

Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroeps- onderwijs

Juni 2015



Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroeps- onderwijs

Juni 2015

Publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs

Een Centre of expertise of Centrum voor innovatief vakmanschap is een publiek-privaat samenwerkingsverband met een scherpe profilering binnen een specifieke (maatschappelijke of economische) sector, geleid door onderwijs én bedrijfsleven. Bedrijfsleven en onderwijs investeren in een duurzame samenwerking en in het creëren van toegevoegde waarde voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Concrete businessplannen liggen ten grondslag aan de Centra. Hun bestaansrecht en meerwaarde zijn daarin met de partners uitgewerkt. Op basis van de 'klantvraag' van studenten, docenten en bedrijven, dus van een maatschappelijke en concrete behoefte, wordt een passend aanbod ontwikkeld en geïmplementeerd.

Sinds 2011 – met de start van de eerste zeven pilot Centra – wordt fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van deze intensieve vorm van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. En de ambities zijn hoog. Ondernemers, onderwijs en overheid werken samen aan het realiseren van drie doelstellingen:

1. Verhogen van de onderwijskwaliteit;
2. Versterken van het innovatief en concurrerend vermogen van bedrijven en
3. Het vergroten van de mobiliteit en flexibiliteit van zittend personeel bij bedrijven.

Deze ambitie is niet alleen fors, maar ook aansprekend. Het concept 'Centra' heeft sinds de pioniers van start gingen in 2011, een grote vlucht genomen. Tientallen initiatieven in het mbo en hbo, op verschillende plekken in Nederland, zijn van start gegaan en boeken waardevolle resultaten.

Kennisprogramma Platform Bèta Techniek

Een belangrijk deel van deze Centra 'in opbouw' wordt door het Platform Bèta Techniek ('Platform') en zijn expertcommissie van dichtbij gevolgd en ondersteund. Het kennisprogramma van het Platform is er om ontwikkelde kennis, inzichten en good practices te verzamelen en voor alle Centra toegankelijk te maken. Maar ook om de Centra direct te helpen met de vraag: wat is er nodig om van het papieren Centrum praktisch te maken en de ambities van het Centrum te realiseren? Een sterkte-zwakke analyse – waarbij een expertcommissie het Centrum individueel feedback geeft op de aanpak en prestaties – ondersteunt de Centra in hun ontwikkeling.

Om lessen te kunnen leren van het ontwikkelingsproces van een Centrum – zowel door deze Centra zelf als door toekomstige publiek-private ondernemingen – is het van groot belang om dat proces objectief te meten, waarbij rekening gehouden wordt met het 'karakter' en met de 'leeftijd' van het Centrum. Het Platform heeft samen met zijn expertcommissie een tweetal modellen ontwikkeld waarmee het karakter en de levensfase van Centra in kaart kunnen worden gebracht.

1. Het '**karakter**' van een Centrum wordt bepaald door zijn focus en zijn positionering in de markt. Op basis van deze twee dimensies is een viertal archetypen ontwikkeld, aan de hand waarvan het Centrum kan bepalen welke rol het beste bij hem past.
2. Om een goed beeld te krijgen van de '**leeftijd**' van een Centrum en wat dat betekent voor een Centrum is het fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs ontwikkeld, waarmee de ontwikkeling van een Centrum – van het moment van opstellen van een business plan tot en met het realiseren van een toekomstbestendige onderneming – kan worden gevolgd, geanalyseerd en versterkt. Het model is geïnspireerd op bestaande analysemodellen voor start-ups en vertaald naar de publiek-private samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven. De ervaringen van en met de Centra tot nu toe zijn en worden gebruikt om het model te ontwikkelen en in de toepassing verder te verfijnen.

