

## **Beheersing van de bedrijfscontinuïteit (III): afstandsonderwijs als back-up**

*In welke richting moet het hoger onderwijs zich ontwikkelen? Mei 2018 werd door de Nederlandse universiteiten en hogescholen een vierjarig project opgezet: het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT.<sup>1</sup> Doel is een krachtige impuls te geven aan de invoering van Informatie- en CommunicatieTechnologie in het hoger onderwijs. Het ministerie van OCW en SURF spelen een cruciale rol in de projectorganisatie.<sup>2</sup> Halverwege kreeg het Versnellingsproject een onverwachte duw in de rug: door de Coronacrisis moesten de universiteiten en hogescholen hun deuren sluiten en op afstandsonderwijs overstappen. Dat vereiste veel improvisatie, want het ontbrak hun aan tijd en ervaring om tot een weldoordacht onderwijsontwerp te komen. De Open Universiteit (OU) was de enige bekostigde instelling die sinds 1984 ruime ervaring had opgedaan met het ontwerpen en organiseren van afstandsonderwijs voor deeltijdstudenten. In de eerste decennia mikte zij daarbij op schriftelijk onderwijs, maar vanaf 2005 maakte zij ook hoe langer hoe meer gebruik van de mogelijkheden die de informatie- en communicatietechnologie biedt.<sup>3</sup>*

### **§1. Op de tweesprong**

Het hoger onderwijs staat nu op een tweesprong die er op het eerste gezicht aldus uit ziet. **a)** Keren we na de Coronacrisis terug naar het Oude Normaal: de nadruk ligt op contactonderwijs, maar dat wordt aangevuld met ICT voor zover dat tot betere diensten aan studenten, tot hogere kwaliteit van de afgestudeerden of tot lagere opleidingskosten leidt? Of kiezen we voor **b)**: we zetten de doelen van het Versnellingsproject centraal in ons onderwijsbeleid voor de komende decennia.

Maar bij nader inzien denk ik dat we de tweesprong iets specifieker moeten definiëren. **a)** Keren we terug naar het Oude Normaal (verrijkt met ICT)? Of kiezen we voor **b)**: we moeten ervoor zorgen dat het hoger onderwijs minder kwetsbaar wordt voor calamiteiten zoals de Coronacrisis. Oftewel: hoe kunnen we voorkomen dat het hoger onderwijs in geval van calamiteiten ontwricht wordt? Hoe kunnen we als onderwijsinstelling onze bedrijfscontinuïteit verbeteren als er ontwrichtende calamiteiten optreden? En hoe kunnen we de benodigde hersteltijd in zo'n geval bekorten, zodat de studievoortgang en het welzijn van studenten zo min mogelijk geschaad wordt en dat extra studievertraging voorkomen wordt?

### **§2. De kans op nieuwe pandemieën**

De Coronacrisis is niet een incidentele ramp die de mensheid heeft getroffen. In 1918 was er een soortgelijke pandemie (de Spaanse griep). En in de wetenschappelijke wereld is het inzicht doorgebroken dat epidemieën en pandemieën ons in steeds grotere frequentie bedreigen (Scientias 2020).<sup>4</sup> Vorige week vergastte Kajo Fritz ons via de Duitse tv op een documentaire over dit onderwerp.<sup>5</sup> De universiteiten en hogescholen moeten er dus ernstig rekening mee houden dat ze in de komende decennia opnieuw door lockdowns getroffen zullen worden en dat hun studenten ook rechtstreeks door een nieuwe pandemie studievertraging zullen oplopen (ziekte- en quarantaineperioden, mantelzorg, financiële zorgen, stageproblemen).

### **§3 Afstandsonderwijs als back-up**

Wat moeten we doen als er een pandemie uitbreekt? Op basis van onze recente ervaringen met Corona kennen we het antwoord: we moeten zo snel mogelijk overschakelen op afstandsonderwijs. Op dat moment hebben we geen tijd meer om het alsnog te ontwerpen en ontwikkelen. We moeten het dus op dat moment al als kant en klare back-up op de plank hebben liggen, zodat het onmiddellijk kan worden 'uitgerold'. Als je het zo in abstracto stelt, is dat een schier onmogelijke opgave. Maar we kunnen het ook concretiseren, zodat het handen en voeten krijgt:

Introduceer als één van de centrale doelen van het Versnellingsproject dat het onderwijs zoveel mogelijk wordt omgevormd tot zelfinstructief onderwijs dat als afstandsonderwijs (al dan niet met ICT)

<sup>1</sup> <https://versnellingsplan.nl/wp-content/uploads/2019/11/Versnellingsplan-2018.pdf>

<sup>2</sup> SURF is de coöperatieve ICT-vereniging van universiteiten, hogescholen en mbo-instellingen.

