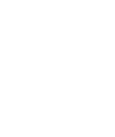




Universiteit
Leiden

Programma Harmonisatie Onderwijslogistiek



Stuurgroep Harmonisatie Onderwijslogistiek Universiteit Leiden

21 november 2017

1. Aanleiding

De aanleiding voor dit programmavoorstel, is een notitie inzake de noodzaak tot harmonisering van onderwijslogistieke processen binnen de universiteit Leiden, die in mei 2017 in het Bestuursberaad tussen College van Bestuur en decanen is besproken. Deze noodzaak komt voort uit:

1. De huidige waardering van studenten, docenten en medewerkers van de onderwijslogistieke processen, informatiestromen en systemen binnen de universiteit;
2. De werkdruk die die processen en systemen momenteel en in de toekomst met zich meebrengen;
3. De wens tot het faciliteren van 'personalized education', volgend uit de onderwijsvisie Learning@Leiden;
4. De implementatie van een (nieuw) Learning Management System;
5. De wens gegevens in systemen te kunnen gebruiken voor 'learning analytics'.

In vervolg op deze bespreking heeft het CvB besloten een programma Harmonisatie Onderwijslogistiek in te richten. Conform dat besluit is een stuurgroep ingericht en heeft het College van Bestuur een programmamanager aangesteld en haar de opdracht gegeven om een programmavoorstel uit te werken.

Voor dit programmavoorstel heeft de programmamanager data verzameld en zo'n zeventig gesprekken gevoerd met *stakeholders* binnen de universiteit. Het realiseren van universiteitsbreed afgestemde en vastgestelde onderwijslogistieke processen die studenten, docenten en medewerkers goed bedienen, is een complexe opdracht die veel van de organisatie vraagt. Het is daarom van belang dat de verbeterprocessen binnen het programma van meet af aan *bottom up* georganiseerd worden, waarbij doelen en resultaten gezamenlijk worden afgesproken en worden gerealiseerd. Daarom voorziet het programmavoorstel in een aantal programmalijnen met *richtinggevende* doelen en resultaten, die zullen worden aangescherpt.

De op 24 oktober 2017, in een bijeenkomst met College van Bestuur, portefeuillehouders onderwijs (OWB), hoofden van onderwijslogistieke eenheden (HSO), facultair beleidsmedewerkers onderwijs (AOWB) en de programmamanager, gemaakte afspraken met betrekking tot de inrichting van een orientatiefase zijn in het programmavoorstel verwerkt. De stuurgroep ziet deze orientatiefase als belangrijke stap in de geest van het voorstel om, binnen de programmalijnen, de richtinggevende doelen en resultaten uit het programmavoorstel aan te scherpen.

Het programmavoorstel is een drietal keer besproken in de stuurgroep Harmonisatie Onderwijslogistiek. Op 21 november 2017 heeft de stuurgroep het programmavoorstel akkoord bevonden als basis voor het verzoek aan het College mandaat te verlenen aan de stuurgroep inzake het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek van de Universiteit Leiden.

2. Doelen van het programma

2.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden voor het programma als geheel

Het programma gaat van start in een situatie waarin:

- de wijze waarop het onderwijs en de onderwijslogistieke processen binnen de Universiteit Leiden zijn georganiseerd en worden bestuurd, varieëren per faculteit;
- de universiteit aan de vooravond staat van het implementeren van een Learning Management System. Dit systeem speelt een belangrijke rol in de distributie van (onderwijslogistieke) informatie aan studenten.

Tevens moet het programma

- ervoor zorgen dat de gegevens in de systemen bruikbaar worden voor 'learning analytics', en
- gebruik maken van *best practices* binnen en buiten de universiteit waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten op de behoeften van de faculteiten.

Cruciale randvoorwaarden voor het programma zijn dat:

- het programma voldoende draagvlak heeft en
- studenten, docenten en medewerkers betrokken zijn in het programma

2.2 Doel van het programma

Het doel van het programma is om alle betrokken afnemers van en deelnemers aan onderwijslogistieke processen (studenten, medewerkers en docenten) beter te faciliteren door:

- het inzichtelijker, overzichtelijker en gebruiksvriendelijker maken van het universitaire onderwijsaanbod voor studenten;
- de roostering van onderwijs en tentamens en de inschrijvingsprocessen voor onderwijs en tentamens binnen de universiteit op elkaar af te stemmen;
- voor de student eenduidige, en voor docenten en medewerkers meer gebruiksvriendelijke registratie en publicatie van resultaten binnen de universiteit te organiseren.¹

¹ Zie voor een toelichting op deze processen de uitleg op pagina 4

3. De scope, de resultaten en de fasering van het programma

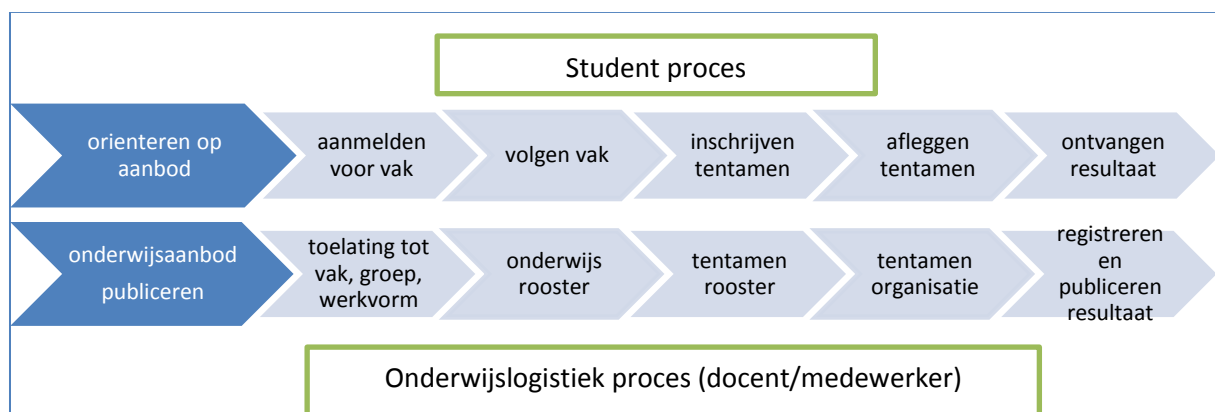
3.1. Algemene uitgangspunten en randvoorwaarden voor de scope

