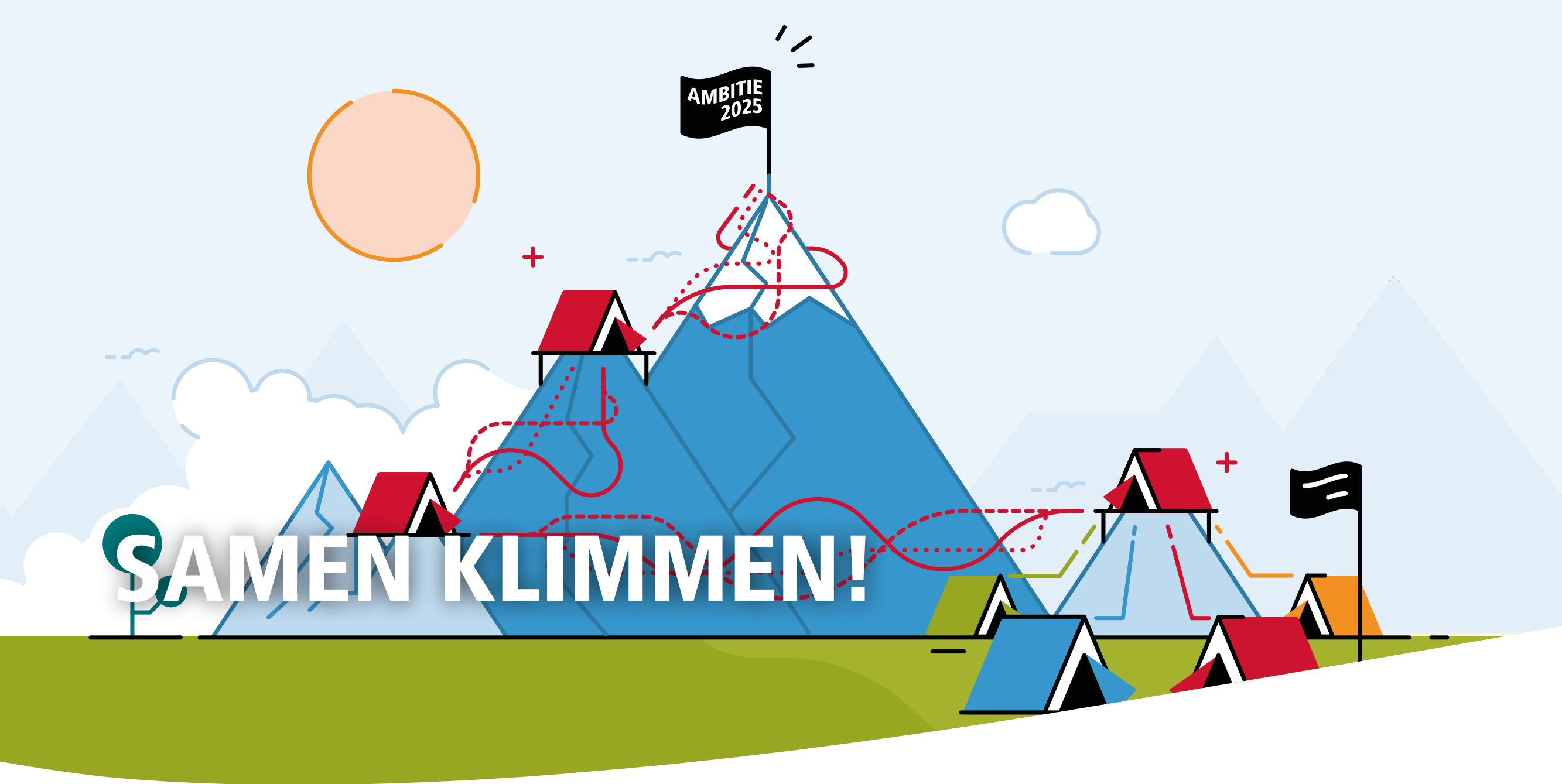




IMPLEMENTATIEPLAN TRANSITIETEAM VERSIE D.D. 13 APRIL 2021
- TER INSTEMMING AMR EN TER INFORMATIE RVT



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

1. SAMEN LEREND OP WEG

Dit implementatieplan geeft onze Avans-organisatie richting, duiding en houvast in de uitdagingen die de realisatie van Ambitie 2025 met zich meebrengt. Dit plan vormt het beleidskader voor de vaststelling door het College van Bestuur (CvB), de instemming van de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) en ter informatie aan onze Raad van Toezicht.

Na ruim een jaar werken aan opzet en visievorming op deelonderwerpen en deelplannen gaan we starten met de implementatie ervan. Sommigen zijn zelfs al begonnen, anderen staan te popelen om op weg te gaan, weer anderen wachten liever nog even.

Wendbaar en veerkrachtig – zoals beschreven in Ambitie 2025 – zetten we stappen naar meer keuzevrijheid voor studenten, multidisciplinair samenwerken, praktijkgericht (duurzaamheids)onderzoek en co-creatie met het werkveld. Avans, één ambitie, één missie, één set kernwaarden, één samenhang van te definiëren doelstellingen, kortom één strategisch raamwerk. Natuurlijk stelt dit eisen aan leiderschap, nieuwe vormen van samenwerking, eenduidigheid en standaardisatie van processen en systemen.

