

A decorative rainbow arc in shades of purple, blue, and pink, positioned above the main title.

# Connectiviteit PO - VO

A decorative vertical bar on the right side of the title, consisting of a purple top section and a blue bottom section.

Review op het plan van aanpak t.b.v. de  
Subsidieaanvraag SIVON en Sterke Netwerken



**Van** Maarten de Roos en Ruud Mollema  
**Versie** 1.0 DEFINITIEF  
**Datum** 5-3-2019



## Inhoudsopgave

1. <i>Inleiding</i> .....	3
2. <i>Vraagstelling en aanpak</i> .....	3
3. <i>Bevindingen en adviezen : doelstelling, scope en ambitieniveaus</i> .....	5
4. <i>Bevindingen en adviezen : technische oplossing</i> .....	8
5. <i>Bevindingen en adviezen: implementatie Sterke Netwerken</i> .....	8
6. <i>Bevindingen en adviezen: programmamanagement</i> .....	9
7. <i>Bevindingen en adviezen: sourcing</i> .....	10
8. <i>Bevindingen en adviezen: overall besturing</i> .....	10
<b>Bijlage: Overzicht van bestudeerde documentatie en geïnterviewden</b> .....	<b>12</b>



## 1. Inleiding

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft ICTU verzocht een review uit te voeren op en te adviseren over het traject Connectiviteit scholen in het Primair en Voortgezet onderwijs (PO en VO). Het betreft de plannen van aanpak ten behoeve van subsidieaanvragen van Kennisnet en SIVON.

Eind 2017 heeft een aantal schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs de coöperatieve vereniging SIVON opgericht. De coöperatie heeft als doel om ervoor te zorgen dat scholen, leraren en leerlingen onder gunstige voorwaarden kunnen beschikken over adequate ICT-voorzieningen voor onderwijs en talentontwikkeling. SIVON wil hiertoe enerzijds kennisdeling en expertise over inkoop en implementatie van digitale toepassingen centraal organiseren, en anderzijds concrete ICT-diensten aanbieden, te beginnen bij veilige en betrouwbare internetverbindingen. Het plan voor deze dienst gaat uit van samenwerking met SURFnet. Op deze wijze kan de bestaande infrastructuur uit het hoger onderwijs benut worden. SIVON wil hierbij tevens nauw samenwerken met Stichting Kennisnet.

De VO- en PO-raad hebben in hun achterban steun gekregen van de schoolbesturen voor de gezamenlijke inzet op externe connectiviteit en de aansluiting op SIVON. SIVON en Kennisnet hebben beiden een subsidieverzoek ingediend, inclusief onderling samenhangende projectplannen om de ambities te realiseren. Voor de financiering van dit traject is voorgesteld om een deel uit de zogenaamde "prestatie-box" (extra middelen voor investeringen in het onderwijs voortkomend uit de sectorakkoorden) te oormerken.

Het ministerie van OCW ondersteunt het plan dat voortkomt uit de ambitie van leden en van de PO- en VO-sectoren zelf. Het ministerie acht het hierbij van belang dat:

1. De aansluiting van scholen wordt gerealiseerd op de dienst externe connectiviteit door middel van beschikbaar marktaanbod en hergebruik van bestaande infrastructuur;
2. Er tijdens de subsidieperiode een landelijk dekkende en sectorbrede samenwerking tussen po en vo scholen wordt gerealiseerd voor het gezamenlijk inkopen van ICT-producten en -diensten;
3. Er een intensieve samenwerking of zelfs integratie ontstaat tussen SIVON en Kennisnet waarop het liefst alle onderwijsinstellingen zijn aangesloten.

Naast de vraag of de plannen voor het realiseren van de connectiviteit goed in elkaar zitten en of de realisatie gemonitord kan worden, is het derhalve voor het ministerie van belang dat ook de afspraken richting samenwerking en integratie helder zijn.

In het proces van goedkeuring van het toekennen van de subsidie voor de komende vijf jaar is voorzien in onderhavige externe beoordeling van de plannen en de besturing.

