

CREATING ADDED VALUE

Studiehandleiding

Augustus 2020

HR CAREER ACADEMY

Inhoud

I. ONDERWIJSINHOUD CREATING ADDED VALUE	2
1. Context	2
2. Leeruitkomst	3
3. De opdracht: beschrijf de opbrengst voor de organisatie	3
II. WERKWIJZE EN ONDERSTEUNING.....	5
4. Lesprogramma.....	5
5. Inleveren portfolio.....	7
6. Literatuur.....	7
III. BEOORDELING	8
7. Beoordelingsprocedure.....	8
8. Toetsing en leeruitkomsten	8
9. Flexibiliteit	8
10. Herkansingsregeling.....	8
11. Fraude en plagiaat	9
12. Klachtenregeling	9
IV. ORGANISATIE	10
13. Naam van de onderwijseenheid van 30 EC.....	10
14. Verwijzing naar de opleiding.....	10
15. Contactgegevens onderwijsteam creating added value.....	10
16. Studielast.....	11
BIJLAGE 1 Schema aanwezigheid	12

I. ONDERWIJSINHOUD CREATING ADDED VALUE

1. Context

Hoe overleven organisaties? Stel: voor je verjaardag ga je uit eten in restaurant Star. De tafels zijn feestelijk gedekt met wit linnen, hip design servies en flonkerend kristal. Je bestelt het vijf gangenmenu. Het eerste gerecht dat verschijnt past precies in een dessertlepel. Ook de overige gangen blinken meer uit in creativiteit dan in hoeveelheid. Je hebt een fantastische avond, alles is even heerlijk en mooi. Maar aan het einde van de avond is je honger nog niet gestild. Daarom loop je, voor je naar huis gaat, nog even langs Bram Ladage, gewoon voor een frietje met.

Jij hebt deze avond zowel restaurant Star als Bram Ladage van inkomsten voorzien. Vanuit economisch perspectief echter wel met een andere reden: bij Star heb je betaald voor de *output* (de gerechten), bij Bram Ladage heb je betaald voor de *outcome* (geen honger meer). Beide bedrijven leveren een product dat bijdraagt aan het welbevinden van hun klanten. Deze klanten zijn bereid om voor hun product te betalen, omdat de bedrijven voldoen aan hun behoeften of omdat ze beter in staat zijn om in te spelen op hun behoeften dan andere ('concurrenten').

Dit principe vormt de kern van deze cursus: een organisatie overleeft dankzij geldstromen waarmee zij haar activiteiten kan financieren (denk aan het betalen van leveranciers, personeel en belastingen, en investeren in nieuwe producten/diensten om in de toekomst betekenisvol te blijven). Inkomsten, zoals in het voorbeeld hierboven, vormen een veelvoorkomende geldstroom. Overigens zijn de betalers niet altijd de gebruikers/consumenten. Denk bijvoorbeeld aan een schuldhulpverleningsbureau, dat niet betaald wordt door hun cliënten (mensen met schulden), maar door de gemeente.

Ook kan het voorkomen dat er geen inkomsten van klanten zijn, of de inkomsten zijn lager dan de kosten die nodig zijn om de producten/diensten te leveren. Toch kunnen ook verliesgevende bedrijven voldoende geldstromen genereren van aandeelhouders, als deze denken dat de aandelen van de organisatie op termijn meer waard worden en daarmee bijdragen aan hun vermogensontwikkeling. Het risico van de investering wordt goedgemaakt door de verwachte kans op rendement in de toekomst.

Innovaties

Stilstand is achteruitgang, wordt vaak gezegd. Ofwel: innovatie is nodig om te overleven. Wat is een innovatie eigenlijk? Kort gezegd: iets dat de organisatie nu nog niet doet. Een succesvolle innovatie is een vernieuwing die door één of meer 'belanghebbenden' van de organisatie (klanten, medewerkers, aandeelhouders, financiers, leveranciers, wetgever) als een verbetering wordt gezien. Denk aan lagere productiekosten, een hogere kwaliteit van dienstverlening, verbeterde veiligheid van de werkomgeving, kortere levertijd, hogere leverbetrouwbaarheid, duurzamere producten, maatwerk toegesneden op de behoefte van de klant (versterken relevantie), betere bescherming privacy (gegevensbeheer, et cetera). Kortom: innovaties leiden dus tot grotere tevredenheid bij medewerkers, klanten en/of andere belanghebbenden.

