

Hoe?

Zo!

CRM in het mbo



Inhoudsopgave

	Inleiding	3
1	Hoe CRM te gebruiken in het mbo?	4
2	Hoe zijn de ervaringen met CRM in het mbo?	8
3	Hoe te beginnen met CRM?	10
4	Hoe informatie(processen) te organiseren?	12
5	Hoe een besluit te nemen voor CRM?	16

Inleiding

De centrale doelstelling van mbo-scholen is het verzorgen van goed onderwijs. Om dit te kunnen realiseren is een goede relatie met het beroepenveld en het bedrijfsleven van essentieel belang.

Om goed onderwijs te kunnen aanbieden is het ook van belang dat de mbo-school een gezonde bedrijfsvoering heeft: aanbod en afname van onderwijs dienen strak op elkaar te zijn afgestemd. Dit betekent (naast de interne processen die naadloos op elkaar moeten zijn afgestemd) dat ook de extern georiënteerde processen, van buiten naar binnen en andersom, op elkaar moeten zijn afgestemd. In alle gevallen hebben we het over informatie die relationeel van aard is, van en over:

- leerbedrijven;
- brancheorganisaties;
- klanten voor contractactiviteiten;
- toeleverende en afnemende scholen;
- en alumni.

Dit vereist kennis van de beroepen waarvoor men opleidt, de arbeidsmarkt en de partijen die zich daarin bewegen, de organisaties om het onderwijs heen, de overige aanbieders, de studenten en de alumni. Deze kennis is vereist op bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel niveau. In het verwerven en benutten van die kennis kunnen het customer relations management (CRM)-denken en de daarbij horende ict-systemen een grote rol spelen.

Maar hoe werkt dit nou allemaal? Nou, zo!

Hoe?

1. Hoe CRM te gebruiken in het mbo?

Wat is CRM?

Hoe werkt CRM
in de praktijk?

Welke relaties worden
via CRM beheerd?

Welke
pakketoplossingen
zijn er?

Zo!

“CRM werkt alleen als iedereen zijn contactmomenten bijhoudt.

Maar wij zijn een onderwijstent en onderwijsmensen houden niet van administreren.”

*Rob Smit
(Nova College)*

Customer Relationship Management

CRM is een methode waarbij een (geautomatiseerd) inzicht wordt verkregen in alle relaties en de onderlinge verbanden die ten dienste staan van de continuïteit van het aanbod van goed onderwijs en goede service aan studenten. CRM is onderdeel van de organisatiestrategie en voedt deze ook. Onderwijs-, marketing- en kwaliteitsmanagementvisie liggen aan CRM ten grondslag. Ict is hierbij een ondersteunende factor.

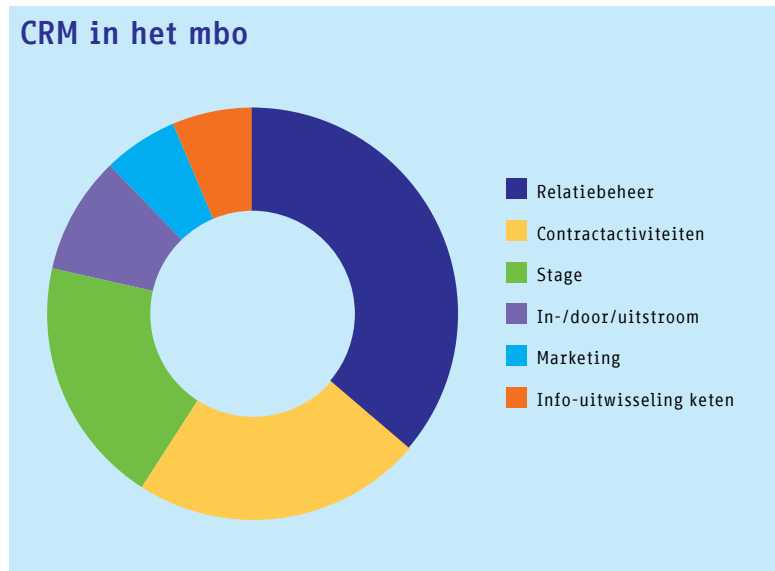
In de praktijk

De relatiegegevens die de school nodig heeft, worden door iedereen met relevante contacten in de school verzameld en vervolgens eenduidig vastgelegd. Hiervoor kunnen verschillende contactkanalen worden benut. De school kiest uiteraard het kanaal dat past bij een bepaald type relatie dat het onderhoudt en dat past bij het type informatie dat de school nodig heeft.

