

5 MENSEN VAN AVANS - MEDEWERKERS

Voor een kennisinstelling als Avans zijn de medewerkers van groot belang. Hoe zij hun werk doen is cruciaal bij het creëren van een lerende, wendbare, open en veilige omgeving. In 2024 zetten we verdere stappen voor leiderschapsontwikkeling, professionalisering, HR en diversiteit & inclusie.



Visie op werkgeverschap

Avans Hogeschool heeft drie kernwaarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. Onze waarden zijn leidend in de keuzes die we maken als gemeenschap. In die gemeenschap werken we samen in teams en tussen teams onderling. Omdat we kleinschaligheid belangrijk vinden, hanteren we een intensieve persoonlijke benadering met de menselijke maat als uitgangspunt. Daarbij hechten we aan collectiviteit en staan we met zijn allen voor hetzelfde doel en dezelfde waarden. Dit betekent dat elke medewerker dezelfde kansen, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden krijgt. We zorgen ervoor dat iedereen zich welkom en veilig voelt. Onze ambitie stuwt ons voort, maar

we hebben ook aandacht voor mensen die wat extra's nodig hebben om mee te kunnen blijven doen. We zijn innovatief, adaptief en lerend.

In 2024 werkten 3616 mensen bij Avans. Dat is een daling van 3,4% ten opzichte van 2023. In dat jaar daalde het aantal medewerkers met 1,8%. In FTE was de daling in 2024 meer dan 4% ten opzichte van 2023.

In 2024 hebben we de resultaten van ons Werkbelevingsonderzoek gedeeld en besproken met alle medewerkers. Van 29 januari tot 23 februari vond het tweejaarlijkse Werkbelevingsonderzoek (WBO) plaats binnen Avans. Maar liefst 2.360 medewerkers gaven hun mening over hun werk, werkomstandigheden en Avans Hogeschool als werkgever. Dit betekent een respons van 65,7%. Dit is hoger dan de respons van 57,5% in 2022 en hoger dan de benchmark hbo (het gemiddelde van alle hbo-instellingen); die was 57,6%.

De algemene tevredenheid over werken bij Avans scoort een 7,7. In het onderzoek werd de bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers gemeten, net als op de tevredenheid op het gebied van werkdruk, sociale veiligheid, leiderschap, zelforganisatie en inclusiviteit & diversiteit. Op een heel aantal vragen heeft Avans een hogere score dan de benchmark hbo. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met ons werkbelevingsonderzoek uit 2022.

Tabel 1 Aantal medewerkers en FTE

	2020*	2021	2022	2023	2024
Aantal	3308	3485	3811	3743	3616
Groei %	13,6	5,4	9,4	-1,8	-3,39
FTE**	2452,3	2689,7	2866,5	2886,03	2766,4
Groei %	7	9,7	6,8	0,7	-4,15

cijfers zijn exclusief stagiair(e)s

* inclusief 195 surveillanten

** inclusief tijdelijke uitbreiding (TUB)

Medewerkers en organisatie

Arbeidsvoorwaarden

In 2024 voegden we een aantal regelingen rond arbeidsvoorwaarden toe en pasten we een aantal regelingen aan. We verruimden de regeling vervroegd uittreden, zodat meer medewerkers in aanmerking komen. Daarnaast werd het mogelijk om verlof te kopen en te verkopen. Ook stelden we de Piketregeling vast. In een werkgroep met vertegenwoordiging vanuit heel Avans werkten we aan een herziening van het Beloningsbeleid. De AMR heeft hier tot nog toe niet mee ingestemd, omdat het in de woorden van de raad ‘ongewenste beloningsverschillen binnen Avans niet wegnam’. Op 1 januari 2024 sloten we een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering af voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. Ook werd het Sociaal statuut verlengd.

Reiskosten

Ook in 2024 ontvingen medewerkers een bonus op de standaard reiskostenvergoeding bij reiskilometers die per fiets, step of te voet worden afgelegd. Daarnaast konden medewerkers en studenten via de fietsapp Toogethr voor iedere kilometer die zij met de fiets aflegden punten sparen en die vervolgens inwisselen voor een cadeaubon of donatie voor een goed doel.

DAM-gelden

In 2024 hadden we weer een aantal mooie bestedingsdoelen vanuit de DAM-gelden (decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen). De standaardbestedingsdoelen zijn ouderschapsverlof (zie tabel 2), reiskosten, aanvullend geboorteverlof en mantelzorgverlof. Maar met de DAM-gelden deden we in 2024 meer:

- We sloten een arbeidsongeschiktheidsverzekering af.
- We organiseerden een aantal mooie evenementen voor 55+-medewerkers.
- We organiseerden weer een succesvolle editie van ‘Jouw Talent, Jouw Toekomst’.

Het geld werd ook besteed aan een groot aantal enthousiaste medewerkers die meededen aan de hardloopevenementen Singelloop en Tilburg Ten Miles.

Nieuwe cao hbo

Aan het begin van de zomer van 2024 werd een akkoord bereikt over een nieuwe cao. Die ging in op 1 juli 2024 en loopt tot 31 december 2025. Het gaat om een beleidsarme cao waarin de belangrijkste afspraken over het loon gaan.

Tabel 2 Ouderschapsverlof

Betaald ouderschapsverlof

	2020	2021	2022	2023	2024
Man	78	61	61	88	85
Vrouw	108	83	82	98	112
Totaal	186	144	143	186	197

Onbetaald ouderschapsverlof

	2020	2021	2022	2023	2024
Man	23	33	35	39	42
Vrouw	68	64	53	51	60
Totaal	91	97	88	90	102

Welzijn, verzuim en preventie

Vitaliteit en welzijn voor medewerkers zijn thema's die binnen steeds meer organisatieonderdelen continu aandacht krijgen. Een gezamenlijk initiatief vanuit de diensten in samenwerking met het lectoraat Gelijke Kansen op Gezonde Keuzes vraagt aandacht voor duurzame vitaliteit en brengt herhaaldelijk alle initiatieven rond dit thema onder de aandacht van medewerkers.

Dankzij MDIEU-subsidie konden we mooie initiatieven ontplooiën in het kader van vitaliteit en welzijn voor medewerkers. Die initiatieven waren een programma rondom werkdruk-werkgeluk, de succesvolle inzet van vitaliteitscoaching, de doorontwikkeling van informatiedagen voor 55+-medewerkers en een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2025 gaan we met een deel van deze initiatieven door.

