

BOER&CROON

Nexstrategy

Plan van aanpak

**ICT IN HET ONDERWIJS
FACULTEIT MANAGEMENT EN
BESTUUR**

Amsterdam, 22 september 2008

BOER&CROON

INHOUD

1. Ons begrip van de situatie	3
2. Uw vraag aan ons	5
3. Onze visie	6
3.1 Noodzaak tot integrale verandering	6
3.2 Practice what you preach	6
4. Activiteiten en planning	7
4.1 Fasering	7
4.2 Afstemming	8
4.3 Afstemming - Eerste indrukken intake gesprekken	8
4.4 Oriëntatie	10
4.5 Resultaten	13
4.6 Tijdslijnen	13
5. Projectorganisatie	14
6. Begroting	15
7. Referenties	16

1. ONS BEGRIP VAN DE SITUATIE

De Universiteit Twente (hierna te noemen UT) is een ondernemende research university met een focus op technologische ontwikkelingen in de kennissamenleving. Het onderwijs aan de UT wordt verzorgd door 5 faculteiten. De faculteit Management en Bestuur (hierna te noemen MB) is de grootste faculteit.

De faculteit MB is een snel groeiende faculteit die streeft naar een toonaangevende positie op het terrein van maatschappijwetenschappen. Binnen de faculteit spelen thema's als management en bestuur, innovatie, technologie en ondernemerschap een centrale rol. Op al deze gebieden verzorgt de faculteit bachelor, master en postacademisch onderwijs. Daarnaast wordt wetenschappelijk en toegepast onderzoek verricht in uiteenlopende branches. De faculteit MB heeft de komende jaren een aantal uitdagingen:

(Concurrentie)positie binnen en buiten de UT versterken

De faculteit MB beoogt een positie als bruggenhoofd tussen techniek en maatschappij. Deze positie zal de faculteit in de komende jaren nadrukkelijker uitdragen en versterken, binnen en buiten de UT.

Groeiambitie realiseren

De UT heeft zich tot doel gesteld uit te groeien naar een universiteit met tenminste 10.000 studenten. In dat kader wordt van de faculteit MB een belangrijke bijdrage verwacht. Ook voor de overlevingskansen van de faculteit zelf is het noodzakelijk te groeien. Er ligt dan ook een forse ambitie; van ± 2.200 studenten in 2008 naar ± 3.000 studenten in 2010. Bij die ambitie is naast een groeiend aantal reguliere voltijdstudenten uitgegaan van meer:

- deeltijdstudenten;
- internationale (met name Duitse) instroom;
- postinitiële instroom;
- externe (deeltijd) master instroom;
- postacademische instroom;

In gebruik nemen van de nieuwe huisvesting

Uiterlijk zomer 2010 (vóór de start van het faculteitsjaar 2010-2011) wil de faculteit haar intrek nemen in een eigentijds onderkomen dat ruimte biedt aan alle medewerkers en studenten van de faculteit om te werken en te leren. Vanaf dat moment komt een eind aan het tijdperk van gescheiden huisvesting van wetenschappelijk personeel en studenten met alle (communicatie)beperkingen die daaraan zijn verbonden. Om het gebouw optimaal te benutten is het belangrijk dat ICT de mogelijkheden van de nieuwe fysieke omgeving verder vergroot. Vanuit die optiek zal bij de uitwerking van de plannen voor het nieuwe gebouw zo veel mogelijk worden uitgegaan van flexibiliteit. De faculteit is zich er van bewust dat gebruik van ICT faciliteiten plaatsvindt in een breder perspectief (voorbereiding van studenten op een gedigitaliseerde werkomgeving, faciliteren van flexibiliteit in het onderwijs, ondersteunen van didactische vernieuwing).

De genoemde uitdagingen staan niet op zichzelf. Zij zijn met elkaar verbonden en kunnen elkaar versterken. ICT vormt een belangrijke component in het realiseren van de genoemde uitdagingen.

