



*(pre)Programma "Onderwijslogistiek en de flexibilisering van het mbo onderwijsaanbod"*

## **Onderwijslogistiek is hersengymnastiek**

Versie	Datum	Status	Auteur
0.1	24 april 2017	Concept	Edith Hofstede - saMBO-ICT Leo Bakker - Kennisnet
0.2	10 mei 2017	Concept	Edith Hofstede - saMBO-ICT Leo Bakker - Kennisnet
1.0	21 juni 2017	Definitief	Edith Hofstede - saMBO-ICT Leo Bakker - Kennisnet

## Inhoudsopgave programmaplan onderwijslogistiek in het mbo

Aanleiding	3
Definitie onderwijslogistiek	4
Ophalen van de vraag uit de instellingen	5
Programma	8
Doelstelling	9
Aanpak	9
Uitgangspunten	10
Activiteiten	11
Resultaten	12
Projectorganisatie	13
Afhankelijkheden	15
Bibliografie	15

### 1.

## Programma: "Onderwijslogistiek in het mbo"

### Aanleiding

De kwaliteit van onderwijs is voor een onderwijsinstelling zijn grootste goed. Die kwaliteit bepaalt in hoge mate de resultaten van de instelling in zijn algemeenheid en die van de studenten in het bijzonder. De kwaliteit heeft grote invloed op mogelijke uitval van studenten en ook op de tevredenheid van studenten en docenten. Toenemende flexibilisering en personalisering van het onderwijs, verdergaande differentiatie naar vorm en inhoud worden steeds belangrijker. En daarmee wordt naast de kwaliteit van het onderwijs zelf, ook wel de 'grote kwaliteit' genaamd, de kwaliteit van de onderwijsorganisatie, van de onderwijslogistiek steeds belangrijker. De behoefte aan voldoende 'kleine kwaliteit' gaat een steeds grotere rol spelen.

Daarmee komt onderwijslogistiek prominent op de agenda van het mbo-onderwijs. Ontwikkelingen als het aanbieden van keuzedelen vanuit de herziening kwalificatiestructuur dragen daar nog eens extra aan bij.

Ook al wordt het nog niet overduidelijk door onderzoek aangetoond, het is de verwachting dat een verbeterde onderwijslogistiek een positieve bijdrage zal leveren aan een toename van kwaliteit van onderwijs, verbetering van de doorlooptijd en van studiesucces, een terugloop in uitval van studenten en een hogere tevredenheid bij studenten en docenten.

Bestuurders van mbo-instellingen hebben in ieder geval aangegeven het van belang te vinden om op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden rond onderwijslogistiek, getuige de vraag van de stuurgroep bedrijfsvoering aan saMBO-ICT om een onderwijslogistiek programma te ontwikkelen om daarmee het thema breed op de kaart te zetten en scholen te ondersteunen in het verbeteren daarvan. Het gaat de bestuurders daarbij niet alleen om een verbetering van de huidige onderwijslogistiek maar juist ook een aanzet te geven om onderwijslogistiek te plaatsen in het perspectief van toekomstige uitdagingen zoals de toenemende vervaging van instellingsgrenzen, flexibilisering ten behoeve van de arbeidsmarkt, een leven lang leren en dergelijke.

In het hoger onderwijs is deze beweging al enige jaren waarneembaar en zijn onderwijs-logistiek en het thema flexibiliseren van het onderwijs een belangrijk onderwerp. Daarbij is het voornaamste knelpunt de zoektocht naar een passende onderwijslogistieke ondersteuning. Instellingen staan steeds meer voor de uitdaging de beweging te maken van 'belemmering van flexibiliteit' naar 'facilitering van flexibiliteit' (Bakx, 2016). De special interest group (SIG) Onderwijslogistiek is in het hoger onderwijs het platform waar instellingen met elkaar samenwerken om dit thema te agenderen en te onderzoeken. Daar waar mogelijk en gewenst kan het mbo-onderwijs gebruik maken van inzichten en resultaten die in het hoger onderwijs zijn ontwikkeld.

Maar eerst is het van belang om de werkelijke vraag vanuit de mbo-instellingen op te halen. Waar wringt de schoen, welke ontwikkelingen zijn er en waar is behoefte aan.

Dat moet de basis zijn van een goed onderwijslogistiek programma.

Deze programma beschrijving gaat daarop in en beschrijft vervolgens welke doelen het programma zich stelt en welke activiteiten met welke resultaten daarbij ingezet zullen worden.