Onze ambitie is urgent door de vragen uit de samenleving. In onze maatschappij en organisaties komen steeds meer ‘wicked problems’¹ voor die vragen om een multidisciplinaire benadering. Met onze ambitie willen we de komende jaren een flinke sprong maken. Onze organisatie én ons onderwijs veranderen. Elk curriculum verandert mee. Ook de manier waarop studenten hun leertraject vormgeven, gaat veranderen. In onze Ambitie is beschreven hoe studenten, docenten, medewerkers, werkveldpartners en andere betrokkenen hieraan vorm en inhoud geven. Goed onderwijs is immers mensenwerk en floreert in sociale en collectieve verbanden.

Onderlinge afhankelijkheden tussen de academies, diensten en opleidingen nemen toe. Multidisciplinair samenwerken is een succesbepalende factor. Vanuit organisatiegedrag, als gevolg van collectief menselijk gedrag, kunnen we de cultuur aan het strategische raamwerk toevoegen. Succesvol implementeren aan de hand van één gemeenschappelijke cultuur, één taal voor veranderen, één visie op organisatieontwikkeling.

¹Unieke problemen die moeilijk of onmogelijk zijn op te lossen door incomplete of tegengestelde informatie binnen een veranderende context.

De Ambitie 2025 vraagt om een blijvende verandering van denken én handelen. Het einddoel is een omkaderde dynamische cultuur die we al lerend continu aanscherpen en aanpassen aan de situatie van dat moment. We realiseren dat niet op bijvoorbeeld 23 november om 10 minuten over 11. Integendeel, veranderen verloopt van nature chaotisch, met vallen en opstaan.

We gaan daarom samen lerend op weg en nodigen iedereen uit om als reisgenoot te delen in onze ervaringen. De autonomie van alle academies is altijd een groot goed geweest binnen Avans. Nog steeds volgen de academies binnen deze implementatie op onderdelen hun eigen leerp pad. Maar we bundelen veel meer onze capaciteiten om van elkaar en met elkaar te leren. Ofwel: wat we straks van onze studenten verwachten en wat zij van ons verwachten, passen we toe in onze eigen aanpak. Zodat we het straks echt kunnen voorleven.

Dit plan bevat geen blauwdruk of gedetailleerde planning van hoe we het samen gaan doen. Het schetst vooral het proces van denken, doen, evalueren en weer vooruitkijken. Het geeft richting aan waarheen en hoe we samen al lerend op weg gaan. Met verschillende snelheden en behoeften. Zodat alle opleidingen en alle medewerkers uiteindelijk het einddoel bereiken.

Dat doen we door vooral:

- samen de reis uit te stippelen, via plateaus. Hoe, dat lees je in hoofdstuk 2.
- ons samen goed voor te bereiden. Door heldere doelen, een duidelijke rolverdeling, voldoende middelen en het creëren van eigenaarschap. Dit lees je in hoofdstukken 3, 4, 5 en 6.
- samen aan de reis te beginnen en de reis af te maken, samen de top van de berg te bereiken.
- regelmatig even rust en overzicht te creëren, zodat we kunnen leren van onze inzichten en betere keuzes kunnen maken voor het vervolg. Hierover lees je in hoofdstuk 2.

Kortom: dit implementatieplan beschrijft het HOE van de verandering. Het WAT van de verandering is opgenomen in de deelproducten.

Voor de besluitvorming

Met het accorderen van dit plan stellen we de aanpak vast, reserveren we de beschikbaar gestelde bedragen en gaan we aan de slag met de route via de plateaus.



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

2. SAMEN LEREN VIA PLATEAUS

Lerend samen op weg naar Ambitie 2025 betekent samen op reis gaan, energie krijgen van de verrassingen, doorbijten op de zware etappes en ondervinden hoe collega's elkaar kunnen steunen. Ontdekken dat je samen misschien wat minder snel gaat, maar wel verder komt.

We zijn samen op weg naar de top van de berg 'Ambitie 2025'. Dit vereist samenwerking en afstemming. De reis verloopt organisch en in verschillende tempo's. Om van elkaar te kunnen leren, creëren we plateaus. Een plateau is een moment van evalueren, verbeteren en verantwoording afleggen. Doelen en acties van het nieuwe plateau in samenhang met de andere onderdelen vaststellen. Om zeker te zijn dat we onderweg genieten van de reis, vast te stellen dat we nog steeds op het goede spoor zitten en met elkaar te kijken hoe we kunnen leren van de reiservaringen. Om bespreekbaar te maken wat een succes was en ook wat niet heeft gewerkt. Om zo het slagen van het volgende deel van de reis te borgen.



De plateau-opzet is als volgt:

Plateau	Duiding	Wat is bereikt op het plateau?
0	Klaar voor vertrek – september 2021	Avans is klaar voor vertrek naar plateau 1: we hebben een compleet beeld van de resultaten uit de deelonderwerpen en de implementatie-organisatie is ingericht en uitgerust met de benodigde middelen. Er ligt een plateauplan voor het eerste plateau.
1	De Ambitie is verkend – januari 2022	Per bouwteam hebben we de eerste ervaringen opgedaan aan de hand van de eerste uitgevoerde experimenten en andere initiatieven. Deze verkenningen geven ons kaders voor wat we mogelijk en onmogelijk achten voor plateau 2. En we zien waar mogelijke belemmeringen of obstakels liggen.
2	De Ambitie is opgeschakeld – januari 2023	Het laaghangende fruit is geplukt. Waar we tot plateau 1 nog voorzichtig hebben geëxperimenteerd met wat wel of niet kon, hebben we nu veranderingen al doorgevoerd met grotere groepen van enthousiastelingen. Er is voldoende wil en energie om de nieuwe situatie te omarmen. De organisatie is ingericht met de nieuwe eenheden.
3	De Ambitie is opgeschaald – januari 2024	Avans is grootschalig aan de slag gegaan. Het nieuwe HR-systeem is ingevoerd, de bedrijfsvoering is uitgelijnd. Ook is een groot deel van de onderwijsmodules vernieuwd. We hebben meer vat op nieuwe ontwikkelingen en we benutten leerpunten. De contouren van het nieuwe onderwijs hebben meer en meer gestalte gekregen.
4	De Ambitie is neergedaald – januari 2025	Op plateau 4 is de ambitie bijna compleet geïmplementeerd. De top komt meer en meer in zicht. Het is vooral zaak geweest om de achterhoede te laten aansluiten. Wat we in het vorige plateau hebben uitgesteld om het nog behapbaar te maken, hebben we nu wel meegenomen.
5	De Ambitie is gerealiseerd en nieuwe ambities gloren alweer aan de horizon – januari 2026	De Ambitie is ervaren en beleefd. We hebben de laatste restpunten opgepakt voor een optimaal resultaat. De implementatie van de volgende, inmiddels vastgestelde, Ambitie dient zich alweer aan.

Navigatiemenu

- 1. Samen lerend op weg
- 2. Samen leren via plateaus
- 3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
- 4. We bundelen onze krachten in bouwteams
- 5. De financiële middelen
- 6. Creëren van eigenaarschap



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

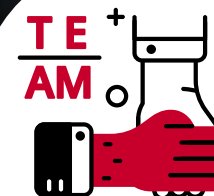
Elk plateau kent een eigen geconsolideerd plan, bestaand uit de verschillende thema's van onze Ambitie. In dit plan staat een concrete uitwerking van de doelen, realisaties en inrichting – wat we gaan doen – voor het komende plateau.

Elk plateau kent zijn eigen evaluatiemoment, waaruit blijkt waar we staan op de verschillende thema's uit onze Ambitie en of de samenhang tussen de onderdelen geborgd is. In de template om een plateau te definiëren wordt

expliciet gevraagd naar de bijdrage van dat plateau aan de waarden en doelen van Ambitie 2025. En wat de docent, student en het werkveld ervan gaan merken.

Elk plateau eindigt met het beantwoorden van de kwaliteitsvragen² en een door het CvB goedgekeurd plan voor het volgende plateau.

²Kwaliteitsvragen: bereiken we onze doelen, blijven we leren, houden we het geleerde vast, welke kansen en bedreigingen signaleren we?



Navigatiemenu

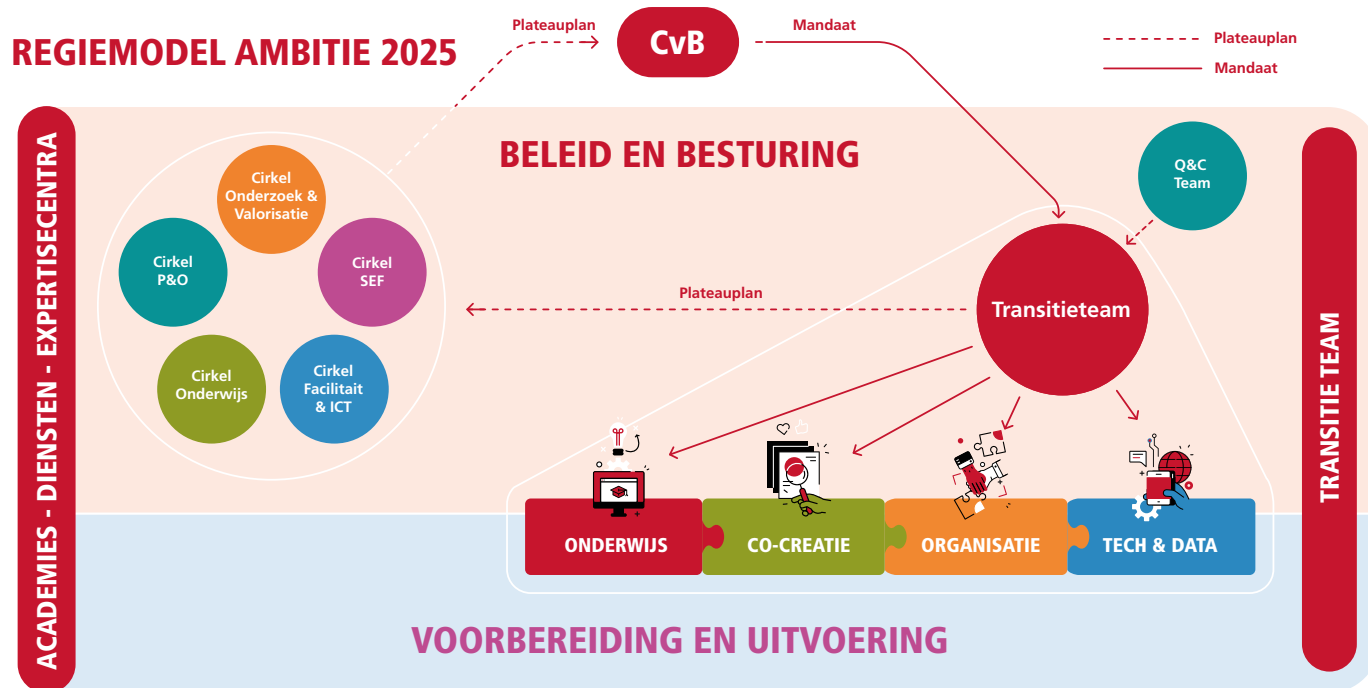
1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

3. SAMENWERKEN VANUIT DUIDELIJKE ROLLEN

De implementatie van Ambitie 2025 vindt plaats binnen de eenheden, dus de academies, expertisecentra en diensten. Via zelforganiserende teams en medewerkers met een passie. We willen tegelijk Avansbreed een grote stap zetten in het toekomstklaar maken van de organisatie.