Gezondheid van vrouwen

Een van de focuspunten in onze aandacht voor vitaliteit en welzijn was dit jaar de gezondheid van vrouwen. Zo werd [Care for Women](#) toegevoegd aan de zorgoplossingen van Present! Service van Zilveren Kruis. Hier werd volop gebruik van gemaakt.

Verzuim en spreekuren

Het verzuimcijfer over 2024 is 5,05%. Dat ligt in lijn met de landelijke trend van 4,9% (CBS) voor verzuim in onderwijs en zorg. Het aantal verzuimgerelateerde spreekuren is in 2024 gestegen naar 1.964 ten opzichte van 1.560 in 2023. Er zijn 171 gesprekken door bedrijfsartsen en Arboverpleegkundigen gevoerd om verzuim te helpen voorkomen, tijdens de preventieve spreekuren. Dit is iets gestegen vergeleken met 2023.

De interne training rond het goed voeren van gesprekken ter voorkoming of verkorting van verzuim liep ook nog door in 2024. Deze is geëvalueerd door de deelnemers die de training hebben gevolgd. Uit de evaluatie bleek dat er meer inzicht is ontstaan in het voeren van 'het goede gesprek' en de verschillende definities van verzuim.



De training bood inzicht in het theoretisch kader rond verzuim, maar ook inzicht in wat te doen rondom complexere casuïstiek. Wanneer is het verzuim en wanneer spreken we van verlof? Vooral het oefenen met een trainingsacteur ervoeren deelnemers als positief. Dit soort trainingen blijft nodig in de toekomst vanwege het risico dat de stof anders onvoldoende blijft hangen.

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. Het aantal medewerkers met een dergelijke beschikking in 2024 was 16 ten opzichte van 21 in 2023. Verschillende aanvragen zijn nog niet toegekend vanwege achterstanden bij het UWV.



Samen leren en ontwikkelen

We leven in een turbulente wereld vol maatschappelijke uitdagingen, met exponentiële groei op technologisch en digitaal vlak en een groeiende onvoorspelbaarheid. Dat vraagt om een organisatiestrategie waarbij wendbaarheid centraal staat. Het doorontwikkelen van Avans naar een kennisinstelling is dé manier om duurzaam meervoudig waarde te creëren.

Avans wil als kennisinstelling een toonaangevende rol spelen in het voorbereiden op deze uitdagingen door een cultuur van continu leren en innovatie te stimuleren¹. Deze cultuuromslag heeft grote impact op wat je verwacht van medewerkers. Ook zij moeten mee kunnen in deze beweging. Het is essentieel dat medewerkers zich een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en zich prettig en bekwaam voelen om te handelen in deze innovatieve context.

Daarom willen we een lerende organisatie zijn. Maar, wat is er nodig om dit te worden en zo samen impact te kunnen maken op en in de wereld van vandaag én morgen?²

Lerende organisatie

2024 stond in het teken van het formuleren van het gedachtegoed van de lerende organisatie. Dit kreeg vorm in een visiedocument. Na de overdracht aan de nieuwe kartrekkers besteedden we aandacht aan herijking van deze visie en de mogelijkheden om de lerende organisatie te concretiseren.

Dit resulteerde in de volgende drie doelen die de basis vormen voor de projectactiviteiten in 2025.

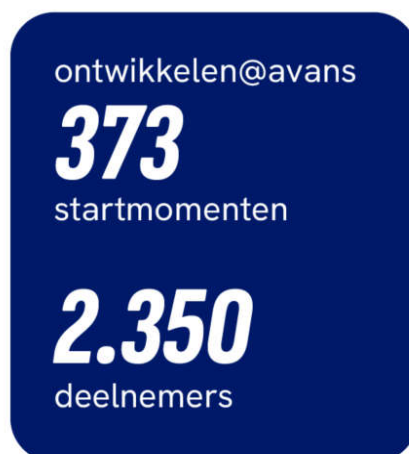
Doel 1: Innovatiekracht en wendbaarheid versterken door het stimuleren van een sterke leercultuur

Doel 2: Medewerkers voelen zich in staat om actief en constructief bij te dragen aan ontwikkelingen in de organisatie

Doel 3: Structuren, systemen en rollen ondersteunen het ontwikkelen en laten functioneren van deze beweging

Leeruitkomst Lerende Avansmedewerker

Een eerste resultaat dat in het kader van deze concretisering is opgeleverd is een leeruitkomst voor de Lerende Avansprofessional. Een leeruitkomst die inzichtelijk maakt wat lerend zijn binnen de lerende organisatie betekent voor een individuele medewerker. Hier is bewust voor gekozen omdat een leeruitkomst herkenbaar is en aansluit bij onze manier van denken en werken.



Kwaliteit in Beweging Integraal

In 2024 werkten we aan een vernieuwing van Kwaliteit in Beweging (KiB), het kwaliteitssysteem waar Avans sinds 2017 mee werkt. Het gedachtegoed van de lerende organisatie is verankerd in dit vernieuwde KiB, onder andere in de systematiek van het continu leren en verbeteren en de 5 basiswaarden van de kwaliteitscultuur.

Dit vernieuwde KiB wordt naar verwachting in 2025 vastgesteld.



Docentprofessionalisering

Bij het behalen van de doelen van onze ambitie spelen onze docenten een belangrijke rol. Ze zijn bepalend voor de kwaliteit van ons onderwijs en voor de ontwikkeling van studenten ([zie ook hoofdstuk 1. Onderwijs](#)).

Daarom besteedden we het afgelopen jaar veel tijd en aandacht aan de professionalisering van onze docenten. Al bij de start van hun loopbaan als hbo-docent bieden we hen een uniek professionaliserings- en certificeringstraject aan: de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Daarnaast bieden we hen ondersteuning bij de vele innovaties en nieuwe inzichten die zich aandienen in hun vakgebied.

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB)

Avans biedt vanuit de Regeling BDB professionalisering voor haar startende docenten

aan. In 2024 heeft de projectgroep Integratie BDB-A en BDB-B de training doorontwikkeld om haar in lijn te brengen met Ambitie 2025.

Tijdens dit traject zijn ook verbeteringen doorgevoerd op basis van evaluaties van deelnemers en inzichten van de trainers, om zo beter aan te sluiten bij de behoeften van de deelnemers. Dit ontwikkeltraject heeft een programma opgeleverd dat sterk gericht is op de eigen praktijk van de deelnemer. Het geeft veel ruimte voor eigen inbreng en feedback door mede-deelnemers, collega's en de trainer.

