeling van de organisatie is het van belang om een robuuste organisatie te zijn, met een gezonde financiële basis, waarbij eveneens ruimte is voor innovatie en ontwikkeling (wendbaar en adaptief). Niet als doel op zich, maar als een middel om blijvend maatschappelijke impact te maken en sneller op maatschappelijke vraagstukken in te spelen. Alleen zo kunnen we waarmaken wat we beloven. Dit is de kern van R&R en de kern van ons kwaliteitsdenken.

## **Wie hebben we dan nodig? Wat zijn en worden onze partnerschappen?**

Toekomstige oplossingsrichtingen komen voort uit samenwerkingen over disciplines en culturen heen. De maatschappelijke vraagstukken zijn zo complex dat we anderen nodig hebben om tot oplossingsrichtingen te komen. Om hieraan gericht(er) bij te dragen en om te innoveren, hebben we strategische partnerschappen nodig. Met de toegenomen complexiteit in de wereld is een ethisch kader nodig dat ons helpt om binnen onze eigen kernwaarden te blijven opereren. Met de beperkingen in onze middelen – zowel in tijd als financieel – is het voorwaardelijk dat we onze inzet daarbij effectiever vorm gaan geven en met grote partners samen ontwikkelen, bijvoorbeeld met [Defensie](#) en [zorginstellingen](#). Ook in een sterkere samenwerking en afstemming met [andere hogeronderwijsinstellingen](#).<sup>1vi</sup>

## **Effect voor onderzoek**

Kennis vindt haar weg buiten Avans door activiteiten, producten en publicaties door onze onderzoekseenheden. Door onderzoek verkregen kennis dient ook altijd haar weg te kunnen vinden naar onze eigen onderwijsprogramma's. Onderzoek zonder raakvlakken met onderwijs is voor Avans niet interessant; onderwijs zonder raakvlakken

---

<sup>1</sup> Op 3 april 2025 heeft Avans een Code of Conduct met Fontys afgesloten, waarin is bekrachtigd dat beide instellingen vanuit gezamenlijkheid de (Brabantse) regio bedienen. Een nadere verkenning van uitbreiding van de samenwerking met andere Brabantse onderwijsinstellingen volgt, onder andere om doorstroom vanuit het voortgezet onderwijs, het mbo en het wo beter van de grond te krijgen. Landelijk gaat deze aanpak ook vorm krijgen onder regie van de Vereniging Hogescholen.

met onderzoek is voor onze studenten, ons LLO-programma (Leven Lang Ontwikkelen) en de maatschappij niet meer relevant.

### Effect voor onderwijs

We willen onze studenten – en breder: lerenden en externe organisaties – inspireren om te handelen. Om positief bij te dragen aan de veranderingen die op hen en op onze maatschappij afkomen. Ons onderwijs biedt studenten de meest recente inzichten en theoretische kennis, zodat zij op basis daarvan mede vorm kunnen geven aan de gewenste oplossingsrichtingen voor vraagstukken in de samenleving. En dat zij dat op een juiste wijze kunnen doen in tijden van maatschappelijke onrust, prestatiedruk en onzekerheid over de toekomst.

**Enrico Letta in Much More Than a Market:** *“This fifth freedom should encompass several fields, among which research, innovation, data, competences, knowledge and education.”*

Europa vraagt om een ‘vijfde vrijheid’: de vrije beweging van kennis, innovatie, data, competenties en onderwijs. Ook voor Avans is dat de kern van relevantie – leren, onderzoeken en samenwerken over grenzen heen.

[Enrico Letta - Much more than a market \(April 2024\)](#)

**Manuel Heitor in Align, Act, Accelerate:** *“In a world increasingly prone to uncertainty and crisis, Europe has a major responsibility to lead the way in tackling global challenges, using science and technology for the benefit of humanity.”*

Te midden van toenemende onzekerheid en crises heeft Europa een verantwoordelijkheid om wetenschap en technologie in te zetten voor de mensheid

[Align, act, accelerate - High Level Group presents recommendations on the future Framework Programme | European Research Area Platform](#)

**Haroon Sheikh** in een masterclass bij TU Delft, 22 februari 2022

“Belangrijk om ons te realiseren, is dat we geen wereldwijde vrije economie hebben, maar dat er nieuw soort rivaliteit is. Niet in de zin van de vroegere koude oorlog met blokken die tegenover elkaar staan, maar een onderlinge economische strijd en tegelijkertijd afhankelijkheid van elkaar op allerlei manieren.”

