

SIVON

Toekomst distributie leermiddelen VO – Randvoorwaarden, trends, knelpunten en bouwstenen voor de toekomst
Versie 23 mei

Inhoudsopgave

1. Inleiding
 - Doelstelling
 - Opzet traject
 - Verantwoording en klankbordgroep
2. Randvoorwaarden
3. Trends en ontwikkelingen
 - Trendradar
 - Toelichting op de trends
4. Knelpunten in de huidige situatie
5. Bouwstenen voor de toekomst
6. Het vervolg

Inleiding



Een toekomstbestendige leermiddelenketen

De leermiddelenmarkt en -keten is complex en flink in beweging. Dit heeft tot gevolg dat de stabiliteit en leverbetrouwbaarheid onder druk staan, op korte en lange termijn. Om dit voor te zijn, heeft SIVON het initiatief genomen om scenario's uit te werken voor de toekomst van de distributie en dienstverlening van leermiddelen in het voortgezet onderwijs (vo). Als start hebben we samen met leveranciers en schoolbesturen een analyse gemaakt van randvoorwaarden, trends, knelpunten en oplossingsrichtingen.

Hoewel je de toekomst nooit kunt voorspellen en vastpakken, kun je wel op een strategische manier vooruitkijken. Daarmee bereiden we ons beter voor op een onzekere toekomst in deze dynamische markt.

Scope

Scope: wel distributie en dienstverlening, niet de leermiddelen zelf

Zoals gezegd richten de scenario's zich op de dienstverlening rondom leermiddelen en niet primair op ontwikkelingen binnen de leermiddelen(markt) zelf. Omdat ontwikkelingen van invloed zijn op de dienstverlening - zoals de impact van LiFo laat zien - brengen we de trends en ontwikkelingen in de leermiddelenmarkt wel in kaart. De knelpunten en scenario's richten zich op distributie en andere dienstverlening. Het gesprek over de doorontwikkeling van leermiddelen kan in andere trajecten plaatsvinden.

Opzet traject

	Stap 1. Ophalen trends en visies	Stap 2. Bouwen toekomstscenario's	Stap 3. Toetsen en aanvullen toekomstscenario's		Stap 4. Opstellen eindproduct
Wat?	Workshops	Schrijven	Interviews	Klankbordgroep	Gezamenlijke workshop
Wie?	Leveranciers	Projectteam	Selectie van belanghebbenden en betrokken	Schoolbesturen	Alle betrokkenen
Hoe?	<ul style="list-style-type: none"> Ophalen van trends Ophalen van visie op de markt en mogelijke proposities 	<ul style="list-style-type: none"> Input uit de workshops geven de scenario's vorm: invloedrijkste trends en aanbod uitgevers Met randvoorwaarden en context SIVON 	<ul style="list-style-type: none"> Presenteren van toekomstscenario's Ophalen eerste reacties Vertaling van rollen in scenario's 	<ul style="list-style-type: none"> Vragen wenskader scenario's Ophalen eerste reacties toekomstscenario's 	<ul style="list-style-type: none"> Presenteren basiselementen en fundamentele thema's In gesprek: wat als...
Tijd?	November 2022	December - Januari 2023	Januari – Februari 2023		Maart 2023

Verantwoording

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van workshops met en toetsing door:

- VanDijk (TLN)
- Iddink
- OsingadeJong
- Noordhoff
- Malmberg
- ThiemeMeulenhoff
- Leermiddelen Webshop B.V.
- Blink
- CB
- LWEO
- BOOM

De klankbordgroep van schoolbesturen (zie volgende sheet) en interviews met:

- Andre Poot (CVO-AV)
- Denise Dieben (CVO-AV)
- Linda Le Grand (Het Hooghuis)
- Angela Kamphuis-Wermelink (Canisius)
- Vincent Assink (Etty Hillesium Lyceum)

Het projectteam bestaat uit:

- Natasja Langerak (SIVON)
- Gigi Schutte (SIVON)
- Willem-Jan van Elk (Kennisnet)
- Frans Rewijk (Kennisnet)
- Femke van Oorschot (Wieling)
- Arjan Geurts (Wieling)

Tot slot hebben we gebruikgemaakt van de volgende documenten:

- 'Evaluatie leveringsproblemen leermiddelen schooljaar 2022/23', Marchien van Doorn en Harold Rimmelzwaan.