Bronnen:

Jaarverslag 2007 faculteit Management en Bestuur

Notebooks in het onderwijs van de faculteit Management en Bestuur

ICT in onderwijs bij de faculteit Management en Bestuur

2. UW VRAAG AAN ONS

Wij hebben uw vraag aan ons als volgt begrepen:

Hoe kan ICT de genoemde positieversterking en groeiambitie van de faculteit MB ondersteunen, en hoe kan deze ICT-ondersteuning in de nieuwbouw maximaal tot haar recht komen?

In aanvulling op kernvraag zijn de volgende aandachtspunten meegegeven:

- De ondersteuning door ICT wordt in eerste instantie beperkt tot het onderwijs en onderwijsondersteuning. Onderzoek en de administratieve organisatie worden vooralsnog buiten beschouwing gelaten;
- In de nieuwe huisvesting ontbreken de werkruimtes voor studenten die in de huidige huisvesting wel aanwezig zijn. In de nieuwbouw wordt daarom uitgegaan van notebook gebruik in plaats van vaste PC's door studenten.

3. ONZE VISIE

3.1 NOODZAAK TOT INTEGRALE VERANDERING

In onze visie staan de keuze voor ICT ondersteuning en de overstap naar notebooks niet op zichzelf. Ze drukken een belangrijke stempel op de manier van onderwijs. Die manier van onderwijs is een breed begrip met veel aspecten. Het is het primaire proces waarmee de faculteit studenten aantrekt. Het is eveneens een bindmiddel voor wetenschappelijk personeel, en daarom ook hét concurrentiewapen bij uitstek. De ondersteuning door ICT in het onderwijs vraagt een visie en een veranderbereidheid op het fysieke, virtuele en mentale vlak. Het is de uitdaging om de noodzakelijke veranderingen vanuit een integrale benadering te realiseren.

3.2 PRACTICE WHAT YOU PREACH

Er ligt een prachtige kans om met ICT maximaal aan te sluiten bij de ambities die de faculteit voor zichzelf heeft geformuleerd. Daarbij kan dit programma als een "buitenboordmotor" fungeren met kennis, slag- en daadkracht. De vraag is echter of een faculteit die een positie als bruggenhoofd heeft tussen techniek en maatschappij het ambitieniveau niet hoger mag leggen dan het optimaal inzetten van ICT. Meer nog in de richting van een "Great Place to Learn". De Faculteit MB als eerste onderwijs instelling met een top notering in de lijst van Great Places to Work. Practice what you preach.

4. ACTIVITEITEN EN PLANNING

Bij de uitwerking van de aanpak is samen met de faculteit een aantal uitgangspunten gedefinieerd:

- Neem een groep "ambassadeurs" mee in een oriëntatie om met een "open mind" naar onderwijsvormen en ICT te kijken waardoor de ontwikkeling en profilering van de faculteit MB de komende jaren gestimuleerd wordt;
- Hanteer niet alleen werkvormen die zijn gebaseerd op "top down" ontwikkelen maar vooral ook op ervaren en beleven;
- Zet werkvormen in die geschikt zijn om in een later stadium grotere groepen te laten aanhaken (ervaringen mogen uniek zijn maar moeten wel gedeeld kunnen worden);
- De beweging die wordt ingezet naar nieuwe onderwijsvormen moet door de faculteit op eigen kracht voortgezet kunnen worden.

Met nieuwe onderwijsvormen wordt nadrukkelijk niet bedoeld de inhoud van het onderwijs, maar de manier waarop dit onderwijs wordt aangeboden en ontvangen. ICT speelt hierin een belangrijke rol.