[Verslag Masterclass 22 februari](#)

**Voormalig minister Bruins** in beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap, 14 maart 2025

“Desondanks zijn er strategische keuzes nodig om het stelsel kwalitatief goed en toegankelijk te houden in het licht van bovenstaande trends, maatschappelijke opgaven en de bezuinigingen. Gelet op de dalende studentenaantallen in de onderwijssectoren en de bezuinigingsopgave is het niet mogelijk om alles te blijven doen, overal.”

[Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap.pdf](#)

## En hoe dan?

*Naar een Avans als organisatie die enerzijds excelleert in het efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitvoeren van bestaande taken (exploitatie) en anderzijds ook de ruimte, cultuur en structuur heeft om continu te verkennen, te innoveren en nieuwe wegen in te slaan (exploratie). En daarin wordt gedreven door een diepgaand begrip van de externe wereld ("outside-in"). Dat vraagt om de moed niet alleen te reageren op ontwikkelingen, maar deze mede te duiden en waar mogelijk vorm te geven. En het lef om dat te doen met hoofd, hart en handen.*

Het waarmaken van wat we beloven blijven we doen vanuit onze kracht: het combineren van persoonlijke aandacht, verbinding met de samenleving en het leveren van kwaliteit. We zijn een grote kennisinstelling in Brabant met een breed assortiment aan opleidingen en onderzoeksthema's. Onze oorsprong ligt in het kunstonderwijs. [De connectie met ethiek, filosofie en creativiteit](#) die daaruit voortkomt, koesteren wij. Ook hebben we een stevig trackrecord in veiligheid en [biobased](#), het speerpunt duurzaamheid en onze zwaartepunten. In onze organisatie en ons onderwijs blijven we ook de komende jaren inzetten op nabijheid en het gevoel van kleinschaligheid.

Dit instellingsplan vervult een aantal functies. Allereerst slaat het een brug naar onze strategie voor de periode na 2027. Met het plan verlengen wij Ambitie 2025, borgen we wat in de afgelopen vijf jaar daarin al is gerealiseerd en bereiden we de komende langetermijnstrategie vanaf 2027 voor. Daarnaast heeft het plan de komende twee jaar voor ons ook een specifieke gidsfunctie. Het geeft (nadere) richting en invulling aan de maatregelen uit R&R. Tot slot geeft het instellingsplan verder vorm aan wat kenmerkend is aan Avans en laat het zien hoe we de uniciteit van Avans kunnen inzetten in de wereld van morgen.

Deze drie functies zijn (visueel) samengevat in figuur 1. In de volgende paragrafen lichten we deze functies verder toe.



Figuur 1: hoe wij waarmaken wat we beloven

## Realiseren van de brugfunctie

Met Ambitie 2025 hebben we flinke stappen gezet om als instelling meer en beter aan te sluiten op de maatschappelijke ontwikkelingen en bij te dragen aan oplossingsrichtingen voor maatschappelijke vraagstukken. Zo blijft ons onderwijs en onderzoek relevant voor studenten en de maatschappij.

In de afgelopen vijf jaar hebben we met Ambitie 2025 het fundament gelegd en de komende periode bouwen we hierop voort. Verdere implementatie en doorleving van de doelstelling van Ambitie 2025 is noodzakelijk en wenselijk om als kennisinstelling relevant te blijven. Via de brugfunctie versterken we de komende twee jaar het bestaande fundament onder Avans. Vigerend beleid dat onder Ambitie 2025 is opgesteld loopt door, zodat we als een solide instelling de fase na 2027 kunnen ingaan. De verdere implementatie van de doelstellingen van Ambitie 2025 vindt plaats binnen de vastgestelde kaders.<sup>2</sup> Dit doen we door in 2026-2027 de volgende thema's van Ambitie 2025 uit te voeren en te verankeren:

- *Flexibel onderwijs*: we blijven bouwen aan [vraaggestuurd, flexibel onderwijs](#) (via modularisering, en het binnen de modules samenwerken met onderzoek). Op basis van ons assortimentsbeleid gaan we de ontwikkeling van de modules volgen – ook voor LLO – en waar nodig passen we ze aan en maken we bewuste keuzes over uitfaseren, voortzetten of nieuw te ontwikkelen modules.
- *Co-creatie*: we gaan nog krachtiger [samenwerken met het werkveld](#). We pakken co-creatie op vanuit samenwerking in de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld. We leggen alle opleidingen langs de co-creatieladder van Avans – voor ontwikkelen én uitvoeren van het onderwijs – en gaan met de opleidingen aan de slag om een volgende stap op de ladder te maken. Daarbij passen we de co-creatieladder aan en blijven we deze verder ontwikkelen en aanscherpen.
- *Technologie en Data (digitalisering)*: we blijven inzetten op het slim en verstandig toepassen van [technologie en data in ons onderwijs en onderzoek](#), onze bedrijfsvoering en in onze beleids- en besluitvorming.
- *Duurzaamheid, Diversiteit & Inclusie en Global Engagement*: deze thema's zetten we voort en behouden ook de komende tijd onze aandacht.
- *Studentenwelzijn*: door de maatschappelijke onzekerheid en toenemende prestatiedruk is het welzijn van onze studenten een steeds belangrijker thema geworden. Het eigen studentenwelzijnsbeleid en het Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030 geeft hier voor ons richting aan.
- *Behoud & Switch*: we vereenvoudigen het switchen tussen Avans-opleidingen nog verder, waarbij we leren en gebruikmaken van de opgedane ervaringen. Bij Avans

---

<sup>2</sup> Onder deze vastgestelde kaders vallen onder andere de onder Ambitie 2025 vastgestelde onderwijsvisie en het onderwijsmodel, die Avansbreed richtinggevend zijn voor de doorontwikkeling van onderwijs, toetsing en begeleiding en voor de samenhang tussen onderwijs en onderzoek.

verspillen we geen talent. We organiseren ons onderwijs op zo'n manier dat studenten op meerdere momenten per jaar zo naadloos mogelijk kunnen switchen van opleiding.

Met deze inzet doen we ook de volgende beloftes.

- Aan onze studenten: je krijgt eigentijds en flexibel onderwijs waarin je voor een deel je eigen leerroute kunt bepalen en je krijgt via onderwijs direct [toegang tot actueel en toepasbaar onderzoek](#), waarbij jouw welzijn centraal staat.
- Aan onze partners: we blijven een betrouwbare partner die afspraken nakomt en een stabiele partner is in relevante ecosystemen en samenwerkingsverbanden.
- Aan onze medewerkers: we bieden een motiverende omgeving waarin we met elkaar werken aan actueel onderwijs en onderzoek. We borgen de nabijheid tussen docent/onderzoeker en student.
- Aan de maatschappij: volg je bij ons onderwijs of draag je bij aan onderzoek, dan stellen we je in staat om op een positieve manier bij te dragen aan oplossingsrichtingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen.

Onze inzet en beloftes voor de komende jaren kunnen niet zonder vasthoudendheid, het bieden van zo veel mogelijk professionele ruimte en het nemen van verantwoordelijkheid voor de gedeelde belangen van Avans. Dat vraagt van ons allemaal dat we van en met elkaar in vertrouwen durven te leren.

## Realiseren van de gidsfunctie

Om relevant te blijven, moeten we als organisatie tegen een stootje kunnen én flexibeler worden. Voorwaarde daarvoor is dat wij ons kostenniveau reduceren. R&R levert daarvoor de noodzakelijke maatregelen. Bij het reduceren van onze kosten is het cruciaal dat we ruimte voor innovatie hebben en houden in de toekomst, om zo te blijven werken aan nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken.