Om resultaat te behalen in het programma is het cruciaal dat:

- het programma oog heeft voor de organisatie, vanaf de uitvoering op de werkvloer tot aan het bestuur;
- het programma eerst focust op verbeteringen in processen, informatiestromen en systemen ten behoeve van studenten, docenten en medewerkers, en pas daarna kijkt naar de vraag welke organisatievorm daarbij hoort;
- de focus ligt op harmonisering van processen, in plaats van verdere (maatwerk) aanpassingen aan systemen. Dit laatste punt is één van de *lessons learned* uit eerdere implementatietrajecten binnen de universiteit².

3.2. De 'student life cycle' rondom vakken

De scope van het programma als geheel kan, gezien de doelen van het programma, worden samengevat in de 'student life cycle' rondom vakken, zie het schema hieronder:



Voor studenten omvat het programma de processen vanaf het oriënteren op het aanbod tot en met het ontvangen van een resultaat voor het vak. Voor docenten en medewerkers bestrijkt het programma de processen *achter* de 'student life cycle', zoals het toelaten van studenten tot vakken en het roosteren van onderwijs en tentamens.

In deze processen wordt veel gebruik gemaakt van de functies databundeling, -verzameling en – verstrekking van systemen en applicaties. In het programma worden deze specifieke functies, mede met het oog op het gebruik voor learning analytics, als randvoorwaarde meegenomen. Dit geldt ook voor de uitvoering van besluiten van examencommissies, ook deze zijn onderdeel van bovenstaande processen.

² Cap Gemini VISI, evaluatie implementatie uSis

In de bovenstaande 'student life cycle' zijn drie onderwijslogistieke hoofdprocessen te onderscheiden:

- het tonen van onderwijsaanbod, *d.w.z. het aanbod aan vakken voor studenten waarop zij zich oriënteren en waarvoor zij zich aanmelden en/of inschrijven en het achterliggende proces van het toelaten van studenten tot die vakken;*
- het organiseren van onderwijs- en tentamenplanning, *d.w.z. het roosteren van vakken en tentamens voor studenten en de processen die daar achter liggen;*
- het registreren en publiceren van resultaten, *d.w.z. het kiezen en inrichten van het platform en de wijze waarop studenten hun cijfers in kunnen zien en de processen die daar achter liggen.*

Deze hoofdprocessen zijn het aangrijpingspunt voor de scoping, beoogde resultaten en de fasering van het programma.

Het programma gaat over *onderwijslogistieke* processen, informatiestromen en systemen. Het programma gaat niet over (onderwijs)inhoud en ook niet over het (jaarlijkse) proces van aanmelden, toelaten en inschrijven tot de universiteit en de opleiding.

Het programma heeft nauwe afstemming met het project Implementatie LMS dat in april 2018 start.

3.3. De resultaten van het programma per hoofdproces

In de komende drie jaren worden de volgende resultaten nagestreefd, zie de tabel.

Onderwijsaanbod	Verbeterd, gebruiksvriendelijk, doorzoekbaar onderwijsaanbod <ul style="list-style-type: none"> • op één digitaal platform dat voor studenten het meest geëigend is, • met voor medewerkers en docenten gebruiksvriendelijke achterliggende aanlever- en invoerprocessen, • inclusief koppelingen of <i>provisioning</i> vanuit andere systemen/applicaties.
Onderwijs- en tentamenplanning	Universitair afgestemde onderwijs- en tentamenplanningsprocessen, inclusief de processen inzake inschrijving voor onderwijs en tentamens, die <ul style="list-style-type: none"> • studieloopbanen van studenten binnen de universiteit over opleidingen heen faciliteren, • onderwijslogistieke medewerkers en docenten optimaal faciliteren bij de processen zelf.
Registratie en publicatie van resultaten	Universitair afgestemd, gebruiksvriendelijk en voor alle faculteiten hanteerbaar registratie- en publicatieproces, <ul style="list-style-type: none"> • waarmee studenten hun resultaat op één plek kunnen vinden en op één manier gepubliceerd zien, • dat medewerkers en docenten optimaal faciliteert bij de toeleverende processen.
Afstemming LMS	Universitair afgestemd 'distributiekanaal' voor onderwijslogistieke informatie aan studenten, medewerkers en docenten.

