

datum 25 juni 2021
onderwerp Onderbouwing Clustering
voltijd opleidingen

aan Avans Medezeggenschapsraad

1. Inleiding

De clustering van de voltijd opleidingen binnen Avans is een inrichtingsvraagstuk. En inrichting van een (deel van een) organisatie is altijd dienend aan het bereiken van de ambities en doelen en aan het dagelijkse werken en leven in de organisatie. De clustering van opleidingen moet ons ondersteunen in het realiseren van onze ambitie.

In hoeverre ondersteunt deze clustering het waarmaken van Ambitie 2025?

Deze vraag bekijken we vanuit drie verschillende perspectieven:

1. We toetsen het gekozen type clustering, namelijk het organiseren van opleidingen met aanpalende inhoud in clusters, aan de vooraf opgestelde ontwerpcriteria (zie bijlage 1). Deze criteria geven kort weer wat we vanuit Ambitie 2025 en onze waarden belangrijk vinden bij Avans. En dus ook waar een organisatiemodel ondersteunend in moet zijn. Ze helpen ons terug te gaan naar de bedoeling van de Ambitie 2025, naar datgene waar de structuur dienend aan moet zijn.
2. We bekijken in hoeverre de gemaakte keuzes voor de toewijzing van de opleidingen aan de clusters voldoen aan de tijdens het clusterproces gekozen ordeningsprincipes 'organiseren naar stad' en 'organiseren in eenheden van 2000-3000 studenten'. En we bespreken de afwijkingen van deze principes. Dit doen we omdat het opvolgen van de zelf gekozen ontwerpcriteria zorgt voor een helder, transparant en uniform model. En dat heeft een positief effect op de bestuurbaarheid en praktische werkbaarheid.
3. Ten slotte bekijken we overige belangrijke aspecten vanuit organisatiekundig en veranderkundig perspectief. Want naast het toetsen aan de bedoeling en opvolgen van gekozen principes, spelen er uiteraard altijd nog meer zaken die we in het oog moeten houden. Deze punten zijn door verschillende betrokkenen in de organisatie aangedragen.

De uitwerking van de bovenstaande drie perspectieven staat in hoofdstuk 2. **Deze uitwerking ondersteunt de conclusie dat de clustering van opleidingen voldoet aan de toets op deze drie perspectieven. Met andere woorden: de gekozen clustering is dus ondersteunend aan het realiseren van Ambitie 2025.** Wel zijn er specifieke

aandachtspunten. Deze zijn in hoofdstuk 2 terug te vinden. In hoofdstuk 3 ten slotte, staat een vooruitblik naar de implementatie. Belangrijke aandachtspunten van de implementatie komen hierin aan bod.

2. Onderbouwing clustering

2.1. Is dit type clustering dienend aan Ambitie 2025?

We bekijken het gekozen type clustering, namelijk de clustering van opleidingen die in het werkveld als inhoudelijk aanpalend aan elkaar gezien worden, in het licht van de vooraf opgestelde ontwerpcriteria. Deze criteria hebben we gezamenlijk (werkgroep organisatieontwikkeling, directies, AMR) besproken dan wel bepaald bij de start van het ontwerptraject. De ontwerpcriteria geven kort weer wat we vanuit Ambitie 2025 en vanuit onze waarden belangrijk vinden bij Avans. En dus ook waar een organisatiemodel ondersteunend in moet zijn, willen we de ambitie gaan waarmaken. Ze hielpen ons tijdens het ontwerpproces, maar ook nu er een clustering ligt, terug te gaan naar de bedoeling van de Ambitie 2025, naar datgene waar de structuur dienend aan moet zijn. En dat is met name het leggen van een goede basis voor het nieuwe onderwijsmodel. Daarom leggen we de ontwerpcriteria nu naast het gekozen type clustering en gebruiken we de ontwerpcriteria als toetscriteria. De ontwerpcriteria zijn echter nadrukkelijk geen rekenkundig middel om een gemaakte clustering te scoren. Ze zijn bedoeld om te helpen goed te doordenken waar mogelijk sterke en zwakke kanten in het voorstel zitten, zodat we een juiste inrichting kiezen en in beeld hebben waar we extra aandacht aan moeten besteden om onze doelen te bereiken.

Sommige ontwerpcriteria zijn bij deze clustering minder relevant dan andere criteria, bijvoorbeeld omdat een directe relatie tussen de clustering en het criterium lastig te leggen is. Daarom benoemen we alleen die criteria die wat ons betreft relevant zijn.

