

Projectplan

Het WIN (Werkplaats INstrument) project.

**De ontwikkeling van een (zelf)beoordelingsinstrument
voor het evalueren en bevorderen van de kwaliteit
van professionele werkplaatsen**

Opdrachtgever: College van Bestuur

Projecteigenaar: Dr. K. Cox (directeur FHMG)

Status: versie 7 na akkoord domeinoverleg en concern control

Verspreiding:

Versiehistorie

Versie	Datum	Auteur	Opmerking
	13 juli 2017	G Jacobs e.a.	Businesscase beproken met Liesbeth van Buuren (Control)
	14 september 2017	G Jacobs e.a.	Bespreking ontwikkeling projectplan met Miranda Snoeren en Michel Duinkerke
1	10 oktober 2017	G Jacobs e.a.	Bespreking projectplan met Miranda Snoeren en Michel Duinkerke
2	23 oktober 2017	G Jacobs e.a.	Bespreking projectplan met sleutelfiguren instituten
3	2 november	G. Jacobs e.a.	Bespreking projectplan met directeur dienst O&O
4	8 november 2017	G Jacobs e.a.	Bespreking projectplan in domeinoverleg M&M
5	9 november 2017	G Jacobs e.a.	Bespreking projectplan en begroting met Liesbeth van Buuren, Concern Control
6	15 november 2017	G Jacobs e.a.	Feedback van Karen Cox, Miranda Snoeren en Michel Duinkerke
7	17 november 2017	G Jacobs e.a.	Projectplan en begroting naar Liesbeth van Buuren, Concern Control
7	28 november 2017	G Jacobs e.a.	Projectplan en begroting ligt voor ter goedkeuring aan CvB

Inhoud

1 Onderzoeksprojectdefinitie.....	4
1.0 Projecthistorie.....	4
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	5
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Noodzaak en urgentie	7
1.4 Onderzoek en resultaten in de tijd en kwaliteit.....	8
1.5 Impact.....	10
1.6 Belanghebbenden	11
1.7 Kritische succesfactoren, randvoorwaarden en beperkingen.....	12
1.8 Scope en samenhang.....	13
2. Onderzoeksprojectbeheersing	15
2.1 Aanpak onderzoek en instrumentontwikkeling.....	15
2.2 Communicatie- en kennisdelingsplan	17
2.3 Samenvattend overzicht	19
2.4 Onderzoeksprojectorganisatie en governance.....	21
2.5 Beknopte begroting	24
Bijlage 1 Overzicht informatiebronnen	25
Bijlage 2 VERI-matrix	26

1 Onderzoeksprojectdefinitie

1.0 Projecthistorie

Het WIN-project is in de periode oktober 2016 t/m maart 2017 ontwikkeld samen met betrokkenen van de andere instituten in het domein Mens en Maatschappij. De businesscase is voor 1 april 2017 ingediend door K. Cox (directeur FHMG) en G. Jacobs (lector FHMG) in het kader van de tweede tranche aanvraag strategisch innovatiebudget. De portfoliocommissie heeft in mei de aanvraag op inhoud en relevantie positief beoordeeld. Zij wordt, rekening houdende met de dan bekende financiële ruimte, gevraagd om op 19 juni 2017 een definitief advies over de toekenning van de gevraagde financiële middelen uit te brengen, zodat het College van Bestuur voor de zomervakantie tot besluitvorming kan overgaan. Het CvB heeft tijdens de vergadering van 4 juli onderstaande besloten:

Strategisch innovatiebudget Werkplaatsen instrumentarium

Het College van Bestuur gaat, na positieve advisering vanuit de Portfoliocommissie, akkoord met het toekennen van financiering vanuit het strategisch innovatie budget voor het project WIN (Werkplaatsen Instrumentarium) zijnde in totaal €543.600 (€166.510 in 2018, €143.518 in 2019, €133.418 in 2020 en €100.154 in 2021).

Hierbij geldt het verzoek om in het projectvoorstel op te nemen:

- een vroegtijdige verkenning of vergelijkbare instrumentaria beschikbaar zijn in Nederland of in andere domeinen binnen Fontys;
- hoe de kennisdisseminatie gaat plaatsvinden in de Fontysorganisatie.

Op 13 juli is in een gesprek met Concern Control (Liesbeth van Buuren) gesproken over de aandachtspunten bij de uitwerking van de businesscase tot het onderhavige projectplan. Aandachtspunten die daarin zijn genoemd: de governance, Fontysbrede kennisdeling met andere initiatieven/domeinen en de financiële onderbouwing en verdeling over de looptijd van het project. In dit projectplan zullen we deze punten adresseren bij de relevante rubrieken.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Fontys heeft als ambitie om zich duidelijker te profileren als kennisinstelling en partner van praktijkorganisaties in het vormgeven van innovaties. Zij wil snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in het werkveld om zodoende vernieuwingen te helpen vormgeven in de beroepspraktijken waartoe zij opleidt. Tevens staat zij ook innovatie van de eigen primaire processen - onderwijs en onderzoek van de hogeschool - voor (Fontys Focus 2020). Professionele werkplaatsen (PW) vormen open en beroepsauthentieke leer- en onderzoeksomgevingen die doorlopende innovatie mogelijk maken. Ze zijn ontworpen om invulling te geven aan bovenstaande strategische doelstellingen van Fontys. ‘Het gaat hierbij om gecreëerde samenwerkingsverbanden, vaak op locatie bij de praktijkorganisaties zelf. Studenten, docenten en professionals van de instelling werken daarbinnen samen.’ (Welmers, 2016). We zouden hieraan nog willen toevoegen dat ook cliënten (bewoners, patiënten, gebruikers van diensten et cetera) een actieve inbreng (kunnen) hebben in deze werkplaatsen. Zij hebben een eigen identiteit, die zich kenmerkt door samenwerking tussen opleidingen van Fontys Hogescholen met de beroepspraktijk in het bieden van uitdagende omgevingen voor studenten, docenten en medewerkers om te leren op de werkplek, voor het doen van (afstudeer)onderzoek en om bij te dragen aan de gewenste praktijkvernieuwing. Door de tijd heen hebben de opleidingen daarin eigen vormen ontwikkeld, die zij aanduiden met uiteenlopende benamingen: Sociale InnovatieCentra (SIC, HRM & Toegepaste Psychologie), Physical Activity Centre (PAC, Sporthogeschool), Centra voor Pedagogische Innovatie (CPI, Pedagogiek), Living Labs (Expertisecentrum Gezondheidszorg en Technologie), ZorgInnovatie Centra en ZorgInnovatie Netwerken (ZIC en ZIN, Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid). Recent heeft Fontys ook een eigen Explore Lab ontwikkeld. Deze labs, centra en netwerken vatten we samen onder de noemer van Professionele Werkplaatsen (PW). Zij kenmerken zich allen door het samen werken, leren, onderzoeken en ontwikkelen over de traditionele grenzen van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk heen, ook wel aangeduid als ‘boundary crossing’ (Engestrom, 1987, Daniels et al., 2007). Hun foci kunnen echter verschillen en lopen uiteen van ‘goede stageplaatsen bieden’ tot ‘experimenteerplaatsen voor sociale en technologische innovaties’. Ook de manier waarop zij zijn ontstaan, het aantal partners dat hierin samenwerkt, het bekostigingsmodel en de intensiteit van de samenwerking varieert sterk. Dat heeft er onder meer mee te maken dat PW tot op heden veelal

“Verwevenheid van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk is onze sleutel tot het succesvol voorbereiden van professionals op wat de toekomstige maatschappij en het toekomstigewerkveld vragen. Wij bieden studenten een interprofessionele, open en authentieke (verankerd in de praktijk) leer- en onderzoeksomgeving waarin ze zich kunnen ontwikkelen tot breed inzetbare, kritische, ondernemende en innovatieve kenniswerkers die bijdragen aan de verdere ontwikkeling van bedrijven, organisaties en de beroepspraktijk. In professionele ateliers, werkplaatsen, living labs of innovatiecentra maken onze studenten zich de beroepstaken eigen en leren ze door samen met onderzoekers, docenten en professionals uit de praktijk aan nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk tewerken, veelal in samenwerking met verschillende disciplines.”

(Fontys Focus 2020, p. 21)

kleine, op zichzelf staande initiatieven zijn. Het betreft bijvoorbeeld een afdeling in een grote zorgorganisatie (ZIC), studentprojecten in een wijk in samenwerking met lokale praktijkorganisaties (SIC, PAC, ZIN of CPI) of een fysieke ruimte voor ontwikkeling en testen van nieuwe zorg technologieën (Living Lab).

Hoewel deze PW een groot potentieel in zich herbergen en mogelijk de toekomst vormen van het praktijkgericht onderzoek in Nederland (Welmers, 2016), weten we nog maar weinig van de kwaliteit ervan. Kennisuitwisseling binnen en tussen PW vindt veelal op beperkte schaal plaats en er is onvoldoende tijd voor (het ontwikkelen van) gedegen evaluaties van werkzame mechanismen, processen en uitkomsten. Er is enige evidentie dat PW zorgen voor een krachtig leerklimaat, waardoor de ontwikkeling van self-efficacy van studenten (Gloudemans, et al, 2012) en het leren van professionals (Snoeren, 2015) wordt bevorderd. Wat de impact van PW is op andere beoogde doelen of resultaatgebieden, zoals het innovatieve potentieel voor praktijkorganisaties, en hoe deze impact te vergroten is, is onduidelijk. Hierdoor zijn er nog onvoldoende inzichten opgedaan die nodig zijn om de PW doelgericht verder te kunnen ontwikkelen.