3.4. Fasering van het programma

3.4.1. Uitgangspunten voor de fasering

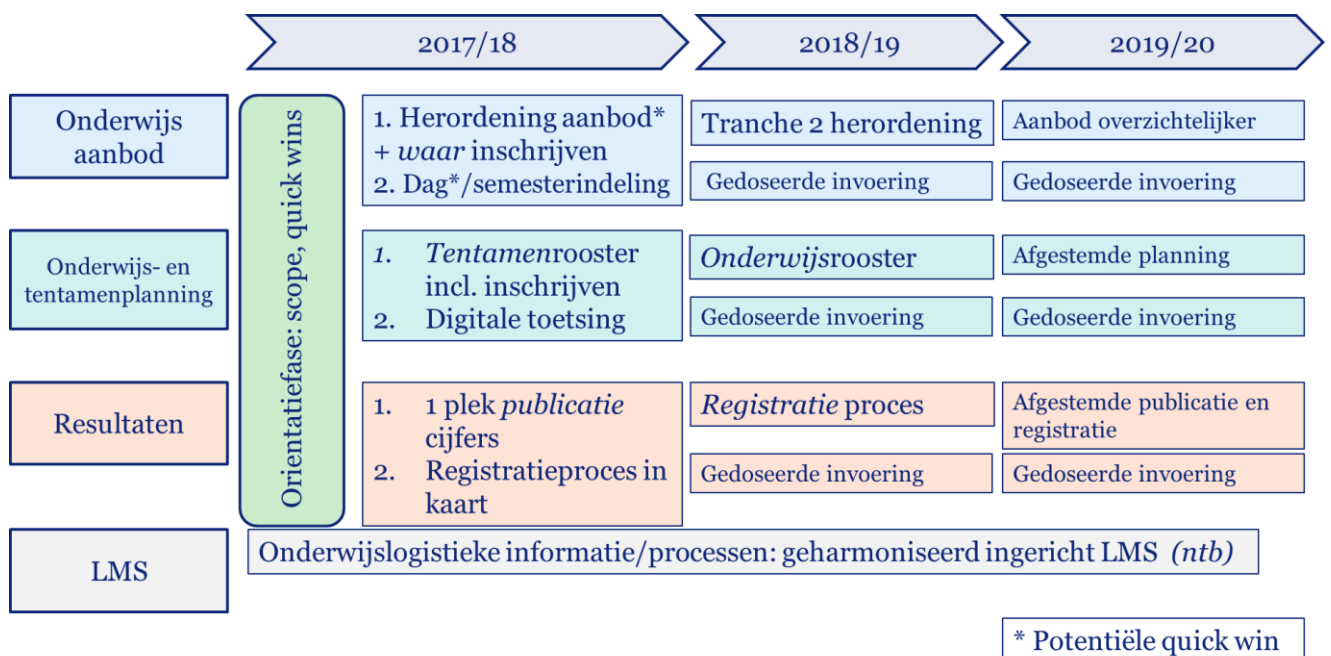
Het programma bestrijkt de periode 2018 tot en met 2020, en:

- is afgeleid uit de hierboven genoemde doelen, resultaten, uitgangspunten en randvoorwaarden;

- werkt gelijktijdig aan fundamenteën en aan *quick wins* voor zichtbare resultaten waardoor het vertrouwen kan groeien;
- staat in het eerste jaar in het teken van het *als universiteit* ervaring opdoen met het bereiken van gezamenlijke resultaten, om de verschillende processen rondom de ‘student life cycle’ te verbeteren en te optimaliseren, voor zowel studenten als medewerkers;
- betreft gedurende het programma naast onderwijslogistieke en onderwijshoudelijke medewerkers en verantwoordelijken, expliciet *studenten* en *docenten*, als ontvangers van en/of deelnemers in de onderwijslogistieke dienstverlening

Gezien de complexiteit en de huidige variatie in de processen, zal het implementeren van universitair afgestemde processen gedoseerd plaats moeten vinden: het invoeringsmoment kan per faculteit verschillen.

Hieronder is de fasering van het gehele programma per studiejaar te zien:



3.4.2 Fase 1 van het programma: het eerste jaar van het programma

Voor deze fase gelden dezelfde uitgangspunten als voor de scope en fasering (3.1. en 3.4.1) van het gehele programma. In het bijzonder geldt hier dat:

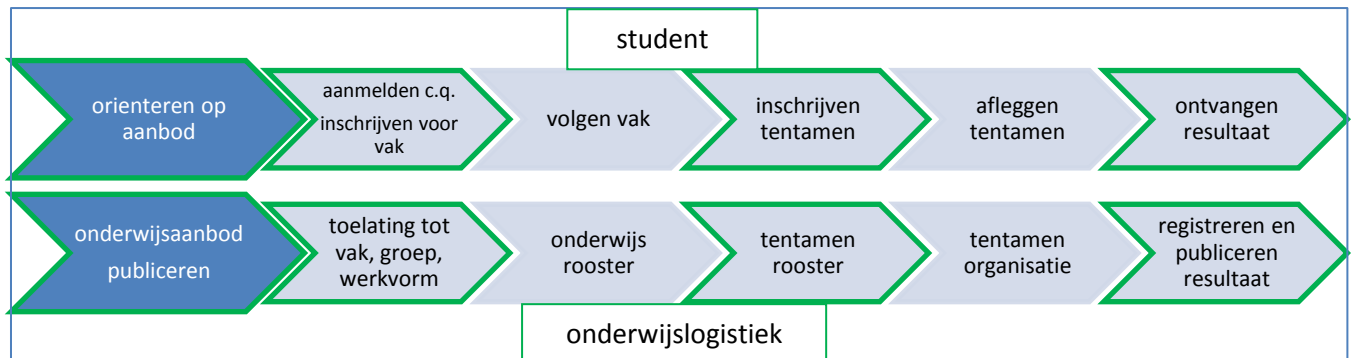
- een nadere oriëntatiefase voor het aanscherpen van scope en quick wins wordt ingericht,
- steeds moet worden bepaald wat generiek kan en specifiek moet,
- in het eerste jaar *quick wins* moeten worden behaald.

Het opknippen van onderwijslogistieke processen en dus daarbinnen prioriteren is lastig, omdat het een keten is van processen. In het eerste jaar moet het programma die processen aanpakken:

- waarbij harmonisatie veel oplevert voor de student;
- waarbij harmonisatie de gebruiksvriendelijkheid voor docenten en medewerkers verbetert door de keten heen;
- waarmee een logische basis wordt gelegd voor de jaren twee en drie;

- waarbij een duidelijke kans op harmonisering ligt voor een nieuw te implementeren LMS, in relatie tot uSis, E-studiegids en de website;
- waarbij de samenhang tussen de verschillende schakels in die onderwijslogistieke keten ook binnen de drie hoofdprocessen kan worden aangepakt.

