



Landelijk Scholingsportaal



Programma plan: vs 0.4, 26.11.2020



tbv Bestuurlijk overleg 30.11.2020



ICTU

Inleiding

- Dit document met bijlagen is het concept programmaplan Landelijk Scholingsportaal (LS).
- De stuurgroep van 16 november heeft ingestemd om dit programmaplan in het beleidsoverleg van 30 november ter goedkeuring voor te leggen, waarbij de stuurgroep expliciet is gevraagd of zij kan instemmen met de visie, de doelen, de project startarchitectuur, de programma organisatie en de daarbij gevraagde inzet.
- Het programmaplan is gebaseerd op het programmavoorbereidingsplan dat in de stuurgroep van september is goedgekeurd en de besluitvorming in de stuurgroepen van oktober. Dat betekent met name dat de scope van het programma is beperkt, zoals in de visie en doelen is opgenomen.
- In de extra stuurgroep van 5 november is de governance notitie besproken en (met een paar opmerkingen) door de stuurgroep goedgekeurd. Overeenstemming over de governance is door het bestuurlijk overleg als randvoorwaarde geformuleerd voor de start van het programma. De inhoud van de governance notitie is in het programmaplan verwerkt in met name pagina 10, 11 en 13.

Leeswijzer

- Op pagina 4, 5 en 6 zijn **doel en visie** van het programma weergegeven;
- De belangrijkste **baten** en het batenmanagement worden geschetst op pagina 7;
- Op pagina 8 wordt de **gefaseerde ontwikkeling** van het LS geschetst en de rol van het programma daarin;
- Op pagina 9 tot en met 13 wordt geschetst wat er aan processen, organisatie, governance, techniek en informatie nodig is om de doelen en baten te realiseren, de zogenoemde **blue print**;
- Op pagina 14 tot en met 16 wordt de **programma organisatie** geschetst, met de bijbehorende **deelprojecten** en welke **investering** daarbij hoort;
- Pagina 17 tot en met 19 gaan in op de **business case** en de **planning en control** van het programma;
- Op pagina 20 en 21 wordt ingegaan op het **risico- en issue management** en de **risico's**;
- Pagina 22 en 23 gaan in op **kwaliteits- en assurancemanagement**;
- Pagina 24 en 25 gaan in op **leiderschap, stakeholders en stakeholdermanagement**
- Bijlagen:**
 1. Batenoverzicht (geeft baten weer in samenhang met doelen en resultaten)
 2. Project Start Architectuur LS (beschrijft waar het LS bij de ICT ontwikkeling aan moet voldoen)
 3. IDEA platen LS (verbeelding van het programma ten behoeve van de communicatie)

Doel

- De ontwikkeling, in beheername en implementatie van een Landelijk Scholingsportaal (LS) met de volgende functies:
 - Betrouwbaar overzicht van het publieke en private aanbod van opleidingen;
 - Betrouwbaar overzicht van de publieke en private financieringsbronnen voor opleidingen;
 - Doorverwijzing van burgers naar andere websites/portalen met informatie over bemiddeling en loopbaanbegeleiding.

Visie algemeen

- **Trends, beleidskader:** veranderende arbeidsmarkt en roep om een brede en sterke leercultuur, zoals verwoord in het beleid rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO), waarbij mensen:
 - *Regie nemen over hun loopbaan, zich hun leven lang blijven ontwikkelen en eigen keuzes maken;*
 - *Zich vitaal, duurzaam en flexibel inzetbaar maken op de arbeidsmarkt;*
 - *Niet 'achteraf repareren' maar 'vooruitkijken': leren en ontwikkelen als vanzelfsprekend onderdeel van het werkende leven.*
- Welk **probleem** willen we oplossen?
 - *Bestaande scholingsoverzichten en informatie over financieringsmogelijkheden zijn onvolledig en niet onafhankelijk;*
 - *Eindgebruiker verdwaald in grote aanbod van websites over scholingsmogelijkheden.*
- **Oplossing:**
 - *Onafhankelijk scholingsportaal met betrouwbare informatie over het totale relevante opleidingsaanbod en de mogelijke financieringsbronnen*