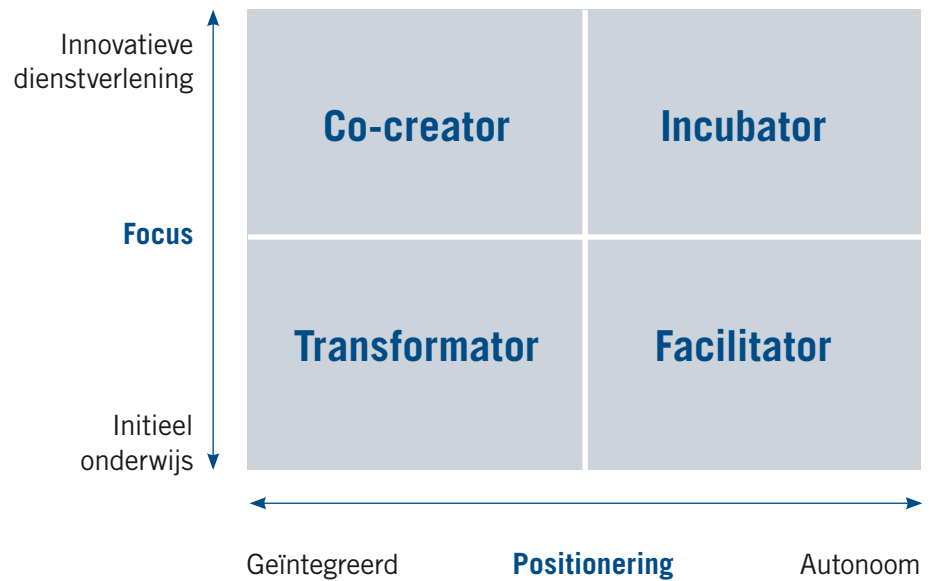
Eenheid *en* verscheidenheid

De uitgangspunten waarmee de Centra oorspronkelijk zijn gestart, zijn nog steeds onverminderd van kracht. Een Centrum is een *innovatiebroedplaats* met overeenkomstige en herkenbare kenmerken:

- > Langdurige samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijf, veelal met betrokkenheid van overheid. Er is sprake van gedeeld eigenaarschap: partners hebben een gedeelde langetermijnvisie en missie.
- > Duurzaamheid betekent dat het Centrum aantoonbare toegevoegde waarde levert en op die basis – en op termijn – op eigen kracht verder kan. Alle partners leveren hierin een bijdrage en sturen mee op visie en missie. Er is sprake van een structurele verbinding van partners aan en binnen het Centrum, er wordt continu gewerkt aan het businessmodel in relatie met de omgeving.
- > Inhoudelijk is sprake van kruisbestuiving tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie/ondernemerschap met als doel om tot nieuwe innovatieve concepten te komen. Een focus op alléén onderwijs of onderzoek of ondernemerschap is te beperkend.
- > Een Centrum is gericht op het creëren van concrete toegevoegde waarde voor onderwijs (studenten en docenten), onderzoek (onderzoekers) en werkveld van bedrijven (door te voorzien in meer en betere studenten; toegepast onderzoek en bedrijfsopdrachten en om-, bij- en nascholing).
- > Een Centrum is per definitie gericht op de toekomst: van het onderwijs, afgestemd op de behoeften van de arbeidsmarkt.
- > Een Centrum werkt ketenoverstijgend, over de grenzen van onderwijssectoren (mbo, hbo, wo) heen.

Met de ontwikkeling van Centra is ook steeds zichtbaarder geworden wat een Centre of expertise of Centrum voor innovatief vakmanschap kan zijn en betekenen voor de partijen waarvoor en waardoor het is opgericht. Hiermee is ook de bevestiging gekomen dat een blauwdruk voor ‘het’ Centre of Centrum niet bestaat. Verschillende verschijningsvormen met elk eigen kenmerken zijn ontstaan omdat ook het **karakter** van Centra verschilt. Het ene type Centrum is niet beter dan het ander type; bepalend hierin is de vraag wat het beste past bij hun omgeving, bij de eigen ambities en de ‘marktvrage’. De expertcommissie van het Platform heeft in haar auditrapportage *Dynamiek onderweg (2014)* een typologie van verschillende ‘soorten’ Centra beschreven aan de hand van twee dimensies, die gebaseerd zijn op de twee kernvragen van een publiek-private samenwerking: (1) wat is de focus? en (2) hoe is de positionering in de markt? Beide dimensies komen in de praktijk in alle varianten voor. Dat maakt het mogelijk om ze uit te werken in vier kwadranten, elk met hun eigen karakter: de incubator; de transformator; de facilitator; de co-creator.¹

1) Zie voor concrete voorbeelden en een verslag van de ontwikkeling van de Centra de jaarlijkse overall auditrapportages; in het bijzonder de laatste rapportage *Dynamiek onderweg (2014)*



Dimensie 1: focus

De eerste dimensie betreft de focus: wat doet het Centrum? Aan het ene uiterste van deze dimensie bevinden zich Centra die zich richten op een betere aansluiting van het initiële onderwijs op de arbeidsmarkt. In essentie houden zij zich bezig met kwalitatieve en kwantitatieve verbetering van het reguliere, door OCW bekostigde, onderwijs. Het Centrum stelt zich dus op als 'onderwijzer'. Aan de andere kant van de dimensie is het Centrum meer een 'ondernemer'. Alle inspanningen zijn erop gericht om innovatieve diensten aan bedrijven en aan de medewerkers te verlenen en daarbij het innovatievermogen van de bedrijven te versterken. Bijvoorbeeld door praktijkgericht onderzoek te doen of projecten/studies uit te voeren voor bedrijven of om-, her- en bijscholing te verzorgen. Tussen deze twee uitersten zijn diverse varianten te herkennen.