Het WIN project draagt bij aan de missie en doelen van Fontys om:

- iedere student optimale ontplooiingsmogelijkheden te bieden in beroepsauthenticke leeromgevingen;
- bij te dragen aan het leven lang leren van studenten, docenten en professionals uit het werkveld;
- de doorlopende innovatie van beroepspraktijken mee vorm te geven
- en zodoende ook zelf een innovatieve organisatie te zijn waarin medewerkers van en met elkaar leren en onderwijs en onderzoek voortdurend verder ontwikkeld worden.

Dit doet het door een volgende slag te maken in de ontwikkeling van PW. PW als plaatsen waar onderwijs-onderzoek-dienstverlening-innovatie (in onderlinge verbinding en door samenwerking) gestalte krijgen, worden in dit project zelf onderwerp van onderzoek met als leidende vraag: wat is de kwaliteit van de PW en wat draagt hieraan bij?

Kwaliteit definiëren we daarbij als het voldoen aan de gebalanceerde eisen en verwachtingen van alle betrokken belanghebbenden. Het wordt bepaald door de condities waaronder professionele werkplaatsen hun beslag krijgen, de processen waarmee zij functioneren en het realiseren van gestelde doelen (effectiviteit). Wat die eisen en verwachtingen zijn, kan verschillen per PW en per stakeholder. De ontwikkeling van een gemeenschappelijk referentiekader en taal met betrekking tot de kwaliteit van een PW, is een eerste stap in dit project. Vervolgens wordt dit uitgewerkt in een instrument dat die kwaliteit kan helpen bevorderen en meten, dat op maat kan worden gemaakt voor de betreffende PW.

Het WIN-project is niet het enige onderzoek op dit terrein. Het Social Labs project (projecteigenaar M. Brouns, directeur dienst O&O), dat eveneens door het CvB is goedgekeurd, beoogt onderzoek naar zogenaamde grensoverschrijdende leeromgevingen *binnen* de fysieke Fontys muren. In dit twee-jarige project vindt een *Fontys-brede verkenning* plaats waarna een aantal labs worden onderzocht om tot ontwerpcriteria voor social labs te komen. In het WIN-project is gekozen voor samenwerking *in het domein Mens en Maatschappij* om de daar aanwezige professionele werkplaatsen (ZIC/ZIN, CPI, PAC, reflexielab, SIC, Living Lab) te onderzoeken op hun kwaliteit en een gemeenschappelijk referentiekader en instrument te ontwikkelen dat deze kan versterken. Het betreft hier nadrukkelijk de professionele werkplaatsen die zich *buiten* de fysieke muren van Fontys bevinden, dus in een wijk of zorgorganisatie bijvoorbeeld, maar waarin Fontys samenwerkt met

externe partners. De afbakening tussen beide projecten verschilt dus, maar in de bredere doelstelling (meer kennis ontwikkelen over wat werkt in professionele werkplaatsen) en de theoretische inbedding zijn er overeenkomsten zodat uitwisseling tussen beide projecten een meerwaarde zal opleveren in het kader van de Fontys-missie om een kennisinstelling te zijn in de regio en authentieke leeromgevingen te creëren voor studenten en medewerkers, intern en extern.

1.2 Doelstelling

De Fontys Focus 2020 stelt professionele werkplaatsen (PW) voor als belangrijke omgevingen om een aantal kwaliteitsdoelstellingen te behalen, waaronder doorlopende innovatie van het beroepenveld, de verdere ontwikkeling van Fontys als kenniscentrum en talentontwikkeling van medewerkers en studenten in leergemeenschappen. Ook staat Fontys hierin meer onderzoek naar de eigen primaire processen voor, waar de professionele werkplaatsen een belangrijk onderdeel van uitmaken. Hoewel deze PW een groot potentieel in zich herbergen en mogelijk de toekomst vormen van het praktijkgericht onderzoek in Nederland (Welmers, 2016), weten we nog maar weinig van de kwaliteit ervan en hoe deze gerealiseerd wordt. Een passend instrumentarium hiervoor dat aansluit bij het concept PW zoals door verschillende Fontys instituten wordt ingezet en overstijgend is aan afzonderlijke kleinere initiatieven of vormen van PW, bestaat nog niet.

Doel van dit project is om de continue verbetering van PW te stimuleren, vanuit een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader voor het evalueren en bevorderen van de kwaliteit van PW.

Het middel daartoe is een ontwikkelingsgericht (zelf)beoordelingsinstrument met bijbehorende handleiding of advies voor inbedding in de praktijk- en onderwijsorganisatie (professionalisering medewerkers en management, bijbehorende systemen, structuren, etc.). Hierbij gaat het alleen om die kernelementen die niet al door praktijk- en onderwijsorganisaties op een andere manier in kaart worden gebracht. Bijvoorbeeld niet een instrument om kwaliteit van zorg of dienstverlening te meten (als uitkomstmaat) of om de kwaliteit van afstudeerprojecten van studenten vast te stellen. Maar bijvoorbeeld wel de kwaliteit van het interprofessioneel leren of de samenwerking, innovatie of multidisciplinaire kennisontwikkeling.

Subdoelen daarbij zijn:

1. Vanuit diverse stakeholder perspectieven (docenten, studenten, professionals, cliënten, managers) vaststellen van een werkmodel met contextfactoren, processen en uitkomsten in PW
2. De ontwikkeling van een set van structuur-, proces- en resultaatindicatoren vanuit de verschillende perspectieven en rekening houdend met de ontwikkelstadia van PW
3. Ontwikkelen en toetsen van een instrument voor het in kaart brengen van de kwaliteit van PW, met bijbehorende modules voor het bevorderen van de kwaliteit van PW
4. Het ontwerpen van een advies, handleiding en/of begeleidingstraject voor implementatie van het instrument binnen en buiten Fontys PW.

1.3 Noodzaak en urgentie

Door dit project kan Fontys haar koploper positie behouden op het terrein van PW en aansluiten bij ontwikkelingen en de behoefte aan innovatie in het werkveld en het hoger beroepsonderwijs. Veel andere hogescholen hebben Fontys gevolgd in het opzetten van PW, maar de vraag naar kwaliteit wordt hier nog niet gesteld. Deze voorsprong moeten we nu benutten. Als de potentie van PW niet

benut wordt, kan het behalen van de strategische doelstellingen (Fontys Focus 2020) in gevaar komen.

Voor het werkveld is een ontwikkelingsgericht (zelf)beoordelingsinstrument van belang in het nemen van managementbeslissingen rondom innovatie en dienstverlening, terwijl het voor de professionals op de werkvloer kan dienen als professionaliseringsinstrument om het samen leren en werken te bevorderen. Het instrument zal ook gesprekken van Fontys met werkveldpartners over nieuw op te zetten of verder te ontwikkelen PW ondersteunen en versterken.

Het WIN project sluit daarnaast naadloos aan bij lopende programma's binnen Fontys, waarbij spoedige aansluiting en afstemming noodzakelijk is voor optimale synergievoordelen. Op de eerste plaats bij de initiatieven van Fontys om kwaliteit en kwaliteitszorg meer ontwikkelingsgericht (formatief) vorm te geven. Kwaliteitszorg heeft ook betrekking op de PW; er ontbreken echter momenteel passende instrumenten om de kwaliteit van PW in kaart te brengen en te evalueren. Samenwerken in het ontwikkelen van een instrument is efficiënt qua inzet van mensen en middelen. Er wordt voorkomen dat ieder instituut het wiel zelf uit gaat vinden en er wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise en ervaringen.

PW dragen ook direct bij aan het leven lang leren van de professionals in PW. Hiermee sluit dit project aan bij het Fontysbrede Flexibiliseringsprogramma. PW zijn de eerst aangewezenen om flexibel onderwijsaanbod te integreren in de beroepspraktijk. Aansluiting bij dit programma, met specifieke focus op de elementen versterken van werkend leren, valideren van resultaten van leren buiten de opleiding, werken met leeruitkomsten en leerwegaafhankelijke toetsing, creëert de noodzakelijke synergie tussen de elementen van Flexibilisering van onderwijstrajecten en de inbedding daarvan in de beroepspraktijk.

Het WIN-project heeft bovendien de potentie bij te dragen aan de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek, omdat de PW hierin een bijzondere plek (kunnen) innemen. Bijvoorbeeld om langer lopende onderzoeksthema's op te pakken in praktijkorganisaties en voor samenwerking op zwaartepunten tussen praktijkorganisaties en kennisinstellingen (Fontys) op regionaal niveau.

Door het inbouwen van een platform voor kennisuitwisseling en samen leren, zal dit instrument ook de ontwikkeling van PW in andere domeinen faciliteren en kan Fontys dit mogelijk in de toekomst 'vermarkten' voor andere hogescholen en kennisinstellingen, landelijk en internationaal. Dit draagt bij aan het vestigen van onze naam als innovatieve organisatie waar het gaat om het ontwikkelen en expliciteren van de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk.

Het WIN project heeft een zekere urgentie, om te voorkomen dat Fontys achter gaat lopen ten opzichte van andere kennisinstellingen die ongetwijfeld deze handdoek vroeg of later gaan oppakken. Langer wachten zou ook het commitment van de partners kunnen verminderen; er is nu veel voorwerk gedaan, het momentum is daar om dit gezamenlijk op te pakken.