De omvang, het karakter en de verwevenheid van onderwerpen in Ambitie 2025 vragen om een professionele governance met duidelijke rollen in besturing, advisering en uitvoering. Daarbij sluiten we zoveel mogelijk aan bij bestaande governance, overlegstructuren, initiatieven en bij de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) binnen Avans.

Nieuw voor de organisatie is dat we via een transitieteam en 4 bouwteams de uitvoering door de academies en andere eenheden coördineren. Daarnaast pakken we enkele deelonderwerpen op binnen de lijn, waarmee het transitieteam regelmatig afstemt. De themacirkels adviseren aan het CvB over het plateauplan. Het CvB neemt een besluit over het plateauplan en het bijbehorende budget en geeft mandaat voor de uitvoering ervan. Het College geeft dit mandaat aan het transitieteam voor de onderwerpen binnen de scope van dit plan en aan de lijn voor de uitvoering van de andere onderwerpen. Het transitieteam stelt de middelen beschikbaar aan de bouwteams. En er is frequente afstemming tussen uitvoering en besturing, ondersteund door een dashboard en de periodieke managementrapportages (MARAP's).



Toelichting bij de rollen:

Academies, diensten en expertisecentra zijn als eenheden nauw betrokken bij de doelen en initiatieven van Ambitie 2025. Als *uitvoerders van verandering*, als leveranciers van kennis en kunde aan de bouwteams en als *leveranciers van specialistische* uitvoeringscapaciteit, voor diensten. Vooral de directies spelen hierbij als verantwoordelijken een belangrijke rol. De bouwteamleider stemt voortdurend met hen af, zie hoofdstuk 4.

Het **College van Bestuur** is eindverantwoordelijk voor Ambitie 2025. Het College besluit over het implementatieplan en over de plateauplannen en plateaubudgetten. In de uitvoeringsplannen – plateauplannen – zijn het budget en de aanpak beschreven.

De bestaande **themacirkels** adviseren aan het CvB. De betreffende cirkel krijgt de plateauplannen voorgelegd, om deze van een advies richting het College te voorzien.

Het **transitieteam** bestaat uit de 4 bouwteams plus de transitiedirecteur. Binnen het transitieteam werken de bouwteams intensief samen. Ze redeneren vanuit de gezamenlijke doelen en werken integraal en interdisciplinair aan de plannen en de uitvoering. En nemen samen besluiten. De leden van de bouwteams delen wekelijks de stand van zaken en helpen elkaar vanuit de verschillende perspectieven.

Elk **bouwteam** is de linking pin naar de andere bouwteams, de academies, de diensten, de expertisecentra en het transitieteam. Ze zijn verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie door de eenheden. Welke bouwteams er komen, staat in hoofdstuk 4.

- Taken bouwteam:
 - de coördinatie van de inhoudelijke en procesmatige implementatie van lopende en in voorbereiding zijnde initiatieven – binnen een bouwblok
 - het opstellen van een plateauplan en initiatiefvoorstellen en -plannen
 - de onderlinge afstemming van initiatieven binnen en buiten het bouwteam met uitvoerenden en directies van eenheden.

Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

- Samenstelling bouwteam:
 - een bouwteamleider
 - een klein vast team, door de bouwteamleider nader te bepalen
 - en een bijenkorf aan in- en uitvliegende vertegenwoordigers van de academies, diensten en expertisecentra, uitvoerders voor de diverse initiatieven en projectondersteuning.

Het **transitieteam** voert de regie over de doelen, de inzet van middelen, de samenhang, de volgordelijkheid en het absorptievermogen. Ook houdt het een waakzaam oog op de werkdruk. Het transitieteam zorgt voor het nudgen of motiveren van veranderbereidheid en verandergedrag (journey), zorgt voor kwaliteit van de doelen, het proces en de inhoud en monitort en rapporteert over de voortgang.

- Taken: het plannen, analyseren, monitoren, coördineren en verantwoorden van de doelen en initiatieven van alle bouwteams binnen Ambitie 2025. Inclusief het aandacht geven aan de zachte kant, waaronder de communicatiestrategie, iedereen begeleiden in de verandering, omgaan met weerstand, et cetera.
- Samenstelling: een transitiedirecteur en de bouwteamleiders.
- Ondersteuning transitieteam: veranderkundige, portfoliomanager, projectmanagement ondersteuning, communicatie, 2 directeuren³ en student assistenten.
- Satellieten: de ambassadeurs, professionals voor coördinatie, organisatieverandering, informatievoorziening, communicatie, financiën, projectcontrol, projectmanagement.