## 2. Vraagstelling en aanpak

Aan ICTU is gevraagd om:

- Een review uit te voeren op de plannen van zowel Kennisnet als SIVON voor de realisatie van de externe connectiviteit in het VO en PO.
- Hierbij te wijzen op risico's en mogelijke beheersmaatregelen
- Mee te denken en te adviseren over de wijze waarop het traject – dat vermoedelijk vijf jaar duurt – bestuurd kan worden en welke meetbare (aanvullende) subsidievoorwaarden OCW moet stellen om de dienst IC en de daarmee beoogde



achterliggende doelstellingen t.a.v. sector brede samenwerking op het terrein van ICT-infrastructuur te realiseren.

Bij deze beoordeling en advisering is afgesproken dat ICTU geen review uitvoert op de zakelijke rechtvaardiging of de architectuur van dit traject. Berenschot heeft hierover een jaar geleden geadviseerd en wij begrijpen dat de inmiddels met alle betrokkenen wordt gewerkt aan steun voor de investeringen. Ook stellen wij de reguliere afstemming, verantwoordelijkheden en besturing van de betrokken partijen (Kennisnet, SURF, de VO en PO-raad, de afzonderlijke onderwijsbesturen, het ministerie) niet ter discussie.

De elementen die wij initieel meenamen in onze beoordeling (toets-punten) waren:

1. **Doelstelling en scope van het programma:** Is duidelijk wat het programma beoogt, wanneer het succesvol is en ook wat buiten de scope van het programma valt?
2. **Technische oplossing:** is er een uitgewerkt samenhangend plan voor de technische realisatie, inclusief de technische raakvlakken tussen de betrokken organisaties?
3. **Implementatie:** is er een uitgewerkt plan voor het beheer van de voorzieningen, het testen en aansluiten inclusief de communicatie met en tussen de leveranciers(s) voor de toegangsdiensten en de besturen van instellingen?
4. **Projectmanagement:** is er een volgbare en logische projectmethodiek gekozen waarin voorzien is in rollen, verantwoordelijkheden en escalatiepaden, rapportage over tijd/middelen/ kwaliteit?
5. **Sourcing:** is er een capaciteitsplan voor dit traject, inclusief een wijze van opschaling en vervanging van de benodigde capaciteit?
6. **Overall besturing:** is er een systematiek ingericht om onderlinge afhankelijkheden en scope te bespreken en herover te beslissen. Is afdoende voorzien in de wijze waarop OCW als subsidiegever overzicht houdt en waar nodig kan beslissen over de voortgang van het programma en het behalen van de doelen en het voldoen aan de subsidievoorwaarden?

Gaande het beoordelingstraject heeft de discussie tussen OCW, de subsidie-aanvragers en het veld zich vooral toegespitst op het gezamenlijke ambitieniveau dat de grondslag vormt voor de subsidieaanvragen. In onderhavige rapportage besteden wij daar relatief veel aandacht aan voordat wij op de overige toets-punten ingaan.

Om tot ons oordeel en advies te komen hebben wij in december 2018 gesprekken gevoerd met de Opdrachtgever en de beleidsinhoudelijk deskundigen van OCW en met de projectleiders van Kennisnet en SIVON. Wij maakten een QuickScan van de toen voorliggende plannen en producten en gaven feedback op deze plannen die vervolgens meegenomen kon worden in de uiteindelijke subsidieaanvragen. In januari 2019 voerden wij gesprekken met vertegenwoordigers van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-raad en VO-raad over de wijze waarop naar hun inzicht dit traject bestuurd moet worden. Daarnaast beoordeelden wij de definitieve subsidieaanvragen en de plannen van aanpak.

Onze bevindingen zijn eerst op 8 februari met het ministerie van OCW gedeeld voor een toets op feitelijke juistheid en begrijpelijkheid en na akkoord van OCW op 19 februari aangeboden aan vertegenwoordigers van SIVON, Kennisnet en de VO- en PO-raad, eveneens voor een toets op de feitelijke juistheid. Daarna is onderhavige rapportage opgeleverd aan het ministerie van OCW.