In twee opeenvolgende modules ervaren startende docenten uitgaande van het principe 'Practice what you Preach' zelf hoe het is om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Het is een mix van leeractiviteiten met intensieve begeleiding, formatief handelen en ruimte voor reflectie.

Tabel 3 Leerinterventies

Aantal trajecten	2020	2021	2022	2023	2024
Open Inschrijving (incl. BDB/ SKE)	100	111	124	143	166
In-Company		0	0		
Management development	16	15	14	3	2
Maatwerk	128	169	160	132	111
Coaching	19	23	81	43	4
Webinars	14	22	26		
Mobiliteit		57	0	95	90
Bite size trainingen		19	6		

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

Startmomenten	316**	373
Deelnemers	2876	2350

** inclusief loopbaantrajecten

Center for teaching and learning (CTL)

Het Nederlandse onderwijs heeft de ambitie om in 2030 elke mbo-, hbo- en wo-instelling in Nederland een Center for Teaching & Learning (CTL) beschikbaar te hebben, waar docenten terecht kunnen voor ondersteuning bij het vernieuwen van hun onderwijs.

In 2024 heeft de projectgroep CTL na een intensief proces van analyse van de huidige situatie, beeldvormings- en integratiesessies en workshops met ruim 70 relevante stakeholders een plan opgesteld voor de realisatie van het CTL bij Avans.

Het CTL heeft als doel docenten te ondersteunen in hun taak om studenten maatschappelijk relevant en persoonlijk betekenisvol onderwijs te bieden, dat leidt tot veerkrachtige professionals die voorbereid zijn op een toekomst waarin zij een leven lang zullen leren. Om dit te bereiken zal het CTL het samenwerken stimuleren tussen stakeholders binnen en buiten Avans en inzetten op docentontwikkeling en digitale geletterdheid.

Loopbaanbegeleiding

In 2024 meldden zich 177 medewerkers met een loopbaanvraag. Dit is een forse stijging van 72 ten opzichte van 2023. Een flink deel

hiervan zijn medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de loopbaantest, gevolgd door een gesprek met een ervaren loopbaancoach. Met 22 medewerkers heeft de intake geleid tot een loopbaantraject, meestal uitgevoerd door een externe loopbaancoach.

Voor de meeste collega's is één gesprek voldoende. Ze konden daarna zelf aan de slag. Medewerkers ervoeren het als zeer prettig om vrijblijvend en vertrouwelijk met een coach te sparren over het werk.

In 2023 begonnen we met informatiedagen voor oudere medewerkers. Deze dagen zijn bedoeld om medewerkers bewust te laten stilstaan bij de laatste periode in hun loopbaan en om ze informatie te verschaffen over factoren die hierop van invloed zijn. Oud-collega's van de VOM (Vereniging Oud Medewerkers) leveren hieraan een actieve bijdrage.

De dagen bleken ook in 2024 een succes. Ze zijn meestal volgeboekt en worden met een gemiddelde van 8,6 zeer goed beoordeeld. Aanvankelijk plannen we 6 bijeenkomsten per jaar, maar we voegen vanwege dat succes 2 extra mogelijkheden toe. Op dit moment hebben

meer dan 175 oudere medewerkers aan het programma deelgenomen.

Tabel 4 Verdeling naar leeftijdscategorie 2024¹

Leeftijdscategorie	Aantal	FTE
15 - 19	8	1,02
20 - 29	222	178,62
30 - 39	778	633,37
40 - 49	984	781,74
50 - 59	1000	811,09
60 - 64	374	301,59
65 - AOW leeftijd	79	51,82
Vanaf AOW leeftijd	171	7,11
Totaal	3616	2766,36

¹ Exclusief stagiaires, inclusief surveillanten

Jouw Talent Jouw Toekomst

In maart 2024 organiseerden we voor de vijfde keer het evenement "Jouw Talent Jouw Toekomst". Met dit Avans-brede evenement willen we medewerkers op een innovatieve manier laten kennismaken met hun kwaliteiten en talenten, om de individuele wendbaarheid en veerkracht te vergroten. Deze keer kozen we ervoor om de workshops zoveel mogelijk door medewerkers van Avans te laten verzorgen.

Enkele statistieken: 160 medewerkers namen deel aan de workshops, vanuit 22 verschillende bedrijfsonderdelen. De gemiddelde beoordeling was 8,4. Daarnaast werd het talentenplein in Breda bezocht door 86 collega's en in Den Bosch door 75.

Naar aanleiding van afspraken met de vakbonden planden we in de herfst van dit jaar een extra editie van Jouw Talent Jouw Toekomst. We hebben het aanbod gekoppeld aan de fase waarin we ons als Avans bevinden. Aan de ene kant ontwikkelen we ons tot kennisinstelling en aan de andere kant verwachten we de komende tijd teruglopende studentenaantallen. Dit vraagt om andere competenties en om meebewegen van onze medewerkers. Jouw Talent

Jouw Toekomst helpt bij het zetten van een eventuele volgende stap. Ondanks de korte voorbereidings- en wervingsperiode namen meer dan 200 medewerkers deel aan de workshops.

SkillsTown

In 2024 startten we, in samenwerking met SkillsTown, een pilot om medewerkers van Avans laagdrempelig digitale leerinterventies aan te bieden, met name gericht op de leerthema's 'Persoonlijke ontwikkeling' en 'Vitaliteit & Welzijn'. In dit pilotjaar hadden we een beperkt aantal licenties beschikbaar. Het succes van de pilot heeft ervoor gezorgd dat we vanaf 2025 meer dan 800 leerinterventies voor alle medewerkers van Avans beschikbaar hebben.