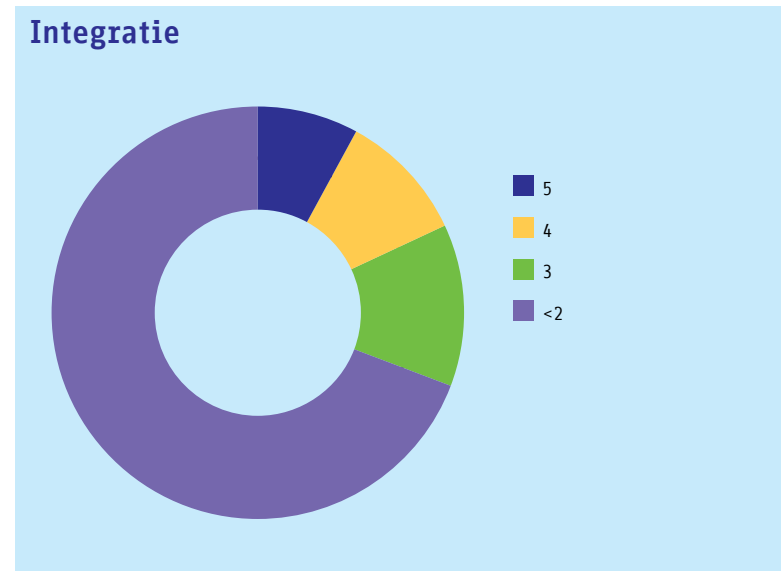
Dat vergt organisatie op procesniveau, maar ook discipline van medewerkers. De informatie moet actueel zijn om CRM goed te kunnen inzetten. Mutaties moeten op tijd en punctueel worden verwerkt, zodat degene die de contacten onderhoudt en/of benut, ervan uit kan gaan dat de informatie actueel en betrouwbaar is.

Eind 2010 hebben saMBO-ICT en Kennisnet een survey over de inzet van CRM uitgezet onder 73 mbo-instellingen. Het doel was om inzicht te krijgen in de ‘state of affairs’ over de inzet van CRM in de mbo-sector. 45 instellingen (62%) hebben input geleverd. Daarvan heeft 16% geen CRM-oplossing in huis. Ongeveer driekwart van het CRM wordt ingezet bij relatiebeheer, contractactiviteiten en stages. (Zie figuur 1)

Van de CRM-oplossingen integreren een aantal van de scholen twee of meer van de zes genoemde toepassingen. (Zie figuur 2)



Figuur 1 CRM in het mbo per activiteit.



Figuur 2 Integratie van CRM in het mbo.

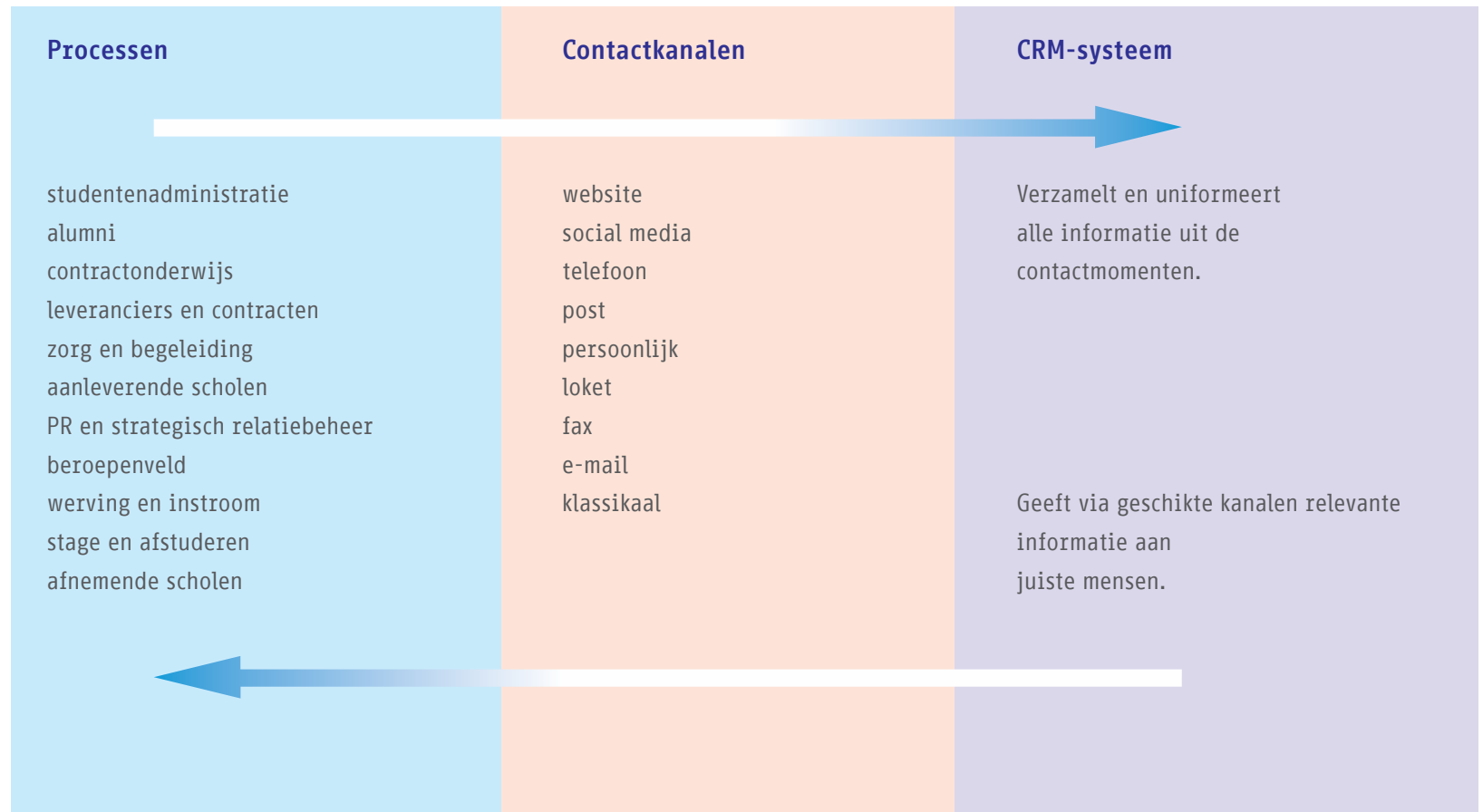
Zo!