## Definitie onderwijslogistiek

In het hoger onderwijs is een heldere definitie ontwikkeld voor onderwijslogistiek (SIG Onderwijslogistiek 2014):

*Onderwijslogistiek is het geheel van processen, systemen en informatiestromen die het mogelijk maken dat het onderwijs op hogescholen en universiteiten gestroomlijnd verloopt. In de ideale situatie is onderwijslogistiek een keten van samenhangende onderwijsprocessen met integrale ICT-ondersteuning binnen de instelling en in relatie met de ketenpartners.*

De SIG heeft hierbij een onderwijslogistiek model ontwikkeld dat een poging doet om ook een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen voor onderwijslogistiek zodanig dat het gesprek tussen de verschillende betrokkenen, verschillende afdelingen binnen de instellingen elkaar ook beter kunnen verstaan in de zoektocht naar optimalisering van het hele proces. Dit model is echter alweer enkele jaren oud en het lijkt erop dat er intussen alweer meer behoefte is ontstaan aan een meer flexibel model voor het mbo.

Voor het mbo is enige tijd geleden ook al eens het begrip onderwijslogistiek gedefinieerd in het kader van de ontwikkeling van de referentiearchitectuur voor het mbo in het TripleA traject, daarin wordt het begrip als volgt omschreven;

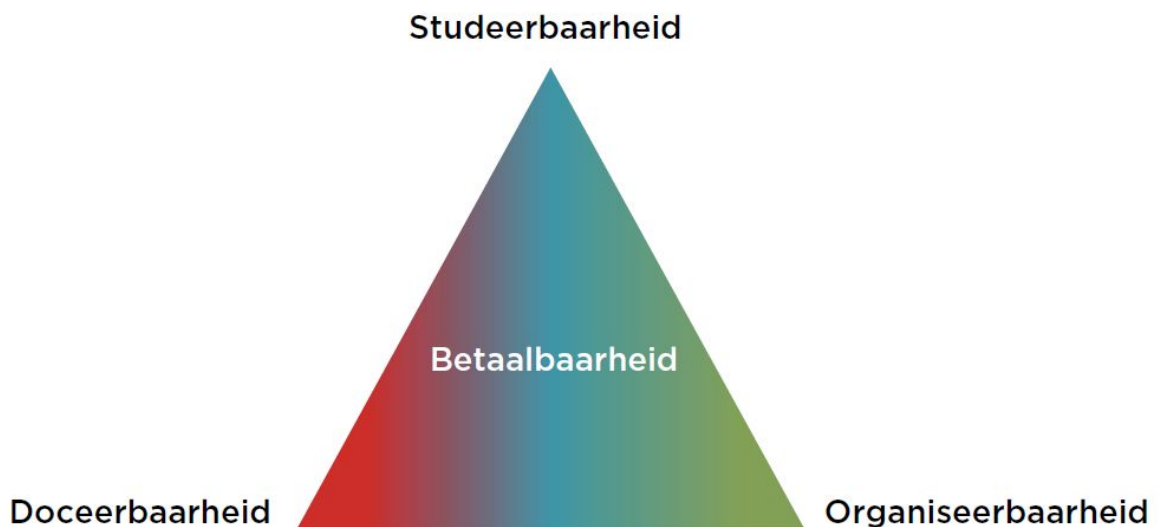
*Het continue proces dat ervoor zorgt dat de (leer)vraag van de deelnemers en het aanbod aan onderwijsproducten van de instelling zo goed mogelijk bij elkaar worden gebracht. Uiteindelijk zorgt de onderwijslogistiek ervoor dat onderwijsproducten daadwerkelijk kunnen worden afgenomen.*

Deze definitie (Plas, 2016) lijkt volgens veel onderwijsinstellingen nog te smal. Onderwijslogistiek is niet alleen de functie binnen de instelling die het onderwijsaanbod binnen de aanwezige beperkingen optimaal plant, maar betrekking heeft op alle processen met betrekking tot planning en hierbij de besluitvorming op strategisch, tactisch en operationeel niveau ondersteunt of uitvoert. In feite begint onderwijslogistiek al bij het ontwerpen van het onderwijsaanbod.

Dit betekent dat onderwijslogistiek raakt aan uiteenlopende processen binnen de instelling en een groot aantal betrokkenen kent, vanuit verschillende rollen en functies, die betrokken zijn bij het ontwerpen, arrangeren, plannen, roosteren en uitvoeren van het onderwijsaanbod binnen onderwijsinstellingen.