- De grotere clusters van aanpalende opleidingen hebben een duidelijke profilering vanuit hun vakgebied en zijn daarmee een helder aanspreekpunt voor de onderzoeksorganisatie.
- Wat betreft **flexibiliteit** (ontwerpcriterium 3) biedt de gekozen clustering meer keuzemodules uit de aanverwante vakinhoud aan studenten dan in de huidige organisatie, want deze keuzemodules zullen in grotere hoeveelheden dichtbij georganiseerd en beschikbaar zijn. Wil men binnen de stamopleiding ook meer flexibiliteit en keuzes creëren dan kan dat in dit model door te onderzoeken welke modules of moduleonderdelen van een stamopleiding ook voor het aantonen van de beroepsbekwaamheid van de andere stamopleidingen in aanmerking komen. Wanneer men daarnaast (zoals in de kaders van het onderwijsmodel beschreven) indien van toepassing de blauwdruk afstemt met de overige varianten van dezelfde ISAT code, creëert men de maximaal mogelijke flexibiliteit.
- Dit type clustering vraagt dat actief over clustergrenzen heen gewerkt moet worden aan **interdisciplinair** te ontwerpen modules(ontwerpcriterium 4). Dit vergt extra aandacht vanuit het onderwijsmodel om interdisciplinair werken te bevorderen en de doelen van Ambitie 2025 hierin te behalen. Door het onderwijsmodel goed te

implementeren zal interdisciplinair onderwijs tot stand komen. Dit is niet uitsluitend afhankelijk van het gekozen organisatiemodel maar is in de kaders van het onderwijsmodel opgenomen. Overigens zal de afname van het aantal academies én de keuze voor samenwerking op nabijheid (stad) de samenwerking over de clusters heen wel sneller en soepeler maken, waardoor het overbruggen van de clustergrenzen eenvoudiger wordt.

- **Switchen** door studenten naar een andere opleiding (ontwerpcriterium 5) zal wél gemakkelijker worden dan voorheen, en gemakkelijker dan bij een andere manier van clusteren. Want aanpalende opleidingen, waarnaar het meest wordt overgestapt blijkt uit de praktijk, zijn nabij georganiseerd. Zowel organisatorisch als voor het zicht van de student op zijn/haar mogelijkheden om te switchen, geeft deze clustering voordelen. Bovendien is een brede propedeuse bij deze clustering relatief gemakkelijk te organiseren. Hierdoor heeft de student de tijd om zich te oriënteren in de start van de studie om pas later definitief een opleiding te kiezen, of om nog gemakkelijk te switchen. Standaardisatie van een aantal kernprocessen kan mogelijk randvoorwaardelijk zijn.
- Zo lang contact met het **werkveld** (ontwerpcriterium 6) veelal via de eigen eenheid plaatsvindt, kan een cluster op aanverwante vakinhoud zich helder profileren naar de buitenwereld. Deze profilering vanuit de clusters is vaak monodisciplinair. Het vraagt Avansbreed om een duidelijke aanpak voor interdisciplinair profileren naar de buitenwereld. Waarschijnlijk is de koppeling met profilering via de onderzoekszwaartepunten van Avans daarvoor een goed middel. Voor de ontwikkeling van de kennisprogramma's met het werkveld zal dan ook steeds vanuit de zwartepunten met meerdere clusters worden samengewerkt.
- Wat betreft het **(her)gebruik** van online data en digitale lessen (ontwerpcriterium 7) levert dit type clustering mogelijk schaalvoordelen en dus efficiency op: in de grotere eenheden met aanpalende opleidingen kunnen data en lessen gemakkelijker breder worden gedeeld.
- De **samenwerking** (ontwerpcriterium 8) wordt in dit type clustering vooral bevorderd binnen het eigen domein/werkveld. Samenwerking buiten domein/werkveld zal daarom extra aandacht behoeven. Daarnaast is de clustering redelijk steady georganiseerd, want een domein verandert niet zo snel. Daardoor kan het zich waarschijnlijk snel schikken naar monodisciplinaire wensen van het eigen domein.
- Of het model op zichzelf wendbaar en adaptief (ontwerpcriterium 11) genoeg is voor de toekomst, moet zich uit gaan wijzen. De gekozen clustering stelt ons beter in staat Ambitie 2025 te verwezenlijken dan de huidige inrichting, omdat in deze nieuwe clustering meer aanpalende opleidingen in één eenheid georganiseerd zijn. De schotten tussen deze opleidingen worden weggenomen en samenwerking wordt makkelijker. Grotere, maar minder clusters schakelen ook onderling makkelijker. De kunst is vooral om deze samenwerking goed te organiseren en te faciliteren. De opleidingen blijven de kleinste eenheid zoals ook nu het geval is en daarmee de thuisbasis van docenten en studenten. We maken hiermee een belangrijke stap om meer wendbaar en adaptief te zijn.

De drijver voor meer wendbaarheid moet tevens gezocht worden in het onderwijsmodel en zelforganisatie. Het is vooral de bedoeling om via de inrichting van de opleidingen optimaal het nieuwe onderwijsmodel te ondersteunen, zodat juist het onderwijsmodel kan zorgen voor flexibiliteit in het onderwijs. Dat doet deze clustering vooral door harde organisatorische grenzen tussen aanpalende opleidingen die in hetzelfde cluster komen weg te nemen. Bij de implementatie van de nieuwe clusters zal er aandacht nodig zijn voor het simpeler maken van afstemming over de clusters heen. We verwachten hierin al een slag te maken omdat er in de toekomst minder clusters zijn dan nu academies. Maar naast minder gesprekspartners om mee af te stemmen, is ook uniformiteit in werkprocessen, taken en planningen gewenst over academies heen. Zo zorgen we ervoor dat de manier waarop we organiseren zoveel mogelijk ruimte biedt aan flexibiliteit in het onderwijs. Daarnaast ontvangen zelforganiserende teams meer professionele ruimte waardoor ze snel in kunnen spelen op veranderende vragen van studenten én het werkveld. Ook dat zal leiden tot meer wendbaarheid.