De klankbordgroep

De klankbordgroep:

- stelt de randvoorwaarden vast die het onderwijs hanteert om scenario's voor de toekomst van de dienstverlening rondom levering van leermiddelen VO te toetsen;
- denkt mee over de scenario's voor de toekomst van deze dienstverlening, de impact van keuzes op het onderwijs, alsmede de toetsing van scenario's;
- draagt bij aan/voert mede het gesprek over de scenario's en vervolgstappen met de betrokken leveranciers;
- kan op basis van dit traject een position paper opstellen over de toekomst van de leermiddelenmarkt in het VO en daarover in gesprek gaan in de sector en met leveranciers.

De klankbordgroep bestaat uit:

- Yvonne Kops (OMO)
- Ewald van Vliet (Lucas Onderwijs)
- Ton Bestebreur (CVO Rotterdam)
- Fridse Mobach (Carmelcollege)
- Kees Versteeg (CVO Baarn/Soest)
- Sandra Holtjer-Mols (Stichting LVO)
- Annalies Zwart (ZAAM)
- Leon Geers (KSE)
- Ingrid de Bonth (VO-raad)
- Roel van Hulten (VO-raad)
- Ewout Tenhagen (VO-raad)
- Paul Zevenbergen (SIVON)

Randvoorwaarden



Randvoorwaarden

In de leermiddelenmarkt hebben we allemaal hetzelfde einddoel: zorgen dat de leerlingen op tijd de juiste leermiddelen bezitten. Om daartoe te komen zijn er een aantal zaken voor scholen belangrijk:

Robuuste leveringszekerheid en continuïteit onderwijs.

Pluriformiteit - vrijheid en flexibiliteit in het samenstellen van de leermiddelenmix. Elke docent heeft vrije keuze uit al het beschikbare leermateriaal.

De mogelijkheid voor scholen voor ondersteuning en ontzorging.

Een fatsoenlijke markt en marktwerking -

- Een transparante, overzichtelijke markt met ruimte voor kwaliteit en innovatie.
- Meer publieke regie: waar voor ons geld, rechtvaardige prijsvorming.
- Regie op data: open uitwisseling en voorkomen van lock-ins.
- Keuzevrijheid: sommige scholen willen ontzorgd worden door één leverancier, andere juist een samenspel van diensten geleverd door verschillende leveranciers.

De gekozen scenario's faciliteren nieuwe vormen van vraag, aanbod en levering, zodat leermiddelen en diensten zich kunnen blijven ontwikkelen, passend bij de vraag van het onderwijs.