Visie; toegevoegde waarde en positionering

Het LS **onderscheidt** zich van bestaande portals/voorzieningen op het terrein van LLO doordat het:

- betrouwbare, onafhankelijke en actuele informatie over het scholingsaanbod en beschikbare scholingsmiddelen biedt;
- een integraal overzicht van de beschikbare informatie over het scholingsaanbod en beschikbare scholingsmiddelen geeft;
- gedragen wordt door alle bij LLO betrokken stakeholders (overheid, onderwijskoepels, werkgeversorganisaties, vakbonden en hun achterbannen);
- gebouwd is op basis van landelijke afspraken tussen relevante stakeholders over: kwaliteitscriteria, aanlevering van gegevens e.d.;
- geen commerciële belangen vertegenwoordigt;
- de zekerheid van structurele financiering door de overheid biedt;

Positionering:

- Het LS gaat een centrale plaats innemen binnen het 'netwerk' van bestaande portals/websites op het terrein van scholing/opleiding van volwassenen en LLO: spin in het web (de 'Funda' van LLO);
- Het LS geeft geen persoonlijke loopbaanadviezen.

Baten en batenmanagement

- **Voor individuele burgers** (werknemers, werkzoekenden, maar ook werkgevers): biedt overzicht, is drempelverlagend, kortere zoektijd, vergroot eigen regie, geen afhankelijkheid van commerciële partijen.
- **Voor onderwijsaanbieders:** meer exposure en groter markt bereik, gemak van standaardprocedure/format voor aanlevering gegevens, kwaliteitslabel (vanwege kwaliteitscriteria voor toegang tot LS)
- **Voor loopbaanbegeleiders** e.d.: betere ondersteuning van cliënten mogelijk, efficiëntere dienstverlening, meer exposure (doorverwijzing naar loopbaanbegeleiding op het LS)
- **Voor overheid en sociale partners:** ondersteunt het LLO-beleid, vergroot (indirect) efficiëntie van beleid (bv. meer matches op de arbeidsmarkt), meer gebruik van de beschikbare scholingsmiddelen, impuls voor kwaliteitsverbetering non-formeel (privaat) scholingsaanbod

Met behulp van het **batenoverzicht** (bijlage 1) wordt door het programma op de bijdrage van de resultaten aan de baten en doelen van het programma gestuurd.

Gefaseerde ontwikkeling LS

- De eerste stap van het Landelijk Scholingsportal(LS), het **minimal viable product** (2021):
 - Betrouwbare informatie over publiek en privaat scholingsaanbod;
 - Betrouwbare informatie over publieke en private scholingsmiddelen;
 - Doorverwijzing naar relevante landelijke en regionale portals/websites met informatie over loopbaanontwikkeling en -advies, arbeidsmarkt, beroepen etc.
- **Doorontwikkeling** (van 2022 - 2023):
 - Technische verbeteringen (onderhuids, data, ICT);
 - Verbetering gebruikerservaring, look & feel, gebruikersvriendelijkheid (eventueel door toepassing van AI);
 - Verbeterde zoekfuncties;
 - Meer detailinformatie over opleidingen en scholingsmiddelen;
 - Beperkte personalisatie, gebruikersaccount;
 - Ontwikkeling app (mogelijk ook al als onderdeel van minimal viable product).
- 3. **Consolidatie** (vanaf 2024):
 - Geen grote functionele aanpassingen, alleen ontwikkeling in het kader van het onderhoud.

Blueprint

- De blue print beschrijft de gewenste eindsituatie in termen van processen, organisatie, technologie en informatie (POTI), om de gewenste einddoelen en baten van het LS te behalen.
- Gegeven de aard van het programma, dat zich vooral richt op de realisatie en implementatie van het minimal viable product (zoals beschreven op de vorige pagina), beperken we ons voor het vervolg van het programma tot een blue print op hoofdlijnen, zoals in de volgende pagina's beschreven.