Van-werk-naar-werkbegeleiding

De arbeidsovereenkomst van 116 medewerkers werd in 2024 beëindigd of niet verlengd; een stijging van een kwart vergeleken met 2023. Avans is eigenrisicodragers (ERD) voor de WW- en de BW (bovenwettelijke)-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 103 medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan buiten Avans. Daarmee hoefden we € 5,5 miljoen aan gereserveerde uitkeringslasten niet uit te keren.

geïnvesteed in scholing
medewerkers

€ 4.292.377

2,02% van de loonsom

Tabel 5 Uitstroom per reden 2024

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

Reden	aantal	FTE
Arbeidsongeschikt	2	1,8
Einde tijdelijk contr. (rechtswege)	240	104,127
Keuzepensioen	17	12,6
Ontslag tijdens proeftijd	1	0,9
Op eigen verzoek	192	126,8
Op eigen verzoek - Andere reden	5	1,8
Op eigen verzoek - Niet bekend	4	1,7
Op eigen verzoek - Werk-Privé Balans	2	0,3
Overlijden	4	3,4
Pensionering	22	15,5
Regeling vervroegde uittreding	18	14,99
Vaststellingsovereenkomst of wederzijds goedvinden	32	25,1
Totaal	539	309,0

Werken met professionaliseringsplannen

Vanuit het project Lerende Organisatie (als onderdeel van het programma Professionele Ontwikkeling Lerende Organisatie (POLO)) maakten we in 2023 capaciteit vrij om academies te ondersteunen bij het opstellen van professionaliseringsplannen en het verzorgen van professionaliseringsactiviteiten die daaruit voortkomen, zoals scholingsdagen. We gingen in 2024 door met werken met professionaliseringsplannen in academies en zetten daarin ook richting de diensten de eerste stappen. Er wordt gewerkt met een vast format en systematiek. Daarnaast zijn er binnen academies

leercoaches actief die de ontwikkeling van Module Ontwikkel Teams (MOT) faciliteren.

De lerende organisatie is een iteratief proces dat niet alleen impact heeft op structuren en systemen, maar ook op de mindset en samenwerking binnen de organisatie. Door het informeren en inspireren van en samenwerken met collega's te stimuleren, wordt de basis versterkt voor een duurzame cultuur van continu leren en innoveren. Samen bouwen we aan een toekomst waarin Avans een toonaangevende rol speelt in het opleiden van professionals die klaar zijn voor de uitdagingen van morgen.

Ontwikkelen.avans.nl

We hebben in 2024 belangrijke stappen gezet om het Leven Lang Ontwikkelen van Avansmedewerkers verder te faciliteren en hen de regie te geven over hun eigen ontwikkeling.

In september 2023 ging de vernieuwde Sharepointpagina van Ontwikkelen@avans live. Op deze website kan de medewerker ontwikkelactiviteiten vinden vanuit leerthema's, functies of fases in de medewerkerreis. In 2024 voegden we daar onder meer een cataloguspagina aan toe om het zoeken en vinden van een passende ontwikkelactiviteit nog makkelijker te maken. Voor alle doelgroepen (docenten, onderwijsondersteunend personeel, onderzoekers en leidinggevend) namen we in de uitgebreide catalogus een inspirerend ontwikkelaanbod op. Ook kwam

er een 'MijnOntwikkelen'-pagina bij, waarop de medewerker een voorselectie ziet van het ontwikkelaanbod, geselecteerd op relevantie, eigen voorkeuren en populariteit.

Actieve betrokkenheid van een klankbordgroep, samengesteld uit alle doelgroepen, heeft gemaakt dat we deze nieuwe functies tijdens de ontwikkeling regelmatig konden toetsen. Ze worden gewaardeerd en lijken in een behoefte te voorzien om sneller tot een geschikte ontwikkelactiviteit te kunnen komen.

Het SharePoint-platform dient ook als intranet en raakt steeds vertrouwd bij medewerkers. Toch zien we ook dat er vaak vragen zijn rond het gebruik van Ontwikkelen.avans.nl. Een compleet vernieuwde wat-en-hoe pagina geeft nu duidelijk geïllustreerde instructies.

Organisatieontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling

Het ontwikkelen van het leiderschap van Avans vond plaats in lijn met de Visie op Leiderschap via de volgende programma's:

- 'Onboardingsprogramma voor nieuwe leidinggevend', komende van binnen of buiten Avans
- 'Leiderschap Groei Programma (LGP)': het breed ontwikkelen van talenten bij Avans op het vlak van leiderschap

- 'Ambition Level Leadership (ALL)': het ontwikkelen van (collectief) leiderschap voor College van Bestuur, adjunct-directeuren en directeuren

De focus in 2024

De initiatieven voor leiderschapsontwikkeling worden aangestuurd door de Regiegroep in samenwerking ELP Network (het geselecteerde bureau voor ALL). Deze initiatieven hebben de volgende focuspunten:

1. **Onboarding:** in 2025 zal er een onboardingsprogramma zijn dat aansluit op het integrale onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers en op de Avans visie op leiderschap.
2. **Leiderschap Groei Programma (LGP):** eind 2024 is de 2^e editie van het LGP succesvol afgerond. De deelnemers krijgen de



kans om zich te ontwikkelen in 'zijn, doen, voelen en denken' over (eigen) leiderschap.

3. **Ambition Level Leadership (ALL):** het ontwikkelen van (collectief) leiderschap voor College van Bestuur, adjunct-directeuren en directeuren. In 2024 bouwden we voort op de beweging die we in 2023 maakten. Vanuit de Visie op Leiderschap voerden we op 3 sporen initiatieven uit:

1. *Samen Leidinggeven aan Avans (collectief leiderschap):* Thematische sessies waarin met elkaar gewerkt wordt invulling te geven aan het leidinggeven aan Avans.
2. *Leidinggeven aan mijn onderdeel:* Op basis van een scan voerden de directies van de entiteiten (academies, CoE's, diensteenheden) gesprekken over op welke wijze het eigen team effectiever kan opereren en wat ieders individuele bijdrage daaraan is.
3. *Mijn eigen Leiderschap:* Aan de slag met je eigen ontwikkeling met behulp van 360 graden-feedback, intervisie en individuele coaching.

In 2025 zetten we dit programma voort met de ambitie om leiderschapsontwikkeling te verbinden met de inhoudelijke strategische thema's waar Avans voor staat.

4. **Leidinggevend en die geen ALL-deelnemer zijn:** op basis van een behoeftebepaling bij de doelgroep is een ontwikkelprogramma gemaakt ('Leidinggeven van binnenuit') voor alle (in)formeel leidinggevend binnen Avans die niet in de ALL-doelgroep vallen. Vanaf februari 2025 voeren we dit programma voor de eerste keer uit. Verder ontsluiten we alle beschikbare opleidingen en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling op het thema Leiderschap, onder andere via het Digitaal Leerplatform.

Organisatie masteronderwijs

Voor het masteronderwijs is de keuze gemaakt deze in een netwerkstructuur onder te brengen bij de academies.