Onderwijslogistiek is een zoektocht naar de juiste balans tussen studeerbaarheid,

doceerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid van het onderwijs.



Figuur 1, balans Studeerbaarheid, Doceerbaarheid, Organiseerbaarheid en Betaalbaarheid bij de onderwijslogistiek

De gebruikte definitie en termen behorend bij dit onderwerp zijn daarmee voor het mbo nog niet volledig uitgekristalliseerd. Daarmee wordt een eerste taak in het programma om deze definitie en de achterliggende taal wel helder te maken voor het mbo.

## Ophalen van de vraag uit de instellingen

Voorafgaand aan het programma zijn enkele belangrijke vragen gesteld aan de instellingen die in het kader van dit thema relevant zijn:

1. Wat is de stand van zaken binnen de instellingen met betrekking tot het strategische thema Onderwijslogistiek?
2. Zijn deze ontwikkelingen binnen de instellingen zodanig dat de randvoorwaardelijke consequenties met relevante onderwijslogistieke processen punt van onderzoek zijn?
3. Ziet men meerwaarde voor de eigen instelling om in samenwerking met collega instellingen, die in ongeveer dezelfde ontwikkelingsfase zitten, het thema flexibele onderwijslogistiek verder te verdiepen?

Op diverse manieren en in enkele bijeenkomsten zijn deze vragen aan de orde geweest:

- [Informatie leergang onderwijslogistiek \(november 2016 – februari 2017\)](#)

In de leergang zijn deelnemers actief bezig geweest met verbanden leggen tussen (het onderwijslogistiek model), terug naar de bedoeling (verdraaide organisatie), efficiënter werken (lean) en analyseren (student analytics) met als kader onderwijslogistiek. De opbrengsten uit de discussies zijn vastgelegd.

- **Enquête netwerk onderwijslogistiek (december 2016)**  
De enquête had als doel informatie op te leveren of en hoe een netwerk onderwijslogistiek kan bestaan. Welke onderwerpen op de agenda van zo'n overleg nodig zijn en welke vorm van ondersteuning de onderwijsinstellingen verder kan helpen een goede inrichting te bewerkstelligen.
- **35<sup>e</sup> saMBO-ICT-conferentie (januari 2017)**  
Tijdens het avondprogramma is met ondersteuning van het Lean principe opgehaald welke ambitie de aanwezige ROC's hebben in het komende studiejaar als het gaat om onderwijslogistiek. Middels een workshop is met een spelletje waardenpoker opgehaald welke activiteiten de onderwijsinstellingen zouden helpen hen te ondersteunen op de, door saMBO-ICT, voorgestelde programmaliijnen.
- **Informatiemanagers netwerk (februari 2017)**  
De eindopdracht uit de leergang onderwijslogistiek is het presenteren van een programmaplan met een plan van aanpak op dit onderwerp. De drie meest vooruitstrevende roc's in deze (ROCMN, Albeda College en Rijn IJssel) zijn gevraagd de presentatie te herhalen op een bijeenkomst van het netwerk voor informatiemanagers in het mbo. Middels een interactief programma is de discussie over onderwijslogistiek ook met de informatiemanagers uit het mbo gevoerd.
- **CVI conferentie Van Droom naar Daad (april 2017)**  
Programma, puzzel sessie  
Opgehaald: student centraal, meer flexibiliteit, student aan het stuur, daarom heen moet je de onderwijslogistiek organiseren. Het uitgangspunt is verschoven van organisatie naar de student.

De uitkomsten van de enquête, deze discussies en gesprekken laten zich het beste als volgt samenvatten:

Over nut en noodzaak van een programma onderwijslogistiek is iedereen het wel eens, maar welk probleem gaan we daarmee oplossen. Dat moet helder worden.

Vrijwel alle betrokkenen geven vervolgens aan behoefte te hebben aan het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen. De belangrijkste reacties zijn:

#### Jeuk statement

95% van de wijzigingen wordt veroorzaakt door de docent. De docent initieert de roosterwijziging, maar hij voert hem niet uit. Als *jij* het probleem veroorzaakt los het dan ook op. De docent legt de verantwoordelijkheid bij iemand anders, terwijl hij de veroorzaker is. De oorzaak zit vaak niet in het systeem of in het proces, maar in gedrag. Als de docent verantwoordelijk wordt, zijn er veel minder roosterwijzigingen.