Het bovenstaande leidt tot de volgende scoping voor het eerste jaar, aan de hand van de ‘student life cycle’, sterk versimpeld en groen omkaderd weergegeven in onderstaand schema en vervolgens uitgelegd per hoofdproces.



Hoofdproces 1 Onderwijsaanbod

Dit programmaonderdeel gaat over het herordenen van aanwezige informatie en bieden van overzicht ten behoeve van de student. Bovendien is het wenselijk dat de student vanuit het aanbodplatform zich ook direct kan aanmelden c.q. inschrijven³, zonder veel te hoeven schakelen tussen systemen. Onderdeel van dit hoofdproces is ook de dag- en semesterindeling, e.e.a. in relatie tot hoofdproces 2. In het eerste jaar levert het programma op:

Onderdeel	Resultaat
Verbetering E-gids Inrichting op zoekgedrag student: keuzevak, minor, semester etc.	1. Gemeenschappelijke inrichtingseisen platform op zoekgedrag, 2. Eerste ‘tranche’ herinrichting platform.
Herordering aanmeldings- en toelatingsproces voor vak (c.q. werkvorm, groep).	1. Vastlegging of en zo ja <i>via</i> welk platform de student zich aanmeldt c.q. inschrijft ⁴ , 2. Welke verbindingen daarvoor tussen systemen nodig zijn, 3. Organiseren tussentijdse oplossing ⁵ , indien nodig.
Herijking jaarindeling.	Advies aan CvB inzake <i>onderwijslogistieke</i> randvoorwaarden aan (volgordelijk) 1. dagindeling en 2. semesterindeling.

³ Inschrijving *kan* verschillende stappen bevatten: aanmelding - toelating - inschrijving (uSis)

⁴ Dat kan ook via een ‘portal’ constructie zijn

⁵ indachtig de principes van agile/LEAN “to deliver a working product”

Hoofdproces 2 Onderwijs- en tentamenplanning: focus op tentamens

Onderwijs- en tentamenroostering is een complex proces. Universitair afgestemde *inschrijvingsprocessen* zijn noodzakelijk voor onze studenten. Inschrijving voor tentamens is onderdeel van het roosterproces, *o.a.* voor wat betreft het roosteren van het aantal benodigde tentamenruimtes. Met de voorgestelde focus op het onderdeel *tentamenrooster* van het roosterproces, wordt beoogd om een *deel* van het roosterproces af te bakken en aan te pakken, maar wel met opschaling naar *onderwijsroostering* in het volgend jaar in het achterhoofd. Digitale toetsing als tentamenvorm wordt meegenomen. Het eerste jaar focust derhalve op inschrijvingsprocessen voor tentamens en op tentamenroostering en resulteert in het eerste jaar in:

Onderdeel	Resultaat
Opstellen van eenduidig inschrijvingsproces voor tentamens.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vastlegging wat generiek en specifiek is voor inschrijving, leidend tot een afgestemde werkwijze en mede o.g.v. <ol style="list-style-type: none"> a. toegevoegde waarde inschrijven, b. koppeling inschrijven voor onderwijs en tentamens. 2. Test nieuwe, afgestemde werkwijze.
Opstellen van tentamenroostering voor een cluster van opleidingen van en binnen verschillende faculteiten. Zaalroostering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorbereiding (van vastlegging) van generieke uitgangspunten mede op basis van advies inzake dag- en semesterindeling uit hoofdproces 1, leidend tot de eisen die dit stelt aan systemen/applicaties, incl.evt. digitale tooling roosterproces. 2. Digitale toetsing voor (grote) groepen: vastlegging generieke randvoorwaarden en proces op basis van de huidige digitale toetsvormen.

Hoofdproces 3 Registratie en publicatie van resultaten

In het eerste jaar wordt gefocust op het publiceren van resultaten voor de student en van daaruit wordt gekeken naar het 'daarachter' efficiënt inrichten van registratieprocessen. Het eerste jaar van het programma resulteert in:

Herziening publicatieproces van resultaten voor studenten.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vastlegging <i>via</i> welk platform studenten hun cijfers <i>zien</i> en welke verbindingen daarvoor tussen systemen nodig zijn. 2. Universitair afgestemde communicatie over publicatie cijfers. 3. Test/pilot publicatieplatform en communicatie.
Het registratieproces van resultaten voor docenten en medewerkers gebruiksvriendelijker maken.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In kaart hebben gebracht wat er in achterliggende processen en systemen hiervoor nodig is. 2. Afgestemd, generiek registratieproces vastgesteld, incl. 'specifieke' processen.

3.4.3. Quick wins

De potentiële *quick wins* zijn, gezien de best practices, in alle hoofdprocessen terug te vinden. Van belang is de *quick wins* in de oriëntatiefase gezamenlijk te bepalen. Quick wins zitten in elk geval in hoofdproces 1, omdat de informatie over het aanbod aan onderwijs en wanneer dit verzorgd wordt al in het systeem aanwezig is. Het herordenen hiervan kan waarschijnlijk relatief snel plaatsvinden.

Het aanbod digitaal doorzoekbaar maken, vergt mogelijk wel een technische aanpassing. Ook moet er misschien een koppeling gelegd worden tussen het systeem waarop het onderwijsaanbod getoond wordt en het systeem waarin studenten zich inschrijven voor het onderwijs. Omdat dit weleens enige tijd kan duren, wordt in het project ook meegenomen of een tussentijdse oplossing mogelijk en nodig is. Verder is de verwachting dat de harmonisatie van de dagindeling in het programma een *quick win* is.

