

Routekaart 2.0 'Ambitie 2025, Wendbaar en Veerkrachtig'

Versie 25 mei 2020

Wendbaar en Veerkrachtig...

Wie had gedacht dat we zo kort na het vaststellen van ons nieuwe ambitieplan de daad al bij het woord moesten voegen.

Inleiding

Zoals in de eerste versie van de [routekaart van 'Ambitie 2025: Wendbaar en Veerkrachtig'](#) is aangegeven, actualiseren wij deze routekaart een aantal keer per jaar. Een nieuwe versie krijgt een nieuw volgnummer. Daarom is dit routekaart 2.0; met een nieuw motto dat aansluit bij de actualiteit. De planning van de verschillende deelprojecten is in deze versie aangevuld en deels aangepast. Ook is het overzicht van deelprojecten aangevuld. Voor elk project is nu duidelijk wie de projectleider is en wie de direct betrokkenen zijn vanuit de organisatie. De projectleiders en collega's van PMO en communicatie zijn een aantal keer bij elkaar geweest om elkaar te informeren en af te stemmen. Een digitale teamomgeving voor de implementatie van ambitie 2025 is in ontwikkeling.

Daarnaast is er een [basispresentatie over ambitie 2025](https://iavans.nl/avans-proxy-portlet/pbhs/Ys7j611400-1qW0C-/basispresentatie_ambitie2025-compact_defnw.pptx) (https://iavans.nl/avans-proxy-portlet/pbhs/Ys7j611400-1qW0C-/basispresentatie_ambitie2025-compact_defnw.pptx) ontwikkeld en de samenhang tussen de verschillende bouwblokken van de ambitie is gevisualiseerd (zie afbeelding hiernaast). In routekaart versie 3.0 zal de onderlinge samenhang tussen de deelprojecten verder zijn uitgewerkt. De feestelijke lancering van het ambitieplan, met o.a. een filmpje, is uitgesteld vanwege de Corona-crisis.

Werkwijze

Wij voeren Ambitie 2025 uit aan de hand van een routekaart. Deze functioneert als een compact en doelgericht overall implementatieplan. Daarmee realiseren we op een wendbare manier overzicht, samenhang en een planning op hoofdlijnen. De verdere uitwerking en implementatie van de verschillende projecten is elders belegd.

De implementatie van Ambitie 2025 is een iteratief proces. Als leidraad hanteren we 3 uitgangspunten:

- Het principe van Ambitie 2020 blijven we trouw: Ambitie 2025 is een richting. We schetsen een stip op de horizon en bieden ruimte en vertrouwen aan onze academies, opleidingen en medewerkers om daar zelf invulling aan te geven. Alleen wanneer collectieve afspraken cruciaal zijn, schrijven we gezamenlijk beleid. We gaan niet regisseren waar het niet hoeft.



- We sluiten zoveel mogelijk aan bij de staande organisatie. Bij de implementatie benoemen we mijlpalen die onderdeel worden van de P&C-cyclus en KIB. Onderlinge afstemming vindt plaats via cirkeldagen en managementconferenties en met de medezeggenschap. Zo kunnen we bijsturen waar nodig. De kaders ontwikkelen we samen. De implementatie en sturing daarop is een collectieve verantwoordelijkheid. Dat past bij Avans Hogeschool.
- Deze ambitie stelt ons voor een flinke veranderopgave. Dat vraagt dat elke medewerker weet wat het doel is, welke ruimte en verantwoordelijkheden een ieder heeft, wat onze gezamenlijke afspraken zijn, wat de voortgang is en wat eventuele wijzigingen zijn. Zo ook dat we daarover steeds met elkaar de dialoog blijven voeren. Verandercommunicatie is dan ook een continu onderdeel van de implementatiestrategie.

Voor het bepalen van de strategische koers, beleidsontwikkeling en voorbereiding besluitvorming benutten we de managementconferenties (twee keer per jaar) en de maandelijkse cirkeldagen (themacirkels en werkbijeenkomsten in de middag).