1.4 Onderzoek en resultaten in de tijd en kwaliteit

Het belangrijkste overkoepelende resultaat is dat er na vier jaar een ontwikkelingsgericht en gevalideerd (zelf)beoordelingsinstrument beschikbaar is voor het enerzijds evalueren en anderzijds bevorderen van de kwaliteit van PW. Hiermee zet Fontys zichzelf op de kaart waar het gaat om het expliciteren van de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk. Dit instrument bestaat uit:

1. Een (zelf)beoordelingsinstrument om de kwaliteit van PW in kaart te brengen langs verschillende doelen of uitkomsten

2. Bijbehorende modules met instrumenten en tools die de ontwikkeling van de PW ondersteunen.
3. Een handleiding, advies en/of begeleidingstraject voor de inbedding van dit zelfbeoordelingsinstrument in de PW organisatie

Andere beoogde resultaten zijn:

- a) Kennis over hoe verschillende belanghebbenden kwaliteit van PW definiëren en een gezamenlijk referentiekader van doelen, onderliggende mechanismen en contextfactoren van de PW.
- b) Een (digitale) werk- en ontmoetingsomgeving voor professionele werkplaatsen en Fontys instituten
- c) Toegenomen samenwerking en kennisdeling tussen betrokken instituten en tussen betrokken stakeholders PW.
- d) Implementatie van het instrument binnen PW
- e) Inzicht in en toename van kwaliteit van PW
- f) Professionalisering van betrokken docenten in het faciliteren van het gebruik van het instrument en het faciliteren van verbeterprocessen binnen PW
- g) Een advies en begeleidingstraject dat op maat is in te zetten binnen PW in gebruik van het instrument.
- h) Versterking van het profiel van Fontys landelijk en internationaal met betrekking tot PW, onder andere via publicaties en presentaties over (tussentijdse) resultaten van het programma

Bij de uitwerking van het plan van aanpak voor het project wordt tevens een plan voor de kwaliteitszorg ontwikkeld. Dit behelst de evaluatie van de ontwikkeling en het gebruik van het instrument met de betrokken stakeholders op gezette tijden tijdens het project, zodat tussentijdse bijstelling mogelijk is. Te denken valt aan intervisie-bijeenkomsten (volgens de methodiek van de Vereniging Hogescholen) op kritische momenten tijdens het project, zoals aan het begin van iedere nieuwe fase.

De kwaliteitskaders die van toepassing zijn, zijn het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van de Vereniging Hogescholen; en de ethische code voor onderzoek van de Vereniging van Hogescholen/VSNU. Daarbinnen leggen we het accent op een viertal werkprincipes voor samenwerking in onderzoek, te weten:

- **Multipere perspectieven:** streven naar evidence-based practice, d.w.z. het werken met meerdere bronnen van kennis. Dit doen we door de diverse stakeholders te betrekken bij het onderzoek en instrumentontwikkeling.
- **Complexiteit:** streven om recht te doen aan de dynamiek, diversiteit en gelaagdheid in de praktijk. Dit vraagt aansluiting bij de vragen die in de praktijk leven.
- **Relaties:** nabijheid in plaats van afstand; onderzoek in en met de praktijk; samenwerking en co-creatie als belangrijke kenmerken.
- **Reflexiviteit:** het voortdurend evalueren en verder ontwikkelen op grond van gestelde doelen en werkprincipes met het oogpunt van kwaliteit. Ook de doelen zelf regelmatig bespreekbaar maken: doen we nog de goede dingen en doen we deze goed?

1.5 Impact

De uitvoering van het WIN project heeft de volgende positieve gevolgen:

- Het onderzoek naar de kwaliteit van PW leidt tot instrumenten om de kwaliteit van werkwijzen en opbrengsten te bevorderen. Hiermee ontstaat dus een kwaliteitssysteem voor PW dat in lijn is met de ambities van Fontys om kwaliteitssorg van onderwijs en onderzoek meer ontwikkelingsgericht te maken waarbij de diverse stakeholders een directe betrokkenheid te hebben. Het instrument zal bijdragen aan het bewuster handelen en inzetten van PW door stakeholders (docenten, studenten, professionals en managers)
- Versterking van de zichtbaarheid van Fontys als innovatieve kennisinstelling in de regio. Dit is niet alleen een gevolg van het onderzoek dat naar de kwaliteit van PW wordt verricht en de kennisdeling en -ontwikkeling die plaatsvindt rondom de PW, maar ook van de mogelijke versterking van het onderzoek en de kennisdeling en -ontwikkeling binnen de PW als onderdeel van het (zelf)beoordelingsinstrument
- Bijdrage aan permanente educatie van docenten en medewerkers in de praktijk; het (zelf)beoordelingsinstrument kan bijdragen aan de professionalisering van stakeholders in het vormgeven van het leren, onderzoek en de dienstverlening binnen PW, doordat het vragen stelt over de uitvoering, processen en opbrengsten en mogelijke verbeterpunten laat zien en hoe deze aan te gaan
- Het vraagstuk dat door dit project wordt aangepakt, heeft een landelijk en zelfs internationaal karakter. Het kan dan ook resulteren in een instrument dat niet alleen door Fontys en regionaal, maar veel breder wordt ingezet. Fontys kan hierin dan een sleutelrol vervullen
- Samenwerking tussen instituten en interprofessioneel leren en samenwerken binnen PWs wordt bevorderd. Leren van elkaar en van PW als case.
- Inhoud en organisatie van onderwijs dat beter aansluit bij de beroepspraktijk.
- Accreditatie van PW kan mogelijk bijdragen aan makkelijker vergaren van externe gelden voor nieuwe innovaties binnen PWs
- Eenduidigheid in concept PW en ontwikkelen van gemeenschappelijke taal
- De aan dit project gerelateerde andere, Fontysbrede programma's, krijgen een impuls of een podium voor toepassing. Bijvoorbeeld het werkplekleren element van Flexibilisering kan direct in een PW uitgetoetst worden, het (zelf)beoordelingsinstrument zal input leveren voor het programma Kwaliteitsportfolio.

Mogelijke negatieve gevolgen van uitvoering van dit project:

- het instrument en het onderzoek dat plaatsvindt voor de ontwikkeling ervan, kan in eerste instantie leiden tot bewustwording van lacunes in PW-ontwikkeling. Dit op haar beurt zou kunnen leiden tot vermindering van de motivatie van betrokken professionals en docenten of zelfs het reduceren van de inzet voor PW door managers

- het instrument verleidt om vooral te focussen op de uitkomsten van PW, dat wil zeggen dat het instrument mogelijk een doel op zich wordt in plaats van een ontwikkelinstrument en/of op andere manier gebruikt wordt dan bedoeld

Een goede begeleiding van de PW in de ontwikkeling van het instrument en de uitvoering ervan, kan deze negatieve gevolgen ondervangen. Bij het instrument kan bijvoorbeeld ook coaching worden geleverd van PW, zodat het onderdeel uitmaakt van een pakket.

1.6 Belanghebbenden

Er is commitment van de directeuren van de instituten binnen het domein M&M en bij de PW betrokken lectoraten, docenten en onderzoekers; van het Expertisecentrum Gezondheidszorg en Technologie en van de dienst O&O van Fontys om samen te werken in dit project. Het gaat om de volgende instituten en personen:

- Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid: Karen Cox (directeur), Gaby Jacobs (lector), Michel Duinkerke (opleidingsmanager Bachelor Toegepaste Gerontologie en Management in de Zorg opleidingen, teven MT lid) en Miranda Snoeren (teamleider ZIC's)
- Fontys Hogeschool Pedagogiek: Jos Lumanauw (directeur), Yolande te Poel (lector), Petra Swennenhuis (docent en onderzoeker) en Leonie Steenis (programmamanager onderzoek)
- Fontys Paramedische Hogeschool: Tjeerd de Jong (directeur), Eveline Wouters (lector), Katinka van Garderen (MT-lid), Joost van Hoof, Marianne Nieboer, Yvonne van Zaalen (docenten en onderzoekers)
- Fontys Sporthogeschool: Matty van Est (directeur), Dennis Arts (onderwijsmanager van Sportkunde en is eindverantwoordelijk inzake de PAC's), Steven Vos (lector), Jeroen Bovens (docent en programmamanager) en Sofie Moresi (docent en onderzoeker)
- Fontys Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie: Nus Waleson (directeur), Joeri Sijstermans en Lisette Zwerts (docenten)
- Fontys Sociale Studies: Lilian Linders (lector), Dana Feringa (associate lector)
- Expertisecentrum Gezondheidszorg en Technologie (Living Labs): Marina Theeuwen en Lieky van de Beek (programmamanagers)
- Dienst Onderwijs en Onderzoek: Levi van den Boogaard (consultant Institutional Research), Martin de Wolf (senior consultant Kwaliteit)

Het commitment van de werkveldpartners wordt gezocht in fase 1 van het project. We verwachten hierin medewerking, aangezien de betrokken sleutelfiguren een 'warme' samenwerking onderhouden met diverse PW en diverse werkveldpartners al hebben uitgesproken belang te stellen in dit project omdat de ontwikkeling van een instrument bijdraagt aan de ontwikkeling van de PW. Daarnaast wordt door werkveldpartners in toenemende mate gevraagd naar een dergelijk instrument, waardoor zij inzicht krijgen in de kwaliteit van hun PW en dit met belanghebbenden (denk aan (toekomstige) cliënten en geldverstrekkers) kunnen delen.