Ook nieuw is het **Quality & Compliance (Q&C-) team** dat de kwaliteit van inhoud en proces bewaakt. Het multidisciplinaire Q&C-team kijkt niet alleen of iedereen aan de regels voldoet, maar maakt ook zichtbaar of daarmee de doelen zijn of worden gehaald. Dit is een extra motivator voor verandering.

- Taken: het beoordelen van plateauplannen en MARAP's, het beoordelen van de voorstellen en plannen voor (grote) initiatieven, tussentijdse reviews.
- Samenstelling: diverse specialisten afkomstig uit BE&C, LIC (IR), DFS, DIF, Kwaliteit in Beweging, transitieteam.

NB: Door het introduceren van de rollen van transitieteam en Q&C-team ontstaat een overlap met de rol van de huidige adviescommissie projecten (ACP). Hoe we daarmee omgaan, zoeken we uit in de aanloop naar Plateau 0.

Het proces van de implementatiebesturing is kort beschreven. Daarin staat hoe het transitieteam en de bouwteams in hun verschillende rollen met elkaar gaan samenwerken. Op weg naar Plateau 0 gaan we dit verder uitwerken, onder meer in bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

³Aan het transitieteam worden een dienstdirecteur en een academiedirecteur toegevoegd. Hun rol is om gedurende de implementatie 4 uur per week de relatie met de omgeving en de stakeholders in balans te houden. Hun verantwoordelijkheid is om het transitieteam te adviseren over het contact met de groep die ze vertegenwoordigen en om acties te ondernemen die het gezamenlijke doel en draagvlak bevorderen.

4. WE BUNDELEN ONZE KRACHTEN IN BOUWTEAMS

De uitvoering van Ambitie 2025 vindt plaats door samenwerking. Dat doen we binnen en tussen eenheden, opleidingen en academies, waar studenten, docenten en werkvelden elkaar ontmoeten. En er komen bouwteams voor Onderwijs, Organisatie, Co-creatie en Tech & Data.

Elk bouwteam stelt aan het begin van elk plateau een eigen bouwteamplan op die aansluit op de doelen van hun thema en voeren dit uit binnen het tijdspad van het plateau. Het totaal van deze bouwteamplannen consolideren we tot een gezamenlijk plateauplan waarin alle plannen samenkomen. Zo is er ruimte voor het realiseren voor een passende uitvoering binnen een gezamenlijk ritme.

In de bouwteams zijn deelonderwerpen die veel samenhang hebben, geclusterd. Sommige onderwerpen komen terug in elk van de bouwteams, zoals professionalisering en digitalisering. Deze vallen binnen de ‘uitgebreide regie’ van het transitieteam. Onderwerpen die vrij zelfstandig kunnen worden opgepakt en op dit moment al een eind op weg zijn, worden in de lijn opgepakt, onder beperkte regie van het transitieteam. In de tabel staat welke deelonderwerpen in welke bouwteams worden opgepakt en welke daarnaast in de lijn worden opgepakt:

	Transitieteam				Lijn
<i>bouwteams:</i>	Onderwijsmodel	Organisatie	Co-creatie	Tech & Data	
	uitgebreide regie				beperkte regie
Studentenwelzijn					
Onderwijsvisie en kaders van het onderwijsmodel					
Masteropleidingen en derde cyclus					
Onderwijsinnovatie					
Digitaal onderwijs (gaat op in onderwijsvisie)					
Organisatieontwikkeling en zelforganiserende teams					
Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering					
Onderzoek en doorwerking					
Strategische partnerschappen					
Professionalisering					
Informatievoorziening Avans (IVA)				(consolidatie)	
Visie op data					
AI					
<i>Planning & verantwoording:</i>	Plateauplannen en Marap Transitieteam				eigen Marap's

Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg

2. Samen leren via plateaus

3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen

4. We bundelen onze krachten in bouwteams

5. De financiële middelen

6. Creëren van eigenaarschap

Twee deelonderwerpen komen voor bij meerdere bouwteams. De inhoud zal per bouwteam verschillen en er zal voor deze deelonderwerpen overkoepelende afstemming of consolidatie nodig zijn.

Een bouwteam bestaat uit een bouwteamleider met een klein, vast team dat zorgdraagt voor de stabiliteit, het leren en de afstemming met andere bouwteams. Daarnaast omvat een bouwteam teams van wisselende samenstelling, een soort bijenkorf. De bouwteamleiders werken in nauwe afstemming met de directies van de eenheden: academies, diensten en expertisecentra. De directies zijn in de lead om mensen beschikbaar te stellen voor die bouwteams.

Elk bouwteam en ook de eenheden voor de onderwerpen in de kolom 'lijn' in de tabel maken een eigen uitvoeringsplan of plateauplan. Dat doen zij samen met de directies van alle eenheden. Een bouwteam denkt niet vóór de doelgroep, maar mét de doelgroep, en betreft de doelgroepen actief bij voorbereiding, besluitvorming en uitvoering van activiteiten.

De plateauplannen van de bouwteams zijn voor het transitieteam de basis voor de afstemming van afhankelijkheden, volgordeafhankelijkheden, uitvoeringscapaciteit en het absorptievermogen van de gehele Avans-organisatie voor het plateau. En het plateauplan van Avans is de basis voor de verdeling van middelen tussen de teams voor het plateau. De bouwteams gaan op basis van hun plateauplan aan de slag met de initiatieven die tot de plateaudoelen leiden. Bij elk te starten initiatief stemt een bouwteam af met het transitieteam. Net als de lijn communiceert elk bouwteam maandelijks met het transitieteam over de status van het plan via het dashboard. Zowel op doelenrealisatie en voortgang, als op het gebied van financiële benutting.