- Het gesprek/de dialoog tussen de diverse geledingen, tussen onderwijs en onderwijslogistiek, tussen onderwijsontwikkeling, onderwijs-uitvoering en onderwijsondersteuning moet verbeterd en versterkt worden.
- Vragen naar verdieping en ontwikkelen van relevante kennis zijn er volop. Bijvoorbeeld naar welke criteria de kwaliteit bij onderwijslogistiek bepalen en welke hiervan zijn meetbaar zodat sturing mogelijk wordt. Kennisborging wordt als cruciaal gezien.
- Hoe kunnen we het ketendenken dat zo fundamenteel is in onderwijslogistiek stimuleren. Denk naast het onderwijsmanagement aan de rol van HR, Facilitair, ICT en externe partijen. Transparantie is belangrijk, wat is de positionering van onderwijslogistiek en hebben we het eigenaarschap wel goed belegd in de keten.
- Ook wordt erkend dat belangrijke aspecten ten aanzien van onderwijslogistiek liggen op het terrein van het verandermanagement. Er moet een shift komen van roosteren naar planning. En awareness op dit gebied moet versterkt worden.

Daarnaast worden belangrijke aspecten genoemd die noodzakelijk zijn om stappen te kunnen maken:

- Samenwerking is noodzaak, tussen de instellingen maar ook met ketenpartijen en kenniscentra
- Scholing, zorg dat er voldoende capaciteit in het mbo-onderwijs ontstaat om onderwijslogistiek ook daadwerkelijk te kunnen optimaliseren.
- Implementatie, het belang van het ook daadwerkelijk toepassen van kennis en ervaring en het delen van die ervaringen in good practices wordt door velen als cruciaal gezien.
- Architectuur, een adequaat applicatielandschap, de juiste managementinformatie, het zijn belangrijke bouwstenen om een goede onderwijslogistiek te borgen.

In bijlage 1 zijn in een memo de opbrengsten van de verschillende bijeenkomsten, discussies en de resultaten van de enquête meer gedetailleerd weergegeven.

## Programma

Bij het opstellen van een adequaat plan van aanpak en een programma van activiteiten zijn de vragen die opgehaald zijn uit de instellingen leidend.

Belangrijk is wel om te constateren dat lang niet alle genoemde aspecten een ict-component hebben. En ligt het dan wel op de weg van saMBO-ICT en Kennisnet om hier een programma voor te ontwikkelen. Daar kan je lang of kort over zijn. Bottomline is dat er wel degelijk bij een aantal van de vragen ict een belangrijke rol speelt. Ict is uiteindelijk niet alleen middel maar maakt ook nieuwe ontwikkelingen mogelijk, dat geldt zeker voor gepersonaliseerd en flexibel onderwijs. Dat organiseren is zonder vernieuwende inzet van ict niet mogelijk. En als zodanig is het niet zo gek dat de vraag vanuit de stuurgroep bedrijfsvoering van de MBO Raad expliciet bij saMBO-ICT is neergelegd. Kennisnet is er op verzoek van saMBO-ICT ook direct bij betrokken. Het is voor deze partijen van belang dat de discussie over onderwijslogistiek goed gevoerd wordt en dat er stappen worden gemaakt om dit te verbeteren en instellingen te ondersteunen bij de doorontwikkeling hiervan. Het netwerk van saMBO-ICT en Kennisnet vormt ook een goede basis om dit binnen de instellingen beter op de agenda te krijgen en bespreekbaar te maken en om de samenwerking hierbij tussen de instellingen maar ook met de ketenpartners te versterken.

Daarom is besloten om een programma te ontwikkelen dat goed aansluit bij de vragen vanuit de instellingen en daarbij op een aantal punten specifiek inzoomt op de ict aspecten. Gedacht kan daarbij worden aan aspecten van architectuur, applicatielandschappen, scenario's en modellen. Ook de ervaring vanuit beide organisaties met het inzetten van netwerken en het maken van relevante publicaties als die in de Hoe?Zo! reeks maakt het voor de hand liggend dat dit programma op deze wijze wordt ontwikkeld.

Een tweede constatering is het gegeven dat personalisering en flexibilisering in het onderwijs flinke stappen vooruit moeten gaan maken in de nabije toekomst. Goed voorbeeld is de invoering van de keuzedelen in het mbo. Waar velen vinden dat dit niet eens gerekend kan worden tot de personalisering van het onderwijs blijkt in de praktijk dat veel instellingen grote moeite hebben om deze keuzemogelijkheid voor studenten goed te organiseren. Dus kan je je de vraag stellen als dit al zo moeilijk is, hoe lastig wordt het dan wel niet om echt gepersonaliseerd onderwijs te gaan organiseren, waarbij de student de regie van zijn of haar onderwijstraject meer en meer in eigen hand neemt. Die kanteling van het onderwijs is nog maar nauwelijks begonnen.