De projectleiders en strategische staf komen ongeveer elke drie weken bij elkaar om uit te wisselen en af te stemmen. PMO en communicatie sluiten daarbij aan. Op deze wijze creëren en behouden we overzicht en afstemming. De Microsoft Teams-omgeving helpt daarbij en is toegankelijk voor alle betrokkenen en bij de ambitie.

Als (gedelegeerd) opdrachtgever vanuit de inhoud bewaken de dienstendirecties mede de voortgang en samenhang van de ambitie. Dat doen zij onder meer via hun wekelijks overleg en vooral procesmatig. Wekelijks is er overleg tussen de strategische staf en de communicatieadviseur voor ambitie 2025.

De planningsbrief, de (meerjaren)beleidsplannen en P&C cyclus staan in het teken van de doelstellingen die we met Ambitie 2025 willen bereiken. Ook de inrichting en uitwerking van het projectportfolio sluiten daarop aan (dit is in ontwikkeling).

Projecten Ambitie 2025

De ambitie is uitgewerkt in verschillende projecten met elk een eigen projectleider, die een concreet implementatieplan voor dat thema uitwerkt(e). De hoofdlijn en het tijdpad daaruit nemen we op in dit overall implementatieplan. We werken een Microsoft-teamomgeving uit, inclusief een digitale obeya, toegankelijk voor alle betrokkenen (waaronder alle projectleiders, directieleden, AMR, betrokken experts vanuit de diensten, secretarissen cirkels, strategische staf, CvB).

	Thema	Onderwerp	Projectleider: regisseur & eerste aanspreekpunt	Cirkel (PDCA)
Bij elk onderwerp aandacht voor	Ambitie 2025	Overall implementatie en werkwijze	Dominique Majoor	Strategie, evaluatie en financiën
<i>Innovatie</i>	Onderwijs; de student bepaalt zijn route	Onderwijsmodel	Pauline Kamphorst en Chris Tils	Onderwijs
<i>Leven lang ontwikkelen</i>		Studentenwelzijn	Mascha Lommertzen	Onderwijs
		Masteropleidingen en derde cyclus	Lennart Nooij	Onderwijs
<i>Duurzaam denken en doen</i>		Onderwijsinnovatie (VONK)	Wenke Vogelaar en René van der Burgt	Onderwijs
<i>Verandercommunicatie</i>	Samenwerking, co-creatie met werkveld en alumni	Onderzoeks- en valorisatievisie	Nies Rijnders	Onderzoek en valorisatie
		(Strategische) partnerschappen	Arthur van Baalen	Onderzoek en valorisatie
<i>Bedrijfsvoering</i>	Organisatie, teams van specialisten	Organisatieontwikkeling en zelf-organiserende teams	Jantine Versterre en Linda Lemmens	Personeel en organisatie
		Professionalisering	Divna van Driel	Personeel en organisatie
	Technologie en data, in onderwijs, begeleiding en ondersteuning	Informatievoorziening Avans. Zie link naar obeya RIV	Felix Kuijpers	ICT en facilitair, op inhoud soms andere cirkels
		Visie op data (verzamelen, ontsluiten en gebruik)	Theo Nelissen	ICT en facilitair, op inhoud soms andere cirkels

Voortgang en monitoring overall implementatie

Het belangrijkste werk voor Ambitie 2025 vindt plaats in de verschillende deelprojecten. Daar vindt de inhoudelijke voortgang en ontwikkeling plaats. De planning voor deze deelprojecten is opgenomen in de volgende paragraaf.

Voor de overall implementatie hadden we voor het eerste kwartaal van dit kalenderjaar een aantal activiteiten gepland. Een deel is volgens planning gerealiseerd. Een aantal zaken, zoals de lancering en het gedeeld eigenaarschap van deze ambitie en de werkwijze om die te realiseren, kosten meer tijd vanwege de Corona-crisis. De managementconferentie van maart 2020 ging niet door, evenals een aantal werkbijeenkomsten tijdens cirkeldagen. Nog los van het gemis van nadenk- en werkbijeenkomsten kostte deze Corona-crisis veel aandacht en tijd (en doet dat nog steeds), waardoor het zich kunnen richten op de langere termijndoelen en ambitie beperkter is dan normaal.

