

Bijlage 6

LEESWIJZER

Dit document biedt informatie over de achtergrond, uitgangspunten en opgave van het vraagstuk organisatiemodel. En daarnaast biedt het aanvullende informatie ter ondersteuning van de gekozen ordeningsprincipes.

1.1. Het waarom achter een wendbaar organisatiemodel

Onze vorige Ambitie 2020 was grotendeels goed realiseerbaar binnen de huidige academiestructuur. Echter, doelen bleken vaak te uitdagend wanneer deze gerealiseerd moesten worden over de grenzen van eenheden heen. Intensieve samenwerking in abstracte, maar ook in praktische zin, bleek complex door de relatief grote hoeveelheid eenheden en de diversiteit van deze eenheden.

De 'Ambitie 2025: Wendbaar en Veerkrachtig' zet beduidend zwaarder in op juist deze grens-overstijgende doelen. De nieuwe ambitie vraagt om samenwerking op een dusdanige ordergrootte, die een beroep doet op onze onderlinge manier van organiseren. Het gaat daarbij om drie perspectieven in het bijzonder:

1. Het perspectief van onze **student**: we wensen een wendbare professional op te leiden. Daarom creëren we een grote hoeveelheid variëteit van gepersonaliseerde leerroutes voor onze studenten. Dat vraagt om een organisatie waarbinnen studenten ongehinderd, zowel fysiek als digitaal, kunnen kiezen en niet beperkt worden door de begrenzings van losse eenheden.
2. Het perspectief van onze **collega**: de kracht van goed onderwijs vindt zijn bron bij onze collega's die het mogelijk maken. Samenwerking binnen en tussen verschillende teams wordt noodzakelijk om een variëteit aan leerroutes en interdisciplinair onderwijs te realiseren. Daarnaast stimuleren we dat talenten van collega's worden ingezet, daar waar deze het sterkst tot hun recht komen. Dat beperkt zich niet tot een enkel organisatieonderdeel. Medewerkers krijgen zo de mogelijkheid zich ook over de grenzen van eenheden heen te ontwikkelen.
3. Het perspectief van onze **organisatie**: de huidige organisatiestructuur maakt veel flexibiliteit binnen de academies mogelijk. Het nieuwe organisatiemodel heeft voor ogen niet alleen de flexibiliteit van de losse eenheden, maar ook de flexibiliteit van Avans als geheel te stimuleren. Dat is nodig, omdat de complexe uitdagingen in onze omgeving om aanpassingsvermogen vragen en niet langer meer door een enkel organisatieonderdeel alleen zijn op te lossen. Wil Avans flexibiliseren, dan vraagt dat een zekere standaardisatie over de grenzen van eenheden heen.

Willen wij deze ambitie realiseren, dan vraagt dat om een werkwijze waarin samenwerking geen mogelijkheid, maar de norm is. Bij een ambitie die alleen in gezamenlijkheid gerealiseerd kan worden, ontstaat ook de vraag welk organisatiemodel daar het beste in faciliteert.

1.2. Het goede van nu vasthouden

Tegelijkertijd houden we datgene uit het verleden vast dat Avans zo krachtig maakt. Wij blijven uitdrukkelijk trouw aan onze waarden: bij Avans werken we op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen, in een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen en iedereen een thuisbasis heeft. Daarnaast blijven een drietal besturingselementen intact in het te realiseren organisatiemodel. Deze elementen hebben ons gediend in het behalen van onze vorige ambitie, en blijven ook in het nieuwe organisatiemodel bestaan:

1. De twee-lagenstructuur die Avans kent. Hiermee vermijden we onnodige extra schakels in de organisatie en behouden we korte lijnen in aansturing en informatieoverdracht.
2. Iedere organisatie-eenheid heeft een directieteam. Net als in de huidige situatie is de grootte en de samenstelling van het team afhankelijk van de studentenaantallen van deze eenheden.
3. Hoe binnen de organisatie-eenheden taken, rollen en verantwoordelijkheden worden belegd, is aan de eenheden zelf, zolang dit past binnen Avans geldende kaders.

1.3. De opgave

De opgave is in de notitie 'Op weg naar Avans Organisatiemodel 2025' benoemd: '*onderzoek welk organisatiemodel het meest dienend is aan het realiseren van de Ambitie 2025*'. Het organisatiemodel is ondersteunend aan het onderwijsmodel. Aan deze opgave ligt nadrukkelijk geen besparingsopgave ten grondslag. Efficiency is een welkome bijvangst, maar zeker geen doel op zich. Wat overeind blijft is dat we onderzoeken hoe onze middelen zo goed mogelijk ingezet worden voor het primaire proces.