Twee aspecten komen daarbij boven drijven. Het gaat om 'customer intimacy', het lean organiseren van het onderwijs waarbij de student centraal komt te staan. Ten tweede is er het aspect van 'operational excellence' waarbij je de dingen in één keer goed organiseert hetgeen heel veel ruis en ineffectiviteit weghaalt. Deze uitdagingen vormen de achtergrond waartegen het programma is opgezet.



De programmatische aanpak van de problematiek rond onderwijslogistiek moet bewerkstelligen dat er in samenwerking met de instellingen een gebalanceerd palet van activiteiten wordt opgezet. Activiteiten die bijdragen die leiden naar een effectieve en efficiënte inzet van middelen binnen de instellingen om een verbeterde onderwijslogistiek te bereiken. En om daarmee een bijdrage te leveren aan de verbetering van de in de 'Aanleiding' genoemde aspecten van de kleine kwaliteit en de behoefte om uitval te verminderen en tevredenheid te verhogen.

Daarmee heeft dit programma nog niet de gewenste dimensie door de bestuurders is aangegeven, namelijk die van katalysator voor het bedenken van oplossingen voor toekomstige ontwikkelingen zoals de genoemde toenemende vervaging van instellingsgrenzen, flexibilisering ten behoeve van de arbeidsmarkt, een leven lang leren en dergelijke. In die zin moet dit programma dan ook als een opstap daartoe gezien worden. Wel is het de intentie om in dit programma het gesprek hierover aan te gaan en daarmee mogelijke voorbereidingen te treffen naar een breder, meer toekomstgericht programma.

## Doelstelling

Het is een strategische keuze om onderwijslogistiek in het mbo als thema te benoemen in het licht van kwaliteit van onderwijs. En dan met name met betrekking tot de zogenoemde kleine kwaliteit. De stelling is dat met een verbetering van de onderwijslogistiek in de instellingen die kwaliteit toeneemt. En dat daarmee een vermindering van uitval van studenten optreedt en er een hogere tevredenheid bij studenten en docenten zal ontstaan. Het programma heeft als doel om een set van activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren die een bijdrage leveren aan die verbetering van de onderwijslogistiek in de instellingen.

## Aanpak

Het programma onderwijslogistiek in het mbo is een directe samenwerking tussen saMBO-ICT en Kennisnet. De vraagarticulatie, het formuleren van doelen en resultaten en het stellen van kaders is daarbij vooral de rol en taak van saMBO-ICT. Zij voeren daarbij ook het programmamanagement. Kennisnet heeft de rol van adviseur en expert en is daarnaast ook facilitator van diverse activiteiten.

Kernaspect van een dergelijk programma is het gegeven dat de instellingen feitelijk het programma dragen. In werkgroepen, netwerken en tijdens bijeenkomsten wordt de input van de instellingen centraal gesteld en leveren zij daarmee de vraagsturing, de ervaringen en good practices en vooral de verbinding met de praktijk aan die cruciaal

is om een dergelijk programma succesvol te laten zijn. De aanpak berust daarmee op het bekende mbo-concept 'voor en door de instellingen', waarmee het tegelijk draagvlak en relevantie voor de instellingen creëert.

De aanpak is erop gericht om zoveel mogelijk betrokken partijen ook daadwerkelijk aan te laten haken bij het programma en een bijdrage te leveren. Dit om het draagvlak te vergroten en om recht te doen aan de complexiteit en het keten karakter van de problematiek. Hierbij moeten met name de MBO Raad en SURF genoemd worden, evenals OCW/Onderwijsinspectie en de VO Raad. Maar ook externe partijen als kenniscentra (b.v. het onderzoek vanuit de RUG), bedrijven en leveranciers (bijvoorbeeld ontwikkelaars van planningstools) zullen worden betrokken.

## Uitgangspunten

De ambitie voor het programma vanuit de bestuurders is breed. Je leidt studenten op om een bijdrage te leveren aan de samenleving. Dat is meer dan het verzorgen van een beroepsopleiding, je probeert jonge mensen voor te bereiden op de maatschappij. In de Infographic van de MBO Raad is dit goed weergegeven (MBO Raad, maart 2017).

Daarbij gaat het om drie aspecten: kwalificeren voor de arbeidsmarkt, voor een vervolgopleiding en voor goed burgerschap.