Voorbeeld

Om ervoor te zorgen dat het BPV-bureau over de actuele en correcte contactgegevens beschikt van praktijkbegeleiders en de onderwijs gerelateerde kenmerken van de bedrijven, zijn afspraken nodig:

- Wie benadert welke bedrijven?
- Hoe gebeurt dit, bijvoorbeeld per e-mail of met een bezoek?
- Welke informatie moet deze persoon verzamelen?
- Hoe moet de informatie in de database gezet worden?

Dit alles heeft als basis de informatiebehoefte van het BPV-bureau en de wijze en vorm waarin de school de gegevens wil kunnen benaderen en deze weergegeven wil zien.



Figuur 3 Het CRM-systeem in werking.

Zo!

“Het moeilijke aan het invoeren van een CRM-systeem is dat het onduidelijk is waar je het moet beleggen. Het raakt de hele organisatie.”

*Rob Smit
(Nova College)*

Pakketoplossingen

In de praktijk zien we bij scholen diverse pakketoplossingen:

- Pakketten waarbij de database op de eigen schoolserver draait en de toepassing zelf op pc's of laptops staat.
- Pakketten die webbased zijn, waarbij de database en de toepassing op één server zijn geïnstalleerd.
- Cloud-oplossingen, systemen die helemaal op internet staan.

Een school kan er ook voor kiezen het pakket te beperken tot een Excell-database met de NAW-gegevens van BPV-bedrijven. Bij deze laatste oplossing hoeven de gegevens alleen up-to-date gehouden te worden.

Verschillende relaties

80% van de scholen die met CRM werkt, legt de focus op het vastleggen en zo mogelijk onderhouden van informatie over een diversiteit aan relaties.



Hoe?

2. Hoe zijn de ervaringen met CRM in het mbo?

Zijn scholen tevreden over de geboden CRM-systemen?

Hoe zit het met systeemintegratie?

Waar zijn de scholen niet tevreden over?

Zo!

Van de instellingen die een CRM-systeem hebben, geeft 29% aan tevreden te zijn. 55% daarentegen is niet tevreden. De overige instellingen gaven aan in een fase te verkeren, waarin nog geen waardering gegeven kan worden. (Zie figuur 4) In figuur 5 zijn de voornaamste redenen waarom men niet tevreden is te zien.

De ondervraagde mbo-scholen zijn dus niet enthousiast over de door hen gehanteerde CRM-systemen en daarmee de informatie die men (niet) heeft. Daarbij zijn de scholen zowel kritisch naar de eigen organisatie als naar het aangeschafte pakket.