Maar dat is niet het enige. Uiteindelijk moet een innovatie ook leiden tot iets dat door de organisatie zelf als een succes wordt gezien. Dit betekent dat de innovatie moet bijdragen aan de continuïteit van de organisatie, dat deze gerealiseerd moet kunnen worden binnen de geplande periode en dat er tegenover de kosten voldoende baten (financieel of anderszins) staan om de investering waardevol te maken.

Hoe voeg jij waarde toe?

Met deze cursus Creating Added Value – ofwel: het creëren van toegevoegde waarde – bieden wij jou theorie en achtergrond over de manieren waarop organisaties overleven, innoveren, groeien, uitbreiden en willen wij jou aan het denken zetten over jouw eigen organisatie en de mogelijkheden om waarde toe te voegen aan jullie bedrijfsproces. Wat kan er beter? Waarom? En hoe dan? Dat zijn de centrale vragen waarmee jij het komende half jaar aan de slag gaat.

2. Leeruitkomst

De leeruitkomst van deze cursus is:

Je bent in staat om een verbetering in toegevoegde waarde te realiseren voor belanghebbenden van jouw organisatie.

Dit betekent dat jij voor jouw organisatie en/of jouw afdeling gaat bedenken wat er beter kan. Dit doe je door jezelf (en jouw collega's) een aantal (soms vervelende) vragen te stellen. Jouw organisatie krijgt inzicht in mogelijkheden voor innovaties van producten, processen en/of diensten waarmee zij haar concurrentiepositie kan versterken.

3. De opdracht: beschrijf de opbrengst voor de organisatie

Het resultaat van wat je geleerd hebt aan het einde van deze cursus staat vast; dat is de leeruitkomst. Hoe je je opdracht vormgeeft, bepaal je zelf, in overleg met je werkgever en docent. Het belangrijkste is dat je (een) praktijkproble(m)en oplost die/dat voor jou en je werkgever relevant zijn/is. Jouw organisatie fungeert als *opdrachtgever* voor jouw 'leeractiviteiten op de werkvloer'. Dit betekent dat je in overleg met jouw opdrachtgever, voordat je aan jouw onderzoek begint, antwoord geeft op de volgende drie vragen:

1. Wat is de toegevoegde waarde van jouw activiteiten voor de organisatie? Ofwel: wat is de opbrengst voor de organisatie?
2. Welke voor de organisatie belangrijke stakeholders hebben er baat bij? En hoe dan?
3. Wanneer is het onderzoek een succes?

Op inhoudelijk niveau werk je onder meer aan de volgende beroepsproducten:

- het formuleren van een missie van jouw organisatie;
- het formuleren van een waardepropositie;
- het maken van een 'customer journey';
- het invullen van een business canvas model;
- het opstellen van een business case;
- het integreren van de voorgaande producten in een business plan (inclusief planning) en/of haalbaarheidsstudie (voor het geval een idee niet direct uitvoerbaar is).

Als kader voor deze leeruitkomst wordt het IDCR-model gebruikt. We verwachten van jou dat je in staat bent om de verschillende fasen van dit model aantoonbaar te doorlopen.

Dit betekent dat je per fase de juiste vragen stelt en waar nodig relevante modellen en technieken toepast:

Initiëren:

- Je signaleert ontwikkelingen binnen en buiten jouw organisatie.
- Je bent in staat om problemen en/of kansen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit vervolgens bij beslissers onder de aandacht te brengen.
- Je bent in staat om de noodzaak voor verandering vast te stellen en te agenderen binnen jouw organisatie.
- Je past geschikte analysemethodes toe, gericht op het nemen van de juiste beslissingen voor jouw organisatie.

Creëren:

- Je bent in staat de gevolgen van de gesignaleerde ontwikkelingen inzichtelijk te maken voor jouw organisatie en adviseert het management over beslissingen die genomen moeten worden.
- Je genereert nieuwe ideeën die waarde toevoegen (bijvoorbeeld verbeteren effectiviteit) voor een of meer belanghebbenden binnen of buiten de organisatie, zoals klanten of aandeelhouders.
- Je bent in staat om één idee (onderbouwd) te kiezen en uit te werken in een product of dienst (welke waarde toevoegende elementen gaan we gebruiken, op welke wijze richten we de processen in, welke ICT-middelen gebruiken we, welke kennis hebben we nodig, met wie werken we samen, et cetera)
- Je bent in staat om een business case op te stellen waarin je de kosten, baten en risico's van jouw voorstel onderbouwt.