De gidsfunctie geeft richting aan de besparingsopgave van R&R ('Waar bezuinigen we wel op en waarop juist niet?') en helpt bepalen waar we de (spaarzame) innovatieruimte voor de komende jaren op inzetten. Daarom gaan we bij het verankeren van Ambitie 2025 aanvullend aan de slag met de volgende thema's:

- *Leven Lang Ontwikkelen (LLO)*: we zetten in op het LLO-programma volgens ons LLO-beleid. Van (huidige en toekomstige) studenten vragen we om zich permanent te ontwikkelen. Daarom is het van belang om [meer en een diverser LLO-aanbod](#) in ons assortiment op te nemen. Monitoring van het LLO-aanbod verloopt via ons assortimentsbeleid.
- *Gebalanceerd assortiment*: voor het einde van 2027 hebben we al ons onderwijs- en onderzoeksaanbod beoordeeld via een assortimentsanalyse en visie op het toekomstig assortiment van Avans, die is gebaseerd op ons assortimentsbeleid.<sup>3</sup>
- *Digitale transformatie en adoptie van AI*: we focussen op technologische geletterdheid (met AI als basis) voor onze eigen organisatie (en producten) en voor onze studenten. De AI-visie voor onderwijs, onderzoek en organisatie vormt hierbij onze leidraad.
- *Ontwikkelen verdienvermogen*: valorisatie (financieel) van onze kennis en kunde om zo minder afhankelijk te zijn van alleen de primaire geldstroom. Het effect hiervan zien we terug in een gestage toename van tweede- en derdegeldstroommiddelen.

Met deze inzet doen we ook de volgende beloftes.

- Aan onze studenten: iedere dag werken we aan een actueel onderwijsaanbod, met ook Bildung, zodat jij met de best mogelijke voorbereiding je professionele carrière kunt starten, vervolgen of een andere richting geven in een snel veranderende wereld.
- Aan onze partners: wij zijn (vanuit de gedachte van nabijheid) ongelooflijk goed in staat om je te helpen om rondom je huidige (sectorale) problematieken (grote)

---

<sup>3</sup> Dit beleid is in februari 2025 vastgesteld, met hierin acht uitgangspunten voor het assortiment van Avans en een routekaart om als collectief besluiten te nemen over stopzetten, aanvragen van nieuwe opleidingen en lectoraten. Daarnaast is het de bedoeling dat er een Avansbreed register komt, zodat we een effectieve sturing op een strategisch en toekomstbestendig assortiment van Avans kunnen realiseren.

groepen mensen op te leiden en te ontwikkelen en via onderzoek oplossingen aan te reiken voor [prangende \(maatschappelijke of bedrijfsmatige\) vraagstukken](#).

- Aan onze medewerkers: we werken gestructureerd aan innovaties voor LLO en ons verdienvermogen, waarbij we trouw blijven aan ons publieke gedachtegoed.
- Aan de maatschappij: we helpen om complexe maatschappelijke vraagstukken te doorgronden en om handelingsperspectieven te geven voor oplossingsrichtingen.

Onze inzet en beloftes vragen om een aanpak van continu vernieuwen en innoveren, van het ontwikkelen van ideeën en oplossingen die over grenzen van een opleiding heengaan en het optimaal profiteren van de breedte, rijkheid en diversiteit van Avans. Het vraagt ook om het veel vaker gaan werken met een businesscase, waarbij we niet alleen de kosten en de baten afwegen, maar juist ook een analyse van de (maatschappelijke) impact van ons handelen richtinggevend is.

## Wie we zijn in de nieuwe wereld

Al sinds onze start in 1812 zit er bij Avans iets heel bijzonders in ons DNA. Zo sterk dat al onze (rechts)voorgangers het als vanzelfsprekend hebben doorgegeven, dat we nog het beste kunnen omschrijven als ‘nabijheid’. Een deel van de uniciteit van Avans zit in deze nabijheid. En het is juist dit kenmerk waarop studenten ons al decennialang [als heel goed beoordelen](#). Nabijheid zit in ons DNA. Het is niet ‘wat’ we als Avans zijn, het is ‘wie’ we als geheel zijn.