Het vertrekpunt van dit proces vormen de academies gezamenlijk. De AAAD en ADA worden als relatief nieuwe eenheden later aan het ontwerpproces verbonden. Voor AVD geldt datzelfde, aangezien deze academie al op weg is naar een modulaire inrichting van het onderwijs. De Juridische Hogeschool laten we, vanwege haar bijzondere status als onderdeel van zowel Avans Hogeschool als Fontys Hogescholen, ook buiten beschouwing. Naast de academies nemen onze ondersteunende diensten een belangrijke positie in. Nadat we gezamenlijk hebben geschetst hoe wij onderwijs wensen te organiseren, schetsen we vervolgens welke dienstverlening daar het beste bij past – en hoe deze het best georganiseerd kan worden.

De ontwikkelingen rondom het organisatie- en onderwijsmodel gaan hand in hand, met name ten aanzien van de implementatie van beide modellen. Op het moment van schrijven vinden gesprekken plaats over de wijze en volgordelijkheid van implementatie van beide modellen. De uitkomst hiervan vormt onderdeel van een op te leveren implementatieplan.

We staan in sterk contact en zoeken steeds weer de verbinding met andere Avans-brede initiatieven, met het onderwijsmodel vooropgesteld. Nadrukkelijk is er aandacht voor de zachte kant van organisatieontwikkeling, zoals gedeelde waarden, een gedeelde taal en cultuur. In de ontwikkeling van ons Avansbrede organisatiemodel neemt de AMR een belangrijke positie in. Binnen eenheden zijn de deelraden gesprekspartner bij organisatiewijzigingen.

2. Ordeningsprincipes

Zowel in februari als tijdens de Cirkelmiddag van 19 juni, is met directies gesproken over ordeningsprincipes onderliggend aan het organisatiemodel, als ook over de ondersteuning ervan met data. Er is overwegend draagvlak voor de eerste twee ordeningsprincipes, namelijk organiseren op basis van nabijheid en het werken in eenheden van ongeveer 2.500 studenten. Het derde ordeningsprincipe, organiseren binnen domeinen of juist domeinoverstijgend, leent zich nog voor verdere discussie op de locaties zelf. Onderstaande punten liggen ten grondslag aan de ordeningsprincipes, waarvan de ondersteuning terug te vinden is in paragraaf 3.

2.1. Principe 1: organiseren op stad.

- Studenten kiezen een opleiding en instelling op basis van locatie, en blijven daarna in de regio werkzaam. Dat benadrukt het belang van onze regionale functie.
- Organiseren op locatie voorziet in het gevoel van een thuisbasis. Dat sluit aan op de waarden van Avans: we zien, herkennen en erkennen elkaar.
- Organiseren op locatie bevordert de samenwerking tussen eenheden (individuen, teams, afdelingen). Dat helpt bij het realiseren van grote gezamenlijke opgaven.
- Organiseren op locatie bevordert de samenwerking met het regionale werkveld. Dat sluit aan op de Ambitiepijler 'Co-creatie met het werkveld'.

2.2. Principe 2: organiseren in robuuste eenheden van om en nabij 2.500 studenten.

- Grotere eenheden leidt automatisch ook tot minder eenheden. Samenwerking met minder eenheden op één locatie vergroot de snelheid en slagkracht van die locatie. Daarmee beogen we dat het eenvoudiger is om te anticiperen en te reageren op behoeften vanuit de buitenwereld.
- Grotere eenheden helpen om onderwijs interdisciplinair te organiseren. De ervaring leert dat coördinatie, samenwerking en afstemming effectiever is wanneer deze binnen de eenheden plaatsvindt ten opzichte van tussen eenheden.
- Grotere eenheden zijn financieel en qua organisatie robuuster te organiseren. Bij meerdere opleidingen en dus opleidingsteams binnen één eenheid is het eenvoudiger fluctuaties en tegenvallers op te vangen en kan men werken met een kleinere flexibele schil. Er is meer ruimte om budget vrij te spelen voor innovatie binnen de eenheid.
- Minder maar grotere eenheden dragen bij aan betere bestuurbaarheid. Dat helpt ons tijdig te reageren op veranderingen in onze omgeving.
- De veelheid aan huidige eenheden leidt tot versnippering en diversiteit in ondersteuning. De verwachting is dat minder maar grotere eenheden leiden tot meer uniformiteit en effectiever inzet van ondersteuning.
- Grotere eenheden, waar rond de 2.500 studenten studeren, correspondeert met een medewerkersbestand van rond de 150 medewerkers, wat het maximale aantal is dat effectieve samenwerking mogelijk maakt.
- Huidige grotere eenheden van rond de 2.500 studenten scoren hoog op kleinschaligheid. Grotere eenheden doen geen afbreuk aan de kwaliteit van kleinschalig onderwijs.