Trends en ontwikkelingen

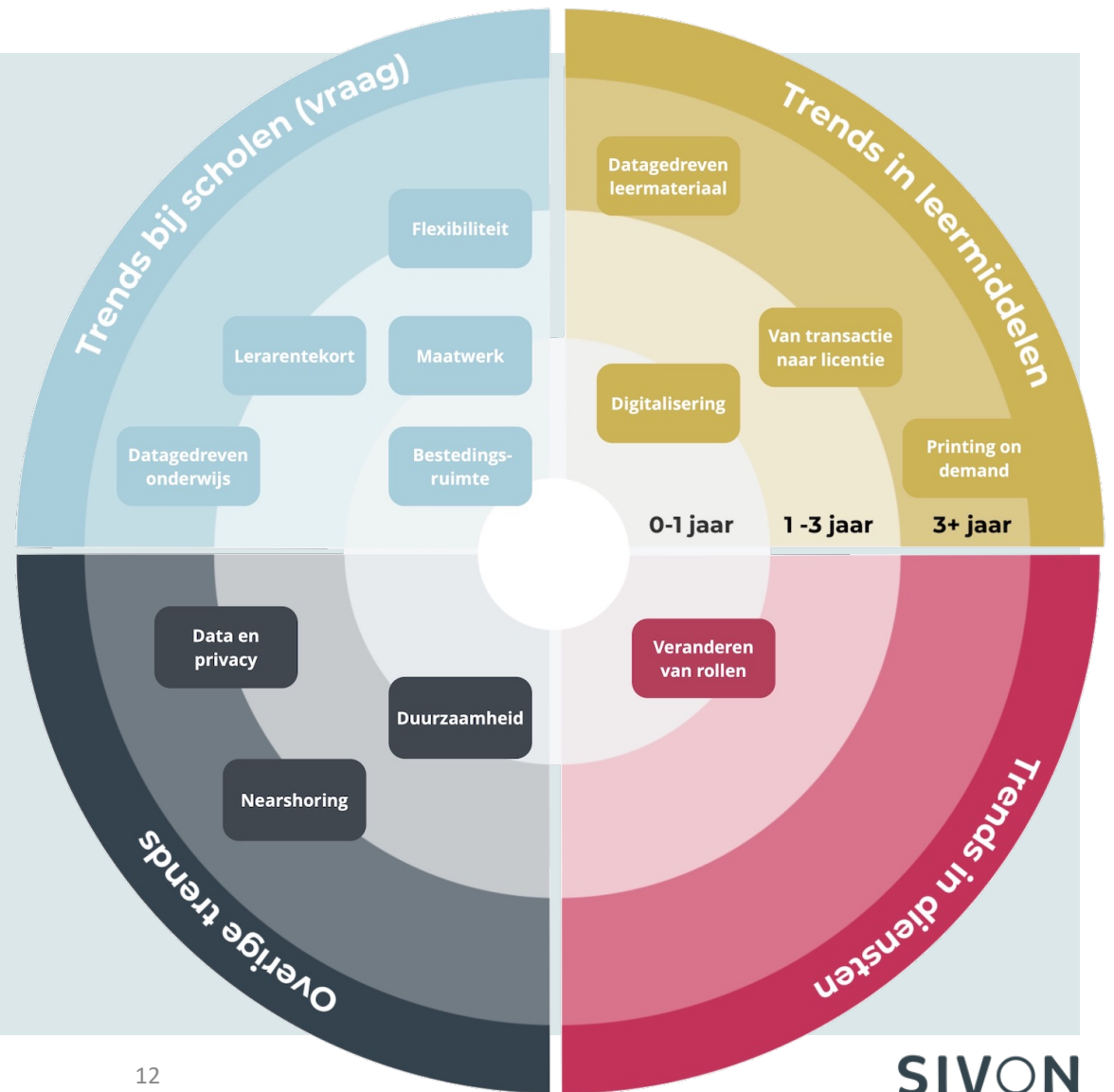








Introductie trends

Om de belangrijkste trends in de keten te signaleren en analyseren is er gebruikt gemaakt van een trendradar.

Per categorie hebben we de belangrijkste en meest voorkomende trends op een rijtje gezet en ingedeeld op de tijdslijn wanneer deze trends van invloed zullen zijn op de keten.

Deze trendradar geeft de 13 belangrijkste trends en ontwikkelingen weer zoals deze zijn opgehaald en besproken tijdens workshops met leveranciers en gesprekken met de klankbordgroep.



	<p>Afnemende bestedingsruimte scholen. Leermateriaal wordt niet alleen rijker in functionaliteit, maar ook steeds duurder. Dit terwijl het budget hiervoor hetzelfde is gebleven. Daarnaast nemen door inflatie andere kosten toe. Dit heeft gevolgen voor de keuzes die de scholen maken. Zij zoeken naar een andere balans in de leermiddelenmix.</p>
	<p>Lerarentekort. Steeds meer scholen kampen met een tekort aan docenten en de prognose is dat in 2025 er in het vo 5.000 openstaande vacatures zijn. Scholen worstelen om de roosters rond te krijgen, docenten kampen met een hoge werkdruk en zoeken naar een efficiënte administratieve verwerking om de werkdruk te beperken.</p>
	<p>Maatwerk in de klas. Er is steeds meer aandacht om recht te doen aan verschillen in de klas. Om gelijke kansen te kunnen bieden, vraagt elke leerling om een individuele benadering. Er moet daarom de mogelijkheid zijn om te variëren en differentiëren met leermateriaal.</p>
	<p>Flexibiliteit. Vanuit de scholen is er een toenemende behoefte aan flexibiliteit in zowel de keuze van het leermiddel, als de vorm en het gebruik. Scholen willen meer eigen regie en keuze hebben in het combineren van digitaal & papier, open & gesloten en gratis & betaalde leermiddelen. Een goed leermiddelenbeleid is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde. Deze trend wordt gedreven door de trend van maatwerk.</p>
	<p>Datagedreven onderwijs. De rol van digitalisering en data in het onderwijs neemt toe. Denk aan inzicht in gebruik van leermiddelen en inzicht in de voortgang van de leerling.</p>
	<p>Veranderen van rollen. De complexiteit in de keten neemt toe en rollen verschuiven, veranderen of vervallen. Distributeurs kijken naar het uitbesteden van de logistiek en in sommige gevallen leveren uitgevers rechtstreeks aan scholen. Scholen sluiten rechtstreeks contracten af met uitgevers. Deze veranderingen vragen om heldere afspraken.</p>



Digitalisering van leermiddelen. De mogelijkheden en het gebruik van digitale leermiddelen blijven voortdurend toenemen. Het fysieke boek blijft, 100% digitaal wordt het niet. Uitgevers zoeken naar 'the perfect blend', voor elk vak en leerdoel een passende combinatie van folio & digitaal.