3.4.4 Oriëntatiefase

Om te komen tot een gedragen scope, quick wins en programma-inrichting bestaat de oriëntatiefase uit verschillende bijeenkomsten met studenten, docenten en medewerkers in het programma. Dat betekent dat scope, quick wins en dientengevolge de programmainrichting nog kunnen wijzigen. In de oriëntatiefase spelen de hoofden onderwijslogistiek een cruciale rol.

Met de oriëntatiefase wordt tevens beoogd om te komen tot Project Initiatie Documenten (PID's) voor de projecten. Onderdeel van een PID is de inrichting van de organisatie en de planning van een project.

De oriëntatiefase bestrijkt de periode november 2017 – februari 2018. PID's zullen dan 1 maart 2018 gereed zijn.

4. De organisatie van het programma

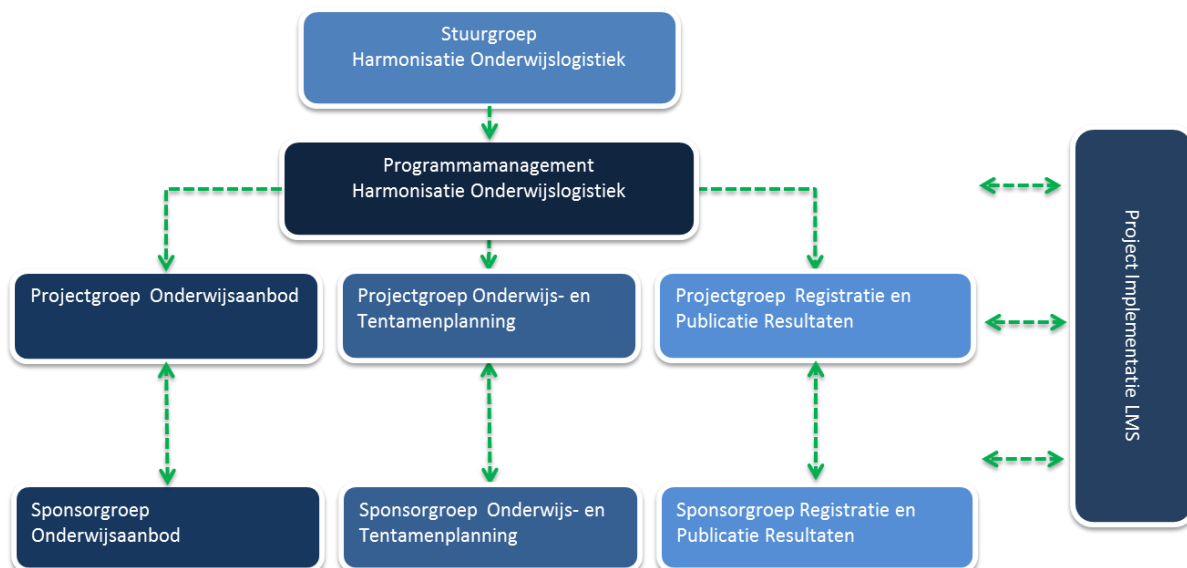
4.1. Algemene uitgangspunten voor de organisatie van het programma

- Het programma borgt de bijdrage van onderwijslogistieke professionals en hun stakeholders;
- Er is aandacht binnen het programma voor decentrale werkprocessen en –culturen; de uitvoering op de werkvloer wordt hierin nadrukkelijk meegenomen;
- De *mensen* worden meegenomen in de uitvoering van het programma;
- De organisatie van het programma sluit aan op de onderwijslogistieke (hoofd)processen;
- Het programma kenmerkt zich door ‘learning by doing’, zodat het de noodzakelijke flexibiliteit biedt om bij te stellen gedurende het programma .

4.2. De inrichting van het programma

In onderstaand schema zijn de drie eerder genoemde hoofdprocessen ook aangrijpingspunt voor de inrichting van het programma. Het LMS *als belangrijk kanaal waarop studenten informatie rondom onderwijslogistieke processen ontvangen*, wordt hier toegevoegd. Voor het LMS is een programma van eisen is opgesteld, waar het programma rekening mee moet houden.

Naast de stuurgroep, bestaat het programma uit het programmamanagement, projectgroepen geleid door projectleiders en beschikt elke projectgroep over een eigen sponsorgroep. Zie voor de structuur van de inrichting van het programma, het schema hieronder.



4.3. Sturing van het programma

4.3.1 Stuurgroep

Het programma wordt bestuurd door een stuurgroep. Deze stuurgroep voert haar taken uit in opdracht van het College van Bestuur. Dat betekent dat de stuurgroep mandaat heeft om besluiten te nemen gedurende de verschillende fasen van het programma (zie hoofdstuk inzake de activiteiten van het programma) en hierover verantwoording aflegt aan het College van Bestuur. Vanaf het

moment dat er sprake is van implementatie betreft dit ook zaken die tijdens de uitvoering aan de orde komen en die moeten worden voorgelegd aan de stuurgroep. Qua besluitvorming zal de stuurgroep onderscheid maken tussen:

- harmonisering die nadere besluitvorming vraagt van faculteiten en/of College van Bestuur, en
- harmonisering die geen nadere besluitvorming vraagt (denk aan verbeteringen in de uitvoering van bestaande regels en richtlijnen).

Bovenstaande onderscheid kan ook al in de oriëntatiefase worden verkend.

Het College van Bestuur ontvangt periodiek een voortgangsrapportage van de stuurgroepvoorzitter en de programmamanager. Bij definitieve ontwerpdocumenten of producten vraagt de stuurgroep aan het CvB om een *go/no go* voor de volgende stap. Ook wordt dan aan het CvB gevraagd op welke wijze het besluit tot *go/no go* vorm moet krijgen c.q. wie daarbij betrokken moeten zijn. Dat zijn in ieder geval het LAssO en het Bestuursberaad.