4.1 FASERING

Bij het faciliteren in en voorbereiden op de nieuwe situatie in de nieuwbouw kunnen we vijf stappen onderscheiden:

- Afstemming. Op basis van voorliggend concept een plan van aanpak ontwikkelen dat breed gedragen wordt;
- Oriëntatie. Kennismaken met nieuwe vormen van leren en werken op basis van ICT in een gemeenschappelijke huisvesting en deze vertalen naar concrete voorbeeldtoepassingen;
- Ontwikkeling: Nieuwe onderwijsvormen concreet vormgeven in voorbeeldtoepassingen;
- Invoering: Manier van onderwijs (stap voor stap) eigen maken binnen de faculteit;
- Exploitatie: Manier van onderwijs toepassen.

Dit plan aanpak loopt tot en met de oriëntatie. De fasen ontwikkeling, invoering en exploitatie worden desgewenst na de oriëntatie uitgewerkt. Aan het eind van iedere fase vindt evaluatie over de afgeronde fase en consequenties voor c.q. besluitvorming over de volgende fase plaats.

Behalve bovenstaande fasering in stappen kunnen we ook nog een fasering aanbrengen in de groepen die worden meegenomen. Bijvoorbeeld iedere stap steeds als eerste doorlopen met een kleinere kerngroep van ambassadeurs. Daarna met een brede vertegenwoordiging van de totale groep die ICT in het onderwijs gaat toepassen. In gezamenlijk overleg zal worden beoordeeld of het vooruitlopen van bepaalde groepen (bijvoorbeeld onderwijsrichtingen of docenten) haalbaar en wenselijk is. Ook zullen we dan vaststellen hoe andere groepen betrokken blijven (bijvoorbeeld via vertegenwoordigers).

4.2 AFSTEMMING

Samen met de faculteit wordt dit voorstel uitgewerkt tot een definitief plan van aanpak.

Het definitieve plan van aanpak wordt bekrachtigd door:

- Opleidingsdirecteuren
- Vakgroepvoorzitters
- Faculteitsraad

Intakegesprekken met de ambassadeurs. Deelnemers informeren, enthousiasmeren en nieuwsgierig maken voor dit traject. Inzicht krijgen in behoeften en belangen waarmee we rekening moeten houden. Om ze vanaf het begin echt mee te kunnen nemen in dit traject. Opdat stimuleren van deze transitie van binnenuit plaatsvindt. De intake gesprekken worden gehouden met:

- Docenten
- Medewerkers onderwijsondersteuning
- Studenten

4.3 AFSTEMMING - EERSTE INDRUKKEN INTAKE GESPREKKEN

De intakegesprekken hebben grotendeels plaatsgevonden. Onze algemene indrukken, thema's die opvallen en inspirerende voorbeelden van ICT-toepassingen die genoemd zijn worden hieronder nader uitgewerkt.

Algemene indrukken

- De verschillen in perceptie van ICT in het onderwijs zijn groot;
- Het ambitieniveau ten aanzien van ICT-toepassingen in het onderwijs en de relevantie daarvan voor de faculteit MB is verschillend;
- Er is behoefte aan een verhelderende visie over waar de faculteit MB heen gaat met ICT in het onderwijs en ICT-toepassingen die daar in passen;
- Er is behoefte om aansluiting te zoeken met reeds bestaande expertise en ervaringen binnen de faculteit en de UT rondom het toepassen van ICT in het onderwijs, inclusief de 'lessons learned';
- Er is behoefte aan op korte termijn hands-on uitproberen van ICT-toepassingen die nieuwe vormen van leren en werken binnen de faculteit kunnen ondersteunen.

Thema's die opvallen

Op basis van de gesprekken definiëren we vijf ontwikkelingen in het (universitair) onderwijs die hun stempel drukken op de manier van onderwijs en het gebruik van technologie:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk leren en samenwerken

Studenten zijn nu al steeds meer in staat om tijd- en plaatsonafhankelijk te leren en samen te werken aan opdrachten en/of projecten. Deze ontwikkeling zal zich in de toekomst verder doorzetten, mede ingegeven door individualisering van de maatschappij en de internationaliseringwens van de universiteit. Tijd- en plaatsonafhankelijk leren en samenwerken kan met ICT-toepassingen gefaciliteerd en ondersteund worden.