Het project wordt versterkt door een promotieonderzoek naar PW (Michel Duinkerke). Beoogd promotor is Prof. dr. Inge Bongers (Tranzo) en beoogd copromotor dr. Gaby Jacobs (FHMG). Prof. Bongers zal tevens een klankbordfunctie hebben ten aanzien van dit project, vanuit de relatie tussen

de professionele en academische werkplaatsen en de gezamenlijke kennis- en praktijkontwikkeling op dit terrein. Het promotieonderzoek zal zich richten op het managementperspectief op de kwaliteit van PW en start 1 september 2017. Het projectleiderschap en promotieonderzoek vormen de eigen bijdrage die FHMG inbrengt in het project.

Naast de kernpartners zal het project ook een spin-off hebben naar de andere instituten van Fontys en andere hogescholen en praktijkorganisaties.

1.7 Kritische succesfactoren, randvoorwaarden en beperkingen

Van belang voor het slagen van het project is het commitment van de instituten binnen het domein Mens en Maatschappij. Het project vraagt om extra inzet van menskracht en daarmee middelen; vrijstelling van medewerkers om in dit project te participeren is daarmee een vereiste. Dit geldt evenzeer voor het commitment van de werkveldpartners. Hun participatie is afhankelijk van de ervaren urgentie om de kwaliteit van hun PW zichtbaar te maken en verder te ontwikkelen. Gezien de vragen hieromtrent in de beroepspraktijk, verwachten we medewerking hierin.

Een andere succesfactor is het opdelen van de hoofddoelstelling in subdoelen en werkpakketten, waarbij de verantwoordelijkheid voor de werkpakketten gedeeld wordt tussen de deelnemende instituten. Door bovendien voor elke PW een coördinator aan te stellen, is duidelijk wie het aanspreekpunt is en kan de samenwerking en kennisdeling binnen en tussen PW bevorderd worden.

De medewerking van alle instituten in het domein is verzekerd. De directeuren hebben bevestigd dat met de aangevraagde cofinanciering (50%), dit project voor de instituten financieel haalbaar is.

Voor het vormgeven van een eigentijds en stijlvol zelfbeoordelingsinstrument zal nader onderzoek gedaan moeten worden tegen de tijd dat de inhoudelijkheid hiervan bekend is. Echter ook met de huidige digitale systemen kan een dergelijk instrument opgeleverd worden. In tabel 1 zijn mogelijke risico's opgenomen met de daarop te nemen maatregelen.

Tabel 1 Risicofactoren met beheersmaatregelen

Risico	Impact	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
Stoppen promotietraject – geringe kans	Theoretische onderbouwing en onderdeel van het ontwerp komen in gevaar	Aantrekken nieuwe promovendus of onderzoeker	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleider (tevens co-promotor) - Promotor Tranzo
Vertrek van of teveel 'opgeslokt' worden door waan van alledag' van sleutelfiguren, bv. coördinatoren PW of sleutelfiguren instituut - geringe kans	Betrokkenheid van PW of instituut kan achterblijven / PW of instituut raakt achterop in het proces	Concreet commitment en afspraken met (werkveld)partners bij begin project over opvolging/opnemen uren project in taakstelling (de 'buy in')	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleider - Stuurgroep - Werkveldpartners
Vormgeving instrument - geringe kans	Instrument krijgt niet de gevanceerde vormgeving die het nodig heeft	Betrokkenheid van ICT in vroeg stadium; mogelijk extra gelden verwerven gedurende project	<ul style="list-style-type: none"> - Werkgroep communicatie & kennisdeling - Projectgroep

PW praktijken zijn te verschillend om tot eenduidige indicatoren te komen	Generiek instrument niet of alleen op onderdelen mogelijk	Aanpassing instrument met generieke en specifieke onderdelen	- Werkgroep instrumentontwikkeling - Projectgroep
---	---	--	--

1.8 Scope en samenhang

Het project richt zich op PW in het werkveld en binnen het domein M&M, dus niet binnen de fysieke muren van Fontys, zoals de social labs. Wel worden relaties gelegd met de social labs (en andere authentieke/praktijk-leeromgevingen) om van elkaar te leren over verschillen en overeenkomsten. Mogelijk kan het Explore lab van Fontys ook worden ingezet voor het uittesten van onderdelen van het instrument (simulatielab). Via interne en externe communicatie- en kennisdelingsactiviteiten zullen de resultaten ook andere hogescholen binnen en buiten Fontys en praktijkorganisaties bereiken en kunnen externe stakeholders betrokken worden in de ontwikkeling van het instrument.

In de eerste helft van het project zal mogelijk een verdere beperking nodig zijn naar condities, processen en uitkomsten in het instrument, mochten deze een te grote diversiteit laten zien. Hierop willen we echter niet vooruit lopen, omdat uit de eerste onderzoeksfase zal moeten blijken in hoeverre die diversiteit aanwezig is en (on)hanteerbaar is voor de ontwikkeling van het instrument. Uitgangspunt is bovendien dat het instrument een zodanige vorm heeft, dat PW het op maat kunnen maken c.q. toepassen voor hun eigen context. In die zin zal het instrument ook zelf voortdurend in ontwikkeling zijn.

De focus in het project zal op een centraal kenmerk ofwel proces van PW liggen, te weten samenwerking (tussen onderwijs- en praktijkorganisaties en tussen belanghebbenden). De kwaliteit van samenwerking, de daarbij behorende contextfactoren en processen en de uitkomsten ervan, zijn het primaire onderwerp van onderzoek.

Het promotieonderzoek van Michel Duinkerke richt zich, vanuit een organisatiekundig perspectief (o.a. inter-organizational relations, innovation-management), op de bijdragen van samenwerking tussen hoger onderwijs en beroepspraktijk aan kenniscirculatie, duurzame verandering en innovatie van (aspecten van) die beroepspraktijk. Hiermee is direct een sterke link gelegd met de Strategische agenda hoger onderwijs 2015-2025 (OCW), voor wat betreft de ambitie 'Verbinding met de samenleving'. Vragen die daarbij horen zijn: Welke (typen) samenwerkingsinitiatieven tussen hoger onderwijs en beroepspraktijk zijn er? Wat zijn onderliggende, organisatorische modellen van samenwerking? Wat levert die samenwerking eigenlijk op? Wat kunnen wij daarvan leren? Specifieker voor de Fontys Focus 2020 zal dit ook inzichten opleveren voor de betekenis van de ontwikkeling van Fontys als onderwijsinstelling naar Fontys als regionale kennisinstelling.

Er liggen diverse relaties met andere programma's en projecten:

- Het onderzoeksproject van Maria Custers rondom Social Labs (in mei 2017 door CvB financiering toegekend vanuit het strategisch innovatiebudget). De focus hiervan is niet op de ontwikkeling van een kwaliteitsinstrument maar op het verkrijgen van inzicht in het design van social labs alsmede de succes- en faalfactoren. Er worden andere domeinen en instituten betrokken dan in het voorliggende project. Bovendien betreffen het hier werkplaatsachtige constructies binnen de fysieke muren van Fontys, terwijl het onderhavige WIN project zich juist richt op constructies tussen Fontys en werkveldpartners in de beroepspraktijk.

- Programma Kwaliteitsportfolio. Dit project heeft als doel om in verschillende opleidingen te experimenteren met een andere vorm van kwaliteitszorg in het onderwijs, die meer ontwikkelingsgericht is en die zich kenmerkt door stakeholderparticipatie. Hiermee sluit dit aan bij het voorliggende project, dat op een soortgelijke wijze een instrument wil ontwikkelen om de kwaliteitszorg binnen PW ten aanzien van innovatie, dienstverlening, onderzoek en leren vorm te geven.
- Programma Flexibilisering deeltijdonderwijs. Dit programma valt onder het brede strategische thema Leven Lang Leren en sluit hiermee aan bij de doelstelling van PW om dit (juist ook) in de beroepspraktijk vorm te geven. Aansluiting bij dit programma creëert de noodzakelijke synergie tussen de elementen van flexibilisering van onderwijstrajecten en de inbedding daarvan in de beroepspraktijk.
- Open Kenniscentrum Primair Proces (Fontys OK). Dit krijgt de vorm van een doorlopend onderzoeksprogramma, waarin systematisch en methodologisch verantwoord onderzoek wordt gedaan naar de (nieuwe) praktijken van onderwijs en onderzoek vanuit vraagstelling naar de impact van deze praktijken in het onderwijs en het onderzoek. De PW maken evenzeer deel uit van dit primaire proces en onderzoek daarnaar past dan ook goed binnen de doelstellingen van dit kenniscentrum.
- De aandacht voor interprofessionele samenwerking en het handboek Interprofessioneel samenwerken in zorg en welzijn (Yvonne van Zaalen, Stijn Deckers en Hans Schuman) dat binnenkort verschijnt.

2. Onderzoeksprojectbeheersing

In dit hoofdstuk beschrijven we het plan van aanpak voor de onderzoeksmatige ontwikkeling van het instrument, het communicatieplan, de projectorganisatie en governance en het budget.

2.1 Aanpak onderzoek en instrumentontwikkeling

Het project heeft een looptijd van vier jaar en volgt een aanpak die is geïnspireerd door de Realistic Evaluation (RE) benadering van Pawson en Tilly (1997). Deze methode is inmiddels internationaal beproefd en staat vooral binnen de sectoren gezondheidsbevordering en professionalisering in de belangstelling. Binnen RE worden de in een specifieke context werkzame factoren of mechanismen achterhaald: wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden? Het gaat om het vinden van context-mechanisme-uitkomst configuraties die vervolgens getest worden. Dit sluit aan bij de hoofddoelstelling van het project om al lerend van huidige initiatieven binnen de instituten, een instrument te ontwikkelen gericht op evaluatie en bevorderen van de kwaliteit van PW. Een andere belangrijke component in RE-onderzoek betreft het 'teaching and learning process', een participatieve werkwijze waarbij de kennis en vaardigheden van alle stakeholders wordt aangesproken: docenten, studenten, onderzoekers, praktijkmedewerkers, managers en andere betrokkenen. Ook dit is een belangrijk uitgangspunt voor dit project.