Als achterliggende redenen voor de waarderingen uit figuur 5 werden in een door Kennisnet georganiseerde sessie met informatiemangers uit enkele instellingen de volgende factoren benoemd:

- De verwachtingen waren te hoog gespannen.
- De medewerkers bleken scholing nodig te hebben.
- De match met andere systemen was lastig te maken.
- De organisatie is (nog) te intern gericht, terwijl CRM juist om een externe oriëntatie vraagt.
- Een focus op de technische aspecten en minder op de ‘zachte’ factoren, zoals de cultuur die vereist is in het relatie-beheer, namelijk die van “afspraak = afspraak”.

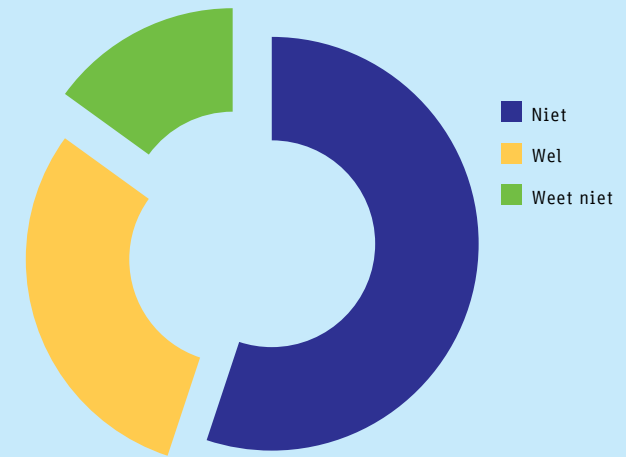
CRM invoeren in een onderwijsinstelling, afhankelijk van het gewicht ervan, kan een organisatieverandering betekenen, zo is de mening van deze informatiemangers.

Een ict-oplossing mag echter nooit de drijvende kracht in zo'n organisatieverandering zijn. Het is slechts een ondersteunende factor bij het implementeren van een nieuwe visie op onderwijs.

Uit een onderzoek van Kennisnet onder de leveranciers van CRM-systemen blijkt dat deze op hun beurt het probleem van gebrekkige vraagstelling bij de instellingen ervaren. De aangeboden oplossingen zijn daardoor gedoemd te mislukken of worden als suboptimaal ervaren. Wanneer het op implementatie

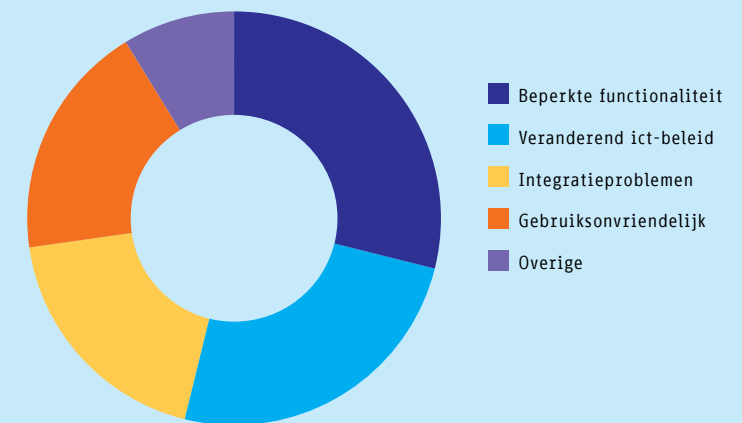
en gebruik aankomt, benoemen de leveranciers de organisatiecultuur als een faalfactor.

Tevreden met CRM



Figuur 4 Waardering CRM-systeem door mbo-scholen.

Niet tevreden, omdat:



Figuur 5 Redenen van ontevredenheid over CRM-systemen.

Hoe?

3. Hoe te beginnen met CRM?

Aan welke eisen moet de ict-infrastructuur voldoen?

Welke rol speelt leiderschap?

Is een visie van belang?

Wanneer zijn relatiegegevens betrouwbaar?

Welke deskundigheid is nodig?

Hoe werk je samen aan CRM?

Zo!

Voorbeeld

Bij het BPV-bureau moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over wie welke stagebedrijven onder zijn hoede heeft. De rapportages moeten uniform zijn, zodat men de input kan vergelijken en tot (aanpassing van) beleid kan komen. Als er ook maar één iemand is die zijn rol niet goed oppakt, dan raakt dit onmiddellijk de waarde van de relatie-informatie.

CRM is geen doel op zich. CRM kan het bereiken van een organisatiedoel faciliteren, waarbij informatie van en over relaties cruciaal is. Het organisatiedoel kan over veel zaken gaan: over de kwaliteit en actualiteit van het onderwijsprogramma tot de groei-doelstelling van de school. De aanleiding om relatie-informatie te verzamelen en wel of niet te benutten is beleidsmatig van karakter. Het besluit om een stap verder te gaan is een bestuurlijke aangelegenheid. Besef dat er een aantal kritische succesfactoren zijn. Pas wanneer de school op al deze terreinen een pasklaar antwoord heeft, kan de volgende stap gezet worden.