### 3. Bevindingen en adviezen: doelstelling, scope en ambitieniveaus

Er is in dit traject een tweetal hoofddoelen te onderscheiden en een afgeleid doel.

- de oprichting van SIVON als kennisinstituut en initiator van het gezamenlijk inkopen van goederen en diensten (zie programmaplan SIVON)
- het faciliteren van scholen in het krijgen van breedbandinternet door gezamenlijke inkoop van verbindingen, aansluiting op Surfnets en het oprichten van het Nationaal Dienstencentrum (NDC) bij Kennisnet (zie vooral programmaplan Sterke Netwerken)
- het laten integreren van Kennisnet en SIVON op termijn (zie met name de oplegnotitie van SIVON en Kennisnet).

De doelstellingen voor SIVON zijn helder beschreven en het pakket aan dienstverlening is onderscheiden in een basispakket, dat verbonden is aan het lidmaatschap en een aanvullend pakket aan betaalde dienstverlening. Het basispakket richt zich vooral op het gezamenlijk opdoen van kennis en de verspreiding daarvan naar de scholen en hun besturen. De betaalde dienstverlening richt zich op het verkrijgen van voordelen voor de leden door gezamenlijke inkoop, waarvoor een eerste selectie is gemaakt.

De ambitie voor SIVON als organisatie is gedefinieerd in deelname van schoolbesturen en de daaraan verbonden leerlingenaantallen. In de plannen en notities worden hiervoor streefgetallen genoemd en tussen de betrokken partijen wordt hierover nog overleg gevoerd. Uitgangspunt is dat de schoolbesturen eigenaar zijn van SIVON. Door lidmaatschap van de schoolbesturen wordt SIVON dé ICT-inkoopcoöperatie van het funderend onderwijs. De kosten bestaan uit personeel, organisatiekosten en kosten verbonden aan projecten en activiteiten.

De doelstelling voor het traject Connectiviteit in het plan Sterke Netwerken heeft een inhoudelijk doel: zorgen dat in de toekomst elke leerling beschikt over voldoende bandbreedte in en veiligheid van internetverbindingen om adequaat onderwijs te kunnen volgen. Dit kan alleen wanneer scholen voldoende bandbreedte inkopen (inkoopactiviteit van SIVON) en dit wordt ondersteund met een landelijk netwerk (NDC bij Kennisnet en toegang tot Surf). Kostendekkendheid geldt hier voor het NDC, waar aanzienlijke investeringen in ICT-infrastructuur moeten worden gedaan, en het aanstellen van gekwalificeerd personeel voor beheer. De investeringen en het daaraan verbonden beheer zullen trapsgewijs worden gedaan. Ook voor de deelname aan sterke netwerken worden streefwaarden gedefinieerd.

#### Bevindingen

Voor beide programma's geldt dat SIVON en Kennisnet met instemming en steun van de onderwijssectoren en het ministerie van OCW een maximale inspanning leveren om de gestelde doelen te behalen. Er is evenwel geen centrale opdrachtgever en resultaatverantwoordelijke probleem-eigenaar. Onderwijsinstellingen hebben de vrijheid om wel of niet mee te doen, zaken op een andere manier te regelen of om niets te doen. OCW stelt in samenspraak met de sectorraden de subsidie beschikbaar en zal steeds opnieuw bezien welke de inspanning is geleverd, het geld volgens plan is besteed en of er nog voldoende vertrouwen is om de inspanning voort te laten zetten (en dus te betalen). Er zal



veel overleg plaatsvinden, vooral om uit te leggen hoe en waarom het wellicht anders gaat dan gepland. Er zijn geen KPI's om op te sturen, maar wel streefwaarden voor deelname. Monitoring van de deelname vindt plaats binnen het programma van SIVON en Kennisnet op de daar gestelde termijnen en doelen maar beide organisaties leven steeds in onzekerheid of en hoe het programma gefinancierd blijft. In deze opzet van tijdelijke subsidiëring kunnen beperkt onomkeerbare beslissingen genomen worden omtrent investeringen, huisvesting en personeel.