Inschatting is dat elke fase één kalenderjaar in beslag neemt, daarmee bestaat het totale project uit vier jaar. Hieronder volgt een nadere uitwerking per fase.

Fase 1: Literatuurstudie en praktijkverkenning met het oog op modelontwikkeling kwaliteit PW (12 maanden)

De werkgroep onderzoek verricht de volgende taken ten behoeve van de instrumentontwikkeling:

A. Een (internationale) literatuurstudie naar kenmerken van een PW. Deze worden weergegeven in een model met 'antecedents/attributes', 'processes/enabling factors' en 'outcomes/results', een veelgebruikt model om geïnventariseerde kenmerken en mechanismen uit literatuur weer te geven (bv. Narayanan et al, 2010; Manley et al, 2011). Van belang in dit model is dat het niet alleen indicatoren voor uitkomsten omvat, maar ook voor processen of condities die van belang zijn in het succesvol functioneren van PW. Dit is met name van belang in het perspectief van een levenscyclus van PW: in de beginfase van het ontstaan van een PW zullen uitkomstindicatoren nog niet aan de orde zijn. Ook zullen er vooral intermediaire uitkomsten worden gedefinieerd die direct te relateren zijn aan (aspecten van) de PW. Voor algemene uitkomsten als 'kwaliteit van zorg' bijvoorbeeld, is dit veel lastiger zo niet onmogelijk te bepalen. Tevens worden in deze fase bestaande instrumenten om de kwaliteit van PW (op onderdelen) te beoordelen en/of verder te ontwikkelen in kaart gebracht.

B. Parallel aan de literatuurstudie verricht de werkgroep onderzoek een praktijkverkenning. Hierbij vindt er een verkenning plaats van initiatieven van hogescholen en praktijkorganisaties in Nederland die de samenwerking zoeken tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Een belangrijk onderdeel van de praktijkverkenning is het onderzoeken of vergelijkbare instrumenten beschikbaar zijn elders (zie ook de aandachtspunten geformuleerd door het CvB in de email van 4 juli j.l. rondom toekenning van het strategisch innovatiebudget). Een ander doel is om de centrale kenmerken van PW vast te stellen in een werkmodel. Dit vindt plaats door:

- een studiedag van PW binnen het domein Mens en Maatschappij gericht op kennisdeling tussen PW

- een inventarisatie bij koplopers aangesloten bij het Zorgpact naar instrumenten die zij binnen hun initiatieven inzetten
 - (telefonische) interviews met sleutelfiguren van tenminste 20 PW buiten het domein en buiten Fontys
 - documentenonderzoek (bv. Projectplannen, jaarverslagen hogescholen, informatie van websites)
 - werkbezoeken bij PW, zowel binnen het domein als daarbuiten (tevens middel tot kennisdeling).
- Deze praktijkverkenning zal niet uitputtend zijn, maar levert wel inzicht op in de diversiteit aan PW en de kenmerken hiervan, als ook het bestaan van soortgelijke instrumenten of deelinstrumenten die bruikbaar zijn voor dit project.

C. De bevindingen worden uitgewerkt in een of twee (wetenschappelijke) artikelen en presentaties over de literatuurstudie en de praktijkverkenning

Fase 2 : Ontwikkeling indicatoren kwaliteit (12 maanden)

Stappen ten behoeve van de instrumentontwikkeling door de werkgroep onderzoek in deze fase zijn:

A. Er worden zes PW binnen Fontys geselecteerd voor een meervoudige casestudie. Criteria voor selectie zijn:

- Diversiteit in looptijd, doelen (uitkomsten) en ontstaansgeschiedenis;
- Een zekere spreiding over de betrokken instituten binnen het domein en waar mogelijk ook een of twee PW in andere domeinen;
- Commitment van de werkveldpartners die participeren in de PW

B. Er worden homogene focusgroepen gehouden met de diverse stakeholdergroepen van de geselecteerde PW (zoals management, gebruikers/cliënten, professionals, studenten, docenten). Het model ontwikkeld in fase 1, vormt de leidraad voor de inhoud en focus van deze focusgroep bijeenkomsten. Doel is om vanuit iedere stakeholdergroep te inventariseren wat de visie op kwaliteit is, waarbij we kwaliteit breed definiëren als: voldoen aan de gebalanceerde eisen en verwachtingen van de betrokken stakeholders. Daarnaast wordt nagegaan wat hier volgens de betreffende stakeholdergroep al dan niet aan bijdraagt, in termen van contextfactoren of onderliggende condities, processen en uitkomsten; en wat hiervoor bruikbare indicatoren zijn om deze vast te stellen.

C. De werkgroep onderzoek brengt de gegevens verkregen van de diverse stakeholdergroepen samen in het model, dat in deze ronde zo nodig wordt aangepast en uitgebreid met indicatoren. Er wordt gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de geïnventariseerde kenmerken binnen en tussen de stakeholdergroepen en binnen en tussen PW, om tot een gezamenlijk en meer generiek referentiekader, taal en diepgaand begrip te komen als het gaat om context-proces- uitkomsten die samen de kwaliteit van PW bepalen.

D. Schrijven van een of twee (wetenschappelijke) artikelen en verzorgen van presentaties over referentiekader

Fase 3: Ontwikkeling en test van het instrument (12 maanden)

De werkgroep onderzoek wordt in deze fase omgevormd tot een werkgroep instrumentontwikkeling. Deze bestaat uit leden met ICT- en ontwerpdeskundigheid enerzijds en PW praktijkkennis anderzijds. De werkgroep instrumentontwikkeling verricht de volgende activiteiten:

A. Het model met indicatoren wordt omgezet in een concept instrument. De bruikbaarheid (is het helder, overzichtelijk, gebruiksvriendelijk?), validiteit (meet het wat het dient te meten?) en tevens de dialogische waarde (zet het aan tot gesprek over kwaliteit?) van het instrument zijn daarbij belangrijke criteria. In deze fase zullen ook keuzes moeten worden gemaakt door een gewicht toe te kennen aan dimensies en indicatoren. Een of meerdere Delphi-rondes onder stakeholders binnen het domein zal hier een bijdrage aan leveren.

B. Het concept instrument wordt door de werkgroep in tenminste zes PW geïntroduceerd, uitgetest en verder op maat gemaakt. Voor dit ontwikkel-test-ontwikkel onderdeel worden focusgroepen met de diverse stakeholders georganiseerd. Naast de indicatoren voor kwaliteit worden ook de instrumenten en tools gepresenteerd, besproken en/of uitgetest binnen de PW en stakeholdergroepen die bedoeld zijn om de kwaliteit van PW (op onderdelen) te versterken. Hierbij zijn de bruikbaarheid, validiteit en dialogische waarde belangrijke criteria.

C. Neerslag van het instrument in een of twee (wetenschappelijke) artikelen en presentaties over het instrument en de ontwikkeling ervan.

Fase 4: Verdere specificatie, aanpassing, implementatie en disseminatie instrument (12 maanden)

In de slotfase van het project verricht de werkgroep instrumentontwikkeling de volgende taken:

A. Op grond van de inhoudelijke bevindingen uit fase 3 wordt in deze fase het instrument aangepast, verrijkt of gewijzigd.

B. Opgedane inzichten over het gebruik en de implementatie van het instrument uit fase 3 worden gebruikt voor het ontwerpen van een handleiding, advies en/of begeleidingstraject van hoe PW op maat ondersteund kunnen worden bij het inzetten van het instrument en het omgaan met de uitkomsten.

C. Uitwerking van bevindingen rondom de implementatie van het instrument in een of twee (wetenschappelijke) publicaties en in presentaties.

D. Officiële overdracht van projectopbrengsten en permanente doorontwikkeling daarvan naar staande organisatie binnen Fontys/domein M&M

E. Formele afronding project

2.2 Communicatie- en kennisdelingsplan

De werkgroep communicatie & kennisdeling richt zich op activiteiten met betrekking tot communicatie en kennisdeling (de onderzoeks/ontwerp groep richt zich op de kennis- en instrumentontwikkeling) zowel binnen Fontys, in de relatie met het werkveld en voor het bredere publiek. In de eerste fase van het project zal de werkgroep een communicatie- en kennisdelingsplan opstellen.

De communicatie in het WIN-project gaat uit van de gedachte dat meerdere kanalen nodig zijn om het beoogde publiek te bereiken. De werkgroep communicatie & kennisdeling zal op grond van de relevante doelgroepen in fase 1 van het project bepalen welke kanalen daartoe het meest geschikt en bruikbaar zijn. Communicatie kan niet los worden gezien van kennisdeling.