Deze manier van sturen van het programma is ingegeven door de wens slagvaardig te kunnen opereren in het programma en kan worden gezien als een nieuwe manier van werken voor de universiteit.

De stuurgroep is ingericht met *alle belangrijke stakeholders* uit een aantal van de overleggremia van de universiteit zoals het (A)OWB, het OBV en het HSO. Daarnaast zijn in de stuurgroep alle faculteiten en relevante directies opgenomen. Deze brede vertegenwoordiging borgt dat men gezamenlijk 'aan het stuur zit', het programma voortgang kan maken, resultaten kan behalen en met elan aan de slag gaat.

Het programma harmonisatie onderwijslogistiek is verder *standaard* een onderwerp op de agenda van het (A)OWB, het OBV en het HSO. De input die hieruit voortkomt, wordt meegenomen in het programma. Met de leden uit de stuurgroep is verder afgesproken dat zij het programma vertegenwoordigen in de overleggremia waaraan zij deelnemen. De stuurgroepleden worden daarin ondersteund door de programmamanager. De verslaglegging van de stuurgroep wordt breed verspreid.

De voorzitter van de stuurgroep zorgt daarenboven voor:

- regelmatige afstemming met de decanen;
- bewaking van tijdige agendering van onderwerpen die om besluit of richting vragen van het College van Bestuur en het Bestuursberaad.

Om deze manier van werken goed te laten functioneren, is het belangrijk dat de stuurgroep en het programmamanagement het vertrouwen en het draagvlak goed bewaken, door o.a. goed te communiceren over het programma en signalen uit 'de omgeving' terug te koppelen aan de stuurgroep c.q. de programmamanager.

4.3.2. De programmamanager en de programmagroep

De programmanager is verantwoordelijk voor de *overall* regie op het programma. De programmanager werkt met een programmagroep. De programmagroep bestaat uit:

- Een programmasecretaris,
- Hoofden Onderwijslogistiek
- De projectleider(s),
- Een IT-architect,
- Een IT-specialist,
- Een communicatiemedewerker.

Het programmamanagement (de programmamanager en de programmagroep) is verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie en sturing van het programma, het afstemmen van de verschillende programmaonderdelen op elkaar en het verdelen van de acties die hieruit voortkomen. Dagelijks wordt door de leden van het programmagroep met elkaar afgestemd en tweewekelijks is er een formeel overleg. Hierbij zullen met regelmaat ook de hoofden onderwijslogistiek aansluiten *als onderdeel van* de programmagroep.

De programmamanager legt ondermeer door middel van een stoplichtrapportage verantwoording af aan de stuurgroep over de voortgang en (tussen)resultaten van het programma.

4.3.3. Projectleider, projectgroep en gedelegeerd opdrachtgeverschap

Elke projectgroep heeft een gedelegeerd opdrachtgever. Deze persoon is ofwel een portefeuillehouder Onderwijs of Bedrijfsvoering, of een directeur van één van de diensten. Verder is dit bij voorkeur iemand met een eigen affiniteit, of die van zijn of haar faculteit, met het projectonderwerp. De gedelegeerd opdrachtgever vertegenwoordigt de stuurgroep als opdrachtgever voor het programma en is voor de projectgroepen als zodanig aanspreekbaar.

De projecten worden geleid door een projectleider. De projecten kunnen worden geleid door één persoon voor de 3 projecten of door meerdere personen. De projectleider is verantwoordelijk voor alle projectmanagementaangelegenheden binnen een project: zoals de dagelijkse operatie, de organisatie, de planning en de voortgangsbewaking, maar ook voor het maken van (her)ontwerpen, (tussen)producten en het ophalen en bundelen van ontvangen data uit de faculteiten.

De projectleider werkt in project 1 tot en met 3 met projectgroepen die bestaan uit:

- Hoofden onderwijslogistiek,
- Een facultaire medewerker met expertise op het gebied van:
 - Project 2 roostering
 - Project 3 cijferregistratie
- Een facultaire medewerker Functioneel beheer en/of Informatiemanagement,
- Een medewerkers Functioneel beheer SOZ, met specifiek kennis van:
 - Project 1 LMS, uSis (NB. De expert op het gebied van de E-gids zit in de programmagroep (de zogenoemde IT-specialist)
 - Project 3 uSis, LMS

- Een medewerker van AZ, ten behoeve van het sluiten van de keten van beleid tot en met de uitvoering,
- Een medewerker UFB voor project 2.

De *inhoudelijke* expertise en regie voor elk van deze projecten, wordt in dit programma belegd bij hoofden van onderwijslogistieke eenheden. Hun rol focust op het leveren van onderwijslogistieke inhoud: het verzamelen van data, het identificeren van *best practices*, het inhoudelijk beoordelen en valideren van (her)ontwerpen of (tussen)producten. Het is denkbaar dat één hoofd betrokken is bij verschillende projecten. Het voordeel hiervan is dat de synergie tussen de verschillende projecten versterkt wordt.

Van belang om op te merken is dat de hoofden hier een spilfunctie vervullen, maar dat de eindverantwoordelijkheid voor de resultaten *niet* bij hen ligt. Zij hebben een complexe rol waarbij zij mogen en moeten kunnen rekenen op de steun van het faculteitsbestuur en in het bijzonder de portefeuillehouders Onderwijs en Bedrijfsvoering.