Bouwteam Organisatie

Het bouwteam Organisatie is opgericht om de noodzakelijke veranderingen van Ambitie 2025 gericht op de organisatieontwikkeling te realiseren. Begin 2024 ging deze taak over naar de staande organisatie. In 2024 ging daarmee de laatste fase van het bouwteam Organisatie in en lag de nadruk op de implementatie en begeleiding van beleid. Zo is het beleid rond coördinatie van docententeams binnen de verschillende academies vormgegeven en zijn de benodigde autorisaties in lijn gebracht met gemaakte inrichtingskeuzes.

Organisatiestructuur

De herclustering van academies in 2022 heeft ook in 2024 verdere opvolging en invulling gekregen binnen verschillende academies. In deze gevallen zijn inrichtingskeuzes gemaakt voor opleidingen en teams. Deze inrichtingskeuzes zijn in lijn gebracht met en ondersteunend gemaakt aan het toekomstige modulaire onderwijs en de leidende principes rond zelforganisatie.

Voor het masteronderwijs is de keuze gemaakt deze in een netwerkstructuur onder te brengen bij de academies.

Medio 2024 is een voorstel voor de oprichting van een separate IV-organisatie het besluitvormingsproces ingegaan. Dit proces loopt begin 2025 nog.

HR-cyclus

Avans wil een wendbare en veerkrachtige organisatie zijn om in staat te blijven zich aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. De HR-cyclus dient als een belangrijke motor om te blijven leren en jezelf te ontwikkelen als individu en team en de gesprekken richten zich dan ook

op zowel de individuele ontwikkeling als op ieders bijdrage aan de doelen van het team in relatie tot de doelen van Avans. Reflectie in de vorm van zelfevaluatie en teamevaluatie is een vast onderdeel van de HR-cyclus.

Na ruim 3 jaar is de HR-cyclus geëvalueerd. Uit de evaluatie bleek dat het doorlopen van de verschillende stappen in de cyclus leidt tot de juiste aandacht voor zowel individuele talentontwikkeling als ontwikkeling op teamniveau. Verbeterkansen liggen op het gebied van het plannen en organiseren van de verschillende gesprekken in zelforganiserende teams en de communicatie hieromtrent. Daarnaast zullen we meer aandacht besteden aan het voeren van een goed gesprek in het team zelf over leren, ontwikkelen en samenwerken, zodat een doorlopende cyclus van leren wordt gestimuleerd. We bieden extra ondersteuning door inzet van interne teamcoaches en een steeds wisselend trainingsaanbod.

Teamontwikkeling

Met het in beeld brengen van de 7 succesfactoren voor een team, is kennis en inzicht in teamontwikkeling binnen Avans vergroot. Daarnaast is begin 2024 veel content rond de thema's Teamontwikkeling en Zelforganisatie gepubliceerd via de intranetpagina's van Mijn HR. Deze content biedt informatie over ontwikkeling en samenwerking binnen en tussen (zelforganiserende) teams.

De bewustwording van de kracht van teamsamenwerking leidt onverminderd tot de vraag vanuit de organisatie naar begeleiding bij teamontwikkeling. Voor deze begeleiding zijn zowel interne teamcoaches ingezet als externe partners, en in een aantal situaties ook in nauwe samenwerking. Vragen van teams gingen voornamelijk over het verbeteren van onderlinge samenwerking, het maken van afspraken hierover en het benutten van elkaars talenten. Teams vroegen ook om hen te helpen bij de doorontwikkeling van zelforganisatie en het verhogen van hun effectiviteit door het verbeteren van de onderlinge communicatie. De teams hebben grote waardering voor de uitgevoerde begeleiding. Vanuit de evaluaties van teamtrajecten is ook het ontwikkelaanbod geactualiseerd met scholing over relevante en actuele thema's.



Strategische personeelsontwikkeling

Ook in 2024 maakten alle organisatieonderdelen weer een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het personeelsbestand. Het SPO-proces (voorheen Strategische Personeelsplanning, maar

die naam is aangepast omdat SPO beter weergeeft wat er wordt beoogd) is daarmee een jaarlijks terugkerend proces geworden. Het proces is verder doorontwikkeld; zo is er bijvoorbeeld

een eerste aanzet gemaakt om de benodigde competenties voor de ontwikkeling naar een kennisinstelling in kaart te brengen.

Ook dit jaar is er weer een Avansbrede analyse gemaakt, die onder meer laat zien dat Avans een formatieve uitdaging heeft gezien de dalende studentaantallen en het wegvallen van tijdelijke middelen. Gezien deze uitkomsten zijn er op Avansniveau een aantal interventies ingezet waarvan het faciliteren en vergroten van de mobiliteit het overkoepelende speerpunt is. We zetten erop in om de noodzakelijke krimp beleidsrijk, met behoud van een kwalitatief hoogwaardige bezetting, te realiseren. De voortgang daarvan wordt op maandelijkse basis in het CvB gerapporteerd en besproken.

Inhuur van arbeid

Het proces rond externe inhuur is in 2024 intern geaudit. De resultaten daarvan bevestigden dat we met het systeem Avans FlexPeople alle processen onder controle hebben (of hebben aangepast), mede dankzij duidelijk beleid en richtlijnen. Ook het bezoek van de Belastingdienst in mei 2024 bevestigde dat Avans mede met

haar gecontracteerde partijen (externe inhuur van arbeid) haar processen en beheersmaatregelen onder controle heeft. We zijn daarmee klaar voor de nieuwe wet VBAR, die naar verwachting in 2025 van kracht wordt, en het vervallen van het handhavingsmoratorium.

Tabel 6 Werving en selectie

	2023	2024
Ingevulde vacatures	346	200
Vervulde posities	401	272

HR-technologie

We ondersteunen HR-processen steeds meer met behulp van digitaliseringsoplossingen. Daarbij voeren we procesoptimalisaties door met behulp van innovatieve technologie, onder meer met de inzet van AI bij het loopbaanperspectiefgesprek. In alle ondersteuning en doorontwikkeling staat datagedreven werken centraal, met als doel stuurinformatie te genereren. Een voorbeeld hiervan is het SPO (Strategische Personeelsontwikkeling)-dashboard en de wervingswijzer (recruitment dashboard).

Tabel 7 Instroom per functiecategorie

Functiecategorie	2023		2024	
	aantal	FTE**	aantal	FTE**
Onderwijs Ondersteunend Personeel	318	176,53	235	91,26
Onderwijzend Personeel*	242	154,4	184	114,69
Totaal	560	329	419	205,95

*Onderwijzend personeel zijn docenten, onderwijsbegeleiders, onderzoekers en onderwijs- en onderzoeksondersteuners.