Realiseren:

- Je bent in staat om verandering in denken of handelen van jouw organisatie te realiseren.
- Je bereikt een zinvol resultaat (een voorstel waarmee jouw organisatie/afdeling het op termijn beter kan doen voor specifieke belanghebbenden, waarbij je rekening hebt gehouden met de (on)mogelijkheden van jouw organisatie qua facilitering (mensen, middelen) en risicobereidheid).

Daarnaast houd je voor jouw portfolio bij wat en hoe je leert, dit noemen wij een learning log. Deze learning log (of kritische reflectie) maakt onderdeel uit van jouw portfolio.

II. WERKWIJZE EN ONDERSTEUNING

4. Lesprogramma

(Laatste stand van zaken vind je altijd in Brightspace)

Helaas kunnen we elkaar, als gevolg van COVID-19, niet elke week op school zien. Naast lessen op school krijg je daarom online onderwijs en krijg je materiaal voor zelfstudie. De ontwikkelingen rond COVID-19 zijn onvoorspelbaar en de richtlijnen voor de Hogeschool kunnen veranderen, maar vooralsnog gaan we er van uit dat je om de week naar school komt. Je dagen zien er als volgt uit:

Programma op de KZ

15.00 - 16.30	Vaardigheden
16.30 - 18.00	Blended learning vaardigheden
18.00 - 19.00	Ruimte voor individuele gesprekken op de KZ
19.15 - 20.45	College
20.45 - 22.00	Leerwerkgroepen

Programma online

16.00-17.00	Leerwerkgroepen online begeleiding
17.00-18.00	Leerwerkgroepen online begeleiding
18.00-19.00	Leerwerkgroepen online begeleiding
19.15-20.45	College online streamen met ondersteuning in de chat
20.45-22.00	Blended learning vaardigheden

Legenda:

Vaardigheden	Inhoud en oefenen van vaardigheden op school
Blended learning vaardigheden	Inhoud en oefenen van vaardigheden op basis van zelfstudie
Ruimte voor individuele gesprekken op de KZ	Gelegenheid om met je begeleider te sparren over je onderzoek
College	Inhoudelijke colleges. De ene week op school, de andere week luitster je gestreamd mee
Leerwerkgroepen	Met een groepje studenten maak je samen opdrachten en help je elkaar verder

In bijlage 1 vind je per week de indeling van de groepen die naar school komen en de groepen die vanuit huis aan de slag gaan. In Brightspace, de elektronische leeromgeving, vind je altijd de laatste stand van zaken.

Programma per week

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Herfstvakantie
31-Aug	7-Sep	14-Sep	21-Sep	28-Sep	5-Oct	12-Oct	
Welkom en introductie	Welkom en introductie	Mondelinge communicatie	Mondelinge communicatie	Schriftelijke communicatie	Schriftelijke communicatie	Adviesvaardigheden	
Onderzoek I	Onderzoek II	Onderzoek III	Onderzoek IV	Informatievaardigheden I,	Informatievaardigheden II	Consultancy vaardigheden	
Wat is waarde en IDCR model	Interne analyse	Value proposition	Porter, Treacy en Wiersma, OGSM	Context canvas en externe analyse	SWOT, confrontatiematrix, SFA analyse, business model canvas	Casebattle	
tutorial I	tutorial II	tutorial III: Coverstory opdracht en learning log bewijsmateriaal verzamelen.	tutorial IV, leerwerkgroep: voorbereiden onderzoeksvoorstel, project canvas	Leerwerkgroep V: context canvas en externe analyse	Leerwerkgroep VI: Hoe onderbouw ik mijn analyses	CASUS Finale	

Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12	Week 13	Week 14	Week 15
26-Oct	2-Nov	9-Nov	16-Nov	23-Nov	30-Nov	7-Dec	14-Dec
adviesvaardigheden	Intervisie training	Intervisie training	Consultancy vaardigheden	Consultancy vaardigheden	Presentatie vaardigheden	Presentatie vaardigheden	Consultancy vaardigheden
Argumenteren en redenerene	Argumenteren en redeneren	Excell	Excell	Word	Word	Visualisere	Visualiseren
Feedback sessies	Innovatie I	bedrijfsbezoeken met de leerwerkgroepen	Alternatieve business modellen	Business Case	Alternatieve business case	Implementeren van je voorstel	Assessment voorbereiding,
Formatieve feedback van docenten	Beter goed gejat sessie	tutorial VII: intervisieoefeningen op basis van jullie onderzoeksvoorstellen en de gekregen feedback	Expertmarkt	Formatieve feedback van docenten	IDCR analyse	verkopen van je idee in de organisatie	learning log, portfolio controle, rubrics, inhoud, opdrachten en oefenen assessment