2.3. Clusteringen

In eerdere sessies met directeuren en adjuncten is gebrainstormd over mogelijke clusteringen. Uit deze sessies bleken verschillende mogelijkheden welke nog nader onderzocht kunnen worden:

1. Organiseren in aanpalende opleidingen draagt bij aan het gevoel van een thuisbasis. Echter vraagt dat extra aandacht voor het organiseren van interdisciplinair onderwijs.
2. Organiseren over domeinen heen maakt interdisciplinair onderwijs mogelijk. Echter bestaat het risico dat medewerkers en studenten verdwalen in een netwerkorganisatie.
3. In de eerste twee jaren lijkt het organiseren per domein het meest logisch, omdat dat de basis legt van een beroepsidentiteit en kennis. De jaren daarna worden verrijkt door juist interdisciplinair te leren.
4. Werk in een netwerkorganisatie, waarbij de stam 'het domein' is en de takken 'over domeinen heen'. Complexe, maatschappelijke vraagstukken zouden een aanleiding kunnen geven voor het interdisciplinair samenwerken, mogelijk kan dit gekoppeld worden aan thema's in de expertisecentra.

5. Een heel ander scenario dat besproken is, is het volledig loslaten van de ordening en middels het gaandeweg clusteren van opleidingen langs de inhoudelijk lijn tot overeenkomst komen.

3. Aanvullende informatie per ordeningsprincipe

Uiteraard zijn er altijd verschillende opties voor het inrichten van een organisatie. De beide principes die zijn gekozen, zijn bepaald in een zorgvuldig proces en in afstemming met betrokkenen. Ze liggen aan de basis van een organisatie die ondersteunend is aan de ambitie van Avans. Onderstaand volgt meer informatie die ondersteuning biedt aan de keuze voor de beide principes.

3.1 Principe 1: organiseren op stad.

Dit principe wordt toegelicht door een aantal stellingen, die elk worden ondersteund met data en literatuur.

Studenten kiezen een opleiding en instelling op basis van locatie, en blijven daarna in de regio werkzaam.

- De beschikbare data binnen Avans toont aan dat instromers voornamelijk regionaal kiezen¹. Van Deuren (2010) verwijst naar meerdere onderzoeken waaruit blijkt dat locatie en reisafstand belangrijke overwegingen zijn voor de keuze van een instelling². Ook in de keuze van minoren staat 'locatie' op plek 5 van de 19 beweegredenen.
- Sinds 2015 daalt het aantal hbo-studenten dat op kamers gaat³. In lijn van deze bevinding past dat studenten bij voorkeur kiezen voor een onderwijsinstelling die op realistische reisafstand ligt.
- Nabijheid blijkt eveneens een verband te hebben met studiesucces⁴. Kobus (2015) concludeert dat de studieresultaten van studenten verslechteren, zodra de reisafstand toeneemt.
- Aan de uitstroomkant blijkt dat hbo'ers voornamelijk blijven hangen in de Brabantse steden waar zij gestudeerd hebben⁵. Dat zou voor Avans interessant zijn, aangezien een rolverschuiving van de student kan optreden van student naar werkveldpartner.

Organiseren op locatie voorziet in het gevoel van een thuisplaats.

- Jaitli & Hua (2013): beschouwen de impact van een corporate campus omgeving op het gevoel van medewerkers en studenten ergens thuis te horen. Het gevoel van ergens tussenhoren correleert significant en positief met werkplektevredenheid, een corporate-campus, fysieke factoren die de productiviteit ondersteunen (landschap, persoonlijke werkomgeving), bekendheid met faciliteiten en werklocaties en face-to-face interacties als gevolg van fysieke nabijheid. Het bestaan van een corporate campus blijkt de meest significante positieve factor in het gevoel van een medewerker ergens thuis te horen.
- Inalhan & Finch (2004): beschouwen de relatie tussen mens en plaats. Locatiegebondenheid is afhankelijk van het gevoel van verbondenheid, bekendheid en identiteit. Veranderingen in locatie-indeling beïnvloeden het proces dat mensen verbindt aan hun sociale omgeving. Voorafgaand aan veranderingen is het noodzakelijk dat enerzijds bestaande factoren die verbondenheid met een locatie beïnvloeden worden onderzocht, en anderzijds mensen worden ondersteund om hun banden met mensen en plaatsen opnieuw op te bouwen.