Ten slotte biedt het gekozen type clustering ook nog op een ander terrein kansen op meer wendbaarheid, namelijk om wendbaar te reageren op fluctuerende studentaantallen. De docenten binnen elk cluster werken immers in aanpalende vakgebieden, waardoor uitwisseling binnen het cluster goed te regelen is.

- Het **gevoel van community** (ontwerpcriterium 13) is in deze clustering weer een sterk punt. Want een duidelijke profilering van het cluster, maar ook een duidelijke eigen cultuur door verwantschap op vakinhoud, zullen bijdragen aan het gevoel van community bij student en medewerker. Ook taal, cultuur en samenwerking zullen naar verwachting na clustering sneller gestroomlijnd zijn binnen een eenheid in deze praatplaat dan bij een andere vorm van clustering. Uiteraard vraagt het aspect cultuur in de nieuwe clusters aandacht.
- Qua **reputatie van betrouwbare instelling** (ontwerpcriterium 14) biedt deze clustering voorlopig een goede basis. De profilering op domein/werkveld zoals de buitenwereld gewend is, versterkt mogelijk het huidige beeld van de betrouwbare organisatie.

2.2. Is de clustering helder, transparant en uniform?

Doordat we ons in het toewijzen van opleidingen aan clusters houden aan de gestelde ordeningsprincipes (eenheden van 2.000-3.000 studenten en organiseren naar de steden Breda/Tilburg en Den Bosch/Tilburg), ontstaat er een model dat helder, transparant en uniform is. En dat heeft een positieve uitwerking op bestuurbaarheid van de clusters en de werkbaarheid in de praktijk. We bekijken in deze paragraaf of aan de ordeningsprincipes over clustergrootte en organiseren op stad is voldaan en gaan specifiek in op keuzes die hier vanaf wijken.

Afwijkingen op het ordeningsprincipe 'eenheden van 2.000-3.000 studenten'.

Het clustervoorstel voldoet bij 7 van de 11 clusters aan het criterium eenheden van 2.000 tot 3.000 studenten. Twee clusters zijn kleiner en twee groter en vallen dus buiten deze bandbreedte. Op de gemaakte keuzes gaan we onderstaand in.

- Het cluster Ruimte zit met 1.570 studenten onder de gekozen bandbreedte. Er heeft een verkenning plaatsgevonden om te bezien of de opleiding TBK (Tilburg\Den Bosch)

een goede aanvulling zou kunnen zijn voor het cluster Ruimte. Het effect bij het cluster Techniek in Breda zou dan echter zijn dat enerzijds het aantal studenten daalt naar 1786 en anderzijds de samenwerking en uitwisseling met de Engelstalige variant International Engineering Management (IEM) lastiger zou kunnen gaan verlopen. Het cluster Ruimte zou de opleiding TBK ook graag opnemen om meer robuustheid voor de locatie Tilburg te creëren én om in de toekomst een breder palet voor zijn studenten aan te kunnen bieden. Anderzijds zien de opleidingen in cluster Techniek Breda/Tilburg, waar TBK momenteel tot de academie behoort, TBK als een essentieel onderdeel van het curriculumaanbod. Zowel op studentenaantallen als op inhoudelijke samenhang is de toewijzing van TBK aan elk van beide clusters dus te verantwoorden. We zijn van mening dat de clustergrootte belangrijk is, maar uiteindelijk niet mag leiden tot een inhoudelijk onlogische clustering. Met de bovenstaande punten in het vizier is de gemaakte keuze logisch. Wel is het belangrijk om blijvend de samenwerking op te zoeken over de clusters heen en de vraag te stellen of deze indeling ook in de toekomst het meest passend is. Zeker in het geval dat de studentenaantallen in de toekomst zouden afnemen. Overigens zal de opleiding Bouwtechnische Bedrijfskunde in het cluster Ruimte per studiejaar 2021-2022 van start gaan. De aantallen medewerkers en studenten bij deze opleiding in de visualisatie van de clustering zijn derhalve een inschatting.

- Ook het cluster Life Sciences zit met 1.908 studenten onder de gekozen bandbreedte. In dit geval is er geen andere clusterindeling die op inhoud passend is en recht doet aan de samenwerking in het onderwijs, dan de gekozen indeling. Omdat het cluster niet erg afwijkt van de ondergrens van 2.000 studenten, is ook hier de keuze om op de inhoudelijke logica van de clustering niet in te boeten ten gunste van het passen binnen de bandbreedte van 2.000-3.000 studenten logisch en uitlegbaar.
- Het cluster Economie en Business valt met 3041 studenten net buiten de bandbreedte. Gezien de minimale afwijking en het feit dat deze clustering van opleidingen inhoudelijk goed passend is, ook in relatie tot het cluster Management en Economie, is de kleine afwijking van de bandbreedte geen aandachtspunt.
- Het cluster Zorg, Welzijn en Educatie is met 3212 studenten ook groter dan de bandbreedte van 2000-3000 studenten. Omdat de afwijking van de bandbreedte niet erg groot is, de voorgestelde clustering van opleidingen wel inhoudelijk passend is én er geen passende alternatieven zijn, wordt deze afwijking van de bandbreedte als acceptabel beschouwd.