Visie

De visie op de toekomst van de school bepaalt het belang van relatiemanagement. Ligt de focus op het verder inrichten en professionaliseren van de organisatie op het vlak van CGO? Dan is het aannemelijk dat er niet te veel aandacht naar (extern) relatiemanagement zal gaan. Ligt de focus echter op het verbeteren van imago en een groei in studentaantallen, dan ligt het anders. Bij dit laatste is relatiemanagement onmisbaar. Het is dan essentieel om ook na te denken over de rol, de taak en plaats van relatiemanagement. Met andere woorden: ontwikkel een visie op relatiemanagement. Deze strategische keuze pleit ervoor om op bestuurlijk niveau te handelen.

Deskundigheid

Bij het voeden van een database met informatie is gebruikersdeskundigheid noodzakelijk. Betrokkenen moeten met het instrument om kunnen gaan, ongeacht of dit een eenvoudige database met als 'voorkant' een Excell-sheet is of een uitgebreid CRM-systeem. Daarnaast is discipline nodig, bij CRM wellicht nog meer dan bij andere ict-applicaties. Een CRM-systeem is namelijk zo sterk als de zwakste schakel is. En dat is iedereen, die verzuimt relatie-informatie actueel te houden en conform de afgesproken wijze in te voeren.

Betrouwbare relatiegegevens

Willen de relatiegegevens enige waarde hebben, dan moeten ze betrouwbaar zijn. Betrouwbaar wil zeggen: up-to-date, met alle functie- en NAW-gegevens, actueel en correct ingevoerd. Dit voorkomt veel irritatie. Een goed functionerend systeem en dan voornamelijk een juist beheer is hierbij essentieel. Tot slot is het belangrijk dat de juiste gegevens op de juiste plaats staan.

Ict-infrastructuur

De oplossing die gekozen wordt, dient in het verlengde te liggen van het ict-beleid (in eigen beheer, hosting, in de cloud/SaaS). Het moet passen binnen de randvoorwaarden die ict aan de oplossing stelt. Daarnaast dient de oplossing vanzelfsprekend te voorzien in de informatiebehoefte en de ondersteuning van de gewenste processen. Aandacht voor gebruiksgemak is daarbij zeer belangrijk.

Samenwerking en ondersteuning

Hoe meer partijen bijdragen aan een systeem en er gebruiker van zijn, hoe groter de noodzaak om vanuit het geheel te denken en te handelen. Wanneer er inzicht is in elkaars informatiebehoefte en de eigen rol daarin, zal de informatie-rijkheid toenemen en daarmee voor velen het nut van het systeem. Om dit te realiseren is een cultuuromslag noodzakelijk. Er is transparantie nodig in rollen, doelen, resultaten en handelingen, zowel op groeps- als individueel niveau. Alle partijen zijn hierbij afhankelijk van elkaar en "afsprake is afspraak".

Leiderschap

CRM vereist focus en discipline, dat vraagt om leiderschap. Het is aan de leiding om de accuraatheid van de informatie te bewaken en om zijn medewerkers hier goed op te coachen en te volgen. De leiding moet direct durven ingrijpen wanneer het fout gaat, want CRM is zo sterk als de zwakste schakel.

Hoe?

4. Hoe informatie(processen) te organiseren?

Wat moet er met de informatie gebeuren?

Welke informatie moet beschikbaar zijn?

Wie is verantwoordelijk voor de informatie?

Welke relatiegroepen moeten in kaart worden gebracht?



Zo!

Van visie naar strategie

Iedereen die leiding geeft aan een organisatie of een organisatieonderdeel, houdt zich bezig met de vraag hoe de toekomst van de organisatie of het organisatieonderdeel eruit moet zien.

De ambities achter de visie lopen uiteen van continuïteit van de bestaande situatie (dezelfde organisatiegrootte, hetzelfde aanbod) tot noodzaak tot groei. Als deze visie marktgeoriënteerd is, is kennis over de relaties met de doelgroepen die hierbij een rol spelen van belang. Deze visie kan relatief bescheiden zijn, zoals een goede relatie met stagebedrijven willen hebben om stageplekken voor de toekomst te kunnen borgen. De visie kan echter ook ambitieuzer zijn, zoals regionale groei in studentaantallen en vestigingen. In beide gevallen staan relaties centraal.