** Exclusief TUB

Sociale veiligheid

Het afgelopen jaar gaf het ministerie van OCW het hoger onderwijs, waaronder

Avans, een aantal opdrachten mee op het gebied van sociale veiligheid. Om deze

opdrachten effectief uit te voeren, zette Avans een integrale regiegroep sociale veiligheid op, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende organisatieonderdelen.

De regiegroep startte met het houden van organisatiebrede interviews om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie. Deze verzamelde input vormt een belangrijke basis voor het ontwikkelen van een implementatieplan.

In het afgelopen jaar zetten we daarnaast concrete stappen om de sociale veiligheid binnen Avans te versterken. Zo is er een e-module sociale

veiligheid ontwikkeld en zijn er wobblers (kleine bordjes) geplaatst door het hele gebouw, zodat duidelijk zichtbaar is wat je kunt doen als je met ongewenst gedrag te maken krijgt. Ook organiseerden we workshops en inspiratiesessies, namen we de monitor sociale veiligheid af en namen we deel aan landelijk onderzoek naar meld- en klachtenprocedures.

Het College van Vertrouwenspersonen is nauw betrokken bij de regiegroep Veiligheid. In hun paragraaf [vertellen](#) zij hoe ze samenwerken.

Diversiteit & Inclusie

Avans Hogeschool zette Diversiteit & Inclusie (D&I) in 2024 een aantal flinke stappen op het in de jaren daarvoor ingeslagen pad.

Een eerste stap vond plaats op 15 januari met de verdere versteviging van de samenwerking tussen de drie SDG Office-teams met de SDG-communitybijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst



Op 5 februari vond voor de 2de keer de D&I co-creatiemiddag 'Avans: Divers & Inclusief?!' plaats. Tijdens deze workshopmiddag kwamen meer dan 100 medewerkers en studenten van Avans samen om te praten over de thema's diversiteit, inclusiviteit, duurzaamheid, internationalisering, toegankelijkheid, discriminatie en gelijkwaardigheid.

		Aantal	FTE
Onderwijs			
Ondersteunend			
Personeel ex.	Man	389	355,9
Management en			
surveillanten			
	Vrouw	913	718,5
	Subtotaal	1302	1074,4
Management			
	Man	37	36,3
	Vrouw	67	63,9
	Subtotaal	104	100,2
Onderwijzend			
Personeel*	Man	1052	850,7
	Vrouw	987	741,0
	Subtotaal	2039	1591,7
Surveillanten			
	Man	91	0
	Vrouw	80	0
	Subtotaal	171	0

Het Inclusief Taalbeleid werd actiever toegepast en als richtlijn gebruikt om bijvoorbeeld de OER inclusiever te schrijven. Ook is de aanwezigheid van de taal- en schrijfpilot geland bij Student Support. De regiegroep en de coördinator sociale veiligheid gingen het afgelopen jaar van start. Tot slot werd in het gezamenlijke Dienstenbeleidsplan de SDG Office volwaardig opgenomen en diverse beleidsplannen van individuele academies hebben daadwerkelijk SDG-doelstellingen en acties opgenomen voor 2025.

D&I-charters

Avans is dit jaar verder aan de slag gegaan met de 5 D&I-charters. We ondertekenden het charter 'SER: Diversiteit in Bedrijf' en stelden hiervoor een plan van aanpak op in overleg met de SER. Daarnaast ondertekenden we ook het Gender Equality Plan en ondernamen op basis hiervan acties. Ook zetten we onze handtekening onder het 'Let's Talk About Yes'-manifest van Amnesty International. Zowel Student Support als het kernteam D&I zijn actief betrokken bij de bijbehorende acties uit dit manifest.

Ook trad de richtlijn Sociale Veiligheid van het ministerie van OCW in werking en zijn middelen beschikbaar gesteld waarmee een plan van aanpak geschreven is en doelstellingen zijn opgesteld.

Tot slot heeft Avans ook nog de VN-intentieverklaring Handicap getekend en een projectgroep opgericht die actief aan de slag gaat om de situatie voor mensen met een ondersteuningsbehoefte binnen Avans te verbeteren. Ook waren vele Avansers actief aanwezig op diverse conferenties, congressen en symposia van stakeholders. Tevens worden externe trainingen en pilots gedraaid voor studenten en medewerkers.

Samenwerking

Avans werkt samen met vele kennis- en overheidsinstellingen en andere partners om onze ambities op het gebied van D&I, sustainability en global engagement waar te maken. Zo is er in samenwerking met de VU uit Amsterdam een start gemaakt met een gezamenlijk advies voor een diversiteitsverlofdag voor studenten.

Participatiebanen

We hebben in 2024 ook moeilijke keuzes moeten maken. Het oorspronkelijke doel 1,5 jaar geleden was om 75 fte aan participatiebanen (vorm van gesubsidieerd werk) bij Avans te creëren. Deze doelstelling werd zowel vanuit D&I als DP&O geformuleerd omdat dit 1 van de acties uit de door het CvB ondertekende D&I Charter van de SER is.

Sinds maart 2023 is diverse keren overlegd met Avans-medewerkers uit verschillende diensten, academies en lagen en met diverse externe samenwerkingspartners zoals UWV West Brabant, Randstad, BUAS en Brabants Delta. Daarnaast zijn er meerdere plannen en notities uitgedacht, geschreven, voorgelegd en gepresenteerd aan directies en cirkels van Avans. Tevens heeft er met behulp van het DP&O-team Arbeidsmarktcommunicatie en Recruitement binnen een academie in Breda ook een pilot uitgevoerd met een participatieklant om te ontdekken wat een dergelijk traject aan inzet van mensen en middelen allemaal van ons vergt.

Te weinig geld en mensen

Onze conclusie is dat er binnen de bestaande formaties onvoldoende geld en mensen zijn om de volledige doelstelling bij Avans grondig en goed op te pakken en uit te voeren. Er is namelijk een fulltime coördinator nodig die zich integraal met dit onderwerp kan bezighouden (deze functie zou ca. 48k aan jaarsalaris kosten).

Ook dienen er op de Avans-werkvloer buddy's vrijgemaakt te worden om de participatieklanten tijdens hun dienstverband en wellicht ook werkzaamheden goed te begeleiden. Tot slot is er dus ook geld nodig om mensen boven formatie aan te nemen om het quotum van 75fte volgens participatiewet te halen. In 2024 bleken deze middelen echter niet beschikbaar.