Afwijkingen op ordeningsprincipe stad

Het clustervoorstel is bij 9 van de 11 clusters op stad, Breda/Tilburg en Den Bosch/Tilburg, geordend. De Tilburgse opleidingen zijn vooral ondergebracht bij clusters in Den Bosch. In één geval is een Tilburgse opleiding (Technische Bedrijfskunde) in een Bredaas cluster gebleven. Bij 2 clusters is echter over de steden Breda en Den Bosch heen geclusterd. Deze 2 afwijkende clusteringen worden hieronder besproken.

- Het cluster Life Sciences bestaat uit 4 Bredase en 1 Bossche opleiding. Het cluster is al klein (1.908) en dus zouden de opleidingen in dit cluster bij organiseren naar stad bij 2 verschillende clusters moeten aansluiten. Dat is ongunstig voor de samenhang van de opleidingen onderling, bijvoorbeeld voor de inzet van de huidige brede

propedeuse. En vooral Chemie Den Bosch, dat geen logische samenwerkingspartner heeft in Den Bosch, zou dan wat verloren raken in een cluster. En daarbij zou verdeling over 2 steden wellicht ook zorgen voor praktische problemen in het dagelijks werk. Want gebruik en beheer van laboratoria door 2 verschillende clusters kan organisatorisch extra werk opleveren, te meer daar de aard van deze laboratoria en dus ook de medewerkers enorm verschillen en anders geaard zijn dan de techniekwerkplaatsen. Met de gedachte dat een structuur zo veel mogelijk ondersteunend en zo weinig mogelijk verstorend moet zijn voor het dagelijks werk, is de keuze voor het organiseren van cluster Life Sciences over de steden Breda en Den Bosch heen begrijpelijk. Daarbij is het feit dat dit cluster organisatorisch 2 uitzonderingen heeft (onder de bandbreedte van 2.000 studenten en over 2 steden georganiseerd) wel een aandachtspunt.

- Het cluster Creative Innovation bestaat uit 6 Bredase en 5 Bossche opleidingen. Dit cluster wil over de steden heen organiseren omdat ook het werkveld waaraan zij verbonden is niet per stad is georganiseerd. En vooral omdat men op visie, creativiteit en innovatie de samenwerking en dus de clustering wil organiseren. Een begrijpelijke argumentatie, maar wel ook een bewuste afwijking van het ordeningsprincipe 'organiseren op stad'. Daarbij zoekt dit cluster ook de grenzen op van het begrip 'clusteren in aanpalende opleidingen'. Want de opleiding Communicatie en wellicht ook de opleiding Business Innovation zouden wij eerder in een 'business' cluster verwachten, dan in het cluster Creative Innovation. Wat overigens niet weg neemt dat beide opleidingen wel als 'aanpalend' in het creatieve cluster gezien kunnen worden, zeker wanneer de opleidingen hier in hun profilering rekening mee houden. Het cluster maakt de keuze voor opnemen van Communicatie en Business Innovation vanuit de motivatie om interdisciplinair onderwijs dichter bij te brengen, een belangrijke ambitie uit Ambitie 2025. Zelfs binnen het cluster kan er aan de slag worden gegaan in een interdisciplinaire setting. De ambitie en motivatie die uitgaat van deze keuze, de aansluiting bij het belangrijke ambitedoel van interdisciplinair werken, de positieve reacties van de eigen medewerkers op de clustering en het feit dat deze clustering geen problemen oplevert voor de clustering van andere opleidingen, maakt deze afwijking van het ordeningsprincipe 'organiseren op stad' een begrijpelijke en acceptabele keuze.

2.3 Onderbouwing vanuit organisatiekundig en veranderkundig perspectief

In bovenstaande 2 paragrafen is de voorgestelde clustering getoetst aan vooraf opgestelde ontwerpcriteria en ordeningsprincipes. In deze paragraaf worden de overige belangrijke aspecten vanuit algemeen, organisatiekundig en veranderkundig perspectief bekeken. Per thema dat we van belang achten worden de implicaties, eventuele risico's en aandachtspunten besproken. De zorgen en adviezen van de deelraden, opleidingscommissies en afvaardiging van het werkveld die in april/mei 2021 geconsulteerd zijn, zijn hierin ook zoveel mogelijk meegenomen.

Algemeen beeld ten aanzien van de clustering

- De voorgestelde clustering lijkt redelijk voor de hand liggend, want deze sluit aan bij de manier waarop opleidingen nu al in academies geclusterd zijn. Wel stellen we de vraag of er niet een meer ambitieuze clustering gekozen had kunnen worden, wellicht een clustering die ons meer zou 'dwingen' tot interdisciplinaire samenwerking en

meer zou faciliteren in flexibilisering van het onderwijs? Aan de andere kant staat Avans als organisatie met Ambitie 2025 voor een grote veranderopgave. Door op het organisatiekundig vlak wél veranderstappen te zetten, maar niet heel ingrijpend te veranderen, kan **meer energie en tijd** geïnvesteerd worden in de **ontwikkeling van onderwijs** dan bij een meer radicale organisatieverandering. We gaan vanuit deze clusters werken aan de onderwijsvernieuwing. Indien op termijn een groeiende behoefte gevoeld wordt tot een nadere organisatieverandering sluiten wij niet uit dat de organisatiestructuur van Avans zich verder ontwikkelt. Het is een opmaat naar een organisatie die continu in verandering is en zich aanpast aan wat de buitenwereld én onze studenten vragen van het onderwijs en onderzoek.