De visie kan in specifieke doelen voor de lange, middellange en korte termijn, bijvoorbeeld:

- meer studenten;
- minder locaties;
- afbouw BBL.

De strategie om deze doelen te bereiken heeft te maken met keuzes op de gebieden van resources en het aanbod van diensten. De strategie omvat het globaal benoemen van de wegen waarlangs dit bereikt kan worden: de processen en hun inrichting.

Van strategie naar proces

Om dit proces te kunnen sturen is informatie van belang. De visie en de strategie bepalen de doelgroepen waar het relatiemanagement op gericht moet zijn.

Als visie en strategie de student centraal stellen, is het logisch om de student en de omgeving zo goed mogelijk te kennen (customer intimacy genoemd in de profitsector). Dit gebeurt door een relatie aan te gaan, customer relation, en deze te managen: CRM. De strategische invalshoek is ook belangrijk. Wil de school zich onderscheiden op het gebied van opleidings- en scholingskwaliteit of op het gebied van aansluiting op de arbeidsmarkt? Dat alles bepaalt welke informatie van belang is, zodat het proces gestuurd kan worden.

Zo!

Relatiegroep	Doel	Soort informatie
Bedrijfsleven	Afnemen van stagiaires en gediplomeerden	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-/functiegegevens contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)▪ Kenniscentrumgegevens (COLO/Stagemarkt)▪ Vacante stageplaatsen▪ Tevredenheidscijfers▪ Uitstroomgegevens arbeidsmarkt (arbeidsmarktsucces)
	Coproducent onderwijsinhoud/gastdocenten	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-/functiegegevens▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)
	Werving contractactiviteiten	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-/functiegegevens contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)▪ Eerder afgenomen cursussen▪ Tevredenheidscijfers
Studenten	Werving (direct)	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens▪ Schoolherkomst▪ Studentendossier
	Werving (indirect) door ambassadeurschap studentvoorlichters	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens▪ Evaluatie schoolvoorlichting
Alumni	Coproducent onderwijsinhoud	<ul style="list-style-type: none">▪ Schoolhistorie▪ NAW-/functiegegevens contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)
	Werving (gast)docenten	<ul style="list-style-type: none">▪ Schoolhistorie▪ NAW-/functiegegevens contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)
	Werving leerwerkbedrijven	<ul style="list-style-type: none">▪ Schoolhistorie▪ NAW-/functiegegevens contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: laatste gesprek)▪ Kenniscentrumgegevens (COLO/stagemarkt)
Scholen	Vmbo/havo: goede overdracht, voorkomen VSV	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens school, schoolcontacten▪ Studentendossier

Zo!

“Het is zaak om CRM vanuit de proceskant te benaderen.

Kijk naar de grote lijn, niet naar de losse functionaliteiten.”

*Monique Mulders
(ROC Rivier)*

	Goede aansluiting onderwijs	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens school, schoolcontacten
	Hbo: goede overdracht	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens school, schoolcontacten▪ Studentendossier
Lokale overheden	Verwerven aanvullende subsidies	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens gemeente/regionale organisaties▪ Contactpersonen▪ Contactgegevens (bijvoorbeeld: voortgang)
	Samenwerking op regionale positionering	<ul style="list-style-type: none">▪ NAW-gegevens gemeente/regionale organisaties▪ Contactpersonen▪ Contactgegevens

Figuur 6 Doelgroepen en doelen van het mbo.

Van proces naar informatievoorziening

Als we weten welke informatie we nodig hebben om de school in de gewenste richting te kunnen sturen, dan weten we ook langs welke weg we deze informatie de organisatie in kunnen krijgen. Aan het begin en aan het eind van deze weg staat het individu: de stagebegeleider, de accountmanager van contractactiviteiten, de communicatiemedewerker, de manager of de bestuurder. Iedereen voegt informatie toe en neemt informatie af.

Ict en informatievoorziening

De complexiteit van informatie verzamelen, samenvoegen en nodig hebben, is sterk afhankelijk van de intensiteit en de hoeveelheid gebruikers. Complexiteit, beheer en onderhoud van de informatie hangt hiermee samen. Ict kan, mits er aan de randvoorwaarden uit het vorige hoofdstuk is voldaan, orde scheppen in de chaos, zodat alle gebruikers de informatie krijgen die ze nodig hebben om te kunnen sturen op en/of bij te dragen aan de benoemde doelen.

Hoe?

5. Hoe een besluit te nemen voor CRM?

Welke rol speelt een business case?

Wat is het belang van draagvlak?

Hoe een CRM-systeem te selecteren?

Zo!