De implementatie van de Ambitie gebeurt op de werkvloer, binnen de eenheden. Dit betekent dat de directies van de eenheden daarvoor verantwoordelijk zijn. Zij maken samen met de bouwteams daarvoor de plannen en de bouwteams helpen bij het implementeren. De bouwteams brengen daarvoor specifieke expertise in – afhankelijk van het type bouwteam – en zorgen voor de Avansbrede planning en coördinatie op de onderwerpen van het bouwteam.

De implementatie van de Ambitie is dus een samenspel tussen directies en bouwteams, die elkaar onderling verbinden, ondersteund door het centrale transitieteam.

Verschillende initiatieven lopen parallel aan de implementatie van de Ambitie, zoals Internationalisering⁴, Duurzaamheid en Sustainable Development Goals (SDG's) en Leven Lang Leren, maar ze raken de Ambitie wel. Deze raakvlakken krijgen we straks bij het samenstellen van de plateauplannen door de bouwteams in beeld.



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

⁴Voor Internationalisering hebben de academies met Engelstalige bachelor- en masteropleidingen de handen ineengeslagen. Zij verkennen samen met de internationale onderzoeksgroepen en het International Office de realisering van een 'Avans International Community'.



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

5. DE FINANCIËLE MIDDELEN

Welke middelen staan ons ter beschikking om onze Ambitie 2025 te bereiken? En hoe maken we de beste financiële allocatie- of middelenkeuzes van plateau naar plateau?

In de hierna getoonde tabel is te zien hoeveel geld de kartrekkers oorspronkelijk hebben gevraagd voor de totale Ambitie 2025 – verdeeld over de jaren 2021 tot en met 2025. Deze raming is gemaakt aan de hand van de eerste calculaties van de deelplannen die de kartrekkers van de deelonderwerpen in januari 2021 indienden.

Het CvB heeft eerder in de meerjarenbegroting 2021 - 2025 een bedrag opgenomen voor Informatievoorziening Avans (IVA) en Studentenwelzijn (samen 73,3 miljoen) en een aanname gedaan voor 82,9 miljoen implementatie. Daarbij is uitgegaan van leereffecten, efficiency voordelen en van het opschalen van de organisatie. De verwachting is dat, als we de effecten van leren en opschalen goed kunnen benutten, het beschikbaar gestelde bedrag mogelijkheden biedt om méér te doen. De tabel hierna laat de bedragen ‘gevraagd’ versus ‘beschikbaar’ zien:

De belangrijkste aanpassing is het bedrag voor de implementatie van het onderwijsmodel. In het verleden kregen de academies in grote lijnen uitgedrukt 1 ton voor groot curriculumonderhoud. In het gevraagde bedrag gaan we uit van bijna €100.000 per voltijd bacheloropleiding. Dat is ruim 8 keer zoveel. Dit heeft het College teruggebracht naar een factor 6. De eerste pilots zullen ons leren wat de werkelijke kosten zijn.

Rekening houdend met een beschikbaarheidspercentage van 85% en de plateaus die de jaargrenzen (januari) markeren, betekent dit dat er per plateau een bedrag beschikbaar is zoals aangegeven in de tabel hieronder, bedragen in € miljoen (€mio, of m€). In deze bedragen is nog geen onderscheid gemaakt tussen eenmalig budget (in totaal € 61,5 mio) en structureel budget (in totaal € 32,1 mio).

De middelen verdelen en de keuzes maken die daarbij horen, doen we per plateau en per bouwteam. Elk bouwteam verantwoordt zich over de bestede gelden van het af te ronden plateau en maakt een plateauplan voor het volgende plateau waarin ze aangeven wat hun plateaudoelen zijn. Ook geven ze aan via welke initiatieven ze die willen bereiken en wat het budget is bij elk initiatief. Het plateauplan gaat via het transitieteam door de besluitvorming en daarna kan het bouwteam de initiatieven ontplooiën. Voor initiatieven die vragen om samenwerking met en ondersteuning van het transitieteam en transitiemiddelen (zoals tijd, expertise en geld) is er een aanvraagproces.

Voor de eenheden (opleidingen) geldt dat ze naast de gelden die via de bouwteams beschikbaar kunnen komen, ook kunnen putten uit de eigen lumpsum financieringen vanuit de overheid.

In de plateauplanning, uitvoeringsvoorbereiding en gedurende de uitvoering zijn dus een goede samenspraak en een helder proces voor besluitvorming nodig. Elk plateauplan heeft een maximale looptijd van 1 kalenderjaar. Per plateauplan wordt een begroting uitgewerkt. Het overgrote deel van de budgetten is bestemd voor manuren.