De stappen die Avans dit jaar op D&I-vlak heeft gezet, zullen in 2025 grotendeels verder gezet worden in samenwerking met de partners van de SDG Office. Door het gezamenlijke Dienstenbeleidsplan SDG Office 2025 richten we ons ook de komende jaren op de ambities uit het nieuwe narratief van Avans.

College van Vertrouwenspersonen

Bij Avans gaan we op een rechtvaardige en respectvolle manier met elkaar om. Ongewenst gedrag gaat ten koste van een veilige studie- of werkomgeving en kan ernstige gevolgen hebben. Avans vindt een veilige werk- en studieomgeving belangrijk, zowel fysiek als sociaal. Ongewenst gedrag voorkomen we en waar dat lukt, 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 dat bij iemand kan melden en gehoord wordt. Vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor en helpen de situatie of het probleem te doorgronden en te verhelderen. Ze doen niet aan waarheidsvinding, maar denken mee over mogelijke oplossingen. Ze zijn er om een melder te ondersteunen.

Kamers vertrouwenspersonen

Het College voor Vertrouwenspersonen is onderverdeeld in 2 zogenoemde 'kamers': 1 voor vertrouwenspersonen voor medewerkers en 1 voor studenten.

Kamer vertrouwenspersonen medewerkers

De kamer vertrouwenspersonen medewerkers bestond in 2024 uit 4 interne vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen:

- Maria Kennis (tot 1 april)
- Karin de Kroon (vanaf 1 februari)
- 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 GIMD inschakelen (Gemeenschappelijk Instituut voor Maatschappelijke Dienstverlening). Bij integriteitskwesties spreken medewerkers altijd met de externe VP.

Kamer vertrouwenspersonen studenten

De kamer vertrouwenspersonen studenten bestaat in de gewenste situatie uit 4 vertrouwenspersonen en bestond in 2024 uit de volgende personen:

- Emely Willemse (tot september 2024)
- Elke Giesbers (tot september 2024)
- Ibolyka Cicilia

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

Externe doorverwijzing

Uit de cijfers blijkt dat de kamer voor vertrouwenspersonen voor studenten in 2024 te maken had met een hoog ziekteverzuim. Enkel van hen heroverwogen om uiteenlopende redenen hun rol. Daarom is vanaf september 2024



besloten om alle studenten door te verwijzen naar de professionele vertrouwenspersonen van onze gecontracteerde partij, het GIMD. Er is één vaste vertrouwenspersoon als aanspreekpunt aangesteld. Alle studenten zijn zonder onderbreking geholpen en is de kwaliteit van de ondersteuning gewaarborgd.

De externe vertrouwenspersoon van het GIMD heeft inmiddels een goed inzicht in onze interne werkwijze. Toch blijft de bekendheid met de volledige context en cultuur van onze organisatie gewenst. Om die reden worden momenteel gesprekken gevoerd met huidige vertrouwenspersonen en potentiële nieuwe kandidaten, met als doel om voor de start van het nieuwe schooljaar weer volledig en duurzaam bezet te zijn.

In het afgelopen halfjaar is er vanwege de lagere bezetting minder ruimte geweest voor deskundigheidsbevordering en intervisie. Wel zijn door de oprichting van de werkgroep Sociale Veiligheid de thema's preventie en communicatie deels opgepakt.

Kortom, de samenstelling van deze kamer blijkt kwetsbaar en vraagt om structurele en duurzame verbeteringen. Student Support hecht veel waarde aan een sociaal veilige omgeving voor studenten en zet zich hier actief voor in. Zoals genoemd zijn de eerste acties al in gang gezet om de kamer te versterken en de continuïteit te waarborgen.

Beroep op vertrouwenspersonen in 2024

In 2024 deden in totaal 167 personen een beroep op de interne en externe VP. De externe klachtencommissie van het GIMD heeft ook 2 klachten rechtstreeks ontvangen zonder tussenkomst van Avans. Deze zijn niet meegenomen in het totaal van 167 meldingen.

Signaleringsfunctie en trends

Verskil in aantal

Zoals ook in andere jaren zijn er bij Avans grote onderlinge verschillen in het aantal meldingen tussen academies/clusters en diensten. Vanuit sommige academies/clusters of diensten komt geen enkele melding, anderen hebben enkele of redelijk wat meldingen en er zijn er met een hoog tot zeer hoog aantal meldingen (meer dan 19).

Categorieën

Onder medewerkers komt met 49 meldingen de categorie 'Psychologische intimidatie' het meest voor (in 2023 lag dit aantal op 47). De tweede grote groep is de categorie 'Intimidatie arbeidsconflict' met 26 meldingen (een gelijk aantal als in 2023). Het CvV ziet een relatie tussen wat door de melders als intimiderend wordt ervaren en de intensiteit van de veranderingsprocessen die gaande zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan curriculumontwikkelingen, het onderwijsconcept en het leren werken in een nieuwe, samengevoegde academie. Signalen van het CvV worden door het college van bestuur besproken. Als er sprake lijkt te zijn van een trend, onderzoeken we of deze onderbouwd kan worden, bijvoorbeeld door het werkbelevingsonderzoek. Indien nodig geeft het college een passende opvolging aan de gesignaleerde trend.

Complexe meldingen

Meldingen zijn complex en gelaagd, waardoor de doorlooptijd langer is en er vaak meerdere gesprekken moeten plaatsvinden om voor de melder helder te krijgen wat eventuele vervolgstappen zouden kunnen zijn.

(On)veiligheid

De begrippen 'veiligheid' en 'onveiligheid' hebben de afgelopen tijd een vlucht genomen qua

Tabel 1 Totaal aantal meldingen per student en medewerker

Meldingen Ongewenste omgangsvormen	2020	2021	2022	2023	2024
Student	18	20	45	73	41
Medewerker	32	66	112	154	145
Totaal	50	86	157	227	186

betekenis. 'Zich onveilig voelen' wordt door melders vaak gebruikt om weer te geven hoe zij een situatie ervaren. Het is de taak van de VP om samen met de melder te onderzoeken waar dit begrip precies mee te maken heeft. Niet om de beleving ter discussie te stellen, maar om de melder uit te nodigen het te ontrafelen, zodat een te nemen actie zo adequaat mogelijk is.