- Op basis van de gesprekken met deelraden, opleidingscommissies en werkveld concluderen we: er is **brede steun voor de voorgestelde clustering** en er lijkt voldoende energie in de organisatie te zitten om de implementatie ervan aan te pakken. Door velen wordt de standaardisatie en/of uniformering van de omvang van de onderwijsmodules als manier gezien om samenwerking tussen clusters vorm te geven. De clustering wordt door de meeste collega's als logisch ervaren en het zou eraan bijdragen om beter herkenbaar voor het werkveld en (toekomstige) studenten te zijn. Deze **steun is belangrijk voor het slagen van de clustering**. Maar het slagen valt of staat met het proces van de verandering en daar bemerken we wel zorgen en behoeften. We komen hierop terug onder het kopje 'De verandering die nodig is bij herclustering'.

Een organisatiekundige blik op de clustering

- De keuze voor het organiseren naar stad en in grotere eenheden betekent dat er in Den Bosch 5 en in Breda 4 clusters ontstaan, plus 2 clusters over de steden heen. Zo'n **klein speelveld in een heldere context** (stad) maakt snel schakelen en over clusters heen samenwerken veel eenvoudiger. We verwachten dat het bijdraagt aan actief samenwerken tussen de clusters in de gezamenlijke regionale locatie. Belangrijk is dat er een goede koppeling wordt gemaakt met de toekomstige onderzoekszwaartepunten van Avans en dat ook zij hierin een goede plek hebben.
- Door op stad te organiseren, gaan de **ISAT partners buiten het cluster de samenwerking met elkaar opzoeken**, bijvoorbeeld bij accreditaties en gezamenlijke examencommissies. Dit zal extra aandacht en afstemming vragen. Hier hebben we echter al ruime ervaring mee opgedaan in de afgelopen jaren, omdat gelijke opleidingen van Avans op dit moment bijna allemaal in verschillende academies zijn ondergebracht. Uniformiteit in processen en de omvang van modules helpt hierbij.
- Door aanpalend te clusteren ontstaan er op het vlak van **personeel/HR enkele aantrekkelijke voordelen**. Deze clustering biedt mogelijkheden voor het uitwisselen van personeel binnen een cluster waardoor flexibiliteit en werkdrukverlichting toe kunnen nemen. Er ontstaan kansen voor een bredere inzetbaarheid van en loopbaanperspectieven voor medewerkers en een groter en breder kennisnetwerk is makkelijker binnen handbereik in het cluster. Ook kan de omvang van de gemiddelde flexibele schil omlaag, omdat het cluster robuuster is. Krimp in de ene opleiding kan opgevangen worden door groei in de andere. Het biedt medewerkers meer stabiliteit en het afscheid nemen van goed ingewerkte collega's zal minder nodig zijn.

- Het werken met grotere en dus minder clusters maakt de dialoog tussen de clusters onderling en tussen de clusters en de diensteenheden eenvoudiger te organiseren. De omvang van de clusters onderling moet niet te veel afwijken. Zo blijft er een natuurlijke balans en zijn de eenheden gelijke samenwerkingspartners. Het CvB ziet in de nieuwe clustering een meer gelijkwaardige balans tussen de verschillende clusters dan nu het geval is tussen grote en kleine academies. Overigens blijft kleinschaligheid een belangrijke waarde bij Avans. Ook in de nieuwe clustering blijven opleidingen met hun teams de kleinste eenheid, waardoor ook in de toekomst medewerkers en studenten gezien, gekend, (h)erkend worden.
- Het werken in grotere clusters met een zelforganiserende aanpak vereist duidelijke kaders en standaarden. Er zullen veel zelforganiserende teams ontstaan de komende jaren. Dit vergt uniformiteit zodat de dienstverlening voldoende kan aansluiten op de behoefte van de teams. Wanneer deze uniformiteit goed ingeregeld wordt, zal de bedrijfsvoering en daarmee het onderwijs optimaal en efficiënter kunnen handelen.

Op twee doelgroepen, opleiding Verpleegkunde en de groep internationale opleidingen, heeft de aangeboden clustering een specifieke, grotere impact.