Gevraagd versus beschikbaar gesteld			
<i>alle bedragen in kEUR</i>	Gevraagd	Beschikbaar	%
Programma organisatie	5.993	5.693	95%
Onderwijsmodel en -innovatie	49.574	34.685	70%
Studentenwelzijn	1.180	1.180	100%
Masteropleidingen en 3e cyclus	6.581	6.581	100%
Onderzoeks- en valorisatievisie	19.910	19.910	100%
(Strategische) partnerschappen	6.866	6.523	95%
Organisatieontwikkeling	5.997	5.997	100%
Professionaliseren	6.603	6.272	95%
Informatievoorziening Avans (IVA) incl. visie op data	7.083	6.729	95%
Totaal	109.787	93.571	85%

Daarbij is het van belang dat er tijdig voldoende resources beschikbaar zijn. Het hoger onderwijs is gebaat bij voorspelbaarheid. De planningen en roosters worden daarom maanden van tevoren opgesteld. De planningshorizon van het ambitieplan gaat verder dan de jaar- en de plateauplannen. Het is van belang om meerjarig financiële ruimte te hebben, zodat er voldoende resources blijven/zijn in de nabije toekomst om het transitieproces voort te zetten. Dit vraagt om inzicht om tijdig te kunnen besluiten over de in te zetten resources/middelen.

Avans kent echter een P&C-cyclus, waarin budgetten maximaal 1 kalenderjaar vooruit formeel worden toegekend. De transitie vereist een meer langdurige planmatige aanpak. Aan de clusters wordt dan ook gevraagd aan te geven wanneer ze verwachten budget nodig te hebben zodat alle clusters voldoende gefinancierd kunnen worden.

Door te werken met een rolling forecast, is het mogelijk om verder vooruit te kijken dan de bij Avans gebruikelijke budgetperiode voor de bedrijfsonderdelen van 1 kalenderjaar. Deze werkwijze biedt de mogelijkheid om middelen, onder voorwaarden, toe te kennen voor 24 maanden. Na iedere update wordt de horizon weer geplaatst op 24 maanden, tot maximaal het einde van de transitieperiode.

Deze methodiek gaat ervanuit dat alle plannen rondom Ambitie 2025 tweemaal per jaar worden bijgewerkt (moment in het voorjaar n.t.b.; in het najaar ten tijde van het opstellen van de meerjarenbeleidsplannen). Deze plannen hebben een tijdshorizon van minimaal 24 maanden. Daarbij geldt het volgende:

Plateau	Duiding plateau	Bedrag*	Jaar
0	Klaar voor vertrek – september 2021	5.500	2021
1	De Ambitie is verkend – januari 2022		
2	De Ambitie is opgeschakeld – januari 2023	18.137	2022
3	De Ambitie is opgeschaald – januari 2024	21.998	2023
4	De Ambitie is neergedaald – januari 2025	25.750	2024
5	De Ambitie is ‘gerealiseerd’ – januari 2026	22.186	2025
	Totaal beschikbaar voor Ambitie 2025	93.571	

** Beschikbaar bedrag in kEUR: incidenteel en structureel, exclusief al eerder opgenomen bedragen voor IVA en Studentenwelzijn. Dit beschikbare bedrag is een gegeven maximum.*

Planvorming in voorjaar:
Voor de transitie wordt aan de bedrijfsonderdelen/clusters op basis van concrete te behalen resultaten budget voor de eerste 6 maanden (= laatste halfjaar lopende kalenderjaar) beschikbaar gesteld. Budget voor de maanden 6 t/m 12 wordt gereserveerd. Dit komt beschikbaar onder voorbehoud van het behaalde resultaat in de 1e 6 maanden en verdere concretisering van de plannen voor de periode daarna. Voor de maanden 12 t/m 24 wordt een bepaald bedrag gereserveerd ($\pm$ 25% op detailniveau), wat op basis van de dan ingediende en/of geactualiseerde plannen op dezelfde wijze wordt toegekend.

Planvorming in najaar (onderdeel reguliere begrotingscyclus):
Voor de transitie wordt aan de bedrijfsonderdelen/clusters op basis van concrete te behalen resultaten budget voor de eerste 12 maanden (=kalenderjaar) beschikbaar gesteld. Voor de maanden 12 t/m 24 (=het daarop volgende kalenderjaar) wordt een bepaald bedrag gereserveerd ($\pm$ 25% op detailniveau), wat op basis van de dan ingediende en/of geactualiseerde plannen op dezelfde wijze wordt toegekend.

De voortgang wordt kwartaalgewijs gemonitord, waarna prognoses worden geactualiseerd. Iedere 6 maanden worden de plannen geüpdatet en zo nodig bijgestuurd.

De updates worden gebaseerd op geboekte voortgang t.o.v. de oorspronkelijke planningen, inhoudelijke voortgang en behaalde resultaten. De realisaties worden daarbij afgezet tegen de (strategische) doelen van de transitie.

Voor nog in te dienen plannen wordt een budget gereserveerd voor het voorfinancieren van aanvragen vanuit clusters.

Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg

2. Samen leren via plateaus

3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen

4. We bundelen onze krachten in bouwteams

5. De financiële middelen

6. Creëren van eigenaarschap



6. CREËREN VAN EIGENAARSCHAP

Avans, één ambitie, één missie, één set kernwaarden, één samenhang van te definiëren doelstellingen, kortom één strategisch raamwerk. Natuurlijk stelt dit eisen aan leiderschap, eenduidige taal, nieuwe vormen van samenwerking en aan standaardisatie van processen en systemen.

Woorden zoals wendbaarheid, veerkracht, keuzevrijheid, multidisciplinariteit, samenwerken, praktijkgericht, duurzaamheid, onderzoek en co-creatie hebben hun plek gevonden in Ambitie 2025. De volgende stap is om deze woorden om te zetten naar duiding. Welke betekenis geven we aan deze begrippen?