2. *Life long learning*

Om de snelle informatie- en kennisontwikkeling bij te houden is het afronden van een studie na de middelbare school niet meer voldoende. Een carrière na de studie levert nieuwe informatie, kennis en inzichten op. Dit vraagt in veel gevallen nieuwe (theoretische, maar ook praktische) verdieping. Ook externe ontwikkelingen als de krappe arbeidsmarkt vragen om nieuwe kennis waardoor life long learning in de toekomst steeds belangrijker wordt. Life long learning vertaalt zich in post-academisch onderwijs, executive education et cetera. Hierbij wordt de relatie met alumni en bedrijven van steeds groter belang.

3. *Vervagen van grenzen tussen studeren/werken/vrije tijd*

Studenten zijn onderdeel van meerdere 'communities' of netwerken, maar verbinden zich aan die communities zoals het op dat moment uitkomt. Veel communities verdwijnen net zo snel als ze ontstaan zijn. De constante verbondenheid met communities houdt in dat een student op de universiteit niet alleen maar studeert en onderwijs ontvangt, maar ook (online) in verbinding staat met vrienden, de sportclub, werk et cetera. Hierdoor vervagen de grenzen tussen studeren, werken en vrije tijd en zijn studenten met meerdere activiteiten op meerdere locaties tegelijkertijd bezig. Studenten verwachten meer en meer dat op elk gewenst moment alle relevante informatie beschikbaar is om te kunnen studeren.

4. *Behalen van hoger rendement contacturen*

Ondanks de digitalisering zijn contacturen nog steeds een randvoorwaarde voor academische vorming. De manier waarop deze contacturen worden benut verschillen echter per docent en student. De wens van de faculteit is wel om het rendement van de contacturen te verhogen en meer uitgedaagd te worden in het overdragen danwel ontvangen van kennis. Met ICT-toepassingen kunnen vooraf en achteraf wensen, vragen, onduidelijkheden, discussie- en verdiepingsonderwerpen worden gedefinieerd. Verhoging van het rendement van de contacturen gaat dus niet over de inhoud van het onderwijs, maar over de manier waarop dit onderwijs wordt aangeboden en ontvangen.

5. *Meer zelfsturing en feedback*

Verwant aan het hogere rendement van de contacturen is de ontwikkeling van betere zelfsturing en feedback. In de momenten dat een student zelf aan de slag gaat is het van belang dat studenten inzicht hebben in de ontwikkeling van de eigen competenties. Feedback is de manier om hier invulling aan te geven. Het organiseren van de feedback moet dus niet ad hoc gebeuren, maar gerelateerd zijn aan de opdracht die de student heeft meegekregen. Door digitale feedback hoeven student en begeleider niet fysiek bij elkaar te komen, maar kan wel richting gegeven worden in de zelfsturing en ontwikkeling van de student. Daarnaast hoeft feedback niet meer alleen tussen begeleider en student plaats te vinden; feedback door student aan een collega-student is een vorm die ook mogelijk is. In deze vorm leren beide studenten van en met elkaar.

Deze thema's zullen we tijdens de oriëntatiefase verder verdiepen.