En, hoewel het ene niet noodzakelijkerwijs samenhangt met het andere, zal de integratie tussen SIVON en Kennisnet sterk afhangen van het succes van de ontwikkeling in lidmaatschap van de schoolbesturen en hun deelname aan het programma Sterke netwerken. Immers: met veel aangesloten scholen op de gezamenlijke diensten van Kennisnet en SIVON ontstaat een moment waarop om inhoudelijke en zakelijke redenen de integratie gewenst is.

Voor de faciliterende en kennis-delende activiteiten zoals beschreven in de plannen kan dit een werkende aanpak zijn. Voor het realiseren van de connectiviteit en het bekijken van de resultaten daarvan leidt de weg van projectsubsiëring naar onze mening niet vanzelf tot de beoogde resultaten. Wij baseren dit op een aantal afwegingen:

1. Kan van de scholen en hun besturen worden verwacht dat zij elk afzonderlijk gezamenlijk de beslissing kunnen nemen om het doel te bereiken?
2. Is het doel van sterke netwerken nu of op termijn betwistbaar?
3. Is er een alternatief om het doel te behalen?

**Afweging 1.** Leerlingen in het PO en VO zijn afhankelijk van digitale leer- en toetsmiddelen en de intensiteit daarvan neemt alleen maar toe. Voldoende bandbreedte in en buiten de scholen, veiligheidsmaatregelen op hoog niveau en voldoen aan de GDPR zijn daarvoor randvoorwaarden en vormen het doel van Sterke Netwerken. De huidige situatie op veel scholen staat daar nog ver vanaf blijkt uit de programmadocumenten.

De investerings- en exploitatiekosten worden geschat op € 52 mln. voor de komende 5 jaar. Een belangrijk risico voor de aantrekkelijkheid voor besturen om zich bij SIVON aan te sluiten is dat de kosten van deze internetdienst voor een individuele school ook op termijn (fors) hoger zullen zijn dan een consumenten-internet aansluiting waar veel scholen nu gebruik van maken. Daar staat tegenover dat de beoogde kwaliteit en veiligheid van de verbindingen van SIVON/Kennisnet hoger is dan bij een consumenten aansluiting, hetgeen onder meer wenselijk is vanuit het perspectief van de AVG en vanuit de ambitie van veel scholen om in te zetten op intensiever gebruik van ICT in het onderwijs. (Zie hierover de brief aan de Tweede Kamer: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32034-23.html>.) En de aannemelijke veronderstelling is dat de gezamenlijke inkoop van dit hogere kwaliteitsniveau uiteindelijk goedkoper is dan vergelijkbare door onderwijsinstellingen afzonderlijk ingekochte diensten.

De gemaakte berekeningen over de benodigde bandbreedte voor internet per leerling vergen grote investeringen van scholen in lokale internetverbindingen, Wifi op de scholen en onderliggende infra in routers en het beheer daarvan. De stap van consumentencontracten voor internet naar professionele breedbandcontracten (idem voor WIFI en beheer) zal voor veel scholen groot zijn en hen tot voortzetting van de huidige situatie kunnen verleiden. Onzekerheid en de veel hogere kosten kunnen scholen afschrikken en tot uitstel brengen.



Dergelijke afwegingen op het niveau van de afzonderlijke schoolbesturen zijn begrijpelijk. De optelsom op landelijk niveau daarvan is zeer ongewis. De extra kosten per leerling zijn niet becijferd, maar leiden voor de scholen tot extra kosten, al snel in de orde grootte van tienduizenden euro's. Ook de benodigde kennis om de juiste inschattingen te kunnen maken is niet bij alle scholen aanwezig, dit is ook een van de argumenten om SIVON op te richten.