De maatschappelijke uitdagingen én oplossingen zijn tegenwoordig ‘poly’ van aard: veel problemen vallen samen en/of hangen onderling samen. Het effect is dat mono-sectorale of eenvoudige oplossingen eigenlijk altijd suboptimaal zijn. Bij een oplossing gaat het vaak niet alleen om sec de (technologische) oplossing, maar juist ook om de ethische consequenties en sociale acceptatie. Sociale acceptatie ontstaat door nabijheid te creëren tussen mensen en de technische of rationele oplossing.<sup>vii</sup> In deze uitdagende tijden ligt er voor Avans een enorme kans door nog krachtiger gebruik te maken van ‘wie we zijn’:

- We zijn een brede hogeschool. Die breedte is in de huidige tijdsgeest van polycrises onze kracht. Brede hogescholen hebben ongekende mogelijkheden om transdisciplinair denken en werken te stimuleren.
- Iedereen bij Avans ervaart dat ‘nabijheid’ een uniek onderdeel is van onze instelling. De nabijheid tussen student en docent is onze basis. Die nabijheid dragen we ook, al is dat meer onbewust, uit naar onze partners. Dat gebeurt bijvoorbeeld via het creëren van nabijheid tot de vraagstelling, een actueel probleem en/of medewerkers van de samenwerkingspartner. In onze benadering van maatschappelijke uitdagingen is nabijheid ook prominent aanwezig. Bijvoorbeeld in combinatie met technologie om vervreemding tegen te gaan en met elkaar te werken aan betekenisgeving.
- In ons kunstonderwijs passen studenten en docenten iedere dag de kracht van creativiteit en verbeelding toe. Ze leren en gebruiken de kern van de sleutelmethodeën die helpend zijn om de maatschappelijke opgaven op te lossen. Dit zijn krachten die we buiten het kunstonderwijs nog te weinig begrijpen, maar die essentieel zijn voor transdisciplinair werken en nabijheid.
- Juist door het nadrukkelijk betrekken van het kunstonderwijs maken we bij Avans de cirkel rond. We zijn immers ooit ontstaan vanuit het kunstonderwijs. Het is kansrijk om ons als Avans te concentreren op die maatschappelijke opgaven, waarbij mens & maatschappij, technologie & techniek, economie, veiligheid en creativiteit & verbeelding (allemaal) samenkomen. Avans is dan een van de weinige hogescholen die met deze combinatie goed uit de voeten kan, omdat het aansluit bij (een groot deel van) onze eerder gekozen zwaartepunten.

- In deze tijden van geopolitieke onzekerheid onderscheiden we ons tot slot ook met de focus op [veiligheid, veerkracht en weerbaarheid](#). Er zijn landelijk maar enkele hogescholen die zich hierop richten.

Daarom gaan we aanvullend inzetten op de volgende acties:

- *Strategic foresight*: via een centrale vorm van *strategic foresight*<sup>viii</sup> blijven we vooruitkijken en ons voorbereiden op toekomstige uitdagingen en kansen, met als doel om blijvend impact op maatschappelijke vraagstukken te realiseren.
- *Whole of society approach*: we zetten ons in voor een ‘*whole of society*’-benadering: een breed gedragen samenwerking waarin we overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen én burgers helpen om gezamenlijk op te trekken. Ethiek en Bildung zijn hierin belangrijke bouwstenen.
- *Interdisciplinariteit*: we blijven inzetten op [in-](#) en [externe locaties](#), waarbij we dicht op de maatschappelijke uitdagingen zitten en vanuit verschillende domeinen samen kunnen werken aan ‘polycrisis-opgaven’. We [verbinden onderzoek en onderwijs, studenten en docenten aan elkaar](#), waardoor we direct kunnen bijdragen aan vraagstukken van onze partners.
- *Creatieve methoden*: we integreren kunst- en verbeeldingsmethodieken (key enabling methodologies zoals design thinking en storytelling) in opleidingen buiten het kunstdomein.

Met deze inzet doen we ook de volgende beloftes.