Blue print: Organisatie en governance fase 1; Ontwikkeling en inrichting (2021)

- Governance via programmasturing: Stuurgroep en Bestuurlijk overleg (sociale partners, onderwijskoepels, overheid), zoals beschreven in het programmaplan Landelijk Scholingsportaal;
- Inrichting beheerorganisatie betreffende:
 - Het ICT beheer: applicatiebeheer, hosting, (technisch)applicatiebeheer, incidentmanagement en helpdesk (keuze voor technische beheerpartij wordt bij start van de ICT ontwikkeling in eerste kwartaal van 2021 gemaakt).
 - Het beheer van de primaire processen: functioneel beheer, contentbeheer, contractbeheer, rapportages en de organisatie van de verschillende overleggen.
 - Het kwaliteitsbeheer: beheer van de in de stuurgroep en het bestuurlijk overleg te maken afspraken over de kwaliteit van de opleidingen en de financieringsbronnen die in het LS worden opgenomen. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de ervaringen bij STAP.

Blue print: Organisatie en governance fase 2; uitvoering en doorontwikkeling (2022 – 2023)

- Stuurgroep bestaande uit overheid (DG, directeur, sociale partners (bestuurders, voorzitters, directeuren) en desgewenst onderwijskoepels, komt 1 keer per jaar bij elkaar en indien nodig op afroep. Strategische besluitvorming, adviezen voor de achterban, goedkeuring plannen (ontwikkelingsrichting, relatie met LLO-beleid etc.).
- Ambtelijke adviesgroep bestaande uit accounthouders LS van overheid, onderwijskoepels en sociale partners, komt 2 tot 4 keer per jaar bij elkaar. Vooral tactische besluitvorming ten aanzien van de uitvoering door de beheerorganisatie en rapportage aan en advisering van de stuurgroep.
- Projectleider/accounthouder van overheid of ingehuurd projectleider, die verantwoordelijk is voor operationele zaken en dagelijks contact met beheerorganisatie. Zit ook in ambtelijke adviesgroep.
- Beheer van ICT en primaire processen door in fase 1 ingerichte beheerorganisatie.
- Gebruikersgroepen: overleg met gebruikers wordt georganiseerd door de beheerorganisatie (inrichting, bevraging, verwerking van de input). Grofweg 3 gebruikersgroepen: werknemers/werkzoekenden, werkgevers, loopbaanadviseurs, eventueel uit te splitsen naar relevante kenmerken.
- Leveranciersoverleg: overleg van beheerorganisatie, gegevensknooppunten en de leverancier(s) van gegevens (m.n. opleiders en O&O fondsen).
- Overheid zorgt voor structurele financiering,

Organisatie en governance fase 3; Uitvoering en consolidatie (vanaf 2024)

- Geen grote functionele aanpassingen, alleen ontwikkeling in het kader van regulier onderhoud, waaronder kleinere functionele verbeteringen en technische aanpassingen.
- Dan is er sprake van consolidatie van het LS.
- De stuurgroep uit fase 2 komt in deze fase nog maar 1 keer per jaar bij elkaar, de adviesgroep blijft bestaan en rapporteert aan de stuurgroep.
- Verder blijft de structuur van 2021 – 2023 zoals beschreven in fase 2 vanaf het derde punt behouden.

Blueprint : Processen, techniek en informatie

- Voor de eerste fase in de ontwikkeling van het LS en als basis voor de verdere uitwerking in de betreffende deelprojecten van het programma is een project start architectuur (PSA; bijlage 2) opgesteld. De PSA geeft richting en sturing aan het ontwerpen en ontwikkelen van het LS.

Programma organisatie en besturing

Bestuurlijk Overleg
(Sponsorgroep)

Opdrachtgever
DG OCW

Stuurgroep

Projectleiders-
overleg

Project
realisatie LS

Project
Beheerorganisatie en
in beheername LS

Project
Implementatie en
communicatie LS

Programmamanagement

Integraal geteste software, koppelingen en gegevensuitwisseling

Een binnen de programmakaders geïmplementeerd en werkend LS

Voorstel voor afspraken over kwaliteit en kwaliteitsstructuur getoonde opleidingen