Inspirerende voorbeelden van ICT-toepassingen

Daarnaast is de behoefte uitgesproken om concreet kennis te maken met ICT-toepassingen die elders binnen de UT en de onderwijswereld al worden ingezet en die op korte termijn zelf kunnen worden uitgetoetst:

- Volgen van afstandsonderwijs in het algemeen en het volgen van pre-masters op afstand in het bijzonder;
- Mogelijkheden om gebruik van laptops door studenten bij de verschillende onderwijsvormen te stimuleren;
- Inzetten van videoconferencing bij hoorcolleges;
- Inzetten van andere ICT-toepassingen om virtuele hoorcolleges ook enthousiasmerend te laten zijn;
- Uitvoeren van (zelf)evaluaties door projectteams bij groepsopdrachten;
- Fysieke ruimten en ICT-toepassingen die creativiteit bij werkcolleges of groepsbijeenkomsten bevorderen;
- Effectiever gebruik bronnen voor informatieverwerking en kennisdeling (bijvoorbeeld wiki's, digitale schoolbord);
- Gebruik van simulatiemodellen en/of serious gaming bij zelfstudie;
- Inzetten van andere vormen van (virtueel) contact en/of feedback tussen docent/begeleider en student (bijvoorbeeld internet gesprekken of chatsessies).

4.4 ORIËNTATIE

Tijdens de oriëntatiefase zal de kerngroep kennismaken met inspirerende manieren van leren en werken. We stellen twee externe dagprogramma's samen waarbij we instellingen bezoeken die genoemde ICT-toepassingen al inzetten:

- elders binnen de UT
- binnen de onderwijswereld
- binnen het beroepsveld

We overwegen om van deze dagprogramma's video-opnames te maken om later te kunnen gebruiken in grotere groepen. Zodat de kennismaking bij grotere groepen niet op locatie hoeft plaats te vinden.

Doel van de oriëntatie is om te komen tot een gedeelde visie, set van eisen/ wensen/ uitgangspunten en concrete ICT-voorbeeldtoepassingen die door de kerngroep zullen worden uitgetoetst.

De oriëntatiefase zal (indicatief) de volgende onderdelen bevatten:

Inventarisatie van het eigen potentieel

Webenquête om te inventariseren waar het eigen potentieel ligt bij nieuwe manieren van leren en werken, vanuit ICT-oogpunt. Uitgangspunt is waar de faculteit MB nu staat. In eerste instantie onder het wetenschappelijk personeel en een deel van de studenten. Later bij een grotere groep. We zullen de ICT-ervaringen en ambities in kaart brengen aan de hand van 16 vragen:

- 4 over zoeken en vinden van informatie
- 4 over samenwerken en communiceren

- 4 over slimmer en sneller werken
- 4 over tijd- en plaatsafhankelijk werken

De uitkomsten uit de vragenlijst worden gebruikt om de dagprogramma's verder aan te scherpen en te vertalen naar concrete uitprobeermogelijkheden.

Extern dagprogramma 1: elders binnen UT en onderwijswereld

Datum: 28 oktober van ca. 9:00-18:00 uur

Doel:

- Aansluiting zoeken met reeds bestaande expertise en ervaringen met ICT in het onderwijs elders binnen de UT en de onderwijswereld;
- Inzicht in concrete ICT-toepassingen die op korte termijn kunnen worden uitgetoetst.

Ochtend: Intern kennismaken met manieren van onderwijs en de inzet van ICT die elders binnen de UT al met succes ingezet worden:

- Faculteiten CTW en TNW:
 - Gebruik van virtuele middelen tijdens hoorcolleges (o.a. laptops door studenten);
- Onderwijskunde;
- Industrieel ontwerp.

Middag: Kennismaken met andere inspirerende onderwijsinstellingen:

- Saxion: voorbeelden met inzet van ICT van onderwijsintensivering (40-urige werkweek van studenten), onderhouden van relaties met het werkveld (o.a. alumni), internationalisering;
- Open Universiteit: voorbeelden van afstandsonderwijs, de daarbij gebruikte virtuele omgeving (ICT-toepassingen) en uitdagingen/ervaringen op mentaal vlak.

We verdiepen tijdens dagprogramma 1 met name op thema's 2, 4 en 5.

Extern dagprogramma 2: binnen het beroepsveld

Datum: 5 november 2008 van ca. 9:00-18:00 uur

Doel: Verruimen van het blikveld ten aanzien van manieren van leren en werken en de daarbij gebruikte fysieke inrichting en ICT-toepassingen.