Hoe ziet Ambitie 2025 eruit? Welke veranderingen zijn zichtbaar en merkbaar? Naast de inhoudelijke antwoorden maken we tijdens de reis ook de onderstroom tussen en binnen mensen bespreekbaar. Hoe geef 'ik' intrinsiek vorm aan samenwerking, verbinding, één ambitie? Hoe gaan we dat 'emotionele' proces aan? Een mooie reis ligt voor ons. Duurzame verandering in ons denken en doen ontvouwt zich pas na verloop van tijd. Veelal volgens een gangbaar patroon. Dit patroon vormt het chaotische pad van onze verander- en transitiecommunicatie:

1. Begrip: we begrijpen waarom verandering nodig is.
2. Betekenis: we begrijpen wat moet veranderen in ons denken en doen.
3. Bevestiging: we hebben een positieve beleving bij de ingeslagen weg.
4. Beweging: we experimenteren en adopteren het nieuwe gewenste gedrag.
5. Bestendigen: we houden vol en maken ons meester van de verandering en nemen anderen hierin mee.

In het opstellen en uitvoeren van onze plannen vormt deze ontwikkeling de basis waarlangs we Avansmedewerkers meenemen. Het transitieteam ondersteunt deze ontwikkeling zoveel mogelijk met een gedegen communicatie-aanpak. In dialoog en met oog voor het individu. Want iedereen beleeft deze reis en veranderingen op z'n eigen manier. We leggen daarbij uit waarom een bepaalde verandering tijdens een plateau nodig is en we nemen daarin ook de argumenten mee van degenen die belang hebben bij de verandering en welke impact die op hen heeft. Daarbij zijn behalve kennis en overtuiging ook gevoel, emotie en sociale norm belangrijk. Door ruimte en vertrouwen te geven aan het leren, ervaren we stapsgewijs de verandering. Eventueel met vallen en opstaan, waarin we elkaar steunen en motiveren door successen te delen, maar waar we ook begrip hebben wanneer het tegenzit.

Een plateauplan is dus een kwestie van bedrijfsdoelstellingen en van persoonlijke leerdoelstellingen. Welke stap wil je maken, van wie kun je leren en wat heb je nodig? Dat zijn cruciale vragen die we elkaar voorafgaand, gaandeweg en bij het bereiken van het plateau blijven stellen.

Voor elk bouwteam leidt dit inhoudelijk tot verschillen in formuleringen en aanpak. Het transitieteam telt deze verschillen op en combineert waar mogelijk de middelen en inspanning om deze ontwikkeling Avansbreed effectief en efficiënt te ondersteunen. En hierin zo veel mogelijk de bestaande structuren en het leiderschap te benutten.

Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

Een plateauplan beantwoordt daarom altijd de vragen die nodig zijn om samen op weg te gaan:

- Wat is het doel, waar gaan we heen en hoe is het als we daar zijn?
- Wat betekent dat voor ieders prioriteiten, waar gaan we ons vandaag op richten?
- Hoe ziet het veranderproces eruit: wat is de reis, welke stappen gaan we wanneer zetten en waar staan we op dit moment?

Deze vragen beantwoorden we door:

- Het betrekken van, luisteren naar en samenwerken met belangrijke stakeholders. Bijvoorbeeld via student-assistentschappen of stages om studenten mee te laten vormgeven aan onze doelen.
- Communicatie te laten plaatsvinden waar de verandering plaatsvindt. Waar betrokkenen elkaar treffen en samenkomen.
- Het instellen van een vast communicatieritme, waarin we proactief op het netvlies blijven.
- Nieuwsgierigen een plek te bieden waar ze zelf informatie kunnen halen. Waar ze zien, voelen en ervaren wat binnen onze Ambitie gebeurt, wat de doelen zijn, welke veranderingen gaande zijn, wat de betekenis daarvan is en hoe zij kunnen participeren.
- Fysieke én digitale ontmoetingsplekken te creëren om dialoog en uitwisseling van inspiratie, kennis en ervaringen te stimuleren.
- Successen te vieren en delen en tegelijk de worstelingen, belemmeringen en geleerde lessen in beeld te brengen.

Verbinden, leren, samenwerken, communiceren is door, voor en van ons allemaal. Het transitieteam zal in nauwe samenwerking met onder meer LIC, DMCS, DP&O en DIF de samenwerking en de dialoog tussen eenheden en groepen ondersteunen waar dat nog nodig is. En faciliteren dat zij in gesprek blijven en dat de gezamenlijke beweging de juiste focus en waarde krijgt. Docenten, ondersteunende medewerkers, directies, academieraden, onderzoekers en vooral onze studenten en het werkveld zullen zich deelgenoot voelen om mee op reis te gaan. Daarmee komen we samen aan op de top.



Navigatiemenu

1. Samen lerend op weg
2. Samen leren via plateaus
3. Samenwerken vanuit duidelijke rollen
4. We bundelen onze krachten in bouwteams
5. De financiële middelen
6. Creëren van eigenaarschap

WAAR WE ONZE AMBITIE WAARMAKEN? BIJ AVANS NATUURLIJK!

COLOFON

Datum: April 2021

Tekst: Transitieteam

Eindredactie: Leonore Pulleman en Linda van Leuken, redactie Avans (DMCS realisatie).

Vormgeving: De Studio, powered by Avans & Canon

Voor meer informatie over dit implementatieplan, mail naar **ambitie20-25@avans.nl**

MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN - AMBITIEUS - PERSOONLIJK