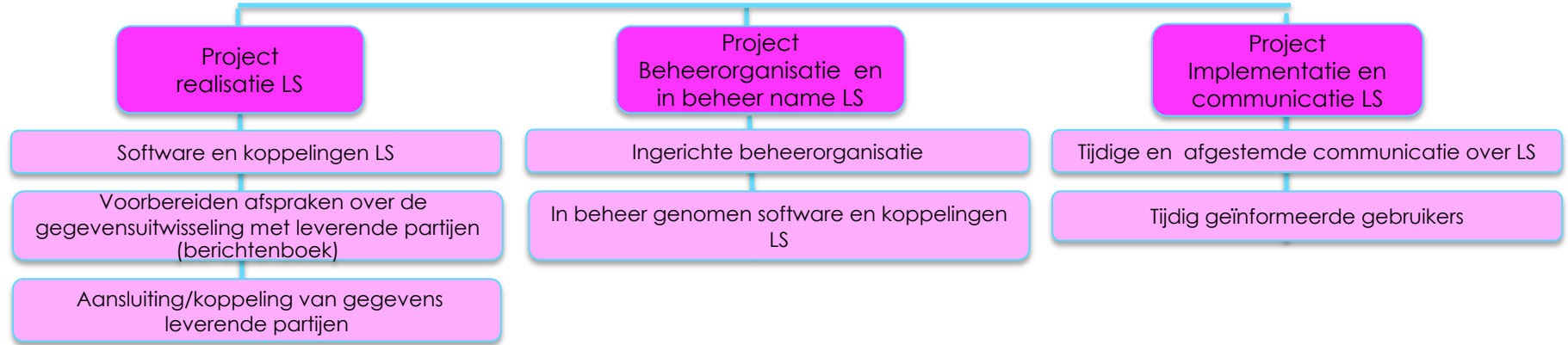
Toelichting: DG OCW is opdrachtgever van het programma LS en zit het bestuurlijk overleg voor. In het bestuurlijk overleg zitten de bestuurders van SZW, sociale partners en onderwijskoepels. In de sponsorgroep worden de belangrijkste fase overgangen en de politiek/bestuurlijke issues besproken en wordt voor de politiek/bestuurlijke borging van het LS zorggedragen. Frequentie: 3 keer per jaar.

Toelichting: De stuurgroep wordt voorgezeten door de gedelegeerd opdrachtgever van de directie MBO van OCW. In de stuurgroep zitten naast OCW, SZW, de vertegenwoordigers van sociale partners en de onderwijskoepels (beheer). De stuurgroep stuurt binnen de kaders van het programma op de doelen van het programma aan de hand van de programmavoortgangsrapportage. Frequentie: 2 maandelijks (maandelijks voortgangsrapportage, indien nodig ad hoc, bij issues)

Toelichting: de 3 deelprojecten van het programma zijn verantwoordelijk voor de producten en resultaten die tezamen een werkend LS moeten opleveren. Zij werken op basis van de blueprint van het programma en daarop gebaseerde startarchitectuur. De projectleiders rapporteren aan de programmamanager. De afstemming tussen de projecten vindt plaats in het projectleidersoverleg. Het projectleidersoverleg wordt voorgezeten door de programmamanager. In het projectleidersoverleg wordt de voortgang besproken van de afzonderlijke projecten aan de hand van de integrale planning. Frequentie projectleidersoverleg : 2-wekelijks.

Toelichting: Het programmamanagement is verantwoordelijk voor de inhoudelijke en planmatige samenhang en realisatie van het LS en stuurt op baten, kwaliteit en tijdigheid. In dat kader is het programma verantwoordelijk voor het testen, de beveiliging, de privacy en de overall planning van het LS. Met behulp van een extern onderzoek wordt een voorstel ontwikkelt voor afspraken over de kwaliteit en kwaliteitsstructuur van getoonde opleidingen. Het programmamanagement rapporteert maandelijks aan de opdrachtgever en aan de stuurgroep en bereid de stuurgroep voor. Het programmateam komt wekelijks bij elkaar.