Mijlpalen Uitvoeringfase (2020)	Startdatum	Einddatum
<ul style="list-style-type: none"> • Instemming AMR met ambitieplan 2025 en routekaart • Bepalen van het juiste ritme • Inrichten digitale obeya en teamomgeving • Uitgewerkte routekaart en planning beleidsontwikkeling per thema • Succesvolle lancering ambitie • Gedeeld eigenaarschap (top 45) van ambitie en routekaart • Verwachtingen tov elkaar tav realisatie ambitie (top 45) • Samenhang tussen deelprojecten • Aanpassen aantal criteria KiB • Aanpassen P&C cyclus • Nulmeting 	Nov. 2019 Dec. 2019 Dec. 2019 Dec. 2019 Jan. 2020 Jan. 2020 Feb. 2020 Maart 2020 Sept. 2020 Mei 2020 Schouw 2020	Jan. 2020 <input checked="" type="checkbox"/> Maart 2020 <input checked="" type="checkbox"/> Mei 2020 <input checked="" type="checkbox"/> Mei 2020 <input checked="" type="checkbox"/> Q1 2020 → uitgesteld tot sept. 2020 Q1 2020 → loopt langer door Q1 2020 → loopt langer door Sept. 2020 Q4 2020 Q4 2020 Q4 2020

We maken zoveel mogelijk gebruik van bestaande werkwijzen en systemen (Specifiek: Kwaliteit in Beweging en de P&C cyclus) voor de monitoring:

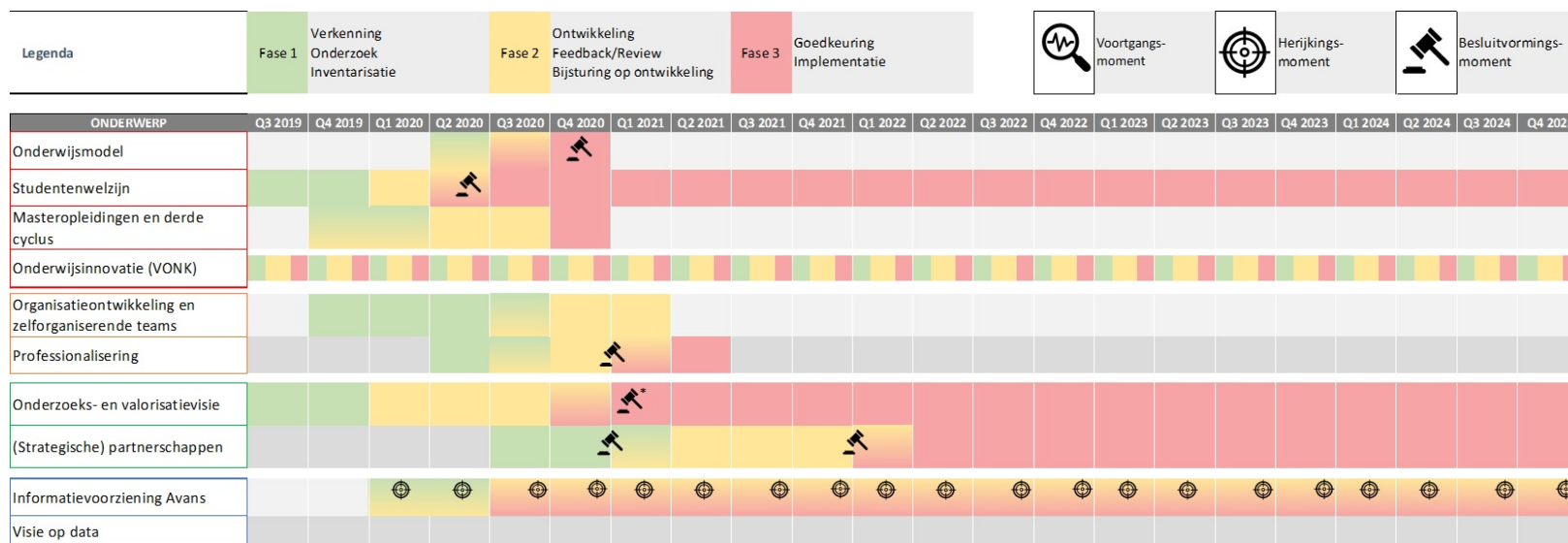
- Van het continueren van eerder gemaakte afspraken, zoals accreditatiewaardigheid, kwaliteitssysteem KiB, WBO, studenttevredenheid, rendement, Engels B2, naadloze doorstroming AD naar Bachelor. Deze onderwerpen worden onderdeel van het onderwijsmodel;
- Van duurzaam denken en doen als integraal onderdeel in curricula en bedrijfsvoering (met de SDG's als handelingsperspectief);
- Van 25% keuzevrijheid voor elke student;
- Van 25% interdisciplinariteit;
- Van het implementatieproces (o.a. kort cyclisch, iteratief, wendbaar, (van elkaar) lerend);
- Op de afspraken die we in de onderliggende plannen (onderwijsmodel, visie op leiderschap, organisatieontwikkeling e.d.) maken.