- De opleiding **Verpleegkunde** wordt in de aangeboden clustering gesplitst in 2 opleidingen. Verpleegkunde Breda komt in cluster Zorg, Welzijn en Educatie en Verpleegkunde Den Bosch komt in cluster Welzijn en Gezondheid. Deze keuze tot splitsing is uiteraard nooit een doel van clustering geweest, maar is gemaakt om de clustering sluitend te kunnen maken. Niet splitsen van Verpleegkunde, leidt tot één groot sociaal cluster over 2 steden heen, waarmee beide ordeningsprincipes (clustergrootte en organiseren naar stad) in het geding komen. Dit is niet werkbaar en er is geen passend alternatief. De medewerkers van Verpleegkunde zijn, zoals ook te verwachten valt, positief over de Ambitie en over de samenwerking met Social Work, maar negatief over de splitsing van hun opleiding. Met name de druk die een splitsing zal opleveren, in combinatie met de forse uitdaging die de opleiding de komende tijd verwacht in het afleveren van een groeiende groep kwalitatief goede verpleegkundigen aan het werkveld, weegt zwaar. En dat is zeer goed te begrijpen. Toch zien we dat alternatieven niet passend zijn en óók meer werkdruk zullen opleveren. We hebben daarom besloten de opleiding Verpleegkunde te splitsen conform voorgestelde clustering. Hierbij dient alle aandacht en begeleiding gegeven te worden die nodig is om de splitsing met zo weinig mogelijk negatieve bijwerkingen op het onderwijs en werkdruk van medewerkers te laten verlopen. Tevens hebben we besloten om deze splitsing gelijktijdig met de implementatie van de clustering te laten verlopen. Uitstel van de splitsing zal vooral onduidelijkheid opleveren en onnodige praktische problemen in de dagelijkse werksituatie. Daarnaast kan een langdurige periode van onduidelijkheid additionele onrust en werkstress met zich meebrengen. Een goede ondersteuning zullen wij aanbieden; waarbij we in overleg zullen treden met de opleiding om te bezien wat nodig is.
- **Internationale opleidingen** worden in de aangeboden clustering over meerdere clusters verdeeld, wat mogelijkheden biedt om de opleidingen van verschillende clusters zich meer internationaal te laten oriënteren. Hier roept het werkveld ook toe op. Met het verspreiden van de internationale opleidingen over meerdere clusters, verdwijnt echter ook een duidelijke internationale focus. Hierdoor is er zorg over hoe

de internationale ondersteuning gewaarborgd blijft, hoe Avans aantrekkelijk blijft voor internationale medewerkers en studenten en welke loopbaankansen internationale medewerkers hebben binnen Avans.

De Avans International Community wordt door de internationale medewerkers als een redelijk alternatief gezien voor het **vormgeven van internationalisering binnen Avans**, wanneer er geen internationaal cluster komt.

De verandering die nodig is bij de herclustering

- Wanneer we bekijken wat deelraden, opleidingscommissies en vertegenwoordiging van het werkveld aan feedback hebben gegeven op de voorgestelde clustering, dan valt ons het volgende op. Er wordt relatief weinig gezegd over de clustering. Men lijkt het voorstel overwegend als logische clustering te zien, op de opleiding Verpleegkunde na. Tijdens het consulteren van deelraden, opleidingscommissies en werkveld is er **vooral veel gesproken en onrust geuit over de verandering van structuur en alle gevolgen** die dat heeft. Dat staat los van de gekozen clustering en is inherent aan een veranderproces. De meeste opmerkingen gaan over onrust en/of onduidelijkheid bij een directiewisseling, onrust en vragen over inrichting van de onderwijsondersteunende functies en wat dat betekent voor arbeidsplaatsen. En over het harmoniseren van bedrijfsvoering binnen en tussen clusters terwijl de 'winkel open blijft' wat energie, aandacht en begeleiding zal vragen. Stuk voor stuk herkenbare en logische aandachtspunten in het verandertraject. Belangrijk hierin is vooral een goed afgestemde planning van de implementatie en een transparante, tijdige communicatie over deze belangrijke onderwerpen.
- Door voor een aanpalende clustering te kiezen blijven relatief veel opleidingen die nu in een academie ook samenwerken bij elkaar. Dit maakt de **impact van een herclustering op deze plekken minder groot, waardoor energie en tijd naar het onderwijs kan vloeien**. Een keerzijde van een beperkte impact kan **een risico op inertie zijn**: er ontstaat in sommige clusters wellicht te weinig beweging. Ook hier is communicatie het middel om te komen tot beweging. Daarnaast is het van belang snel helder te maken wat we verwachten van de nieuwe clusters en hierover samen afspraken te maken.
- Het verschil in de **mate waarin opleidingen de verandering zullen voelen** is in het algemeen ook een aandachtspunt. Sommige academies worden geheel gesplitst, anderen blijven (bijna) volledig intact. Begeleiding van de verandering moet worden aangepast op de situatie en behoefte van elk nieuw cluster. Hoewel we uniformiteit vragen in de inrichting van clusters, heeft de aanpak van de verandering juist verschil in ondersteuning, timing en communicatie per cluster.
- Door een enkele opleiding bij bestaande 'academies' te clusteren kan een gevoel van adopteren of zelfs overname bestaan bij de betreffende opleiding. Er zal nadrukkelijk **geïnvesteed moeten worden in een nieuw cluster** waarin iedere opleiding een eigen plek heeft en gelijkwaardig is. Er wordt een nieuw cluster gevormd waarin alle genoemde opleidingen in opgaan. Het is aan de nieuwe directies om deze boodschap over het voetlicht te blijven brengen.
- Het succes van elk nieuw cluster is deels afhankelijk van de mate waarin het in staat is om **gezamenlijke waarden te ontwikkelen en te internaliseren**. Voor meer