Programma organisatie: Project dossier



Toelichting: In dit project worden in samenwerking met de betrokken beheerorganisatie(s), de gebruikers en de gegevensleveranciers, de software en de bijbehorende koppelingen ontwikkeld en getest. Op basis van afspraken met de leverende partijen over de inhoud, de koppelingen en de te gebruiken standaarden (vastgelegd in een berichtenboek) wordt een planning gemaakt over de aansluiting met de leverende partijen. In dit project wordt geborgd dat het LS in de samenwerking met de leverende partijen naar behoren werkt (inclusief de aansluiting van de gegevens leverende partijen. Daarna wordt de software en de koppelingen met de bijbehorende documentatie overgedragen aan de beheerorganisatie. (iets over agile, in delen opleveren en testen?)

Toelichting: In dit project worden in samenwerking met de betrokken beheerorganisatie(s) de beheerprocessen met de bijbehorende governance ingericht:

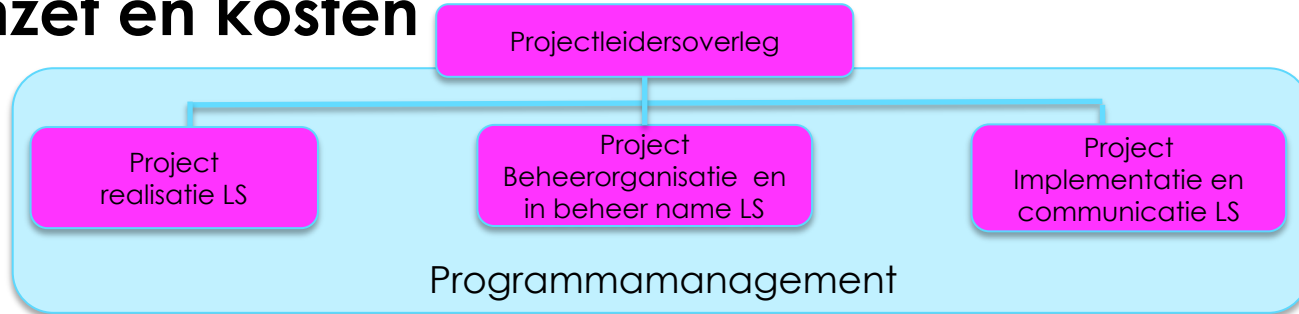
- ICT processen (applicatiebeheer, technisch applicatiebeheer en hosting);
- inhoudelijke en klantprocessen (helpdesk, functioneel beheer, contentmanagement, beheer kwalificatie structuur)
- en de borging van het beheer dmv bijbehorende SLA'.

Daarnaast worden de in het project realisatie ontwikkelde software en koppelingen met de bijbehorende documentatie in beheer genomen op basis van door de beheerorganisatie(s) opgestelde acceptatiecriteria. Ten behoeve van de inbeheer name wordt bij de beheerorganisatie een test-acceptatie- en productie-omgeving ingericht.

Toelichting: In dit project wordt ervan uitgegaan dat de communicatie over het LS verloopt via de communicatie kanalen van de betrokken ministeries, de sociale partners en de onderwijskoepels. Daartoe wordt een strategisch communicatieplan opgesteld, en een daarop gebaseerd communicatieplan (op basis van een grondige doelgroep analyse) en een communicatiekalender. Deze stukken worden opgesteld in afstemming met een werkgroep communicatie, waarin de communicatie deskundigen van de betrokken organisaties deelnemen. In de werkgroep wordt de planning van de communicatie besproken in relatie tot de voortgang van de andere 2 deelprojecten en andere voor de communicatie relevante ontwikkelingen.

Wellicht in samenwerking met het project ICT kunnen klankbordgroepen rond bepaalde groepen van gebruikers. worden ingericht.

Inzet en kosten



Inzet Project Realisatie LS
(van 1.12.2020 – 31.12.2021; project voorbereiding tot 1.2.2021)

Projectleider; gemiddeld 4 dagen per week
Projectsecretaris; gemiddeld 1 dag in de week

Agile Scrum team: ca 6 FTE: gemiddeld 36 uur per week per FTE ,
Kwaliteitsmanagement ICT ontwikkeling: ca 2 dagen per week.