Belangrijkste risico's die we zien:

- Absorptievermogen en uitvoeringscapaciteit.
- Ruimte (in tijd) om te vernieuwen, naast consolideren basiskwaliteit.
- Samenhang en volgorde van dingen.
- Het lerend vermogen (geen fouten durven / mogen maken).
- Werkwijze en spelregels ontvouwen zich deels gaandeweg (experimenteren).

Globaal tijdpad deelprojecten

In deze paragraaf staat per project een globale uitwerking van de implementatie. Dit geeft inzicht in het tijdpad en de volgorde waarmee we de veranderingen in gang zetten. Het maakt duidelijk wanneer welke beslissing moet worden genomen en waar die beslissingen over gaan. De onderlinge samenhang wordt, met hulp van PMO, nog verder uitgewerkt en opgenomen in versie 3.0 van deze routekaart. Ook zal de implementatiefase nog concreter worden uitgewerkt, met onder andere aandacht voor evaluatie en verbetering / bijstelling (pdca).



* besluitvormingsmoment kan afwijken ivm corona-crisis

Bijlage: kaders bouwblokken ambitie 2025 (ongewijzigd overgenomen uit eerste versie routekaart)

Kaders flexibel onderwijs

Het onderwijsmodel is een nadere concretisering van Ambitie 2025. Het is noodzakelijk om met elkaar afspraken te maken over hoe we flexibel en interdisciplinair onderwijs Avansbreed mogelijk kunnen maken.

Het onderwijsmodel geeft aan hoe we bij Avans het onderwijs ontwikkelen, organiseren, vormgeven en geven. Het geeft aan de ene kant de kaders aan waar de gezamenlijkheid binnen Avans ligt en aan de andere kant waar vrijheid ligt voor de onderwijsteams. Hierin wordt de juiste balans gezocht.

We houden in het model vast aan een aantal uitgangspunten die we al hadden:

- Beroepsprestaties staan centraal in ons onderwijs.
- De 4 houdingsaspecten: lerend, ondernemend, onderzoekend en verantwoordelijk komen terug in ons onderwijs.
- Onderzoekend vermogen wordt verder ontwikkeld.
- Docententeams hebben een stevige autonomie bij het ontwikkelen en verzorgen van onderwijs.
- Aandacht voor samenwerken en interdisciplinariteit en SDG's.

Bij het ontwikkelen van het onderwijsmodel geven we de volgende kaders mee:

- We zetten in op “leren leren” om een leven lang te kunnen blijven ontwikkelen (met bijvoorbeeld aandacht voor kritisch denken, ethiek, digitale geletterdheid en creativiteit en onderzoekend vermogen) en op “leren kiezen” om tot een waardevol leerpad te komen (met bijvoorbeeld aandacht voor zelfsturing, zelfontplooiing en reflectie) centraal.
- We ontwikkelen het aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen verder.
- We zetten in op co-creatie met het werkveld.
- We ontwerpen ons onderwijs in modules. Die vormen elk een inhoudelijk samenhangend geheel.
- We ontwerpen ons onderwijs zo, dat elke student de ruimte heeft om zoveel mogelijk zijn curriculum vrij te kiezen, maar ten minste 25% van zijn of haar curriculum¹. Daarbij houden we steeds rekening met concentrisch leren en een toenemende mate van complexiteit en zelfstandigheid in het leren.
- We maken ons gehele onderwijsaanbod voor de studenten inzichtelijk. Hiervoor richten we een digitale onderwijscatalogus in.
- We ontwerpen elke onderwijseenheid met een optimale blend van leeractiviteiten.
- We kijken naar de overlap in de eerste studie jaren van onze opleidingen en voegen die samen waar dat zin heeft.