De kennisdeling in het WIN-project is gebaseerd op onder meer het idee van een community of practice (Wenger, 1998) en interprofessionele samenwerking en leren (Bakker & Akkerman, 2011),

waarin docenten en praktijkmedewerkers met en van elkaar leren in het verder versterken van de kwaliteit van 'hun' PW en PW meer in het algemeen. Het concept van de leergemeenschap zal de basis vormen voor het onderzoek en de ontwikkeling van het instrument, maar wordt ook ingezet om tussen PW en tussen hogescholen kennis en inzichten te delen. Het zal de vorm nemen van een live ontmoetingsplaats en communicatieve ruimte (zoals een focusgroep in onderzoek om gezamenlijk kennis te ontwikkelen), maar ook een digitaal platform en een regionaal en landelijk kennis café om kennis te delen en te verspreiden. Daarbij staan drie doelgroepen centraal: De Fontys gemeenschap, de praktijkorganisaties in de regio waarmee Fontys samenwerkt en het bredere publiek van andere hogescholen, praktijk- en kennisorganisaties. De kennisdeling binnen Fontys krijgt daarbij in navolging van de door het CvB geformuleerde aanbeveling, extra aandacht (zie paragraaf 1.0). Deze zal bij voorkeur niet geïsoleerd voor dit specifieke project plaatsvinden, maar in samenhang met andere projecten en programma's van Fontys. Hiertoe zal de werkgroep communicatie & kennisdeling samenwerking zoeken met de dienst O&O.

Communicatie- en kennisdelingsactiviteiten zien er in de vier fasen van het project globaal als volgt uit:

Fase 1: Inrichten van de media voor kennisdeling en communicatie Fontys intern en extern:

- De ontwikkeling van een communicatieplan met daarin opgenomen geschikte communicatiekanalen en kennisdelingsactiviteiten
- Onderzocht wordt welke (digitale) platforms Fontys beschikbaar heeft voor kennisdeling intern en extern met betrokken praktijkorganisaties en andere belangstellenden. Zo nodig wordt een digitaal platform ontwikkeld voor stakeholders uit de PW en andere geïnteresseerden om ervaringen en kennis uit te wisselen.
- Er worden werkbezoeken aan de diverse PW georganiseerd voor leden van de projectgroep, om een 'kijkje in elkaars keuken' te nemen en daarin van elkaar te leren
- Communicatie extern over het project en instrument via website, nieuwsbrief en/of social media (zoals in communicatieplan opgenomen)

Fase 2: Kennisdeling en communicatie rondom het werkmodel en indicatoren:

- Aanjagen en monitoren uitwisseling van PW op het digitale platform
- Organisatie van een regionaal kennis café (of een andersoortige kennisdelingsactiviteit, zie fase 1) voor stakeholders van de PW en andere geïnteresseerden
- Communicatie extern over het werkmodel en indicatoren via website, nieuwsbrief en/of social media

Fase 3: Kennisdeling en communicatie rondom het instrument en de ontwikkeling ervan:

- Aanjagen en monitoren uitwisseling van PW op het digitale platform
- Organisatie van een regionaal kennis café waarin het instrument wordt gepresenteerd
- Organisatie van een landelijk kennis café waarin het instrument wordt gepresenteerd
- Verspreiden van de nieuwe inzichten rondom het instrument-in-ontwikkeling via de website, nieuwsbrief en/of social media
- Ondersteuning van medewerkers PW (zoals docenten, professionals, managers) in het gebruik van het instrument en de bijbehorende modules

Fase 4: Kennisdeling en communicatie over implementatie van het instrument:

- Organiseren van scholing voor docenten en praktijkmedewerkers Fontys-breed in het gebruik van het instrument met betrekking tot:
 - afname van de zelfbeoordeling
 - terugkoppelen van resultaten zelfbeoordeling en met stakeholders identificeren van verbeterdoelen
 - het gebruik van een of enkele modules in het werken aan een verbeterdoel
 - verzamelen van evaluatiegegevens om het instrument te evalueren en door te ontwikkelen
- Verspreiden van de nieuwe inzichten rondom de implementatie van het instrument en de spinoff ervan via de website, nieuwsbrief en/of social media
- Blijft het digitaal platform aanjagen, nu in het kader van verspreiding van inzichten rondom het gebruik van het instrument
- Organiseert een regionaal kennis café waarin de eindresultaten worden gepresenteerd
- Organiseert een landelijk kennis café of afsluitend event waarin de eindresultaten worden gepresenteerd

2.3 Samenvattend overzicht

In onderstaand overzicht is beknopt weergegeven wat de verwachte eindresultaten zijn per fase, direct en indirect, zowel van de ontwikkeling van het instrument als van de communicatie en kennisdeling daaromtrent.

Verwachte meerwaarde en eindresultaten WIN-project (indirecte en directe opbrengsten)
<p>Fase 1: literatuurstudie naar PW en praktijkverkenning van PW met het oog op de ontwikkeling van een overzicht van bestaande relevante instrumenten en een werkmodel met dimensies van kwaliteit.</p> <p>Directe opbrengsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht van bestaande instrumenten om PW kwaliteit te beoordelen c.q. te ontwikkelen • Werkmodel met dimensies van kwaliteit • Uitwisseling van kennis op het platform en in een regionaal kennis café • Presentaties en publicaties
<p>Fase 2: zes PW zijn geselecteerd binnen het domein (en daarnaast mogelijk ook PW buiten het domein) waarbinnen focusgroepen met diverse stakeholders (management, gebruikers/cliënten, professionals, studenten en docenten) plaatsvinden. Doel is de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren die passen bij het model.</p> <p>Directe opbrengsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijk referentiekader met betrekking tot PW • Een verder uitgewerkt model met indicatoren voor kwaliteit als basis voor de ontwikkeling van het instrument • Uitwisseling van kennis op het platform en in een regionaal kennis café • Presentaties en publicaties
<p>Fase 3: ontwikkeling van een instrument om de kwaliteit van PW te versterken door werkgroep onderzoek samen met stakeholders. Het bevat zowel onderdelen ter (zelf)beoordeling als modules ter verdere ontwikkeling van PW op specifieke facetten. Het model wordt getest en verder ontwikkeld in diverse PW (minimaal zes).</p>

Directe opbrengsten:

- Een (zelf)beoordelingsinstrument, dat als doel heeft in kaart te brengen wat de kwaliteit is van een PW op specifieke dimensies via indicatoren.
- Modulen met bijbehorende instrumenten ter bevordering van de kwaliteit van PW
- Uitwisseling van kennis op het platform en in een regionaal en landelijk kennis café
- Presentaties en publicaties

Fase 4: verdere specificatie, aanpassing en disseminatie van het instrument. Definitieve keuzes van het instrument op basis van het geleerde van toepassing in PW in fase twee en drie. Tevens ontwerp van een advies- en begeleidingstraject van hoe PW op maat ondersteund kunnen worden bij het inzetten van het instrument en het omgaan met de uitkomsten.

Directe opbrengsten:

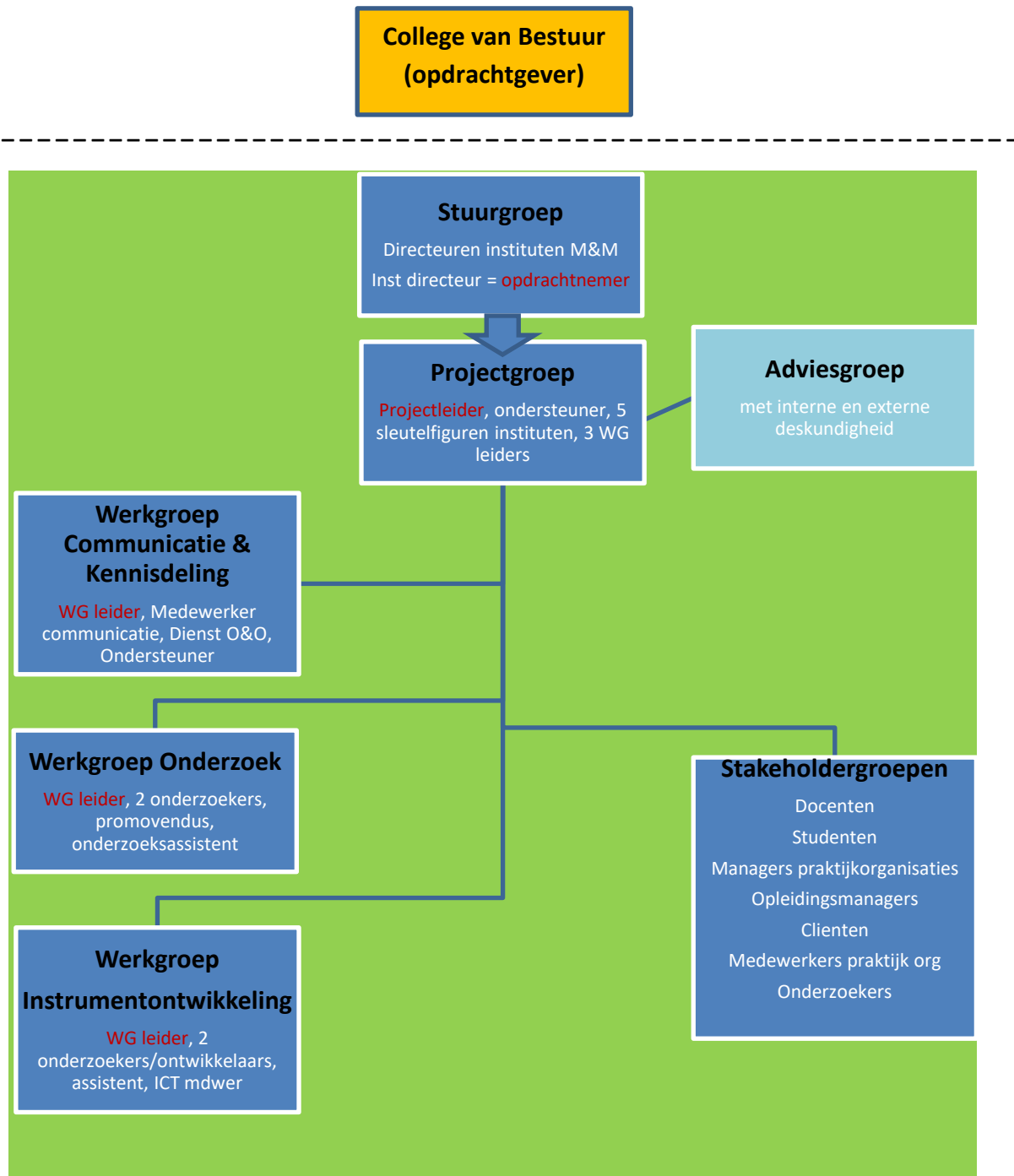
- Doorontwikkeld instrument om kwaliteit van PW te evalueren en te vergroten, bestaande uit een (zelf)beoordelingsinstrument en ondersteunende modulen met instrumenten en tools die de ontwikkeling van de PW ondersteunen.
- Een handleiding, advies en/of begeleidingstraject dat op maat is in te zetten binnen PW in gebruik van het instrument.
- Uitwisseling van kennis op het platform en in een regionaal en landelijk kennis café
- Bekendheid met het instrument binnen en buiten Fontys
- Presentaties en publicaties
- Een groeiende pool van docenten en praktijkmedewerkers die deskundig zijn in het faciliteren van het gebruik van het instrument met bijbehorende verbeterprocessen binnen PW