Inhoudelijk deskundigen stakeholders:
Inzet nog nader te bepalen

Inzet Project Beheerorganisatie en in beheer name LS
(van 1.12.2020 – 31.12.2021; project voorbereiding tot 1.2.2021)

Projectleider; gemiddeld 3 dagen per week
Projectmedewerker; gemiddeld 3 dagen per week

Beheer team van de beheer-organisatie: PM.
(denkbaar dat het hele project via beheerorganisatie(s) wordt bezet).

Inzet Project Implementatie en communicatie (van 1.12.2020 – 31.12.2021; project voorbereiding tot 1.2.2021)

Projectleider; gemiddeld 3 dagen per week

Communicatiemedewerker: gemiddeld 3 dagen per week

Communicatiemedewerkers stakeholders: PM

Inzet Programmamanagement (van 1.12.2020 – 31.12.2021)

Programmananager: gemiddeld 2 dagen per week

Programmasecretaris/controller: 2 dagen per week)

Peer reviewer: 1 dag per maand (out of pocket ICTU)

Product Owner OCW; 3 dagen in de week (out of pocket OCW)

Programma architect: gemiddeld 1 dag in de week

Testmanager: gemiddeld 3 dagen in de week

Beveiligingsexpert: gemiddeld 1 dag in de week

Kosten Project Realisatie LS

Ca 1,4 miljoen euro

Kosten Project Beheer LS

Ca. 0,275 miljoen euro + PM

Kosten Project Implementatie en communicatie

Ca. 0,275 miljoen euro

Kosten Programmamanagement

Ca. 0.35 miljoen euro

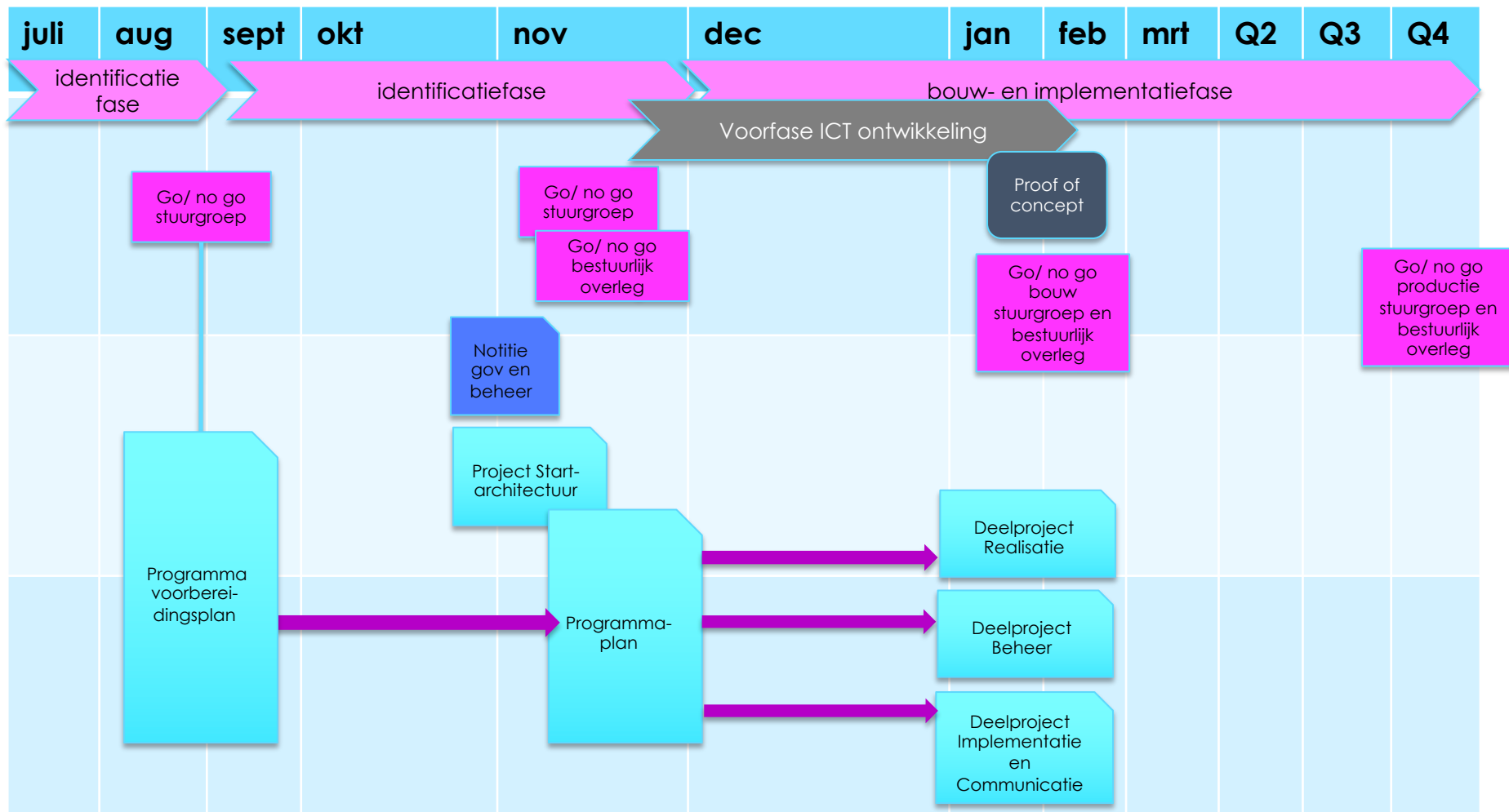
Initiële Business Case

- De eenmalige kosten voor de ontwikkel- en implementatie fase van het programma worden begroot op 2,3 miljoen euro voor het jaar 2021. De kosten voor doorontwikkeling zijn nog niet bepaald. Voor de beheerkosten vanaf 2021 en verder kan uit worden gegaan van een percentage van de ontwikkelkosten, welke in het begin iets hoger ligt dan na verloop van tijd. De kosten voor beheer en de in beheername moeten nog nader worden bepaald met de beoogde beheerpartij.