Van transactie naar licentie. Mede als gevolg van digitalisering, veranderen ook de businessmodellen. In plaats van een eenmalige transactie is er steeds vaker sprake van een licentiemodel, waarbij het leerwerkboek optioneel is en in het bezit van de leerling blijft.



Datagedreven leermateriaal. Niet alleen de vraag, maar ook het aanbod wordt steeds meer datagedreven. Zo kan data helpen inzicht te krijgen in het gebruik van een bepaald leermiddel of de effectiviteit ervan. De verwachting is dat de aandacht voor evidence-informed leermiddelen zal toenemen, hoewel de inzet er van nog kritisch bepaald zou moeten worden.



Printing on demand. Bij printing on demand (POD) worden boeken pas gedrukt wanneer daar vraag naar is. De mogelijkheden nemen toe en de kosten worden lager. Op termijn kan deze ontwikkeling een bijdrage leveren aan de leveringszekerheid en een rol spelen om overproductie van boeken tegen te gaan.



Duurzaamheid. De duurzaamheidsopgave en grondstoffenschaarste vragen een andere manier van handelen, zoals het bewuster omgaan met vervoer en papier. Op dit moment is er sprake van overproductie, en worden veel boeken vernietigd. Deze trend vraagt nu al om aanpassingen, en zal naar verwachting de komende jaren alleen maar sterker worden.



Data en privacy. De technologische samenleving creëert steeds meer data. Niet alleen de hoeveelheid data, maar ook het belang ervan neemt toe. Dit creëert kansen, maar vraagt ook om regie op data, privacy en security.



Nearshoring. Organisaties zijn zich steeds bewuster geworden dat productie ver van huis zorgt voor kwetsbaarheid in levering. Leveranciers zoeken naar flexibiliteit in hun productiecapaciteit en manieren om hun ketens minder lang en complex te maken.