Dimensie 2: positionering

De tweede dimensie betreft de positionering van het Centrum in de markt. Die heeft veel impact op de manier waarop het Centrum zijn governance en organisatie vormgeeft, zich profileert en klantrelaties ontwikkelt. Aan het ene uiterste van de positioneringschaal is het Centrum integraal onderdeel van een onderwijsinstelling en wordt de *brand* van zo'n instelling gebruikt. Het Centrum profileert zich niet met een aparte merknaam, maar bouwt voort op de merknaam van de onderwijsinstelling. De klantrelaties zijn te typeren als de relaties die een onderwijsinstelling onderhoudt met bedrijven. Dit wil overigens niet zeggen dat het Centrum zich alleen op het initiële onderwijs richt. Wel kan het vanuit een geïntegreerde positie lastiger zijn radicaal nieuwe diensten te ontwikkelen. Aan het andere uiterste van deze dimensie is het Centrum een losstaande organisatie die wel samenwerkt met de scholen, maar er geen onderdeel van is. Zo'n Centrum kiest vaak voor een aparte rechtsvorm met eigen doelstellingen en werkt onder een onderscheidende merknaam. De klantrelaties zijn te typeren als de relaties tussen Centrum en onderwijs en tussen Centrum en bedrijf.

Vier archetypes

Beide dimensies komen in de praktijk in alle varianten voor. Dat maakt het mogelijk om ze uit te werken in vier kwadranten, elk met hun eigen 'archetype'.

De **co-creator** bouwt vanuit de onderwijsorganisatie aan een nieuwe of uitgebreidere samenwerking met het bedrijfsleven voor de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe producten en diensten voor het werkveld. Het doel is om binnen de strategie van de onderwijsinstelling nieuwe producten en diensten voor opdrachtgevers te leveren; het focusgebied sluit aan bij de bestaande positie van de onderwijsinstelling. De onderwijsinstelling is in deze variant gezichtsbepalend voor het Centrum en is leidend in zowel sturing als organisatie/bedrijfsvoering. De vraag van het bedrijfsleven is bepalend voor de inhoudelijke focus van het Centrum. Het bedrijfsleven neemt in deze variant de rol aan van *partner*. In de eerste fase beperkt dat zich in praktische zin tot de inbreng van enkele goed gedefinieerde projecten. In volgende fases wordt deze betrokkenheid getransformeerd naar een innovatieprogramma voor onbepaalde tijd waar beide partijen in investeren. De betrokkenheid van het bedrijfsleven wordt geborgd. De onderwijsinstelling ziet in het Centrum de mogelijkheid om zich als onderwijsinstelling te transformeren naar een kennisinstelling. Vooral voor de hogescholelen geldt dat het Centrum hen helpt om een structurele positie van praktijkgericht onderzoek te verwerven in het kennisbestel.

De **incubator** creëert vanuit een zelfstandige, intermediaire positie op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven nieuwe producten en diensten, die toegevoegde waarde leveren voor opdrachtgevers. Onderwijs- en bedrijfspartners zitten samen aan het stuur. Het bedrijfsleven neemt in deze variant naast de rol van partner vooral de rol van *klant* aan. Het Centrum kan zijn eigen koers uitzetten en doelen bepalen en heeft een zelfstandige positie ten opzichte van de onderwijsinstellingen. Het Centrum is de ondernemer die inspeelt op de (onderzoeks)vragen die het bedrijfsleven heeft binnen de vooraf gestelde expertisegebieden. Onderwijsinstellingen zijn enerzijds klant van het Centrum, omdat zij de kennis die opgedaan wordt in het (praktijkgericht) onderzoek verwerken in hun onderwijs curriculum, anderzijds zijn zij een belangrijke toeleverancier van capaciteit aan het Centrum. Ook beschikt het Centrum vaak ook over eigen fysieke (onderzoeks)faciliteiten.

De **transformator** vernieuwt het initiële onderwijs voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Hij vertrekt vanuit de strategie van de onderwijsinstelling met als doel het aanbod van de onderwijsinstelling aantrekkelijker en relevanter te maken. De focus kan zich nog ontwikkelen naarmate het externe profiel duidelijker wordt. De onderwijsinstelling is leidend in de sturing en organisatie van het Centrum en zoekt vanuit de eigen positie naar een inhoudelijke focus die past bij de omgeving. Het bedrijfsleven neemt in deze variant de rol aan van adviseur. Deze adviesrol is niet vrijblijvend, er is een actieve en sturende betrokkenheid. Bedrijven zullen maatregelen nemen om de betere aansluiting te faciliteren. In eerste instantie zal dit vooral betrekking hebben op de inhoud van het curriculum. In later stadium zal het ook betrekking hebben op de vorm van het onderwijs; in het bijzonder de verhouding tussen theorie en praktijk. Verder zal het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid nemen bij de examinering. In de verdere fases wordt die betrokkenheid geborgd. Het bedrijfsleven zal dan een adviserende rol vervullen voor het bestuur van de onderwijsinstelling.