5. Inleveren portfolio

Definitief aanleveren portfolio:

Maandag na de kerstvakantie 08:00 uur in de online leeromgeving

Assessments vanaf lesweek 16 t/m lesweek 20

Checklist portfolio

- Onderwijsovereenkomsten (ingeleverd in Brightspace)
- Beroepsproduct (opdracht voor het bedrijf)
- Kritische reflectie (learning log)
- Evaluatieformulier opdrachtgever

Herkansing:

De herkansing vindt in principe in maart plaats, tenzij je andere afspraken maakt n de onderwijsovereenkomst.

6. Literatuur

Verplichte literatuur:

- Pijl, van der P. (2016) *Ontwerp betere business*, Vakmedianet Deventer
- Verhoeven, N (2018) *Wat is onderzoek?*, Boom Uitgevers Amsterdam
- Tiggelaar, E en Rundervoort, M. (2019) *Beter in rapporteren*, Boom Uitgevers Amsterdam, 2e druk

Aanbevolen literatuur:

Zie de onderwijsmaterialen per week in de elektronische leeromgeving.

III. BEOORDELING

7. Beoordelingsprocedure.

We toetsen in een assessment of de leeruitkomst voldoende beheerst.

Onderdeel van dit assessment is een portfolio, met het verslag van jouw onderzoek en alle activiteiten die jij voor jouw organisatie hebt uitgevoerd. Minimaal zijn hierin opgenomen de opdrachten zoals deze beschreven zijn onder kopje 3. Ook wordt aan de opdrachtgever feedback gevraagd op de resultaten van jouw werkzaamheden.

Je levert je volledige portfolio met beroepsproducten en learning log in januari in op de elektronische leeromgeving.

In week 16-20 vinden de assessments plaats. Tijdens het assessment presenteer jij jouw resultaten aan twee assessoren en bij voorkeur ook aan de opdrachtgever van jouw organisatie.

Vervolgens stellen de assessoren jou vragen over:

- de verrichte werkzaamheden;
- de methodologische keuzes die je hebt gemaakt;
- de mate waarin je jouw keuzes kunt verantwoorden;
- de wijze waarop je de door jou gekozen methoden hebt toegepast;
- de resultaten die jouw activiteiten voor jouw werkgever hebben opgeleverd;
- wat je tijdens de opdracht geleerd hebt over de vraag die centraal stond (welke inzichten heb je verworven).

8. Toetsing en leeruitkomsten

De Leeruitkomsten worden getoetst op een relatief hoog abstractieniveau. Daarom is ervoor gekozen om met de beoordeling aan te sluiten bij de complexiteit van het beoordelen van beroepsbekwaamheid in de beroepspraktijk. Wij hanteren drie beoordelingsniveaus:

- expert (XP),
- competent (CO)
- nog niet competent (NC).
-

9. Flexibiliteit

Als je denkt dat jij voldoende kennis hebt om de leeruitkomst aan te tonen bespreek dat op tijd met jouw studiecoach. In overleg met haar kun je altijd eerder een assessment aanvragen.

Wanneer je het assessment niet in een keer haalt mag je het een keer opnieuw doen. Per cursus heb je recht op een assessment en een herkansing van dit assessment.

10. Herkansingsregeling

De herkansingen van de eindopdracht en het assessment worden in overleg met de studenten ingepland. De deadline voor het inleveren van je portfolio is 15 maart. In de week van 23 maart wordt de herkansing afgenomen tenzij in de onderwijsovereenkomst iets anders afgesproken wordt.

11. Fraude en plagiaat

Fraude is als de student tijdens of na een tentamen probeert de inhoudelijke beoordeling op onrechtmatige wijze te beïnvloeden. Onder fraude wordt eveneens verstaan als de student een andere student in de gelegenheid stelt onderdelen van zijn of haar werk over te nemen.

De ingeleverde uitwerkingen van de opdrachten worden gescand op plagiaat. Onder plagiaat verstaat het instituut: het letterlijk overnemen van teksten zonder correcte bronvermelding.