Knelpunten in de huidige situatie

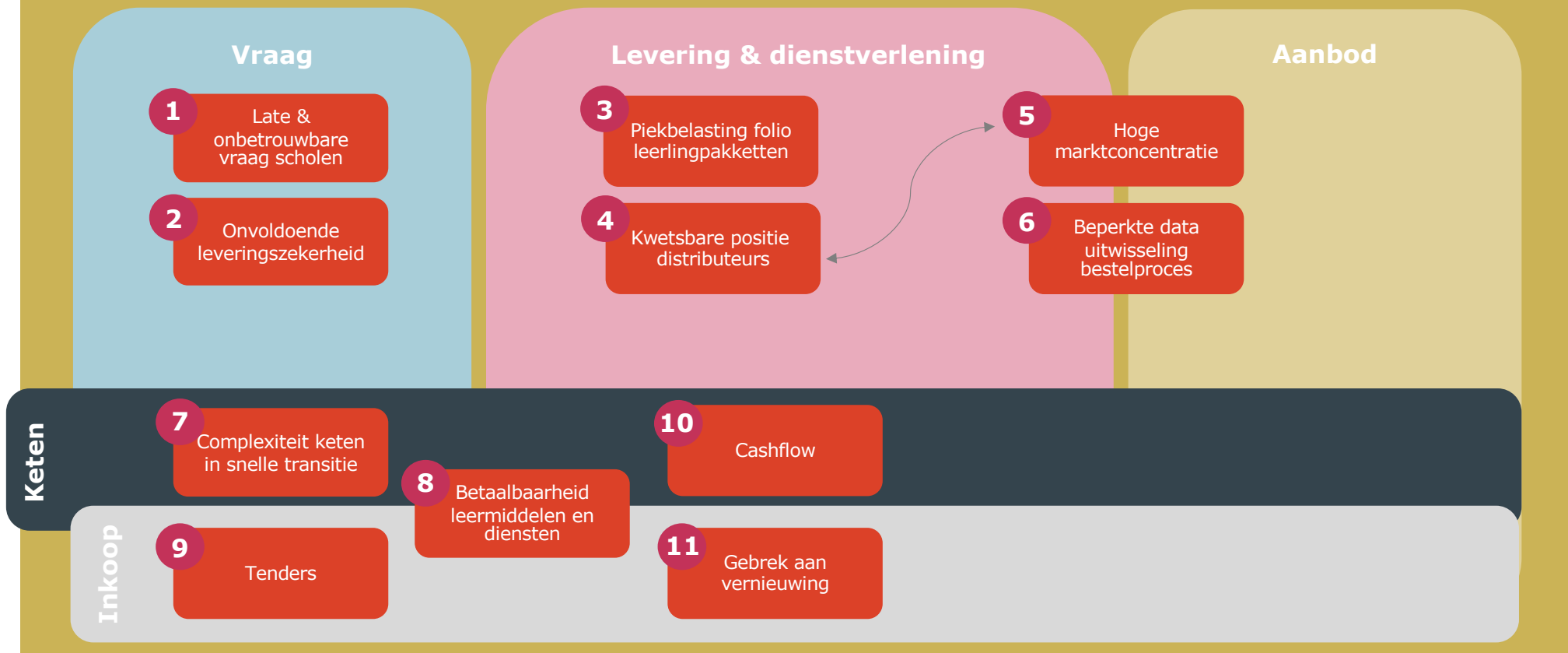
4

Introductie knelpunten

Naast de diverse trends en ontwikkelingen, zijn er zowel actuele als structurele knelpunten in de keten gedefinieerd. Door inzicht in deze knelpunten, in combinatie met de belangrijke trends, kunnen de relevante duurzame oplossingen voor middellange termijn worden bepaald.

De geschetste knelpunten zijn een samenvatting van de belangrijkste en invloedrijkste knelpunten in de keten, en zijn opgehaald en besproken tijdens workshops met leveranciers en gesprekken met de klankbordgroep.

Knelpunten in huidige situatie



1 Late en onbetrouwbare vraag scholen

Voor de keten is een tijdige en betrouwbare informatie-aanlevering vanuit scholen cruciaal. Het is niet eenvoudig om deze informatie binnen scholen op te halen.

Leermiddelenlijsten, prognoses en bestellingen komen steeds later en blijken minder betrouwbaar. Scholen zijn zich onvoldoende bewust van de impact die dit heeft.

2 Onvoldoende leveringszekerheid

Vanuit de scholen het belangrijkste knelpunt: de keten is kwetsbaar, dat hebben de problemen bij de start van afgelopen schooljaar ook weer aangetoond. Verstoring in de toelevering hebben grote gevolgen voor de leveringszekerheid. Daarnaast is de regie en communicatie naar scholen bij problemen onvoldoende.

3 Piekbelasting folio leerlingpakketten

In de zomervakantie worden in een paar weken tijd miljoenen boeken in leerlingpakketten gebundeld. Deze piekbelasting maakt dat slechts enkele partijen, met behulp van veel handwerk, in staat zijn om dit proces uit te voeren.

4 Kwetsbare positie distributeurs

Het traditionele businessmodel van educatieve distributeurs is uitgehold, terwijl zij op dit moment essentieel zijn voor de distributie van leermiddelen (zie 3). Educatieve distributeurs zitten klem tussen afspraken met de scholen (tenders) en voorwaarden die door de uitgevers worden bepaald.

5 Hoge marktconcentratie

Scholen hebben het gevoel dat zij sterk afhankelijk zijn van slechts enkele uitgevers en distributeurs, die ook nog eens kwetsbaar zijn (zie 4). Het risico bestaat dat door het koppelen van catalogus, leermiddelen, leeromgevingen, distributie en dashboards er een verdere concentratie ontstaat.

6 Beperkte data-uitwisseling bestelproces

Alle partijen zijn kritisch op het delen van hun data om hun concurrentiepositie te versterken. Er zijn geen ketenbrede afspraken over het uitwisselen van leermiddelenlijsten, bestellingen, leveringen en facturen. Dit vraagt om afspraken over datazeggenschap, standaardisatie en uitwisseling.

7 Complexe keten in snelle transitie

De leermiddelenketen is een complexe keten, die volop in beweging is. Oude en nieuwe modellen bestaan naast elkaar. Door de toegenomen verscheidenheid van distributiemodellen en contractafspraken neemt de complexiteit toe. Bij scholen is er onduidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is.

8 Betaalbaarheid leermiddelen en diensten

Er zit een mismatch tussen de prijs van het aanbod van de leermiddelen en het leermiddelenbudget. De huidige distributeurs, met de modellen die we nu kennen, kunnen hun diensten niet langer leveren voor de prijs die scholen gewend zijn.

9 Tenders

Tenders hebben een grote impact op de leveranciers, ook door de vraagbundeling van SIVON. De impact van het niet inschrijven of winnen is groot. De impact van eisen en wensen is niet altijd helder, soms verhogen ze onbedoeld de complexiteit of kosten. De tijd voor het implementeren van aanpassingen is kort.

10 Cashflow

Uitgevers hebben een lange termijn tussen levering en betaling door de distributeurs. De kredietverzekeraars van de uitgevers willen het risico niet langer (in deze omvang) dragen. Ook bij rechtstreekse contracten met scholen zit er een lange termijn tussen levering en betaling.