Indirecte opbrengsten (over alle fasen heen):

- Een (digitale) werk- en ontmoetingsomgeving voor professionele werkplaatsen van Fontys
- Toegenomen samenwerking en kennisdeling tussen betrokken instituten en tussen betrokken stakeholders PW.
- Professionalisering van docenten in het faciliteren van het gebruik van het instrument en het faciliteren van verbeterprocessen binnen PW
- Versterking van het profiel van Fontys landelijk en internationaal met betrekking tot PW, onder andere via publicaties en presentaties over (tussentijdse) resultaten van het programma
- Meer PW en daarmee meer kwalitatief hoogwaardige stageplekken
- Meer onderzoekscapaciteit voor lectoraten door aan PW gekoppelde onderzoekslijnen
- Versterking aanpak van praktijkgericht onderzoek op het snijvlak van onderwijs- en praktijkorganisaties

2.4 Onderzoeksprojectorganisatie en governance

De projectorganisatie bestaat uit een projectgroep, werkgroep onderzoek, werkgroep instrumentontwikkeling en een werkgroep communicatie & kennisdeling. Deze nemen gezamenlijk de uitvoering van de taken voor hun rekening. Daarnaast is er een stuurgroep en adviesgroep. Het CvB is opdrachtgever van het project. (zie Figuur 1)



Figuur 1. Projectorganisatie WIN

Het College van Bestuur is opdrachtgever en mede-financierder van het project.

De stuurgroep wordt gevormd door alle directeuren in het domein Mens & Maatschappij. De instituutsdirecteur van het penvoerende instituut (Dr. Karen Cox, FHMG) is de voorzitter van de stuurgroep en de opdrachtnemer/projecteigenaar. De verantwoordelijkheden van de projecteigenaar liggen op het gebied van de projectbesturing, projectmanagement en stakeholders (o.m. relatiebeheer en communicatie). De projecteigenaar wordt bijgestaan door een projectleider, die verantwoordelijk is voor het dagelijks managen van het project en die beslissingsbevoegd is binnen de vastgestelde projectkaders.

De projectleider heeft de regierol in het project. Deze stuurt, coördineert, monitort en legt verantwoording af aan de stuurgroep. De projectleider heeft nauw contact en frequent overleg met de projecteigenaar en legt hier formeel verantwoording aan af. Periodiek wordt de voortgang in de stuurgroep besproken. De projectleider heeft drie belangrijke aandachtsgebieden: projectcommunicatie, projectmanagement en projectverantwoording. De projectleider geeft leiding aan de projectgroep en maakt onderdeel uit van het projectteam.

De projectgroep is het uitvoerende orgaan van het project. Hierin nemen deel: de projectleider, de leiders van de werkgroepen onderzoek, instrumentontwikkeling en communicatie & kennisdeling (3 personen in totaal); 5 sleutelfiguren PW uit de instituten (naast de projectleider die ook deze rol heeft voor het betreffende instituut); en een projectondersteuner. De sleutelfiguren uit de instituten zijn de eerste schakel tussen het project en het betreffende instituut, docenten en betrokkenen bij PW daarbinnen. Deze groep komt 5 keer per jaar bijeen of zoveel vaker als nodig is. De projectgroep geeft leiding aan en ontvangt input uit drie werkgroepen: de werkgroep onderzoek, de werkgroep instrumentontwikkeling en de werkgroep communicatie & kennisdeling.

De werkgroep onderzoek verricht de onderzoekstaken in de eerste twee fasen: de ontwikkeling van een werkmodel voor kwaliteit van PW en bijbehorende indicatoren. De werkgroep leider heeft de regierol; deze stuurt, coördineert, monitor en legt verantwoording af aan de projectleider en projectgroep. In de werkgroep onderzoek nemen deel: de werkgroep leider, de promovendus, een onderzoeksassistent, twee onderzoekers. Deze groep komt 10 keer per jaar bijeen. Deze werkgroep werkt in alle fasen nauw samen (co-creatie) met vertegenwoordigers van stakeholdergroepen uit de PW: cliënten, medewerkers, managers, docenten en studenten.

De werkgroep instrumentontwikkeling bouwt voort op de werkgroep onderzoek vanaf het derde jaar (fase 3). Hierin staat het ontwikkelen en testen en implementeren van het instrument centraal in co-creatie met stakeholders uit de PW. Ook hier is er sprake van een werkgroep leider die de regierol heeft en verantwoording aflegt aan de projectleider en projectgroep. De samenstelling van de groep is: een werkgroep leider, twee onderzoekers/ontwikkelaars, een assistent, ICT medewerker. Deze groep komt 10 keer per jaar bijeen. Deze werkgroep werkt in alle fasen nauw samen (co-creatie) met vertegenwoordigers van stakeholdergroepen uit de PW: cliënten, medewerkers, managers, docenten en studenten.

De werkgroep communicatie & kennisdeling is verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de communicatie- en disseminatie-activiteiten en voor het realiseren van uitwisseling en leren in en rondom het project en de PW. Hierin nemen deel: een werkgroep leider, medewerker dienst O&O, projectondersteuner, communicatiemedewerker. De werkgroep leider geeft leiding aan de werkgroep en legt verantwoording af aan de projectleider en projectgroep. Deze groep komt 5 keer per jaar bijeen. De werkgroep communicatie & kennisdeling betreft waar nodig de vertegenwoordigers van *stakeholdergroepen* uit de PW.

De Adviesgroep brengt advies uit in de diverse fasen op de verschillende onderdelen (onderzoek, ontwerp, communicatie en kennisdeling) van het project. Hierin nemen deel: twee Fontys directeuren (waarbij de instituutsdirecteur, tevens projecteigenaar voorzitter is van de adviesgroep en de andere directeur afkomstig is uit een ander domein dan Mens en Maatschappij), een medewerker dienst O&O; een hoogleraar van Tranzo (Prof. dr. Inge Bongers); een lector / hoogleraar

met deskundigheid op het terrein van professionele werkplaatsen (Prof. dr. Loek Nieuwenhuis, HAN en LOOK/OU); een werkveldvertegenwoordiger en de projectondersteuner. De projectleider participeert als vertegenwoordiger van de projectgroep. Deze groep komt 2 keer per jaar bijeen.

In de projectorganisatie is er gedurende de 4 jaar looptijd van het project, ruimte om groepen anders samen te stellen, samen te voegen, en dergelijke, als de uitvoering van het project dat vraagt. Deelnemers zullen bij voorkeur meerdere rollen vervullen in de diverse groepen, om de betrokkenheid bij het project te vergroten. De adviesgroep is daarbij een uitzondering: deze zal bestaan uit personen met een zekere afstand tot de uitvoering van het project. Ook zullen regelmatig andere personen dan de vaste deelnemers worden uitgenodigd voor deelname, afhankelijk van de agenda en de voorliggende activiteiten. In Tabel 2 is de coördinatie- en communicatiestructuur weergegeven

Tabel 2. Coördinatie en communicatiestructuur

OVERLEG	FREQUENTIE	INHOUD	INPUT	Escalatie naar
CvB - Vz stuurgroep	Halfjaarlijks of vaker als het project dit vereist (mijlpalen / uitzonderingssituaties)	Op de hoogte brengen van het verloop van het project; voorbereiden besluitvorming.	Informereren gebeurt op basis van rapportages welke binnen de stuurgroep behandeld zijn onder verantwoordelijkheid van de projectleider	Geen escalatie
Stuurgroep	Halfjaarlijks of vaker als het project dit vereist (mijlpalen / uitzonderingssituaties)	Bespreken thema's, voortgang en de knelpunten binnen het project; besluitvorming en richtingbepalend.	Informatie voor dit overleg wordt verkregen uit signalen van en voortgangsrapportages opgesteld door de projectleider	Directeur
Vz stuurgroep-projectleider	leder kwartaal of vaker als het project dit vereist (mijlpalen / uitzonderingssituaties)	Bespreken thema's, voortgang en de knelpunten binnen het project; besluitvorming en richtingbepalend.	Informatie voor dit overleg wordt verkregen uit signalen van en voortgangsrapportages opgesteld door de projectleider	Stuurgroep
Projectgroep	Tweemaandelijks of vaker als het project dit vereist	Bepalen inhoud en richting van het betreffende project	Input wordt verkregen uit de kennis die de leden inbrengen en de terugkoppeling uit stuurgroep, adviezen van externe deskundigen en signalen vanuit de stakeholder groepen	Stuurgroep
Werkgroepen	Maandelijks of vaker als het project dit vereist	Geven uitvoering aan taken in het project	Input wordt verkregen uit de kennis die de leden inbrengen en de terugkoppeling uit projectgroep, adviezen externe deskundigen en signalen vanuit de stakeholder groepen	Projectgroep
Adviesgroep	Halfjaarlijks of vaker als het project dit vereist	Geven advies rondom projectuitvoering en -opbrengsten	Input wordt verkregen uit voortgangsrapportages en vragen opgesteld door de projectleider/ projectgroep	Geen escalatie