**Afweging ad. 2.** De digitalisering van en binnen het onderwijs is reeds jaren aan de gang en versnelt alleen maar. Met uitzondering van een kleine groep van scholen die om principiële redenen hiervan afziet, doen alle scholen mee aan de digitaliseringslag. De vraag is dan ook niet of scholen aan Sterke netwerken zouden moeten meedoen, maar wanneer. Dit hangt voor scholen af van het aflopen van huidige contracten (noodzaak om beslissingen te nemen) en de budgettaire mogelijkheden die zij zien. Dit staat op gespannen voet met de noodzaak voor elke school om (op termijn) elke leerling voldoende mogelijkheden voor digitaal ondersteund onderwijs te bieden. Wij zien niet hoe aan deze noodzaak kan worden afgedaan. Hoeveel goede wil binnen de programma's ook wordt ontwikkeld, dit zal de hiervoor genoemde spanning niet wegnemen. Daarom leggen wij hierna een andere invalshoek voor om het beoogde doel te kunnen halen.

### **Afweging ad. 3.**

OCW wil het onderwijs in Nederland toekomstbestendig houden en digitale voorzieningen in het onderwijs zijn daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. Betere kwaliteit van digitale voorzieningen en een goede beveiliging kost geld. Gezamenlijk optrekken in de aanschaf en een programmatische uitrol kan de toename van kosten temperen en zorgen voor de benodigde kennis en beheersbare implementatie.

Geredeneerd vanuit deze drie afwegingen ligt het voor de hand dat OCW, ondersteunend aan de regierol voor de sector op de ict-infrastructuur, als beleidsverantwoordelijke met de VO- en PO-sector afspraken maakt (al dan niet wettelijk verankerd) om in een bepaalde termijn veilige digitale voorzieningen (zoals breedband connectie voor alle leerlingen voor gebruik van digitale leermiddelen, toetsen, etc. internet) te realiseren. In het document "Overzicht afspraken en ambities" (29 januari jl.) wordt dit ons inziens ook bedoeld wanneer gesproken wordt over de inspanning die alle partijen gezamenlijk willen leveren om de mijlpalen te behalen. En *binnen* deze gezamenlijke inspanningen hebben SIVON en Kennisnet vervolgens de opdracht om binnen een gestelde termijn diensten te ontwikkelen en te integreren tot de coöperatie waar alle schoolbesturen op kunnen aansluiten. Kortom er kunnen drie uitvoeringsprojecten worden gedefinieerd:

- De activiteiten zoals beschreven door Kennisnet en SIVON in hun programmaplannen en die een door de sectoren en OCW gezamenlijk georganiseerde besturing kennen, zie aanbeveling 7.
- De integratie van Kennisnet en SIVON als zelfstandig project i.p.v. een afgeleid doel waarvoor de sectoren, OCW, Kennisnet en SIVON gezamenlijk de aanpak moeten kiezen.
- Het door OCW monitoren van het voldoen aan de tussen sectoren en ministerie gemaakte afspraken over de digitalisering van het onderwijs en het inzetten van corrigerende maatregelen waar dit nodig is.

Een dergelijke aanpak past goed binnen het nieuwe optreden van de overheid, meer als een regisseur en begeleider van activiteiten van het veld dan als voorschrijver en wetgever.



#### Advies 1

Kies voor een beleidsgedreven programma voor de invoering van Breedband internet voor een overgroot deel van de scholen en leerlingen met heldere doelen per jaar en maak afspraken hoe je de mijlpalen en groeidoelstellingen zoals verwoord in de notitie "Overzicht afspraken en ambities" gezamenlijk bewaakt. Stem het bestaansrecht van het NDC binnen Kennisnet en SIVON daarop af evenals het beoogde samengaan van beide organisaties.