Ochtend: Kennismaken met een inspirerende overheidsorganisatie

- Provincie Overijssel: past een vergaande vorm van digitalisering toe, die een sterke stempel drukt op de manier van werken.

Middag: Kennismaken met een inspirerende organisatie in het bedrijfsleven

- Microsoft: loopt voorop in nieuwe manieren van werken en leren en is in Nederland een voorbeeldorganisatie voor een succesvolle transitie op fysiek, virtueel en mentaal vlak;
 - Learning gateway (weboplossing voor e-learning, onderwijs en het delen van informatie, aangepast aan de individuele eisen van studenten en docenten);

- Fysieke inrichting van hun nieuwe gebouw om elkaar opnieuw te ontmoeten, waarin ruimten zijn ingericht gebaseerd op de activiteiten die moeten plaatsvinden.

We verdiepen tijdens dagprogramma 2 met name op de thema's 1 en 3.

Intern middag-/avondprogramma: visie en voorbeeldtoepassingen

Datum: nog te bepalen, vanaf ca. 16:00-20:00 uur

Doel: concreet maken van de opgedane ervaringen, kennis en inzichten en deze vertalen naar:

- Samenvatting van de nieuwe manieren van werken en leren in een heldere visie die ruimte laat voor verschillende ambitieniveaus
- Set van eisen, wensen en uitgangspunten waarop we de transitie naar nieuwe manieren van leren en werken gaan baseren;
- Concrete ICT-toepassingen om nieuwe vormen van leren en werken op korte termijn zelf te gaan uitproberen:
 - op basis van de uitkomsten uit de inventarisatie via de webenquete;
 - op basis van de kennismaking met ICT-toepassingen tijdens de dagprogramma's;
 - bij de uitwerking van de uitprobeermogelijkheden houden we rekening met het zo min mogelijk te belasten van de bestaande ICT-organisatie van de faculteit (bijvoorbeeld ICT-toepassingen in de vorm van een ASP-aanbod).

Programma-indeling: nog te bepalen

Persoonlijk commitment van de kerngroepleden, mandaat en benodigde middelen om de ICT-toepassingen daadwerkelijk te gaan uitproberen staan tijdens deze bijeenkomst eveneens op de agenda.

De ervaringen en uitkomsten van de oriëntatiefase zullen na de middag-/avond-bijeenkomst worden samengevat in een eindrapportage. Deze eindrapportage vormt de basis voor het concretiseren van de volgende fase(n) en voor het informeren van grotere groepen die aanhaken.

4.5 RESULTATEN

Het resultaat tot en met de oriëntatiefase omvat in elk geval:

- Eindrapportage met daarin:
 - heldere formulering van wat uiteindelijk bereikt moet worden onder de noemer "nieuwe manieren van leren en werken binnen de faculteit MB";
 - visie
 - eisen & wensen
 - uitgangspunten
 - definitie van de rol die de nieuwbouw en ICT daarin spelen;
 - aanbevelingen om nieuwe manieren van leren en werken binnen de faculteit MB verder te concretiseren;
 - definitie van de voorbeeldtoepassingen die daaraan een bijdrage gaan leveren;
- Actieplan voor de ICT-toepassingen (maximaal 5) om nieuwe manieren van leren en werken binnen de faculteit hands-on uit te proberen:
 - Definitie van ICT-toepassingen die binnen de faculteit MB kunnen worden uitgetoetst;
 - Beschrijving van de benodigde supportorganisatie en middelen (financieel en in termen van personele ondersteuning).

Bij "nieuwe manieren van leren en werken binnen de faculteit MB" denken we nadrukkelijk niet aan het standaardiseren / uniformeren van alle opleidingen en/of vakgroepen. Wel aan een aantal (faculteitsbrede) uitgangspunten en beschikbare faciliteiten op het fysieke, virtuele en mentale vlak. Daarbinnen is ruimte om op opleidingsniveau keuzes en combinaties te maken met deze faciliteiten.