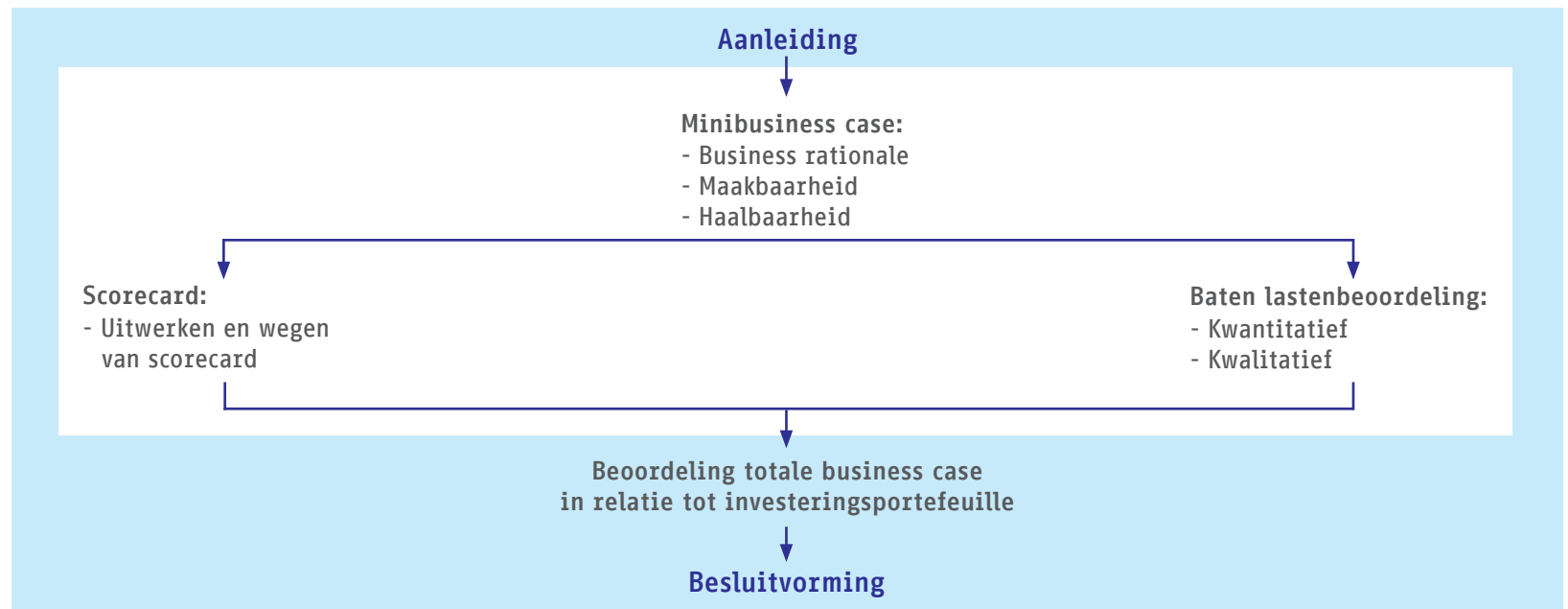
Business case

Een CRM-systeem aanschaffen lijkt een grote investering. Maar dit is lang niet altijd noodzakelijk. Wanneer het doel beperkt is, kan worden volstaan met een eenvoudige of uitgebreide Excell-toepassing. Deze voldoet bijvoorbeeld voor het relatiebeheer van het stagebureau. Het CRM-systeem is in dat geval goedkoop en snel te realiseren. Wanneer de school grotere ambities heeft en de complexiteit van het vraagstuk toeneemt, zal de investering in een CRM-systeem groter zijn. In dat geval is het goed om alle risico's vooraf in beeld te hebben. Het maken van een business case door alle betrokken partijen (gebruikers, ict, finance, enzovoort) kan dan een goed instrument zijn.

Deze factoren spelen een rol bij het invoeren van een CRM-systeem:

Gebruikers Interface
Vriendelijk Webbased Server
Groot Klein Kosten Risico's Keuze
Baten Finance Hosting HRM Intuïtief
Wie

Kennisnet heeft een methodiek voor het onderwijs ontwikkeld, die rust op de volgende pijlers:



Figuur 7 De business case.

Zo!

Bij business rationale worden de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- doel van CRM;
- aansluiting op de strategie;
- verwachte bijdrage;
- urgentie;
- eigenaarschap.