diverse clusters is dit een grotere opgave. Ook geldt ten aanzien van de ervaren kleinschaligheid, dat er door de medewerkers van de relatief grote toekomstige clusters een risico wordt gezien. De hogeschool en de opleidingen moeten een plek blijven waarin iedereen zich thuis voelt, waarin studenten zich gezien voelen, en daardoor een gevoel van "thuis zijn" ervaren. Door te werken met zelforganiserende teams kan het thuisgevoel blijven bestaan of versterkt worden. Momenteel liggen er al kaders en instrumenten rond zelforganisatie. Deze zullen opnieuw uitgedragen, aangescherpt en aangevuld worden. Het CvB wil duidelijke kaders en doelstellingen over zelforganiseren aan de clusters mee geven, maar wil de invulling daarvan aan de teams zelf laten. Hiermee wordt samenwerking en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en 'mores' gestimuleerd. Om de organisatie aangehaakt te houden bij de verandering moet terugkerend het 'waarom' van deze clustering worden herhaald. Het clusteringsproces dient een doel, dat verenigt ons, het mag niet verworden tot slechts een middel.

- We mogen **de continuïteit van het lopende onderwijs** niet uit het oog verliezen. 'Running the business' is – mede door de Covid pandemie – een fikse opgave geweest. Changing the business mag niet ten koste gaan van de aandacht voor het primaire proces. Het CvB zal om deze reden ondersteuning en extra formatie inzetten.

3. Vooruitblik naar de implementatie

Na het vaststellen van de clustering van opleidingen, start de implementatiefase, die gecoördineerd wordt vanuit het bouwblok Organisatie. Om een goed beeld te krijgen over de toekomstige clustering en dus een besluit te kunnen nemen, zullen enkele implementatie mijlpalen helder moeten zijn. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste mijlpalen besproken.

3.1. Overgang naar clusters

Wanneer de clusters vastgesteld zijn, zal de organisatie tijd nodig hebben om de kanteling naar het werken in clusters te kunnen maken. Naast tijd om harmonisatie van processen voor te bereiden, is er ook tijd nodig om de systemen in te richten zodat deze de nieuwe clustering en het nieuwe onderwijs kunnen ondersteunen. Om deze tijdslijnen goed in te kunnen schatten is er onder regie van de bouwblokken ICT & Data en Organisatie een impactanalyse rond de systeeminrichting uitgevoerd. Uit deze analyse komt het advies om de clustering in de systemen op één moment plaats te laten vinden i.p.v. een gefaseerde aanpak. Er zijn twee natuurlijke momenten om de herclustering in te laten gaan: bij de start van een studiejaar (1 september) of bij de start van een begrotingsjaar (1 januari). Aangezien wij een onderwijsinstelling zijn, sluit het college aan bij het ritme van het onderwijs: de start van het studiejaar. Dat kan betekenen dat op 1 september 2022, de start van de nieuwe organisatie, nog niet alle systemen zijn ingeregeld. Dat zal wel het geval zijn op 1 januari 2023. Voor de overbruggingsperiode komen we in het najaar met een aanvullend plan.

3.2. Personele gevolgen van de implementatie

Binnen de organisatie is er grote behoefte aan duidelijkheid op personeel vlak. Wat gebeurt er met functies, benoemingen, toebedelingen aan clusters en wanneer is daar duidelijkheid

over? Het CvB is voornemens om bij het vaststellen van de clustering tevens helderheid te geven over de grote lijnen van de personele gevolgen. Onderstaand wordt per doelgroep een advies gegeven over communicatie en timing.

Personele gevolgen directieleden en plaatsingsprocedure:

Communicatie: Alle directieleden worden geplaatst in de nieuwe clustering.

- Na instemming van de AMR en goedkeuring van de RvT op de clustering zal het CvB de **plaatsing van directieleden op de verschillende clusters bekend** maken. Om tot deze personele keuze te kunnen komen, voert het College voor het zomerreces een inventarisatie van wensen en ambities uit. Bij de vorming van directieteams wordt het huidige besturingsmodel (2-lagen met per ongeveer 800 studenten een adjunct-directeur) niet gewijzigd.
- Zo snel mogelijk na instemming door de AMR worden de beoogde directieteams van de toekomstige clusters kenbaar gemaakt.
- De nieuwe directies ontvangen vanuit het CvB de opdracht om te komen tot een clusterplan. Een onderdeel van deze opdracht zal zijn om voor kerst 2021 aan alle medewerkers helderheid te geven naar welk cluster zij zich zullen bewegen.

Personele gevolgen onderwijzend personeel voltijd opleidingen

Alle docenten zijn in de huidige clustering toebedeeld aan een opleiding en gaan **'as is' over** naar een nieuw cluster. Daar waar een docent werkzaam is voor twee opleidingsteams wordt een gesprek gevoerd en op maat, indien nodig, een keuze gemaakt.