4.6 TIJDSLINIEN

Afstemming:

- 1 juli tot 30 september

Oriëntatie:

- 16 september tot 1 december

Bij positieve besluitvorming ten aanzien van het actieplan kunnen december 2008 en januari 2009 worden gebruikt voor het inrichten van de uit te proberen ICT-toepassingen (in gebruikname start liefst bij aanvang van een nieuw collegeblok).

5. PROJECTORGANISATIE

Stuurgroep

Een goede optie is om de OLD, de gezamenlijke opleidingsdirecteuren, de stuurgroep te laten vormen. Deze groep komt in een 6-weekse cyclus bijeen. Aanvulling kan plaatsvinden met vertegenwoordigers van:

- Bedrijfsvoering
- Communicatie
- Onderwijsvernieuwing
- College van Bestuur
- Andere faculteiten

Kerngroep

Ambassadeurs binnen de faculteit Bestuur en Management. Deze groep zal voor een groot deel bestaan uit docenten, aangevuld met stafmedewerkers en studenten.

Klankbordgroep

Samen te stellen in onderling overleg.

Deelnemers Boer & Croon

- Peter Kustermans (eindverantwoordelijk partner)
- Annette Bik (projectleider)
- Edgar Rouwenhorst
- Het team wordt verder samengesteld op basis van de overeengekomen werkzaamheden

Doelgroep

- 200 docenten (projectleiders van de onderzoeksprogramma's zijn zelf ook docent en worden langs die weg in dit programma betrokken)
- 100 stafmedewerkers
- 2.200 studenten

Randvoorwaarden

- Een goed projectresultaat wordt niet alleen gerealiseerd op basis van een stevige en heldere projectaanpak. Onze werkwijze vereist van alle kernteamleden (vanuit de faculteit en Boer & Croon) nieuwsgierigheid, flexibiliteit, doelgerichtheid, discipline en doorzettingsvermogen;
- Er moet in voldoende mate zekerheid zijn over de ontwikkeling van de nieuwbouw;
- Er moet voldoende beschikbaarheid zijn van deelnemers uit de kerngroep aan de externe dagprogramma's (per bijeenkomst minimaal 20 deelnemers).

6. BEGROTING

Wij werken zoveel mogelijk op basis van vastomlijnde afspraken over resultaten, doorlooptijd en kosten. Dit geldt zeker bij implementatietrajecten. Wat ons betreft ook voor deze fase van afstemming en oriëntatie.

In onze planning zijn we uitgegaan van een doorlooptijd van ongeveer 4 maanden (zie hoofdstuk 5). Dit is voldoende voor de uitvoering van de voorgestelde aanpak.

Bij deze doorlooptijd begroten wij het benodigde budget voor het totale onderzoek (op basis van 1 kerngroep) als volgt:

Fase	Begroting
Afstemming	€ 14.000
Oriëntatie	
• Inventarisatie eigen potentieel	€ 5.000
• Oriëntatie binnen UT en onderwijswereld	€ 15.000
• Oriëntatie binnen beroepsveld	€ 15.000
• Visie en voorbeeldtoepassingen	€ 10.000
• Afronding en eindrapportage	€ 5.000
	€ 50.000
Totaal	€ 64.000

De genoemde bedragen zijn exclusief BTW. Externe kosten voor bijvoorbeeld te bezoeken locaties, externe sprekers, zijn hierin niet opgenomen. Deze zullen van te voren worden afgestemd met de opdrachtgever.

Boven op onze vergoedingen rekenen wij 10% bureaunkosten, om gedurende het project optimaal te kunnen putten uit onze research, kenniscentra, door ons ontwikkelde of aangekochte werkvormen, presentatiemateriaal, projectevaluaties.