Zoals al aangegeven zou de stuurgroep bedrijfsvoering het liefst uitgaan van een 'greenfield', het mbo-onderwijs opnieuw ontwerpen. Maar dat ligt toch echt nog buiten de scope van dit programma. Dit programma richt zich vanuit de aangegeven dilemma's voor het programma op de geschetste doelstelling en kan wellicht dienen als aanzet voor een breder, meer toekomstgericht vervoloprogramma. De uitgangspunten voor dit programma zijn als volgt geformuleerd:

- o Onderwijslogistieke vraagstukken vanuit instellingen zijn leidend
- o De student komt daarbij meer en meer centraal te staan. Die zit meer en meer aan het stuur van het onderwijsproces.
- o Activiteiten dragen bij om de onderwijslogistiek en daarmee de kleine kwaliteit binnen de instellingen te verbeteren
- o Betrokkenheid van de MBO Raad is van belang, ook zal met OCW en Inspectie het gesprek gevoerd worden.
- o Betrekken van kennis van buiten de sector is wenselijk, met name het onderzoek vanuit de RUG kan een belangrijke input leveren.
- o Het programma zoekt aansluiting met VO (VO Raad) en hbo (SURF)

Alles overziend is het bovenstaande nog niet voldoende om van een volledig programma onderwijslogistiek voor het mbo te spreken. Voorliggende plan moet gezien worden als een soort van pré-programma. Belangrijk onderdeel is om in overleg met de instellingen ook te komen tot een nadere invulling van de behoefte vanuit de instellingen zodat voor het komende jaar (of de komende jaren) er eventueel wel een uitgebreider programma kan worden vorm gegeven.

## Activiteiten

Zoals aangegeven zijn de genoemde vraagstukken vanuit de instellingen leidend. Kort weergegeven gaat het dan om de volgende punten:

- o Afstemming van vraag en aanbod;
- o Transparantie, positionering en eigenaarschap;
- o Verandermanagement;
- o Ketendenken;
- o Awareness, van roosteren naar plannen;
- o Kennisontwikkelingen en kennisborging;
- o Samenwerking.

Deze aandachtspunten kunnen met diverse activiteiten worden ondersteund. Daarbij kan je denken aan netwerken, kennisbijeenkomsten, architectuurmodellen, informatiemanagement ondersteuning, publicaties, specifieke samenwerkingen. De te ontwikkelen activiteiten kunnen in een viertal hoofdlijnen worden ingedeeld:

- o Professionalisering;
- o Samenwerking;
- o Implementatie;
- o Informatiemanagement.

Als onderligger voor deze programmajnen is een vijfde lijn aangegeven, communicatie! Deze is van groot belang om kennis, ervaringen, ideeën en resultaten van het programma ook voldoende te communiceren met betrokkenen.

In onderstaande plaat is uitgaande van de ambitie weergegeven welke doelen in het programma worden nagestreefd en tot welke clusters van mogelijke activiteiten dit leidt.

Deze zijn in de vijf programmajnen weergegeven.



Voor 2017 is een set van activiteiten geselecteerd die uitgevoerd gaan worden.

1. *Verzamelen externe kennis rond onderwijslogistiek, contacten leggen met externe partijen (RUG, MBO Raad, OCW, leveranciers planningssystemen, bedrijven en andere sectoren);*
2. *Definitie onderwijslogistiek afspreken met betrokkenen;*
3. *Een specifiek mbo-model ontwikkelen dat de samenhang der dingen rond onderwijslogistiek weergeeft;*
4. *Tool om dit model bespreekbaar te maken ontwikkelen;*
5. *Leergang ronde 2 organiseren;*
6. *Masterclass Onderwijslogistiek voor bestuurders organiseren i.s.m. TIAS;*
7. *Netwerk onderwijslogistiek opzetten, bijeenkomsten organiseren;*
8. *Concrete behoefte aan verdere ondersteuning ophalen, eventueel een uitgebreider programma/plan hiervoor ontwikkelen;*
9. *Vervolg activiteitenplan voor 2018 opstellen.*