Personele gevolgen OOP van voltijd opleidingen

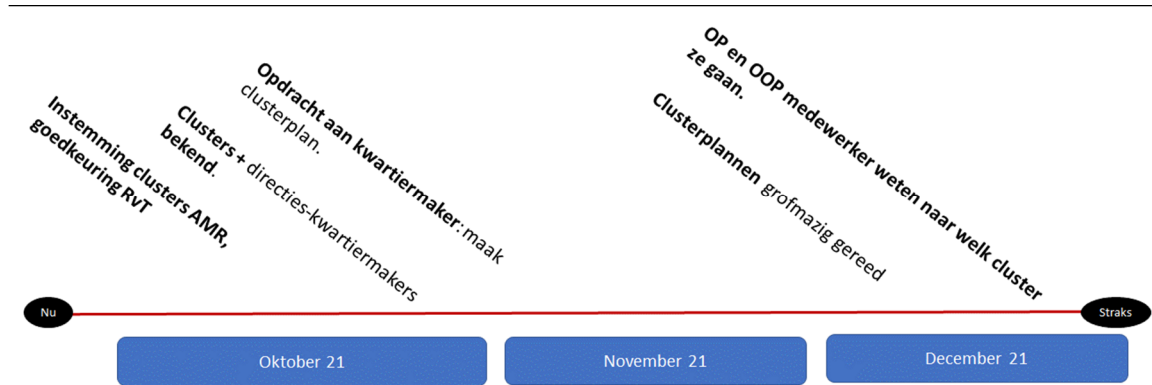
Iedere medewerker, inclusief zijn/haar functie¹, gaat voor de volledige arbeidsomvang **over naar een cluster**. We vinden het belangrijk met deze boodschap duidelijkheid te geven. En we willen dat het onderwijs gewoon blijft doorgaan en we onze hoge kwaliteit blijven vasthouden. Wij weten dat de inzet van deze collega's daarbij onmisbaar is. In **december 2021** is bekend in **welk cluster** OOP medewerkers komen. Iedere medewerker zal dan geplaatst worden in een cluster.

Per start studiejaar 2022 gaan we in de nieuwe clusters van start. Op dat moment krijgen alle medewerkers (zowel onderwijzend (OP), onderwijs ondersteunend personeel (OOP) als management) van de voltijdopleidingen een plek toegewezen in het nieuwe cluster. De rollen en taken van OOP kunnen na deze datum nog wijzigen, vanwege harmoniseren en optimaliseren van werkprocessen in en over de clusters heen.

¹ Daar waar een niet werkbare dubbeling in functies ontstaat zal, binnen de HR kaders van Avans en in overleg met de betreffende medewerker, een oplossing gevonden worden.

Routekaart personele gevolgen

Onderstaande routekaart geeft de belangrijkste personele gevolgen in de tijd weer.



3.3. Inrichting binnen clusters

Na het definitieve besluit over de clustering van opleidingen staat de structuur vast. Direct hierna gaan de directieteams aan de slag met een cluster- en transitieplan. Parallel aan deze opdracht zal het bouwblok Organisatie (in afstemming met de andere bouwblokken) werkgroepen starten om te komen tot standaardisering van processen, keuzes over centrale/decentrale inrichting en kaders rond zelforganisatie. Deze werkgroepen werken in nauwe afstemming samen met de kwartiermakers van de clusters. Nadere informatie over de implementatie en routekaart is te vinden in het transitieplan/plateauplannen.

3.4. Naamgeving clusters

Momenteel wordt in de clusterplaat gesproken vanuit werknamen. Vanuit de achterban is zorg uitgesproken of deze werknamen voldoende aansluiten bij het onderwijs dat zij voor ogen hebben en of deze voldoende helder zijn voor studiekeuzers. Vanuit het Avansbrede belang gedacht willen we clusternamen die eenduidig in stijl zijn, bijvoorbeeld qua lengte en taal.

Bijlage 1: ontwerpcriteria

Criteria volgend uit Ambitie 2025, die eisen stellen aan ons onderwijs(model) en daarmee aan ons organisatiemodel

De inrichting:

1. ondersteunt maximaal in het opleiden in een leven lang leren;
2. ondersteunt maximaal in kwaliteit in en verbinding tussen onderwijs en onderzoek;
3. maakt flexibiliteit in het onderwijs (keuzevrijheid en modulair studeren) mogelijk;
4. maakt interdisciplinair opleiden mogelijk;
5. maakt beperken van uitval en naadloos switchen voor studenten mogelijk;
6. faciliteert co-creatie met de buitenwereld en sluit aan op het werkveld;
7. faciliteert het verantwoord (her)gebruik van online data en digitale lessen.

Criteria volgend uit Ambitie 2025 die direct eisen stellen aan ons organisatiemodel:

De inrichting:

8. bevordert samenwerking binnen Avans;
9. draagt eraan bij dat medewerkers het beste uit zichzelf halen t.b.v. kwaliteit onderwijs;
10. zorgt ervoor dat autonomie zo laag mogelijk in de organisatie wordt belegd en leiderschap wordt gedeeld;
11. is wendbaar/adaptief;
12. draagt bij aan duurzaamheidsdoelen (SDG's).

Criteria die we belangrijk vinden, los van de inhoud van Ambitie 2025:

De inrichting:

13. zorgt voor het behoud van het gevoel van community bij student en medewerker (persoonlijk en betrokken);
14. zorgt voor behoud van onze reputatie als betrouwbare organisatie;
15. moet voldoen aan onze opdracht t.a.v. onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.