Eigenaarschap

Het komt voor dat melders verwachten dat alles in één klap is opgelost nadat ze bij een VP zijn geweest en er bijvoorbeeld een signaalgesprek heeft plaatsgevonden met een manager of managementteam. Het probleemeigenaarschap blijft echter altijd bij de melder en vervolgstappen kunnen alleen door de melder genomen worden. Het blijft voor de VP een belangrijk aspect om dat te blijven bewaken.

Samenwerking Veiligheid

De vertrouwenspersonen voor medewerkers werken sinds 2024 samen met het team Veiligheid om zo de rol van VP goed te kunnen inbedden in de verschillende onderdelen van Avans op het gebied van veiligheid.

Gedragscode

Het implementatieproces van de vastgestelde gedragscode is eind 2023 door DP&O met een workshop gestart. Er kan op dit moment niet bepaald worden hoe de academies/diensten dit tot nu toe hebben ingezet. Uit de gesprekken met melders blijkt dat men zelden op de hoogte is van de gedragscode.

Gelijkwaardig gesprek

Steeds vaker worden VP's op verzoek van melders uitgenodigd om een gesprek bij te wonen met leidinggevend. Vanuit onze expertise kunnen wij vaststellen dat het belang van het voeren van 'het goede gesprek' van essentieel belang is en dat het daar vaak niet goed gaat. Extra aandacht voor het ontwikkelen van de vaardigheid om ondanks hiërarchie toch gelijkwaardige communicatie tot stand te brengen, kan een winstpunt zijn.

ServicePunt

Vanaf januari 2024 kunnen via ServicePunt meldingen worden gedaan en geregistreerd. Hoewel het zoeken op Avans Intranet (SharePoint) voor veel medewerkers een uitdaging blijft, is het in contact komen met Vertrouwenspersonen zeker makkelijker geworden, wat een voortzetting van ServicePunt als applicatie rechtvaardigt.

Aantallen

Bij studenten vormen de categorieën seksuele intimidatie, agressie, discriminatie en ander ongewenst gedrag, het grootste aantal meldingen. Vergelijkbaar met voorgaande jaren. Alleen seksuele intimidatie stak daar vorig jaar ver bovenuit. Nu liggen deze categorieën op één lijn. Er is een daling in het aantal meldingen vergeleken met vorig jaar. Dit kan gerelateerd zijn aan een afgenomen meldingsbereidheid. Of het staat in verhouding met de algehele daling in het aantal studenten. In 2023 bleef het aantal meldingen van studenten achter bij dat van medewerkers. Het verschil in meldingen speelt ook op andere hogescholen. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de reden hiervan.



Tabel 2 Totaal* aantal meldingen per categorie

Ongewenste omgangsvormen	2020	2021	2022	2023	2024
1. Seksuele intimidatie, zoals verbaal seksueel grensoverschrijdend of insinuerend gedrag, digitale seksuele intimidatie, vernederend of fysiek seksueel gedrag, verdachtmaking of aanranding	2	15	25	23	12
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	27	31	44	19	21
3. Discriminatie in verband met bijvoorbeeld etniciteit, geaardheid, huidskleur, nationaliteit, sekse, soort arbeidscontract, godsdienst, politieke gezindheid, handicap, chronische aandoening, burgerlijke staat of leeftijd	3	5	11	16	8
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.**	17	31	66	n.v.t.	nvt
4. Psychologische intimidatie***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	68	49
5. Intimidatie in relatie tot een arbeidsconflict***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	26	31
6. Pesten***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7	5
7. Ander ongewenst gedrag***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	37	40
8. Geen ongewenst gedrag***	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	25	20
Totaal	49	86	157	227	186

* Het totaal van meldingen van studenten en medewerkers

** In 2023 is deze categorie komen te vervallen en is uitgesplitst in de nieuwe categorieën 4 t/m 8

*** In 2023 zijn deze categorieën toegevoegd.

Regiegroep Sociale Veiligheid

Begin 2024 startte Avans naar aanleiding van een ministeriebrief de regiegroep Sociale Veiligheid. De regiegroep heeft als doel om de opdracht vanuit het ministerie te realiseren en om bij te dragen aan een veilige leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers van Avans. Tijdens een eerste inspiratiesessie is met diverse stakeholders, waaronder de vertrouwenspersonen, besproken wat Avans nog te doen heeft en waar iedereen tegenaan loopt.

In de tweede helft van 2024 is de regiegroep na officiële aanstelling van een projectleider uitgebreid met de vertrouwenspersonen van medewerkers en studenten en een docent. De groep ging aan de slag met een eerste inventarisatie over hoe diverse groepen binnen Avans over sociale veiligheid denken en waar risico's en uitdagingen liggen. Hiervoor interviewden ze (medewerkers en leden van) academies, diensten, de CoE's, medezeggenschapsraden, studenten, en diverse andere groepen. Ook zijn alle bestaande data verzameld over sociale veiligheid, zoals gegevens

van het WBO, de NSE en diverse andere monitoren. Aan de hand van deze data startte de regiegroep met het schrijven van een implementatieplan voor het verbeteren van sociale veiligheid binnen Avans. Zoals hierboven vermeld onder 'Signaleringsfunctie en trends', blijkt uit de interviews dat de gedragscode onvoldoende bekend is binnen de organisatie.

De regiegroep Sociale Veiligheid werkt nauw samen met het waardeteam Sociale Veiligheid van Student Support, waar de vertrouwenspersonen voor studenten en de aandachtsfunctionarissen Huiselijk Geweld en Kindermishandeling lid van zijn. De regiegroep heeft hiernaast ook samenwerkingen met andere hogeronderwijsinstellingen om op het gebied van sociale veiligheid samen te werken en van elkaar te kunnen leren.

Activiteiten regiegroep

Concrete activiteiten van de regiegroep in 2024 waren:

- het voeren van een communicatiecampagne om de vertrouwenspersonen zichtbaarder te

maken door het plaatsen van wobblers op alle wc's en koffiecorners en door nieuwsberichten op SharePoint, nieuwsbrieven en de GIS-schermen

- het opzetten van een nieuwe SharePointpagina voor studenten over sociale veiligheid en het aanpassen van de SharePointpagina voor medewerkers om de vindbaarheid te vergroten
- het starten van een samenwerking met Ontwikkelen@Avans voor het ontwikkelen van een module sociale veiligheid voor alle medewerkers
- het geven van diverse workshops over sociale veiligheid, psychologische veiligheid, ongewenst gedrag en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Er zijn 10 workshops gegeven voor studenten van diverse academies en 9 workshops voor medewerkers van diverse academies en diensten.