¹ Uitzonderingen zijn mogelijk. Er zijn opleidingen die bindende landelijke afspraken hebben waardoor er minder keuzeruimte is. Hier geldt het principe van pas toe en leg uit.

- We zorgen voor multi- en interdisciplinaire leerervaringen.
- We organiseren ons onderwijs zo, dat studenten meerdere momenten in het jaar zo naadloos mogelijk kunnen switchen naar aanpalende opleidingen.
- We bedden technologie meer in ons onderwijs in, onder andere door blended learning.
- We zetten stevig in op begeleiding door docenten, door begeleiders en ondersteund door data, zoals predictive analytics.
- We zetten data in om het onderwijs te verbeteren, bijvoorbeeld door learning analytics.
- Samen met studenten stellen we ethische kaders op voor het gebruik van persoonsdata in het onderwijs.
- Vanaf 2020 nemen we duurzaamheid als bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs in de reguliere accreditatie van alle opleidingen op. In 2025 hebben alle opleidingen dit kenmerk behaald. Hierin is ook de mondiale agenda van de SDG's opgenomen.
- We beschrijven de wijze waarop internationalisering nader vorm krijgt in de komende jaren.
- Ons model laat ruimte om te experimenteren. Als we buiten de gebaande paden experimenteren, waarvoor het aanvragen van (tijdelijke) ontheffingen ten aanzien van landelijk geldende kaders (als vastgelegd in wet- en regelgeving) noodzakelijk is, kan dit uitsluitend na goedkeuring van het CvB.

Daarnaast zorgen we voor een heldere aanpak door een **visie op studentenwelzijn** voor alle studenten bij Avans. Hier hebben wij ook bij de kwaliteitsafspraken op ingezet.

We zetten in op het aanbieden van masteropleidingen. Daarvoor stellen we een implementatieplan op in de eerste helft van 2020. Daarbij beschrijven we ook de stappen die we zetten om de mogelijkheden van de derde cyclus te verkennen.

- Het model is september 2020 gereed en ligt dan voor ter besluitvorming in CvB en AMR.
- Daarna gaan we de implementatie voorbereiden en hulpinstrumenten ontwikkelen. We moeten er bijvoorbeeld voor zorgen dat de onderwijscatalogus klaar is om te vullen.
- Deze hulpinstrumenten zijn eind 2020 gereed.
- Vanaf januari 2021 is het begin van het proces van implementatie voorzien. Als blijkt dat dat nodig is gaan we het onderwijsmodel dan nog verder finetunen/bijstellen.

Kaders kennispartner onderwijs (co-creatie)

Elke opleiding versterkt in de komende jaren de partnerschappen met bedrijven en organisaties in onze regio om het onderwijs in co-creatie te ontwikkelen. Want we ontwerpen ons curriculum samen met het werkveld én verzorgen het onderwijs samen. Bijvoorbeeld door middel van opdrachten, die een centrale rol in het onderwijs spelen. Daarvoor ontwikkelen we geen visie of apart beleid, maar hier gaat elke opleiding zelf mee aan de slag. En dit krijgt dan ook vorm in de reguliere PDCA-cyclus.

In sectoren waar cruciale vragen over onderwijs en arbeidsmarkt een grote rol spelen, ontwikkelen we samen strategische onderwijsagenda's die bijdragen aan duurzame ontwikkeling en passen bij de SDG agenda. Dat vraagt samenwerking. In onze implementatiestrategie leggen we vast hoe we dat samen doen.