<sup>3</sup> <https://arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/De%20Open%20Universiteit%20.pdf> (2019)

<sup>4</sup> <https://www.scientias.nl/vn-waarschuwt-nieuwe-pandemieen-dreigen-als-we-geen-actie-ondernemen/> (8/7/2020); Preventing the next pandemic (zoonotic diseases and how to break the chain of transmission). URL: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/32316/ZP.pdf> (2020).

<sup>5</sup> <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/zdfzeit-corona---pandemie-ohne-ende-100.html> (terug te zien tot 16/3/2022).

kan worden aangeboden en dat de student op zelfgekozen tijdstippen en in eigen tempo tot zich kan nemen. Reserveer de contacturen op de campus voor didactische werkvormen die niet op afstand kunnen, bijvoorbeeld waar persoonlijke interactie met de docent of met medestudenten essentieel is.

#### §4. De keuze tussen batch- en flowdidactiek

Herman van den Bosch schreef in de jaren 2013-2017 blogberichten over afstandsonderwijs.<sup>6</sup> Het onderwijs van de Open Universiteit werd in die jaren omgevormd van een flowdidactiek (studenten doorlopen de cursussen in hun eigen tempo) naar een batchdidactiek (alle studenten beginnen op de voorgeschreven startdatum en moeten zich conformeren aan het voorgeschreven tempo van het cursusprogramma). In het Nederlandse onderwijsbestel is de batchdidactiek algemeen gangbaar, zowel op het niveau van de afzonderlijke cursussen (onderwijseenheden, modules) als op het niveau van de opleiding als geheel. Je moet het voorgeschreven tempo bijbenen, want anders blijf je zitten of val je uit de boot. Er wordt wel kritiek geuit op de rigiditeit van de batchdidactiek: kunnen we het onderwijs- en tentamenprogramma niet beter afstemmen op het beginniveau en het studietempo van de individuele student? Dergelijke flexibilisering is toch in het belang van de individuele student? Maar er zijn tot nu toe sterke krachten om de batchdidactiek in stand te houden, gegeven de vermeende belangen van de belastingbetaler en van de samenleving.

Ten tijde van de Coronacrisis brak er evenwel een nieuwe emotie door: “we benne op de wereld om mekaar te hellepe, nietwaar?” De rijksoverheid strooide met steunmaatregelen om de economie gaande te houden, de werkgevers werden verplicht tot loonoorbetaling als werknemers in quarantaine moesten, het centraal-schriftelijk eindexamen werd afgeblazen, het westuuradvies voor vertraagde eerstejaarsstudenten werd geschrapt of verzacht, er kwam een subsidiepot voor bijspijkerprogramma's ten behoeve van leerlingen die door de lockdown achterop waren geraakt, et cetera. De hardvochtige uitwassen van de batchdidactiek werden geschrapt en men introduceerde waar mogelijk elementen uit de flowdidactiek.

Op dit moment valt nog niet te taxeren in hoeverre de Coronacrisis ertoe zal leiden dat de flowdidactiek de komende jaren aan kracht wint in de universiteiten en hogescholen en in hoeverre de flowdidactiek haar stempel zal drukken op hun Business Continuity Management in het perspectief van toekomstige lockdowns.