11 Gebrek aan vernieuwing

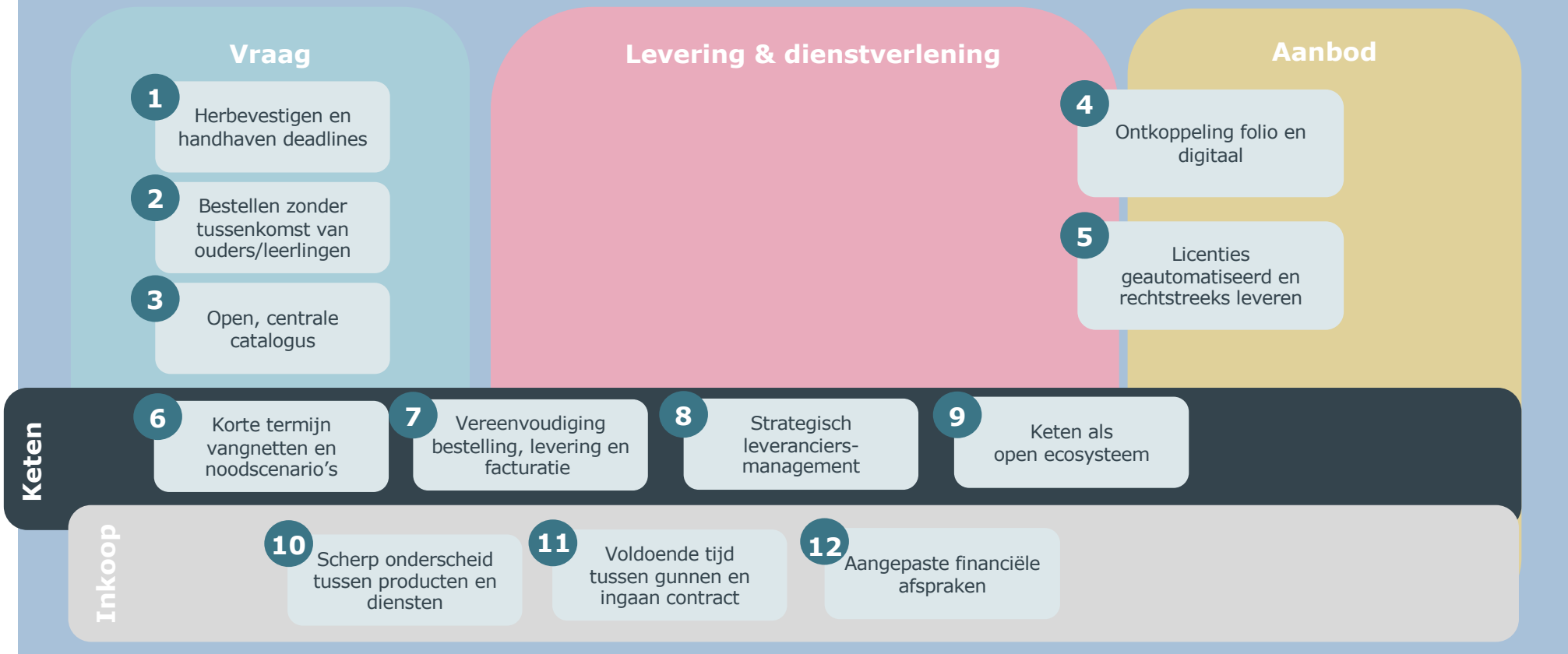
De ruimte voor vernieuwing is beperkt en de markt kent hoge toetredingsdrempels. Bestaande leveranciers geven aan weinig ruimte voor innovatie te ervaren, er zijn weinig nieuwe leveranciers. Partijen geven aan graag experimenten met een beperkte omvang te willen doen, om nieuwe producten en diensten te kunnen verkennen.

Bouwstenen voor de toekomst

De geschetste randvoorwaarden, trends en knelpunten in de huidige keten vragen om een duurzame oplossing en aanpak in de distributie van de leermiddelen. In dit hoofdstuk definiëren we 12 bouwstenen voor de toekomst.

5

Bouwstenen voor de toekomst



Bouwsteen 1. Herbevestigen en handhaven deadlines

Afspreken en handhaven van deadlines voor fondscatalogus, prognoses, leermiddelenlijsten, bestellingen en de feitelijke levering.



Met als doel het aanbod van leveranciers en de vraag van scholen op tijd helder te hebben, zodat de leverbetrouwbaarheid wordt vergroot en de piekbelasting kan worden verminderd.