#### 4. Bevindingen en adviezen: technische oplossing

*Is er een uitgewerkt samenhangend plan voor de elementen van de technische realisatie, inclusief de technische raakvlakken tussen de betrokken organisaties?*

Het programmaplan Sterke Netwerken laat duidelijk zien hoe men de techniek wil realiseren. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de organisaties Kennisnet, SIVON, Surf en de te selecteren marktpartijen is in opzet voldoende duidelijk. Er is voldoende rekenschap gegeven van de infrastructuur die nodig is tussen de centrale voorzieningen en de afzonderlijke scholen. Breedband internet tot aan de deur van de school, vereist binnen de school daarop aangepaste Wifi- en andere routers en tussenliggende bekabeling en andere infrastructurele voorzieningen. Wifi wordt in de plannen als optionele activiteit genoemd, terwijl dit ons inziens een onvermijdbaar onderdeel voor connectiviteit is.

#### Advies 2

Maak WiFi en andere vitale infra binnen de scholen onderdeel van de technische oplossing in plaats van een optionele activiteit.

#### 5. Bevindingen en adviezen: implementatie Sterke Netwerken

*Is er een uitgewerkt plan voor het beheer van de voorzieningen, het testen en aansluiten inclusief de communicatie met en tussen de leveranciers(s) voor de toegangsdiensten en de besturen van instellingen?*

Een dergelijk uitgewerkt plan hebben wij niet aangetroffen, behalve de opzet van het NDC en SIVON en noties over communicatie met het veld. Dit is ons inziens geen blokkade voor de subsidieaanvraag mits er afspraken worden vastgelegd wanneer het implementatieplan wel gereed is. Hierbij merken wij op dat de prioriteitstelling om de gewenste aansluitpercentages te realiseren nog verder geconcretiseerd kan worden. Omdat het een landelijke aanpak betreft, kunnen en moeten hierin keuzes gemaakt worden, bijv. op basis van de volgende criteria:

- Omvang van de school en daarmee aantal leerlingen
- Grote steden in relatie tot platteland
- Afloop van huidige contracten bij scholen
- Aanwezige breedbandbekabeling of plannen daarvoor
- Gemengde aanpak en daarmee spreiding





Om deze afwegingen goed te kunnen maken, moet er veel kennis beschikbaar zijn over de situatie binnen de scholen en de internet infrastructuur daaromheen. Deze kennis zal komend jaar beschikbaar gemaakt moeten worden door SIVON en Kennis net.

### Advies 3

Spreek een duidelijk proces af voor de volgorde van implementatie en stem het proces van vergaren van kennis daarop af. Zorg voor alternatieve benaderingen ingeval de verwachtingen niet uitkomen en vat dit geheel samen in een implementatieplan dat in 2019 gereed moet zijn.

## 6. Bevindingen en adviezen: programmamanagement

*Is er een volgbare en logische projectmethodiek gekozen waarin voorzien is in rollen, verantwoordelijkheden en escalatiepaden, rapportage over tijd/ middelen/ kwaliteit?*

In beide plannen is op programmaniveau goed uitgewerkt hoe men te werk wil gaan. Er is veel aandacht besteed aan de te realiseren activiteiten, de organisatievormen en de besturing. Aan de PIOFACH wordt nog niet veel aandacht besteed, maar dit kan in een later stadium na besluitvorming over de huidige programmaplannen en de overall aanpak. Voor de wijze van voortgangsbewaking, issue en risicomangement op de projecten geldt dat er nog geen vaste rapportage-systematiek is. Wij hebben desgevraagd begrepen dat dit de komende periode nader wordt uitgewerkt.

De begrotingen zijn met enige moeite na te volgen. Wij hebben de onderliggende aannames en calculaties niet kunnen beoordelen (valt buiten de opdracht), maar de systematiek is duidelijk. Onduidelijk in de begroting voor sterke netwerken is die voor het NDC, waar investeringen en kosten in de begrotingsposten door elkaar heen lopen. Globale doorrekening leidt tot een verwacht kostenniveau aan het einde van het programma voor het NDC van circa €9 mio. De totale investeringen in de infrastructuur lopen trapsgewijs op tot circa € 5,5 miljoen.