- Aan onze studenten: je leert niet alleen een vak, maar je leert ook werken in multidisciplinaire teams en met creatieve methoden aan reële maatschappelijke vraagstukken. We bieden een veilige omgeving, zodat jij de ruimte hebt om daarin ook door kwetsbare processen te gaan en leert omgaan met ethische dilemma’s.
- Aan onze partners: je krijgt toegang tot een hogeschool die breedte, nabijheid en creativiteit kan combineren om oplossingen te vinden.
- Aan onze medewerkers: we beloven je dat kwaliteit en nabijheid – met studenten, partners én collega’s – onze basis blijft. Je krijgt de ruimte om interdisciplinair en creatief samen te werken, ook buiten je eigen domein. Juist omdat daar onze kracht zit.
- Aan de maatschappij: we nemen verantwoordelijkheid voor complexe transitie en leveren [oplossingen die zowel technisch als sociaal gedragen zijn](#).

Deze inzet en belofte vraagt om een benadering waarin we nieuwsgierig zijn naar elkaars opleidingen en disciplines en waarin interdisciplinair samenwerken onze basishouding is. Met lef verkennen we nieuwe ideeën en doorbreken we bestaande kaders als dat

beter is voor de maatschappij, onze studenten, onze medewerkers en onze bedrijfsvoering. We hebben een open houding naar wat we juist nog niet begrijpen, naar wat niet in een bestaand hokje past. En we zorgen ervoor dat iedereen in een veilige omgeving kan leren, fouten mag maken en zich in de volle breedte kan ontwikkelen en ontplooiën. Fouten mogen maken impliceert ook dat we evalueren, feedback geven en verder ontwikkelen. Als individuen en zeker ook als lerende organisatie.

Daarbij blijven we oog hebben voor de competenties van de toekomst en maken we ons klaar voor de periode na 2027. Een toekomst waarin het met de komst van AI, naast kennis en het nastreven van het zijn van een kennisinstelling, steeds meer gaat om handelings(on)bekwaamheid en ethiek. Hoofd, handen én hart.

## **Het werken aan relevantie is nooit klaar of af**

Werken aan relevantie betekent blijven bewegen, blijven luisteren en blijven leren. Elke stap die we zetten, opent nieuwe vragen en kansen. We graven nieuwe stenen op, bouwen er mee en vernieuwen ze. Avans verandert mee met de wereld, maar blijft trouw aan wat ons drijft: nabijheid, kwaliteit en verbinding. Zo bouwen we, steen voor steen, aan betekenisvol onderwijs en onderzoek dat nooit af is – en juist daardoor toekomstbestendig blijft.

Relevantie is daarbij geen bestemming, maar een voortdurende reis. In het ritme van opgraven, stapelen en omvallen, vinden we als Avans steeds opnieuw onze betekenis. Want wie werkelijk betrokken is bij de wereld, is nooit klaar met leren.

Relevantie is ook geen eindpunt, maar een houding: wendbaar, nieuwsgierig en met beide voeten in de samenleving. We blijven investeren in vernieuwing, samenwerking en menselijkheid – omdat werken aan relevantie nooit stopt. En precies daarin ligt onze kracht.

## Referenties

---

<sup>i</sup> [Narratief incl. leidende principes en corporate presentatie](#)

<sup>ii</sup> Enrico Letta - Much more than a market (April 2024), Heitor: Align, act, accelerate - High Level Group presents recommendations on the future Framework, Haroon Sheikh in Verslag Masterclass 22 februari, TUDelft en Minster Bruins: Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap.pdf

<sup>iii</sup> Rosa H (2013) Social Acceleration. A New Theory of Modernity. New York: Columbia University Press.

<sup>iv</sup> Internationaal ook *Futures Consciousness of Futures Literacy* genoemd.

<sup>v</sup> <https://education.ec.europa.eu/news/commission-presents-a-blueprint-for-a-european-degree>, en Heitor, zie eerder

<sup>vi</sup> [Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap.pdf](#).

<sup>vii</sup> Wüstenhagen, R., Wolsink, M., & Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. *Energy Policy*, 35(5), 2683–2691.

<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001>

<sup>viii</sup> In combinatie met Futures Consciousness (UNESCO: Futures Literacy): (<https://futuresconsciousness.utu.fi/concept/>)

En zie ook de Omgevingsverkenning (versie mei 2025) van de strategische staf met meer dan 90 referenties naar onderliggende documenten.