Het niet halen van de afgesproken deadlines kan consequenties hebben. In de nieuwe SIVON-aanbestedingen zullen hierover concrete afspraken worden vastgesteld.

- De herbevestiging van de deadlines wordt in de vorm van een ketenkalender opgepakt in het programma Start Schooljaar in afstemming met SIVON.

1 Late & onbetrouwbare vraag scholen

2 Onvoldoende leveringszekerheid

3 Piekbelasting folio leerlingpakketten

Voorwaarde: leveringszekerheid

Bouwsteen 2. Bestellen zonder tussenkomst van ouders/leerlingen

Bestellen gebeurt door de school, vanuit de schooladministratie, voor alle leerlingen tegelijk en zonder tussenkomst van leerlingen of ouders.



Met als doel om in het bestelproces de complexiteit te verlagen en de tijdigheid en betrouwbaarheid te vergroten.

Door de relevante informatie uit de schooladministratie te delen met leveranciers, hebben ouders en leerlingen geen rol meer in het bestelproces. Consequentie hiervan is dat aan het begin van de zomervakantie de schooladministratie compleet en correct moet zijn.

- De implementatie van dit element vraagt verdere afstemming en uitwerking.

1 Late & onbetrouwbare vraag scholen

3 Piekbelasting folio leerlingpakketten

Voorwaarde: leveringszekerheid

Voorwaarde: pluriformiteit

Bouwsteen 3. Open, centrale catalogus

Vul een open, centrale catalogus met gegevens over alle beschikbare leermiddelen (zowel commercieel als open materiaal). Het betreft hier beschrijvende ('bibliografische') gegevens, die als basis dienen voor het samenstellen van leermiddelenlijst.

Met als doel volledige inzichtelijkheid in beschikbare leermiddelen te stimuleren en een eerlijke concurrentiepositie te geven aan alle aanbieders.

- het Koppelpunt catalogusinformatie bestaat al, maar de kwaliteit, volledigheid en weergave van de gegevens in de catalogus is op dit moment nog niet altijd voldoende. SIVON zal in haar inkooptrajecten aan leveranciers vragen te zorgen voor actuele en volledige informatie in de catalogus.



5 Hoge marktconcentratie

6 Beperkte data uitwisseling bestelproces

Voorwaarde: pluriformiteit

Voorwaarde: marktwerking

Bouwsteen 4. Ontkoppeling folio en digitaal

Ontkoppeling van digitale toegang en de levering van het folio product.

Met als doel te zorgen dat toegang tot digitaal lesmateriaal niet afhankelijk is van de levering van het fysieke leermateriaal. Dit verhoogt leveringsbetrouwbaarheid en verlaagt de complexiteit in de keten.

- Het realiseren van deze ontkoppeling valt onder de regieverantwoordelijkheid van het programma Start schooljaar. Vanaf schooljaar 23/24 is dit voor alle leveranciers het uitgangspunt.
- SIVON zal in haar inkooptrajecten aan leveranciers om deze ontkoppeling vragen.



2 Onvoldoende leveringszekerheid

7 Complexiteit keten in snelle transitie

Voorwaarde: leveringszekerheid

Bouwsteen 5. Licenties geautomatiseerd en rechtstreeks leveren

Scholen bestellen alle licenties met een ECK-id. Licenties worden rechtstreeks door uitgevers beschikbaar gesteld in de omgeving van de school.

Met als doel de digitale keten eenvoudiger en robuuster te maken en de belasting voor scholen te verminderen.

Deze aanpassing maakt onderdeel uit van de uitgangspunten die in het programma Edu-V gerealiseerd gaan worden.

- De implementatie van dit element, en de mogelijke impact op kleine uitgevers vraagt verdere afstemming en uitwerking.



2

Onvoldoende leveringszekerheid

7

Complexiteit keten in snelle transitie

Voorwaarde:
continuïteit onderwijs

Bouwsteen 6. Ontwikkel afspraken, vangnetten en noodscenario's

Maak gezamenlijk de afspraken die nodig zijn om de levering van leermateriaal zeker te stellen. Ontwikkel op korte termijn vangnetten en noodscenario's voor het geval een van de leveranciers of de levering in de problemen komt.

Met als doel te zorgen dat iedere partij in de keten scherp heeft welke rol hij vervult en weet waar afhankelijkheden liggen. Om snel en slim in te kunnen springen op eventuele storingen en er zo voor te zorgen dat de leerling altijd over zo nodig (vervangende) leermiddelen kan beschikken.

- Dit wordt opgepakt door programma Start schooljaar, mede o.b.v. de aanbevelingen uit de evaluatie van de start van schooljaar 2022-2023.