De begroting voor SIVON bestaat uit organisatiekosten en personele kosten. Ook hier geldt dat wij de onderliggende aannames en capaciteitsberekening niet kennen. De kosteninschatting voor begeleiding van de verwachte aanbestedingen komen ons laag over. Aanbesteden is een complexe en daarmee tijdrovende bezigheid geworden die zeer veel deskundigheid vergt.

Voor beide begrotingen geldt dat de kosten trapsgewijs groeien. Het is aan te bevelen de financiering hierop aan te passen door toepassing van tranchegewijze financiering per jaar.

### Advies 4

Maak in de begrotingen duidelijk onderscheid tussen investeringen en exploitatiebegrotingen waarin afschrijvingslasten zijn verwerkt. Zorg voor helderheid over de exploitatiekosten van het NDC aan het einde van het programma en daarmee het vervolg na de subsidieperiode.



#### Advies 5

Maak binnen het meerjarig commitment van de subsidie-afspraken duidelijke afspraken over de wijze waarop de benodigde budgetten per jaar worden vastgesteld. Zorg voor een strakke monitoring van de ontwikkelingen in kosten en investeringen. Deze tranchegebonden financiering helpt om grip te houden op de opbouw van beide organisaties en de activiteiten daarin.

### 7. Bevindingen en adviezen: sourcing

*Is er een capaciteitsplan voor dit traject, inclusief een wijze van opschaling en vervanging van de benodigde capaciteit?*

Ten behoeve van de begroting voor de subsidieaanvragen zijn gedetailleerde schattingen gegeven van de benodigde capaciteit. Het type functionarissen dat volgens de beschrijvingen nodig is, komt ons redelijk over. Wel merken wij op dat in een krappe arbeidsmarkt het moeilijk is om deze functionarissen zich te laten committeren aan dit traject waardoor kennis en ervaring wordt opgebouwd vastgehouden binnen SIVON en Kennisnet. Tenslotte merken wij op dat de benodigde capaciteit deels afhankelijk is van het moment waarop instellingen gebruik willen maken van de aangeboden diensten. De capaciteitsplanning (prognoses en evaluatie van de realisatie) moet daarom expliciet onderdeel zijn van de projectbeheersing.

#### Advies 6

Maak inzichtelijk hoe de capaciteitsplanning gaande het programma wordt gemonitord en bijgesteld.

### 8. Bevindingen en adviezen: overall besturing

*Is er een systematiek ingericht om onderlinge afhankelijkheden en scope te bespreken en herover te beslissen. Is afdoende voorzien in de wijze waarop OCW als subsidiegever overzicht houdt en waar nodig kan beslissen over de voortgang van het programma en het behalen van de doelen en het voldoen aan de subsidievoorwaarden?*

Waar in de programmaplannen sprake is van een opzet voor de beheersing binnen en tussen SIVON en Kennisnet, is deze nog niet helder voor de overall besturing. OCW de PO- en VO-raad, Kennisnet en SIVON zijn- ieder vanuit de eigen rol - gezamenlijk verantwoordelijk voor de samenwerking en voor de afstemming over en besturing van de voortgang, vooral vanuit het perspectief van een beleidsgedreven programma.

Voorwaarde voor samenwerking is uiteraard dat het object van besturing helder is. In de notitie "Overzicht afspraken en ambities" wordt o.i. een goede basis gelegd voor afspraken over de gezamenlijke mijlpalen en randvoorwaarden. De Prestatie-indicatoren en



de te behalen resultaten in de tijd die aan deze afspraken kunnen worden gekoppeld zijn nog onderdeel van gesprek.

Een behulpzaam instrument hierin is om de nu voorliggende “voorwaarden voor het behalen van de mijlpalen” nader te concretiseren en op te nemen in een concept voortgangsrapportage opdat helder wordt waarop gemonitord wordt. Het gaat om de inspanning die SIVON en Kennisnet verrichten maar zeker ook om de inspanning aan de kant van de subsidieverstrekker: wanneer maakt OCW een plan voor sturende instrumenten, wanneer is de gezamenlijke communicatiekalender gereed, wanneer is er een plan voor het betrekken van “kleinere scholen”.