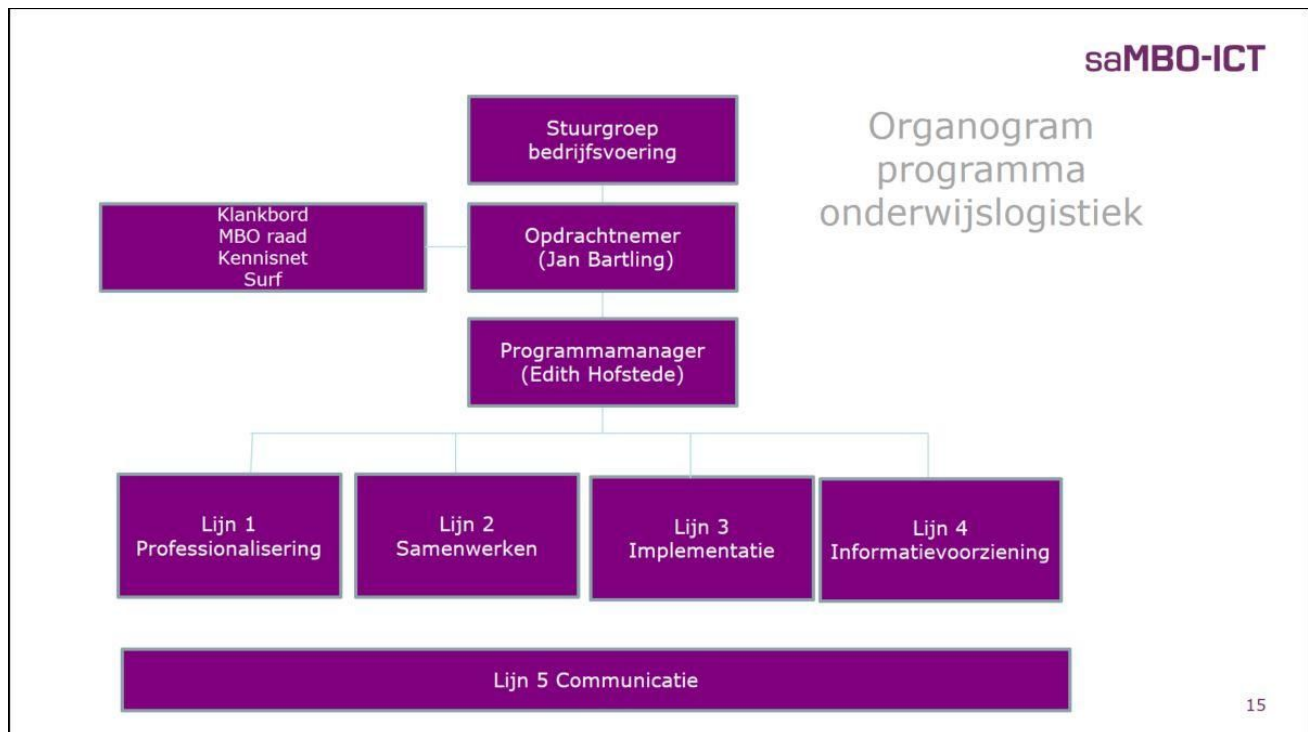
## Resultaten

Het op te leveren resultaat van deze activiteiten voor 2017 bestaat uit de uitvoer van genoemde activiteiten met als doel deze zoveel mogelijk te borgen binnen de onderwijsinstellingen of in een samenwerkingsvorm met de instellingen.

1. *Met alle relevante partijen is een gesprek gevoerd met als uitkomst de visie van die partijen op de problematiek en de mogelijke bijdrage die de betreffende partijen aan het programma kan leveren.*
2. *Er is een werkbare definitie van onderwijslogistiek voor het mbo ontwikkeld en afgesproken met de betrokken partijen.*
3. *Er ligt een werkmodel voor onderwijslogistiek dat het gesprek hierover binnen de instellingen faciliteert en ook van nut is voor het overleg met de ketenpartijen*
4. *Er is een hulpmiddel/tool ontwikkeld dat het mogelijk maakt om het gesprek aan de hand van het model op een leuke wijze vorm te geven.*
5. *De leergang onderwijslogistiek wordt voor de tweede maal uitgevoerd met minimaal 12 deelnemers*
6. *Er is een masterclass Onderwijslogistiek voor bestuurders opgezet en uitgevoerd met minimaal 12 deelnemers*
7. *Het netwerk onderwijslogistiek is operationeel en er zijn twee bijeenkomsten gehouden met voldoende resultaat (aantal deelnemers, score). er is een praktische samenhang met de SIG Onderwijslogistiek van SURF ontwikkeld.*
8. *Er is een inventarisatie gedaan naar de behoefte aan verdere ondersteuning en tooling in het komende jaar/de komende jaren. Op basis daarvan is eventueel een meer uitgebreid programma/plan ontwikkeld om dat vorm te geven.*
9. *Er ligt op basis van de resultaten en ervaringen vanuit het programma voor 2017 en het bovenstaande onderzoek een concreet activiteitenplan voor 2018.*

## Projectorganisatie

De projectorganisatie is als volgt weer te geven:



### Besturing:

Jan Bartling zal als opdrachtnemer van het programma in relatie tot de stuurgroep bedrijfsvoering het programmaplan autoriseren en de uitvoering daarvan monitoren.