Kaders kennispartner onderzoek

Praktijkgericht onderzoek: We stellen in 2020 in een **onderzoeksvisie** de thema's voor de komende jaren vast. Daarin nemen we de volgende elementen op:

- Naast bestaande strategische relaties, ontwikkelen we nieuwe strategische relaties m.b.t.. onderzoek.
- Iedere afgestudeerde beschikt in 2025 over onderzoekend vermogen. Onderzoekend vermogen maakt integraal onderdeel uit van elke onderwijs-eenheid bij Avans.
- Iedere afgestudeerde is in 2025 betrokken geweest bij ten minste één onderzoek in de praktijk.
- We brengen focus aan in de onderwerpen waar we onderzoek naar doen.
- We bieden een geïntegreerde state-of-the-art digitale leer-, werk- en onderzoekomgeving voor studenten, medewerkers, docenten en onderzoekers én voor externe partners. Bijvoorbeeld in fysieke broedplaatsen zodat studenten, docenten als medewerkers zich samen verder kunnen bekwaamen in de nieuwste technologieën.

Vanuit de kwaliteitsafspraken versnellen en versterken we de ontwikkeling van digitale en virtuele samenwerkingsomgevingen en de realisatie van leertuinen en ontwikkelen we in AMS een proeftuin voor het vergroten van kennisbenutting en kennisoverdracht van en naar externe organisaties.

Kaders technologie en Data

Voor de ondersteuning in de onderwijsambities zetten we technologie en data in. Deze inzet vraagt een enorme verandering in ons handelen. Daarom zorgen we voor een integrale verbinding met alle andere onderwerpen die we oppakken en monitoren we hier nadrukkelijk op.

In de plannen en visies die we opstellen rondom onderwijs, onderzoek, organisatie, personeel en huisvesting is technologie steeds een herkenbaar onderdeel. De verbinding tussen die projecten en activiteiten krijgt vorm in het Informatie Voorziening Portfolio.

We ontwikkelen een integrale visie op het verzamelen, ontsluiten en inzetten van data binnen Avans. Daarbij hebben we aandacht voor de verschillende datastromen zoals we die nu hebben en de toegang die voor gebruiker nodig en gewenst is. We versnellen de ontwikkeling van een slimme onderwijscatalogus, de inzet van learning analytics, het realiseren van fysieke experimenteerruimtes (broedplaatsen) en het realiseren van digitale/virtuele samenwerkingsomgeving vanuit de middelen uit de kwaliteitsafspraken.

Kaders organisatie en teamontwikkeling

We veranderen onze organisatie in de komende jaren op basis van wat de veranderingen in het onderwijs vragen. Dat gaan we stapsgewijs uitvoeren. Zo gaan we meer samenwerken, over de grenzen van opleidingen en academies heen. Het bepalen van het/de meest geschikte ordeningsprincipe(s) vereist uitgangspunten, onderbouwde criteria en heldere processtappen. Die bepalen we de komende periode.

We werken in **zelforganiserende** teams. Daar zijn we al mee begonnen en dat zetten we voort. Iedere medewerker heeft een thuis team. Met betrekking tot de teams geldt:

- We hebben heldere spelregels voor zelforganisatie.
- We zorgen ervoor dat er voor alle teams goede begeleiding beschikbaar is.
- We ondersteunen de teamleden waar nodig in het verder ontwikkelen van de verschillende onderwijsrollen in de teams. En we versterken de ICT-rol in onderwijsteams.

Professionalisering en ontwikkeling van het leiderschap dragen bij aan de organisatieontwikkeling. Uitgangspunten bij professionalisering zijn:

- Talenten worden gewaardeerd en benut.
- Professionals nemen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Collega's in het team, het management en de organisatie faciliteren hierin.
- Leren van docenten is gericht op de opbrengst voor de student en leeractiviteiten voor docenten dienen als inspiratie voor het leren van de student.
- Leren door docenten en medewerkers vindt, net als bij onze studenten, voornamelijk plaats in de praktijk (ook buiten Avans) en is een sociaal en continu proces.
- Professionals hebben, net als onze studenten, keuze uit een variatie van leer- en toetsactiviteiten.
- Het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van samenwerking, coaching en werken met technologie heeft prioriteit. Waarbij we de extra inspanning voortzetten op het gebied van ICT en Brein & Leren vanuit de middelen van de kwaliteitsafspraken.