2.5 Beknopte begroting

totale kosten beoogde programma of project					
Kosten (in €)	2018	2019	2020	2021	Totaal
Personele last intern instituut	144.000	129.390	72.050	77.960	
Personele last intern Fontys	128.916	98.406	129.906	76.956	
Personele last inhuur extern	34.560	34.560	34.560	14.040	
Out of pocket kosten	25.000	25.000	29.500	31.500	
Totale kosten	332.476	287.356	266.016	200.456	1.086.304
Financiële dekking kosten beoogde programma of project					
Toegekend strategisch budget	166.510	143.518	133.418	100.154	543.600
Herziene begrotingsaanvraag	166.238	143.678	133.008	100.228	543.152
Dekking vanuit reguliere begroting van de aanvrager	68.820	64.320	35.040	35.040	203.220
Inbreng dienst O&O	5952	3472	2852	4192	Opm. dit deel zal naar rato inbreng van de instituten per jaar worden ingevuld.
Inbreng HRM & Toegepaste Psychologie	18.293	15.177	19.023	12.199	
Inbreng Fontys Hogeschool Pedagogiek	18.293	15.177	19.023	12.199	
Inbreng Fontys Sporthogeschool	18.293	15.177	19.023	12.199	
Inbreng Fontys Paramedische Hogeschool	18.293	15.177	19.023	12.199	
Inbreng Fontys Hogeschool Sociale Studies	18.293	15.177	19.023	12.199	
Totale dekking	332.476	287.356	266.016	200.456	1.086.304

Bijlage 1 Overzicht informatiebronnen

Informatiebronnen van gerelateerde programma's en projecten	
Basisdocument Flexibilisering deeltijdonderwijs Fontys Hogescholen Fontys Programmaplan Kwaliteitsportfolio Projectplan Social Labs	
Geraadpleegde personen en overleggen (bij overleg datum vermelden)	
ISBM Maria Custers (social labs projectvoorstel)	23 febr en 16 mrt 2017
Dienst O&O, Nathalie Boeijen en Lianne te Poel	Diverse malen tussen juli 2016-mrt 2017
Dienst O&O, Margo Brouns (interim directeur)	Gesprek op 15 dec 2016
CvB, Jan Welmers	Gesprek op 13 mrt 2017
Sleutelfiguren PW uit de betrokken instituten (lectoren, docenten, onderzoekers) en EGT (Marina Theeuwen en Lieky van Beek)	Gesprekken in periode jan-nov 2017 Werkbijeenkomst op 20 mrt 2017 Email uitwisselingen en feedback Skype uitwisseling
Gesprekken met Concern Control	13 juli 2017 en 9 november 2017
Literatuur en internetbronnen	
<p>Pawson, R. & Tilley, N. (1997). <i>Realistic Evaluation</i>. London: Sage.</p> <p>Snoeren, M. (2015). <i>Working = Learning. A complexity approach to workplace learning within residential care for older people</i>. (PhD thesis), VU University Medical Centre Amsterdam, Ridderkerk.</p> <p>Gloudemans, H., Schalk, R., & Reynaert, W. (2012). <i>Krachtige leeromgeving: relatie met self-efficacy</i>. <i>Verpleegkunde</i>, 27(3), 13-21.</p> <p>Wenger, E. (1998). <i>Communities of Practice</i>. Cambridge University Press.</p> <p>Welmers, J (2016). <i>De verankering van praktijkgericht onderzoek in professionele werkplaatsen</i>. Intern document.</p> <p><i>Fontys Focus 2020</i>, gedownload 1 oktober 2016 van https://fontys.nl/Over-Fontys/Wie-zijn-wij/Onze-ambities.htm</p>	

Bijlage 2 VERI-matrix

Fase	Product	Verantwoordelijk (uitvoeren)	Eindverantwoordelijk (goedkeuren)	Raadplegen	Informereren
Fase 0: Ontw BC en Projectplan	Business case	Projectleider en opdrachtnemer	Oprachtgever (CvB)	Sleutelfiguren uit instituten Contactpersonen aanverwante projecten Medewerker planning en control Directeuren domeinoverleg	Sleutelfiguren uit instituten Contactpersonen aanverwante projecten Mdw-er planning en control Directeuren domeinoverleg
	Budget	Projectleider en opdrachtnemer	Oprachtgever (CvB)	Directeuren domeinoverleg Concern control	
	Projectplan	Projectleider en opdrachtnemer	Oprachtgever (CvB)	Sleutelfiguren uit instituten Contactpersonen aanverwante projecten Medewerker planning en control Concern control Directeuren domeinoverleg (stuurgroep)	Sleutelfiguren uit instituten Contactpersonen aanverwante projecten Projectcontroller Directeuren domeinoverleg (stuurgroep)
Fase 1: Ontw Werkmodel	Literatuurstudie: reviewstudie	WG onderzoek (promovendus)	Leider WG onderzoek Projectleider	Adviesgroep	Projectgroep
	Literatuurstudie en praktijkverkenning: overzicht instrumentontwen	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling
	Literatuurstudie en praktijkverkenning: werkmodel kwaliteit PW	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling Oprachtgever
	2 artikelen en 2 presentaties	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling
	Communicatie- en kennisdelingsplan	WG communicatie & kennisdeling	Projectgroep	Stakeholders PW Adviesgroep Stuurgroep Dienst O&O	Oprachtgever
	Organisatie werkbezoeken	WG communicatie & kennisdeling Projectgroep	Projectgroep	Stakeholders PW	
	Ontwikkeling digitaal platform	WG communicatie & kennisdeling	Oprachtgever	Stakeholders PW Adviesgroep Stuurgroep Dienst O&O	Oprachtgever
	Communicatie via social media	WG communicatie & kennisdeling	Projectgroep	Stakeholders PW Adviesgroep Stuurgroep Dienst Mark & Communicatie	
	Voortgangsrapportage	Projectgroep	Oprachtgever	Adviesgroep Medewerker planning en control Concern control Projectmedewerkers	Stuurgroep Oprachtgever
Fase 2: Ontw kwaliteitsindicatoren	Selectie van 6 PW	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Projectgroep (sleutelfiguren)	Projectgroep Stuurgroep
	Ca. 30 focusgroepen met stakeholders binnen PW	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW	Projectgroep
	Analyse → vaststellen kwaliteitsindicatoren	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling Stuurgroep
	2 artikelen en 2 presentaties	WG onderzoek	Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling

	Beheer digitale platform	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Dienst Marketing & Communicatie
	Organisatie regionaal kennis café	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Dienst Mark & Communicatie
	Communicatie via social media	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep Dienst Mark & Communicatie Stuurgroep	
	Voortgangsrapportage	Projectgroep	Opdrachtgever	Adviesgroep Medewerker planning en control Concern control Projectmedewerkers	Stuurgroep Opdrachtgever
Fase 3: Ontw Instrumentontw	Ontwerp concept instrumentontw	WG instrumentontw	WG leider instrumentontw Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep WG onderzoek	Stuurgroep Opdrachtgever Projectmedewerkers
	Testen en verder ontwikkelen concept in 6 PW	WG instrumentontw	WG leider instrumentontw	Stakeholders PW Adviesgroep WG onderzoek	Stuurgroep Projectmedewerkers
	2 artikelen en 2 presentaties	WG instrumentontw	Leider WG instrumentontw Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling
	Beheer digitale platform	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Dienst Mark & Communicatie
	Organisatie regionaal en landelijk kennis café	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Dienst Mark & Communicatie
	Communicatie via social media	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep Stuurgroep Dienst Mark & Comm	
	Voortgangsrapportage	Projectgroep	Opdrachtgever	Adviesgroep Medewerker planning en control Concern control Projectmedewerkers	Stuurgroep Opdrachtgever
Fase 4: Implementatie en Disseminatie	Implementatieplan	WG instrumentontw	Leider WG instrumentontw Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Opdrachtgever
	Ontwikkeling handleiding/advies	WG instrumentontw	Leider WG instrumentontw Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Opdrachtgever
	2 artikelen en 2 presentaties	WG instrumentontw	Leider WG instrumentontw Leider WG onderzoek Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Projectgroep WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling
	Opleidingstraject: docenten en mdw PW	WG instrumentontw WG communicatie & kennisdeling	Leider WG instrumentontw Projectleider	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Opdrachtgever
	Beheer digitale platform	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Dienst Mark & Comm
	Organisatie regionaal en landelijk kennis café	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep	Stuurgroep Dienst Mark & Comm
	Communicatie via social media	WG communicatie & kennisdeling	Leider WG communicatie & kennisdeling	Stakeholders PW Adviesgroep Dienst Mark & Comm	
	Projectafroning: eindrapportage	Projectgroep	Opdrachtgever	Adviesgroep Medewerker control en planning Concern control Projectmedewerkers	Stuurgroep Opdrachtgever