Organiseren op locatie bevordert de samenwerking tussen eenheden (individuen, teams, afdelingen)

- Alsharo, Gregg & Ramirez (2016) concluderen dat ondanks dat virtueel samenwerken mogelijkheden biedt, dit niet per se leidt tot een hogere effectiviteit van het team. Het opbouwen van vertrouwen onderling is een bepalende variabele hiervoor.
- Hoegl & Properio (2004), concluderen dat zowel de kwaliteit van teamprocessen als de kwaliteit van de uitkomst van teamprocessen significant positief correleert met fysieke nabijheid. Echter, niets gebeurt vanzelf: blijvende aandacht en steun vanuit hoger management blijkt hier een belangrijke bijdrage aan te leveren. Ook blijkt dat zelfs bij een minimaal toenemende fysieke afstand cruciale teamprocessen kwalitatief achteruit gaan. Deze bevinding komt overeen met de geluiden in de wandelgangen van Avans.
- Kessler (2000), Sethi (2000), Sethi & Nicholson (2001) en Allen (1970) (geciteerd uit Myungsuk Cha & Jun-Gi Park, 2013), concluderen dat het mislukken van projecten voortkomt uit een werkomgeving waar teamleden fysiek van elkaar gescheiden zijn. In andere woorden, wanneer de nabijheid van teamleden toeneemt, neemt ook de frequentie en kwaliteit van de communicatie toe, wat resulteert in betere prestaties.
- Kraut et al. (2002): ten opzichte van teams waar de fysieke afstand tussen teamleden groot is, kost het relatief weinig tijd voor teamleden die fysiek dichtbij elkaar georganiseerd zijn te communiceren, vertrouwen op te bouwen en samen te werken.
- Kraut et al. (1990): fysieke nabijheid bevordert informele communicatie, wat betekent dat veel kleine beslissingen en veel coördinatie onderling meer spontaan tot stand komen – onbedoelde meetings blijken net zo waardevol als vooraf geplande meetings.

Organiseren op locatie bevordert de samenwerking met het regionale werkveld.

- Knobens & Oerlemans (2006): bevestigen aan de hand van een volledige literatuurstudie dat geografische nabijheid een positief effect heeft op samenwerking tussen organisaties. Naarmate de afstand tussen organisaties toeneemt, hoe lastiger het wordt samen te werken en kennis uit te wisselen. Zij voegen twee dimensies van nabijheid toe die minstens zo relevant zijn: organisatorische nabijheid (de mate waarin overtuigingen overeenkomen en zich vertalen naar vergelijkbare werkwijzen) en technische nabijheid (de mate waarin kennis tussen organisaties elkaar aanvult om tot nieuwe innovaties te komen).
- Gertler (1995): fysieke nabijheid blijkt een significante voorspeller te zijn voor het succesvol ontwikkelen en implementeren van nieuwe innovaties. Geografische, culturele en organisatorische nabijheid zijn van wezenlijk belang voor geslaagde implementatie van nieuwe innovaties.

3.2 Principe 2: organiseren in robuuste eenheden van om en nabij 2.500 studenten

Ook bij het tweede principe worden enkele punten ter ondersteuning geboden.

- Enkele grotere academies (AII, AGZ, ATGM) scoren hoog op kleinschaligheid ten opzichte van kleine academies, wat bewijst dat ook grotere eenheden hoog op dit kwaliteitsaspect kunnen scoren². Grotere eenheden leveren niet aantoonbaar in op het door studenten ervaren gevoel van kleinschaligheid.

- Robin Dunbar vond begin jaren '90 een correlatie tussen de grootte van het brein en
- gemiddelde sociale groeps grootte. Deze wetmatigheid houdt in dat om en nabij de 150
- personen het optimale aantal is om informele relaties en groepscohesie te onderhouden, en een
- community optimaal te doen functioneren. Organisaties als Gore-Tex en Skatteverket hebben
- hun organisatiemodel gebaseerd op deze wetmatigheid. Elk aantal boven de 150 brengt een
- tweetal uitdagingen met zich mee:
- Een cognitieve uitdaging: het brein heeft moeite om in een netwerk met meer dan 150 mensen samen te werken.
- Een relationele uitdaging: mensen hebben doorgaans de tijd niet om in meer dan 150 mensen te investeren om diepgaande relaties aan te gaan. Althans, de tijd die mensen investeren is proportioneel aan de kwaliteit van de relatie.