- De baten van het LS zijn deels op macro economisch niveau en kwalitatief niveau en dus moeilijk te kwantificeren. Alle stakeholders zijn overtuigd van nut, noodzaak en toegevoegde waarde van het LS.
- Gezien de aard van de baten lijken de kosten van het LS daar ruimschoots tegen op te wegen. Een meer precieze afweging kan worden gemaakt bij de go/ no go beslissing van het bestuurlijke overleg rond 1 februari 2021, als het proof of concept is opgeleverd en de ontwikkel- en beheerkosten meer precies in beeld kunnen worden gebracht.

Planning en control

- Door het programma is een **mijlpalenplanning** opgesteld (zie volgende pagina), die leidend is voor de onderliggende planningen. De mijlplanning wordt vastgesteld en besproken in de stuurgroep.
- De mijlpalenplanning wordt gevoed door de **integrale planning** die is gebaseerd op de detailplanningen van de projectgroepen. De voortgang van de projecten wordt in het projectleidersoverleg besproken aan de hand van de integrale planning.
- **Maandelijks voortgangsrapportage** aan de **stuurgroep** op basis van mijlpalenplanning en bespreken belangrijkste risico's en issues aan de hand van vast format.
- **Maandelijks voortgangsrapportage** inclusief financiële rapportage (uitputting) aan **opdrachtgever**.

Mijlpalenplanning Landelijk Scholingsportaal november 2020



Risico- en issuemanagement

- Issue
 - *een gebeurtenis, die impact heeft op planning, scope of budget van het programma*
- Risiko
 - Een onzekerheid die – indien deze zich voordoet – impact heeft op het bereiken van de doelen van het programma
- Risiko's en issues worden op programma en projectniveau bijgehouden in risico en issueregisters.
- Risiko's en issues van de projecten worden geregistreerd en gerapporteerd aan het projectleidersoverleg en via het projectleidersoverleg aan de stuurgroep . Mogelijkheid tot escaleren naar bestuurlijk overleg, als het risico's of issues betreft die het mandaat van de stuurgroep te boven gaan