Bij constatering van fraude en/of plagiaat wordt de Examencommissie direct geïnformeerd met het verzoek tot het nemen van een maatregel. Na een hoorzitting legt de Examencommissie een maatregel op die bindend is.

12. Klachtenregeling

Als er eens iets niet goed gaat.

Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Wanneer je iets wilt weten of wanneer je een klacht hebt dan ga je eerst naar jouw eigen docent. Kom je er met jouw docent niet uit dan ga je naar de coördinator van de cursus. Als er dan nog geen oplossing gevonden kan worden dan verwijst de coördinator door naar iemand die kan helpen om wel een oplossing te vinden. Mocht ook dit niet tot het gewenste resultaat leiden dan staat in de onderwijs- en examenregeling beschreven hoe een formele klacht ingediend kan worden.

Voor de volledigheid verwijzen we naar de Hogeschoolgids van de HRBS, deze is leidend op de paragrafen 11, 12 en 13.

IV. ORGANISATIE

13. Naam van de onderwijsseenheid van 30 EC

Creating Added Value (Cursuscode: RCACAV01Q5)

14. Verwijzing naar de opleiding

De cursus maakt onderdeel uit van deeltijdvariant van de volgende opleidingen van de HR Business School:

- Finance & Control
- Bedrijfskunde MER
- Business IT & Management
- Human Resource Management
- Commerciële economie

15. Contactgegevens onderwijsteam creating added value



- Renske van den Engel-Brands (coördinator)
E: r.h.van.den.engel-brands@hr.nl



- Marije van de Grift-Groot (coördinator)
E: m.van.de.grift-groot@hr.nl



- Jacqueline Jumelet
E: j.m.jumelet@hr.nl



- Ingrid Bogert
E: i.m.bogert@hr.nl



- Peggy Scipio
E: p.e.scipio@hr.nl



- Arend Keemink
E: a.j.keemink@hr.nl



- Esther Suurmeijer
E: e.c.m.suurmeijer@hr.nl



- Ben Brandenburg
E: b.t.m.brandenburg@hr.nl



- Claudia van der Pol
E: c.l.van.der.pol@hr.nl



- Joris van Haagen
E: j.m.a.van.haagen@hr.nl



- Kevin Groen
E: k.groen@hr.nl

16. Studielast

We verwachten dat er per blok van 30 EC 15 lesdagen zijn (maandagmiddag en -avond): 15 x 8 uur = *120 uur*.

Daarnaast verwachten we dat je ook zelf materiaal bekijkt, leest, verwerkt, casuïstiek voorbereidt, etc. ('huiswerk'). Reken op 6-8 uur per week (over 15 weken: *90 a 120 uur*).

En je werkt natuurlijk op jouw werkplek aan relevant onderzoek voor jouw bedrijf op basis van de leeruitkomst die centraal staat in een blok. Dit onderzoek kost naar verwachting 8-12 uur per week (*16 weken: 128 a 192 uur*).

Het is verstandig om hier in jouw planning en in de afspraken met jouw organisatie en thuis rekening mee te houden.

BIJLAGE 1 Schema aanwezigheid

week 1	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A1	B1	C1	D1
12.15 - 14.15	A1	B1	C1	D1
15.00 - 16.30	A2	B2	C2	D2
16.30 - 18.00	A2	B2	C2	D2
18.00 - 19.00	A2	B2	C2	D2
19.15 - 20.45	A2	B2	C2	D2
20.45 - 22.00	A2	B2	C2	D2

week 2	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A3	B3	C3	D3
12.15 - 14.15	A3	B3	C3	D3
15.00 - 16.30	A4	B4	C4	D4
16.30 - 18.00	A4	B4	C4	D4
18.00 - 19.00	A4	B4	C4	D4
19.15 - 20.45	A4	B4	C4	D4
20.45 - 22.00	A4	B4	C4	D4

week 3	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A2	B2	C2	D2
12.15 - 14.15	A2	B2	C2	D2
15.00 - 16.30	A1	B1	C1	D1
16.30 - 18.00	A1	B1	C1	D1
18.00 - 19.00	A1	B1	C1	D1
19.15 - 20.45	A1	B1	C1	D1
20.45 - 22.00	A1	B1	C1	D1

week 4	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A4	B4	C4	D4
12.15 - 14.15	A4	B4	C4	D4
15.00 - 16.30	A3	B3	C3	D3
16.30 - 18.00	A3	B3	C3	D3
18.00 - 19.00	A3	B3	C3	D3
19.15 - 20.45	A3	B3	C3	D3
20.45 - 22.00	A3	B3	C3	D3