#### §5. De kans op andere calamiteiten

Aon is een wereldwijd opererend consultancybedrijf op het gebied van risicomanagement. Uit zijn jaarlijkse, mondiale survey anno 2019 kwam naar voren dat bedrijven en organisaties de bedrijfsrisico's veroorzaakt door pandemieën heel laag inschatten: in de ranglijst van 69 mogelijke risico's namen pandemieën de zestigste plaats in. Slechts 18% van de vijfhonderd ondervraagde bedrijven en organisaties rekenden het optreden van een pandemie tot de top-tien risico's waarmee ze in de planning van hun bedrijfscontinuïteit rekening moesten houden, en 31% had geen pandemieplan op de plank liggen. Maar in het nieuwste survey, dat eind 2020 door Aon ondernomen werd, waren de pandemieën opgeklommen naar de tweede plaats van de ranglijst!<sup>7</sup> Drie op de vier respondenten taxeren dat de huidige Coronacrisis ertoe heeft bijgedragen dat Emergency Risk Management en Business Continuity Management inmiddels een belangrijke plaats op de jaarlijkse strategische bestuursagenda van hun bedrijf of organisatie heeft gekregen.

Welke andere mogelijke calamiteiten staan in de top-tien? Economische crisissen en Geopolitieke spanningen in de wereldhandel staan op de nummers 1 en 3. Op de nummers 4 en 6 staan Technologische ontworping en Cyberattacks. Op nummer 5 staat Verstoring van het eigen business- of verdienmodel van de onderneming of organisatie.<sup>8</sup> Op nummer 6 staat de Klimaatcrisis. En op 8 en 9 en 10 staan Terrorisme, Bioterrorisme en een Nucleair of chemisch incident.

#### §6. Conclusie: twee sporen

Een belangrijke les die de universiteiten en hogescholen moeten trekken uit de Coronacrisis, is dat ze meer aandacht moeten besteden aan de beheersing van hun bedrijfscontinuïteit, zodat ze beter beslagen ten ijs komen als ze met calamiteiten geconfronteerd worden. In een vorig blogbericht behandelde ik de

<sup>6</sup> <https://hmjvandenbosch.com/tag/afstandsonderwijs/>. Van den Bosch is van oorsprong lerarenopleider Geografie. Hij was tot 2011 decaan van de faculteit Managementwetenschappen (OU) en is nog steeds als emeritus hoogleraar Managementwetenschappen verbonden aan de Open Universiteit.

<sup>7</sup> <https://www.aon.com/reprioritizing-enterprise-risk-management-resilience-and-insurance-covid19/index.html>; <https://insights.aon.com/reprioritizing-enterprise-risk-management-resilience-and-insurance-covid19/reshape/#reshape-future-shocks> (2021);

<sup>8</sup> <https://www.managementsite.nl/kennisbank/business-model-verdienmodel>

kwetsbaarheid van beroepsopleidingen, wanneer stage-biedende instellingen het af laten weten.<sup>9</sup> En in het onderhavige blogbericht gaat het over de kwetsbaarheid van instellingen die onderwijs en tentamens vooral op hun locatie verzorgen, wanneer ze door calamiteiten gedwongen worden op afstandsonderwijs over te stappen.

Onderwijsinstellingen doen er goed aan, twee sporen te volgen om die kwetsbaarheid te reduceren:

1. Vervang de werkvormen van het huidige face-to-face onderwijs door vormen (al dan niet met ICT) die ook in het afstandsonderwijs bruikbaar zijn, voor zover dat geen kwaliteitsverlies met zich brengt. Op die manier is de transitie naar afstandsonderwijs minder ingrijpend als de nood aan de man komt.
2. Maak nu al een plan dat in werking kan worden gezet als de nood aan de man komt: wat moeten we doen als Calamiteit X zich voordoet? Volgens de *Aon*-consultants moeten in dat plan drie fasen worden onderscheiden: **React and respond** (heroriëntatie) ► **Recover** (herstel) ► **Reshape** (hervorming).

Verder is in §4 een tweede les uit de Coronacrisis getrokken. De eerste les is dat universiteiten en hogescholen beter in staat zijn een nieuwe pandemie het hoofd te bieden, naarmate hun didactiek meer is toegegroeid naar afstandsonderwijs. Maar de tweede les is dat ze pas echt op een nieuwe crisis zijn voorbereid als hun afstandsonderwijs stevig gebaseerd is op de flowdidactiek. Dat vereist een hele cultuur-omslag.

Wes Holleman

weblog onderwijs, 24-3-2021

<http://www.onderwijsethiek.nl>

---

<sup>9</sup> <http://www.onderwijsethiek.nl/onderwijs/beheersing-van-de-bedrijfscontinuïteit-ii-de-stagegarantie-in-het-mbo/> (24/2/2021)