2

Onvoldoende leveringszekerheid

4

Kwetsbare positie distributeurs

7

Complexiteit keten in snelle transitie

Voorwaarde:
leveringszekerheid

Bouwsteen 7. Vereenvoudiging bestelling, levering en facturatie

Formuleer een beperkt aantal standaardmodellen voor bestel- en leverprocessen en facturatie. Dit vermindert de complexiteit in de keten. Maak daarnaast afspraken over vernieuwing en onderhoud in deze modellen.

Met als doel de complexiteit van de keten (die in snelle transitie is) terug te brengen.

- De implementatie van dit element vraagt verdere uitwerking.



2

Onvoldoende leveringszekerheid

Voorwaarde:
transparante markt

Bouwsteen 8. Strategisch leveranciersmanagement

Voeren van strategisch leveranciersmanagement om invulling te geven aan vraagarticulatie, het bevorderen van collectieve contract- en ketenafspraken en (beheerst) ruimte te creëren voor innovatie.

Met als doel in deze keten zo veel mogelijk complexiteit te reduceren en betrouwbaarheid te verhogen, en breed levende behoefte aan innovatie te delen.

- De implementatie van dit element vraagt verdere uitwerking.



1

Late & onbetrouwbare vraag scholen

2

Onvoldoende leveringszekerheid

9

Tenders

11

Gebrek vernieuwing

Voorwaarde:
marktwerking

Bouwsteen 9. Keten open als ecosysteem

Richt de keten in als open ecosysteem, waarin verschillende soortige diensten van elkaar gescheiden zijn. Daarbij worden heldere afspraken gemaakt over datazeggenschap, informatie-uitwisseling en standaardisatie.

Met als doel een transparante en open markt te creëren, met een veilige en eerlijke informatiehuishouding en ruimte voor nieuwe toetreders.

➤ Dit is conform de overeengekomen uitgangspunten van het programma Edu-V.



6 Beperkte data-uitwisseling

7 Complexiteit keten in snelle transitie

Voorwaarde:
fatsoenlijke markt

Bouwsteen 10. Scherp onderscheid tussen producten en diensten

In de inkooptrajecten wordt een scherp onderscheid gemaakt tussen producten en diensten. Hiervoor worden aparte contractafspraken gemaakt.

Met als doel om de complexiteit in de keten te reduceren en de ruimte voor nieuwe toetreders te vergroten.

➤ De implementatie van dit element vraagt verdere afstemming en uitwerking.



1 Onvoldoende leveringszekerheid

7 Complexe keten in snelle transitie

5 Hoge marktconcentratie

Voorwaarde:
ondersteuning

Bouwsteen 11. Voldoende tijd tussen gunnen en ingaan contract

Zorg voor een voldoende lange termijn tussen het gunnen en het ingaan van het contract, zodat er ook voldoende tijd is voor de implementatie van eventuele nieuwe afspraken.

Met als doel vergroten van de leverbetrouwbaarheid en het zorgen voor zorgvuldige implementaties van wensen, eisen en innovaties.

➤ In toekomstige aanbestedingen zal SIVON hier waar mogelijk rekening mee houden.

2 Onvoldoende leveringszekerheid

11 Gebrek aan vernieuwing

Voorwaarde:
Leverzekerheid

Voorwaarde:
faciliteren nieuwe vormen

Bouwsteen 12. Aangepaste financiële afspraken

Maak financiële afspraken, waardoor de periode tussen levering en betaling korter is en de financiële risico's die te maken hebben met levering en distributie evenwichtig verdeeld en zover mogelijk gemitigeerd worden.

Met als doel risico's in de keten te verminderen en de leverbetrouwbaarheid te vergroten.

➤ De implementatie van dit element vraagt verdere uitwerking.

2 Onvoldoende leveringszekerheid

9 Cashflow

Voorwaarde:
ondersteuning

SIVON

Het vervolg



Het vervolg

Dit rapport, waarin het gevolgde proces, de randvoorwaarden, trends, knelpunten en de bouwstenen voor de toekomst zijn beschreven is het eerste resultaat van het project 'toekomst distributie'.

Op basis van deze bouwstenen zijn verschillende scenario's mogelijk. In een aanvullend rapport dat later verschijnt, is een uitwerking gemaakt van het scenario dat in onze ogen het beste inspeelt op deze randvoorwaarden, trends en knelpunten.

De kern van dat scenario is dat alle scholen hebben dezelfde uniforme basisafspraken hebben. Het kopen en leveren van leermiddelen en het afnemen van aanvullende diensten zijn hierin losgekoppeld.

SIVON