Belangrijkste risico's

Beschrijving	kans	impact	risico	maatregel
Er zijn veel verschillende ontwikkelingen, websites en initiatieven in het kader van LLO en arbeidsmarktontwikkelingen. Hoe zorg je voor voldoende toegevoegde waarde van het LS?	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoren ontwikkelingen (programma, OCW en SZW). • Afstemming met andere ontwikkelingen (programma, OCW en SZW). • Betrekken van gebruikers en deskundigen bij ontwerp, ontwikkeling en testen.
LS en het STAP portaal overlappen elkaar voor een belangrijk deel. Risico dat de websites elkaar niet of onvoldoende aanvullen en we dingen dubbel gaan doen.	4	3	12	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemmingsoverleg LS en STAP (programma, UWV en DUO))
Scope creep, budget en of tijd overschrijding	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet Agile methodiek waarin geld en tijd worden vastgezet en alleen op functionaliteiten gestuurd wordt. • Inzetten op minimal viable product
Tijdig duidelijkheid over beheer vanwege volle portfolio's bij bestaande beheerpartijen of geen ruimte vanwege overvolle portfolio's	4	3	12	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstel in november voorleggen aan DG • Externe beheerder inhuren
Beschikbaarheid inhoudelijk deskundigen	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijk commitment vragen aan bestuurders in bestuurlijk overleg.

Kwaliteits- en assurancemanagement

- MSP-werkwijze en checklist
- BIT-toetsingskader als checklist
- PRINCE II methodiek voor projectsturing
- Reviews
 - *Intern ICTU*
 - *Tussenevaluaties*
 - *Gateway in overleg met opdrachtgever*
 - *CIO office OCW*

Kwaliteits- en assurancemanagement ICT ontwikkeling

ICTU kwaliteitsaanpak:

- Best practice gebaseerd op jarenlange ervaring met softwareontwikkeling op basis van de scrummethodiek.
- Eerst een **voorfase** uitvoeren met alle betrokken partijen om voldoende informatie boven tafel te krijgen met een **proof of concept** zodat alle betrokken partijen een concreet beeld hebben van de te bouwen website
- Na afronding van de voorfase volgt op basis van de resultaten uit de voorfase een **GO/NO-GO voor de bouw van de applicatie**.
- Bij een GO start de **realisatiefase** op basis van de resultaten uit de voorfase met alle betrokken partijen.
- Bij zowel de voorfase als de realisatiefase wordt er iteratief gewerkt conform de **scrummethodiek** (o.a. sprintdemo, sprintreview en prioritering door de productowner).
- **Focus op gebruikers** (doelgroep) voor aansluiting op de behoefte voor gebruik.
- Houd rekening²³ met eisen die door de **beheerpartij** worden gesteld.

Leiderschap en stakeholders

- *Richting en effectiviteit bewaken in de dynamische context van Leven Lang Leren in een dynamisch context;*
- *Uitdragen en steunen van visie en doel LSP in interne en externe overleggen;*
- *Focus op doel en het realiseren van baten;*
- *Eenduidige communicatie over visie en doelen;*
- *Issues en risico's worden centraal besproken en opgelost;*
- *Programma inrichting ondersteunt bovenstaande via stuurgroep en Sponsorgroep/bestuurlijk overleg*

Stakeholders

Publiek	Onderwijs	Privaat/semi-publiek	Wetenschap	Stuurgroep	Bestuurlijk overleg/sponsorgroep
<ul style="list-style-type: none"> • UWV • DUO • OCW • SZW 	<ul style="list-style-type: none"> • Universiteiten • Hogescholen • ROC's 	<ul style="list-style-type: none"> • SBB • AWWN, Tiptrack • Studiekeuze 123 • Edu-dex • Universiteiten • Hogescholen • ROC's 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilburg (UT) • Maastricht 	<ul style="list-style-type: none"> • VNO-NCW MKB • NRTO • MBO-raad • Vereniging Hogescholen • VSNU • FNV • OCW • SZW 	<ul style="list-style-type: none"> • directeur Vereniging Hogescholen • directeur MBO Raad • directeur NRTO, • plv. directeur Divisie Beleid, VNO-NCW • voorzitter VCP, Vakcentrale voor Professionals • Directeur VSNU • DG OCW • DG SZW

Gebruikers (opleiding zoekenden en dienstverleners)