4.3.4. Sponsorgroep

De sponsorgroep beoordeelt en valideert de door de projectgroep aangedragen voorstellen en schraagt daarmee het uiteindelijke resultaat van het project. Zij is de *critical friend* van het project waaraan ze is verbonden. De sponsorgroep van elk project bestaat uit vertegenwoordigers van de *ontvangers* van de desbetreffende dienstverlening. Elke sponsorgroep bestaat uit:

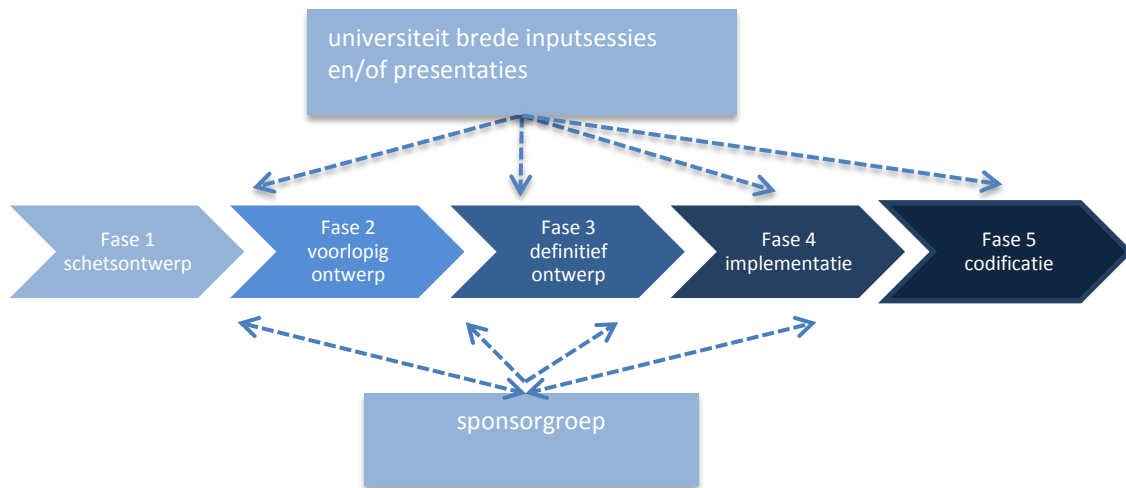
- Een portefeuillehouder Onderwijs en/of Bedrijfsvoering;
- Eén of meer studentassessor (-en);
- Eén of meer opleidingsdirecteur (-en)
- Eén of meer docent (-en).

4.3.5. Medezeggenschap

De Universiteitsraad (UR) wordt periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang van het programma. Met de UR moet worden afgesproken welk vorm hiervoor het meest efficiënt en effectief is.

4.4. Ontwerpmethodiek als handvat voor de aanpak binnen het programma

Het programma werkt per hoofdproces in ontwerpfasen, zie het schema hieronder. Testen van herontwerpen kan onderdeel uitmaken van de fase naar en rondom het definitief maken van het ontwerp. Implementatie van het herontworpen proces, vindt per (groep van) faculteit(en) plaats vanaf fase vier. In fase vijf worden eventuele *lessons learned* toegevoegd aan het definitieve ontwerp. De programmagroep organiseert gedurende de verschillende fasen sessies voor universiteitsbrede input en terugkoppeling. Hier worden studenten en docenten, als ontvangers van en/of 'toeleveranciers' aan onderwijslogistieke dienstverlening, expliciet bij betrokken. Verder werken de projectgroepen gedurende alle fasen nauw samen met de sponsorgroepen. Op de volgende pagina is dit schematisch weergegeven.



4.5. Communicatie

4.5.1. Uitgangspunten voor communicatie

- Zorg voor continu draagvlak bij medewerkers en docenten, en voor ondersteuning van dat draagvlak vanuit alle bestuurlijke geledingen;
- Houd de faculteiten betrokken en heb oog voor de relatie met hen;
- Zorg voor actieve en interactieve communicatie (zenden én ontvangen).

4.5.2. Interactieve communicatie tijdens het programma

Actieve en interactieve communicatie is één van de fundamenteën van het programma. In dat kader draagt de programmamanager samen met de programmagroep zorg voor begeleidende sessies en gesprekken met betrokkenen in de faculteiten ('met en op de werkvloer'), en wordt er tijd en aandacht besteed aan wat harmonisering van de verschillende actoren in de gevarieerde context van de universiteit vraagt. Het programma ondersteunt de communicatie in de lijn (bestuurlijk en 'managerial').

Aan het eind van elke fase wordt de stand van zaken van het programma en haar projecten gegeven. Bekeken moet worden welke wijze van publiceren c.q. communiceren hiervoor het meest effectief (met het grootste bereik) is.

Bovenstaande onderwerpen worden nader uitgewerkt in een communicatieplan, dat wordt opgesteld in samenwerking met de directie Strategische Communicatie en Marketing.

Ter ondersteuning van het programma en het bevorderen van actieve en interactieve communicatie, zal een digitale ruimte op een nader te bepalen platform worden ingericht via hetwelk:

- de programmagroep en de projecten met de organisatie communiceren;
- de mogelijkheid geboden wordt aan de organisatie om te reageren, inspireren, kritiseren etc.

Documenten van projecten en programma worden hierop ook bewaard, met in achtneming van eventuele privacy-aspecten.

5. Risicomanagement

De uitgangspunten en randvoorwaarden genoemd in de hoofdstukken twee t/m vier benoemen ook de risico's die in het programma moeten worden beheerst. De uitgangspunten zijn mede gebaseerd op de *lessons learned* uit eerdere (harmonisatie) trajecten. Vertaald naar het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek zijn de '*lessons learned*' hieronder kort samengevat:

- Implementatie van systemen en applicaties vereist geharmoniseerde processen;
- Heb aandacht voor de impact op decentrale werkprocessen en –culturen en neem de uitvoering op de werkvloer mee in het programma;
- Nieuwe applicaties stellen nieuwe eisen aan medewerkers;
- Wees bewust van een mogelijke *mismatch* tussen wat een systeem vraagt en wat de medewerkers aankunnen (training kan niet alles oplossen);
- Voorkom kostbaar maatwerk c.q. maak gebruik van wat er nu is en harmoniseer je processen op basis daarvan;
- Zorg continu voor draagvlak bij medewerkers en docenten, en voor de ondersteuning van dat draagvlak vanuit alle bestuurlijke geledingen.