week 5	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A1	B1	C1	D1
12.15 - 14.15	A1	B1	C1	D1
15.00 - 16.30	A2	B2	C2	D2
16.30 - 18.00	A2	B2	C2	D2
18.00 - 19.00	A2	B2	C2	D2
19.15 - 20.45	A2	B2	C2	D2
20.45 - 22.00	A2	B2	C2	D2

week 6	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A3	B3	C3	D3
12.15 - 14.15	A3	B3	C3	D3
15.00 - 16.30	A4	B4	C4	D4
16.30 - 18.00	A4	B4	C4	D4
18.00 - 19.00	A4	B4	C4	D4
19.15 - 20.45	A4	B4	C4	D4
20.45 - 22.00	A4	B4	C4	D4

week 7	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A2	B2	C2	D2
12.15 - 14.15	A2	B2	C2	D2

week 8	D1.20 0	D3.16 0	D3.16 5	D3.17 0
10.30 - 12.00	A4	B4	C4	D4
12.15 - 14.15	A4	B4	C4	D4

15.00 - 16.30	A1	B1	C1	D1
16.30 - 18.00	A1	B1	C1	D1
18.00 - 19.00	A1	B1	C1	D1
19.15 - 20.45	A1	B1	C1	D1
20.45 - 22.00	A1	B1	C1	D1

15.00 - 16.30	A3	B3	C3	D3
16.30 - 18.00	A3	B3	C3	D3
18.00 - 19.00	A3	B3	C3	D3
19.15 - 20.45	A3	B3	C3	D3
20.45 - 22.00	A3	B3	C3	D3

week 9 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A1	B1	C1	D1
12.15 - 14.15	A1	B1	C1	D1
15.00 - 16.30	A2	B2	C2	D2
16.30 - 18.00	A2	B2	C2	D2
18.00 - 19.00	A2	B2	C2	D2
19.15 - 20.45	A2	B2	C2	D2
20.45 - 22.00	A2	B2	C2	D2

week 10 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A3	B3	C3	D3
12.15 - 14.15	A3	B3	C3	D3
15.00 - 16.30	A4	B4	C4	D4
16.30 - 18.00	A4	B4	C4	D4
18.00 - 19.00	A4	B4	C4	D4
19.15 - 20.45	A4	B4	C4	D4
20.45 - 22.00	A4	B4	C4	D4

week 11 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A2	B2	C2	D2
12.15 - 14.15	A2	B2	C2	D2
15.00 - 16.30	A1	B1	C1	D1
16.30 - 18.00	A1	B1	C1	D1
18.00 - 19.00	A1	B1	C1	D1
19.15 - 20.45	A1	B1	C1	D1
20.45 - 22.00	A1	B1	C1	D1

week 12 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A4	B4	C4	D4
12.15 - 14.15	A4	B4	C4	D4
15.00 - 16.30	A3	B3	C3	D3
16.30 - 18.00	A3	B3	C3	D3
18.00 - 19.00	A3	B3	C3	D3
19.15 - 20.45	A3	B3	C3	D3
20.45 - 22.00	A3	B3	C3	D3

week 13 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A1	B1	C1	D1
12.15 - 14.15	A1	B1	C1	D1
15.00 - 16.30	A2	B2	C2	D2
16.30 - 18.00	A2	B2	C2	D2
18.00 - 19.00	A2	B2	C2	D2
19.15 - 20.45	A2	B2	C2	D2
20.45 - 22.00	A2	B2	C2	D2

week 14 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A3	B3	C3	D3
12.15 - 14.15	A3	B3	C3	D3
15.00 - 16.30	A4	B4	C4	D4
16.30 - 18.00	A4	B4	C4	D4
18.00 - 19.00	A4	B4	C4	D4
19.15 - 20.45	A4	B4	C4	D4
20.45 - 22.00	A4	B4	C4	D4

week 15 D1.20 D3.16 D3.16 D3.17
 0 0 5 0

10.30 - 12.00	A2	B2	C2	D2
---------------	----	----	----	----

12.15 - 14.15	A2	B2	C2	D2
15.00 - 16.30	A1	B1	C1	D1
16.30 - 18.00	A1	B1	C1	D1
18.00 - 19.00	A1	B1	C1	D1
19.15 - 20.45	A1	B1	C1	D1
20.45 - 22.00	A1	B1	C1	D1