Een ander behulpzaam instrument om de risico-inventarisatie die door SIVON en Kennisnet is opgesteld gezamenlijk te bespreken en om concreet te maken wie verantwoordelijk is voor het mitigeren van deze risico's. Een derde instrument waardoor de gezamenlijkheid wordt opgebouwd, uitgestraald en behouden is het instellen van een bestuurlijke sponsorgroep waarin alle partners op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd zijn. De rol van de sponsorgroep is “het mogelijk maken dat de doelen van het programma behaald kunnen worden”. Vanuit die rol heeft een Sponsorgroep niet alleen bij de start van een programma een taak (vaststellen doelstelling, visie en resultaten en nemen van de investeringsbeslissing) maar ook tijdens de uitvoering. De Sponsorgroep moet het belang van het programma blijven uitdragen in de organisatie en er zo aan bijdragen dat de projecten binnen het programma doorgang vinden en dat de beoogde verandering of te behalen baten gehaald worden.

De Sponsorgroep kan dus in de komende jaren het volgende betekenen:

- De visie vasthouden en de programmaleiding steunen in de realisatie daarvan
- Het blijvend ruimte maken binnen OCW en de PO- en VO-sector voor dit programma
- Het helpen opruimen van obstakels op de weg naar programmasucces
- Een uiterst escalatie-pad zijn voor het programma en de ketenpartners.

#### Advies 7

Organiseer de gezamenlijke besturing van het programma door OCW, de VO- en PO-raad, SIVON en Kennisnet. Maak hiervoor:

- Concrete afspraken over de prestatie-indicatoren en mijlpalen in de tijd die onderdeel zijn van de voortgangsbewaking
- Gebruik van de risico-inventarisatie en benoem de eigenaren van de risico's en mitigerende maatregelen
- Afspreken hoe ook op bestuurlijk niveau sponsorschap van dit programma wordt geborgd.



## Bijlage: Overzicht van bestudeerde documentatie en geïnterviewden

Wij namen kennis van de volgende documenten

Naam	Datum (ontvangst)	Versie
Samen Bouwen aan het onderwijs van morgen, Programmaplan SIVON 2019-2023	11-12-2018	0.95
Projectplan versterking samenwerking en externe connectiviteit SIVON	11-12-2018	
Begroting programmaplan SIVON	11-12-2018	conc
Begroting Projectplan SIVON	11-12-2018	conc
Sterke netwerken, programmaplan Kennisnet	11-12-2018	0.93
Formulier subsidieaanvraag Kennisnet	11-12-2018	0.93
Oplegnotitie SIVON en Kennisnet: samen werken aan sterke netwerken	19-12-2018	
Sterke netwerken, programmaplan Kennisnet	19-12-2018	1.0
Formulier subsidieaanvraag Kennisnet	19-12-2018	DEF
Samen Bouwen aan het onderwijs van morgen, Programmaplan SIVON 2019-2023	19-12-2018	1.0
Projectplan versterking samenwerking en externe connectiviteit SIVON	19-12-2018	1.0
Formulier subsidieaanvraag SIVON	19-12-2018	DEF
Risicoanalyse SIVON	19-12-2018	x.x
Overzicht afspraken en ambities	29-01-2019	
Toelichting exitplan	29-01-2019	
Reactie Quick scan	29-01-2019	

Wij spraken gedurende deze opdracht met de volgende betrokkenen

Naam	Functie
Jaco van Rijn	Coördinerend beleidsmedewerker directie PO
Ronald Slomp	Senior adviseur directie PO
Ria Westendorp	Directeur PO
Martine Kramer	Manager strategie en externe betrekkingen Kennisnet
Chris Zintel	Beleidsadviseur Kennisnet
Natasja Langerak	Projectleider SIVON
Marianne Mulder	Director operations Kennisnet
Anouck Folstar	Senior beleidsadviseur PO-raad
Roel van Hulten	Senior beleidsadviseur VO-raad