Hieronder staan de belangrijkste risico's zoals ze op dit moment gelden voor het programma. Dit 'risico-logbestand' zal gedurende het programma voortdurend worden bijgewerkt.

risico	voor wie/wat	impact	maatregel	bewaking
Tijdsbeslag deelnemers	going concern	●	inhoudelijke regie, duo, extern PL, koppeling aan inhoud	PM, SG
Draagvlak medewerkers	programma, vertraging	●	universiteitsbrede sessies, verwachtingsmanagement, betrokken projecten	PM, SG, Bestuur
Draagvlak student	programma, vertraging	●	universiteitsbrede sessies, in betrokken projecten (sponsorsen), LAssO	PM, Bestuur, SG
Draagvlak docent	programma, vertraging	●	universiteitsbrede sessies, verwachtingsmanagement, in betrokken projecten (sponsorgroep)	PM, SG, Bestuur
Draagvlak bestuur	programma, vertraging	●	stuurgroep ambassadeur naar achterliggende overleggrema, rol sponsorgroep	PM, SG, Bestuur
'Toeleverende' processen aan onderwijslogistiek, z.a. mutaties	programma, algemeen aandachtspunt voor afstemming processen	●	Randvoorwaarden onderwijslogistiek, kan leiden tot aanbevelingen aan inhoudelijk verantwoordelijken	SG, PM, Bestuur
Uitvoering werkvloer	programma & going concern	●	PMT begeleidt uitvoering werkvloer & voegt handjes toe	PM
Aanpassing bestaande programmatuur	going concern	●	aanpassing ogv input door PMT, handjes erbij	PM
'Koppelingen' systemen/applicaties	programma	●	'provisioning' als alternatief; indicatieve ontwikkeluren ICT Applicatielandschap in beeld brengen	PM
Nieuwe applicaties/ programmatuur	programma, vertraging	●	Zoveel mogelijk aansluiting bij bestaande programmatuur	PM
Vervangen LMS	programma & going concern	●	goede aanhaking op programma van meet af aan	PM
Aandacht mismatch ontwerp-medewerkers	programma & going concern	●	handjes toevoegen, trainingen plannen	PM

● hoog ● middel/hoog ● middel ● laag

Afkortingen tabel:

PM	Programmanager
PMT	Programmamanagementteam
SG	Stuurgroep
Bestuur	Faculteiten en CvB

6. Capaciteitsinzet

6.1. Uitgangspunten voor de capaciteitsinzet

- Hanteer deze volgorde voor de harmonisatie onderwijslogistiek:
 1. Processen en informatiestromen, 2. Systemen 'as is', 3. Organisatie;
- Voorkom (kostbaar) maatwerk in systemen

Onderstaande tabel betreft *de geraamde inzet* die het programma zal vragen van de organisatie. Gezien de eerder genoemde orientatiefase waarin de scoping wordt aangescherpt is de inzet een indicatie en onder voorbehoud. Gezien de gehanteerde volgorde '*eerst processen, dan systemen*' ontstaat in het eerste jaar van het programma inzicht in de materiële kant van de ICT-kosten.

Ten aanzien van de inzet van hoofden onderwijslogistiek geldt dat nader bepaald moet worden hoe hun inzet wordt verdeeld over de projecten. Een optie is (zie hierover ook pagina 11), dat één van de hoofden meer vrijgemaakt wordt ten behoeve van de synergie tussen de projecten. De inzet vraagt overleg met en besluiten van de faculteitsbesturen.

Het is wenselijk in de projecten inhoudelijk 'opdrachtgeverschap' te borgen. Dit is het gedelegeerde opdrachtgeverschap van de portefeuillehouders Onderwijs of Bedrijfsvoering, of een directeur van één van de diensten. In onderstaande tabel is daarvoor een indicatie qua inzet opgenomen. Tevens is mede naar aanleiding van de bijeenkomst op 24 oktober, in onderstaande inzet ook voorzien in beleidsfunctionarissen in de projectgroepen.

Ten aanzien van expert-uren is in onderstaande capaciteitsinzet ook een indicatie gegeven van externe ontwikkelcapaciteit. Dit betreft onder meer *ontwikkelen* voor ICT-toepassingen. Het extern projectleiderschap dekt idealiter de onderwijslogistieke en (onderwijslogistieke) ICT-expertise af.

Programmaorganisatie	inzet in uren per week				Totaal uren per week	fte	Mensuur per jaar
	Project Onderwijsaanbod	Project Roostering	Project Resultaten	Programma			
Gedelegeerd opdrachtgever (s)	6				6	0,15	249
Hoofden	36			4	40	1	1660
Fac medew onderwijsbeleid	12				12	0,3	498
Fac FB/IM	16				16	0,4	664
Fac medew roostering	4				4	0,1	166
Fac medew result admin	4				4	0,1	166
Medew AZ	8				8	0,2	332
Medew SOZ	8				8	0,2	664
Medew Ufb	4				4	0,1	166
Projectleider (s)	36			4	40	1	1660
Programmamanager				28	28	0,7	1162
Extern experts, Lean, ICT, logistiek incid.							450
Handjes'/incid. vervanging etc							400
Events							100
Communicatieadviseur				24	24	0,6	996
IM architect				8	8	0,2	332
SOZ informatiespecialist				16	16	0,4	664
Programmasecretaris				40	40	1	1660
totaal							11740