### Uitvoering:

De programmamanager draagt zorg voor de uitvoering van het programma. Dit is Edith Hofstede die vanuit het ID College voor 1 dag per week is gedetacheerd bij saMBO-ICT. Kennisnet zal de rol van expert vervullen. De (strategisch) adviseurs van Kennisnet zullen inhoudelijk ondersteuning bieden (Willem Jan van Elk, Frans Schouwenburg, Leo Bakker) en activiteiten rond netwerkvorming en kennisdeling faciliteren. Diverse partijen zullen vervolgens een deel van de activiteiten voor hun rekening nemen. Hiervoor worden concrete afspraken gemaakt met hen door de programmamanager. Bijvoorbeeld:

- Professionalisering, leergang onderwijslogistiek, 2<sup>e</sup> ronde. Organisatie Tonny Plas, in samenwerking met het bureau van saMBO-ICT en SURF (Gert Idema). Opzet conform 1<sup>e</sup> ronde, minimaal 12 deelnemers. Oplevering van een evaluatie van de leergang.
- Kennisontwikkeling, in samenwerking met Kennisnet wordt de nodige kennis verzameld en gedeeld om een verdere ontwikkeling rond onderwijslogistiek te versnellen.

- Opzet netwerk onderwijslogistiek in het mbo volgens het beproefde concept van Kennisnet/saMBO-ICT, waar mogelijk in samenwerking met de SIG Onderwijslogistiek van SURF (Gert Idema) en in samenwerking met het bureau van saMBO-ICT.

#### Planning:

Dit programma heeft een looptijd van 1 jaar (2017). Het voorliggende programma heeft een lange aanloop gekend omdat in het begin nog veel onduidelijk was. Er is wel veel overleg gevoerd met veel instellingen en in diverse gremia om de vraag te achterhalen. Dit heeft op zich al effect gehad met betrekking tot bewustwording rond de thematiek en het draagvlak om met een dergelijk programma aan de slag te gaan. Dit programma moet als aanzet gezien worden om op basis van verdere inventarisatie te komen tot een mogelijk uitgebreider programma voor 2018.

#### Middelen:

Vooralsnog is de inzet van middelen voor het voorliggende plan beperkt:

- Programmamanager (1 dag per week);
- Sr. adviseur Kennisnet (1 dag per week);
- Op aanvraag inzet van expertise (strategisch adviseurs Kennisnet, externe experts zoals b.v. Tonny Plas, € 5000 voor 2017);
- Out of pocketkosten voor twee bijeenkomsten van het netwerk (€ 5000 voor 2017);
- Kosten voor de leergang en masterclass (uit de bijdragen van de cursisten).

### Afhankelijkheden

Afhankelijkheden met betrekking tot de uitvoering van het programmaplan zijn:

- Beschikbare middelen saMBO-ICT voor de uitvoer van het programmaplan onderwijslogistiek;
- Beschikbare middelen Kennisnet voor de uitvoer van het programmaplan onderwijslogistiek;
- Voldoende capaciteit voor (ondersteuning van) het programmamanagement.

Hierin liggen ook direct de risico's met betrekking tot een succesvolle uitvoering van het programma. Bij het ontbreken van voldoende middelen en van capaciteit van het programmamanagement zullen de resultaten onder de maat blijven. Gevolg zal zijn dat instellingen zich niet gesteund voelen bij de aanpak van onderwijslogistiek en dat zij vertrouwen verliezen in de organisaties die het programma opgezet en in uitvoering genomen hebben. De opdrachtgever zal zich moeten vergewissen dat er voldoende middelen en capaciteit is. In overleg met het programmamanagement moeten worden bepaald of dit ook voor hen het geval is. Pas dan kan er commitment zijn om het programma ook een goede start te geven. Dat geldt uiteraard ook voor de 'onderaannemers' van de diverse activiteiten van het programma.

## Bibliografie

Bakx, S. I. (2016). *Flexibele onderwijslogistiek voor flexibel onderwijs*. Urecht: SURF.

Plas, T. (2016). *Onderwijslogistiek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod*.  
Woerden: saMBO-ICT