7. REFERENTIES

Boer & Croon NeXtrategy heeft veel ervaring met Het Nieuwe Werken: verhoging van productiviteit en vitaliteit in organisaties. Het Nieuwe Werken is een combinatie van technische én sociale innovatie. Als startpunt nemen we daarbij de behoeftes, ambities en passies van de medewerkers zelf. Wij vertalen die samen met de opdrachtgever naar een integrale visie op Het Nieuwe Werken vanuit vier dimensies: inspiratie, cultuur, organisatie en technologie. Zo kijken we bijvoorbeeld naar leiderschapsstijlen en het optimaliseren van samenwerking in de organisatie, maar vooral ook naar de inzet van innovatieve technologie om medewerkers flexibel te laten werken en toch verbonden te maken. Harde en zachte kanten van de beoogde verandering dus. We hebben op gebied van Het Nieuwe Werken al een aantal opdrachten bij toonaangevende organisaties op onze naam staan. We geven hieronder twee referenties. Desgewenst kunnen we nog aanvullende referenties overleggen.

Rabobank

De HR visie van Rabobank is gericht op flexibiliteit en 'empowerment' van medewerkers. Thuiswerken is al enige jaren mogelijk voor verschillende functies binnen de bank. Het idee achter thuiswerken voor bepaalde functies is in lijn met de bank-brede ideeën rondom 'het nieuwe werken'. Dit is vormgegeven in het programma 'Rabo Unplugged'. Rabobank ziet in thuiswerken voor medewerkers een kans om aan te tonen dat:

- Flexibel werken mogelijk is voor functies met direct klantcontact
- Locatieonafhankelijk werken enorme voordelen met zich meebrengt
- Virtueel samenwerken een reëel alternatief is voor fysiek samenzijn

NeXtrategy heeft voor Rabobank:

- een praktisch cultuur, organisatie en sturingsmodel ontwikkeld waarbij duidelijk werd wat thuiswerken inhoudt en hoe de voordelen zo goed mogelijk benut kunnen worden
- een Proof-of-Concept (PoC) gerealiseerd waarmee het concept van thuiswerkende medewerkers op technische haalbaarheid aangetoond werd
- dit PoC als concrete realisatie van het bankbrede programma 'Rabo Unplugged' uitgedragen en gepositioneerd
- een pilotopstelling thuiswerken implementeerd voor een beperkt aantal medewerkers

SBO/AVS

Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) ontwikkelt activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en scholing/professionalisering van werkenden in het onderwijs. Een belangrijke activiteit daarbij is kennisuitwisseling tussen scholen te vergroten en benchmark-ontwikkelingen te stimuleren. Deze vorm van kennisdelen kan uitstekend worden gestimuleerd op een digitaal platform. NeXtrategy heeft samen met de opdrachtgever een toegesneden kennisuitwisselingsplatform gerealiseerd. De doelstelling van een dergelijk platform was het beter toegankelijk maken van de onderwijsarbeidsmarkt. Dit door verbetering van de ondersteuning en het beter delen van kennis en ervaring tussen scholen op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen. Het te ontwikkelen digitale platform leverde een bijdrage aan de professionalisering van scholen door effectief gebruik te maken van internettechnologie in uiteenlopende verschijningsvormen:

- Mobilisering van de denk- en werkracht in het primaire onderwijs;
- Flexibilisering van de ontmoetingsfunctie en uitwisseling van praktijkoplossingen;
- Intensivering van kennisuitwisseling;
- Meer interactie met en tussen scholen.

Kortom, scholen een snel, universeel bruikbaar en makkelijk toegankelijk ICT-platform bieden om snel en adequaat te communiceren.

De afgelopen jaren heeft NeXtrategy ook een dergelijk traject ontwikkeld met de Algemene Vereniging voor Schoolleiders in het Primair Onderwijs (AVS), als onderdeel van het AVS Scholenportaal project.