Daarnaast worden de risico's in kaart gebracht op het gebied van organisatie, uitvoering en technische complexiteit, zoals integratiemogelijkheden met andere systemen (financieel, logistiek, personeel enzovoort). Tot slot kunnen de risico's worden verkend van het in eigen beheer houden van het systeem. Dit kan via een eigen server of via een cloud-oplossing.

Verwerk al deze gegevens in een scorecard. Zo ontstaat inzicht in onderdelen waar nog informatie over ontbreekt of waar nog specifieke aandacht voor moet komen.

Via de baten logica-boom (een instrument om de effecten en de resultaten van een gekozen oplossing in kaart te brengen) vindt een interpretatie van oplossingen, doelen en resultaten plaats. De kwalitatieve onderbouwing biedt ook inzicht in de factoren die niet (goed) gekwantificeerd kunnen worden. Juist deze factoren kunnen een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke besluitvorming.

Zo'n methodische benadering zorgt ervoor dat:

- Beslissingen over CRM meer 'evidence-based' worden onderbouwd, waarmee recht wordt gedaan aan de omvang van de investering.
- De kwaliteit van het besluitvormingsproces verbetert, doordat de juiste partijen vanuit hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan tafel zitten.
- De CRM-investering meer integraal wordt beoordeeld op de waarde die het heeft voor de organisatie en het onderwijs, waarbij rekening wordt gehouden met de risico's en uitgegaan wordt van de investerings- en exploitatiekosten.
- De investering in CRM meer in samenhang wordt bekeken en aangestuurd (een meer programmatische benadering) vanuit een langere termijnvisie in plaats van korte termijnurgentie of 'me too'-effecten.

Als de business case de aanschaf van een gedefinieerd CRM-systeem rechtvaardigt, kan de volgende stap worden genomen: de selectie.



Zo!

Efficiënt selectietraject

De efficiëntie van het selectietraject wordt sterk bevorderd door het scherpstellen van de behoefte. Daarbij is de business case-methodiek van belang. Dezelfde partijen die bij de business case betrokken zijn geweest, kunnen betrokken zijn bij het selectietraject. Vanuit het eerdere traject zijn de belangrijkste eisen en wensen opgesteld. In dit stadium kunnen zogenaamde afvalcriteria worden bepaald. Zo wordt het mogelijk om vanuit het aanbod van meer dan honderd leveranciers snel naar een shortlist van drie tot vijf kandidaatssystemen toe te werken. Met deze overgebleven CRM-leveranciers kunnen vervolgspraken gemaakt worden om alles tot in detail te overleggen.

Draagvlak

Succes = kwaliteit x acceptatie. Een bekende stelling uit de projectmanagementtheorie waarbij gesteld wordt dat succes het product is van de kwaliteit en acceptatie van het resultaat. Dit geldt ook voor het invoeren van een CRM-systeem. Als de organisatie het systeem niet accepteert, heeft het geen waarde. Draagvlak begint met het onderkennen van het nut of de noodzaak, ook bij de keuze voor een CRM-systeem. In eerste instantie door het management en bij systemen die van strategische waarde worden geacht, door het bestuur. Voor het daadwerkelijke gebruik zullen ook de gebruikers het systeem moeten omarmen. Draagvlak bij de gebruikers ontstaat door een combinatie van persoonlijk gemak en de mate waarin het management het systeem centraal stelt.

Colofon

Met dank aan:

Gerard Tros (ROC Rijn IJssel)
Hans Wolff (Drenthe College)
Monique Mulders (ROC Rivor)
Rene Dol (Deltion College)
Rob Smit (Nova College)

Tekst

Bob Klaasen

Redactie: Kennisnet

Vormgeving: The Public Group, Rotterdam

Druk: GRAVO, Purmerend

December 2011

Eerder verschenen in deze reeks:

- Centraal ontwikkelde examens Nederlandse taal en rekenen. Hoe? Zo!
- Digiborden in het mbo. Hoe? Zo!
- Informatiemanagement in het mbo. Hoe? Zo!
- Open leer materiaal in het mbo. Hoe? Zo!
- Open standaarden en open source software in het mbo. Hoe? Zo!

Deze publicaties zijn te bestellen en te downloaden via bestellen.kennisnet.nl.

Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Creative commons

Naamsvermelding 3.0 Nederland
(CC BY 3.0)



De gebruiker mag:

- Het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven
- Remixen - afgeleide werken maken

Onder de volgende voorwaarde:

- Naamsvermelding - De gebruiker dient bij het werk de naam van Kennisnet te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).

Stichting Kennisnet

Paletsingel 32
2718 NT Zoetermeer

Postbus 778
2700 AT Zoetermeer

T 0800 - 32 12 233
E info@kennisnet.nl
I kennisnet.nl