De **facilitator** biedt vanuit een zelfstandige, intermediaire positie op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven assets/resources aan voor vernieuwing van het initiële onderwijs, met het oog op een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Onderwijs en bedrijfsleven zijn beide *mede-eigenaar* in de meest praktische zin – organisatorisch, financieel – van het Centrum. Het Centrum, als zelfstandige identiteit, kan ook optreden als makelaar voor opleidingen van andere partijen zoals het bedrijfsleven, waardoor het Centrum een totaalpakket kan aanbieden, waarbij de verantwoordelijkheid voor de opleidingen blijft bij de onderwijsinstellingen en het Centrum de rol van regisseur op zich neemt. Naast het totaalpakket aan opleidingen zijn vaak state-of-the-art faciliteiten nodig. In het Centrum (niet noodzakelijk op één locatie!) worden faciliteiten beheerd die noodzakelijk zijn voor verbetering van het onderwijs. In de vervolgfases wordt in toenemende mate de actualisering van die infrastructuur geborgd. Het Centrum dient ervoor te zorgen dat er steeds voldoende geld en in-kind bijdragen (bijvoorbeeld machines die beschikbaar worden gesteld door bedrijven) beschikbaar zijn om deze infrastructuur up-to-date te houden.

Het ene archetype is niet beter dan het andere. Ook kan de rol van het Centrum over de tijd veranderen. Indien de onderwijsinstelling nog een ontwikkelslag moet maken om het reguliere onderwijs goed te laten aansluiten op de eisen vanuit de markt, is de transformator een geschikt rolmodel voor het Centrum. Nadat de ontwikkelslag is gemaakt kan het Centrum ervoor kiezen om de focus te verleggen naar het verlenen van innovatieve diensten aan bedrijven en hun werknemers met als doel het innovatievermogen van de bedrijven te versterken. De rol verschuift dan van 'onderwijzer' naar 'ondernemer'. Daarnaast zal het hbo vaker voor de incubator of co-creator rol kiezen dan het mbo omdat het hbo naast onderwijs ook steeds meer de nadruk legt op praktijkgericht onderzoek en zo wil uitgroeien tot een kennisinstelling. Het mbo zet vaker het onderwijs centraal in het Centrum en draagt bij aan de innovatiekracht van bedrijven door scholing van werkenden.

Metten van groei

Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap bieden een nieuwe en eigentijdse werkomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en bedrijven waarvoor onderwijs en bedrijfsleven samen de verantwoordelijkheid dragen. Het is een nieuwe en unieke vorm van publiek-private samenwerking die van de grond af ontwikkeld dient te worden en dus te vergelijken is met een start-up.

Net als bij een start-up verloopt de ontwikkeling van een Centrum niet lineair maar fasegewijs en dient het Centrum een aantal fases te doorlopen van het moment van opstellen van een businessplan tot en met het realiseren van een toekomstbestendige onderneming. Fases overslaan gaat niet.

Op basis van de ervaringen met de eerste generaties Centra en geïnspireerd door bestaande ontwikkelmodellen voor start-ups heeft het Platform in samenwerking met zijn expertcommissie het fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs ontwikkeld. Het is een *evidence based* model dat beschrijft welke fases een Centrum dient te doorlopen en welke mijlpalen (mate van volwassenheid) een Centrum moet hebben behaald om door te kunnen naar de volgende fase. Op welke wijze deze mijlpalen worden gerealiseerd, kan sterk verschillen per Centrum: een ideaal ontwikkelpad bestaat immers niet. Ook de tijd die een Centrum nodig zal hebben om een fase te doorlopen, verschilt per Centrum. Het fasemodel is 'archetype' onafhankelijk. Met andere woorden, de 'mate van volwassenheid' die een Centrum op het einde van een fase moet kunnen aantonen is voor elk archetype gelijk; het archetype kan wel van invloed zijn op de wijze van realisatie.²

Het doel van het fasemodel is tweeledig:

1. Voortgangsmeting: transparant maken van de ontwikkeling

Waar staat de publiek-private samenwerking in relatie tot het eigen ontwikkelproces en hoe verhoudt de stand van zaken zich tot de beoogde eindresultaten? Met het model kan de voortgang objectiever en preciezer worden vastgesteld.

2. Relatieve benchmark: input geven voor verdere ontwikkeling

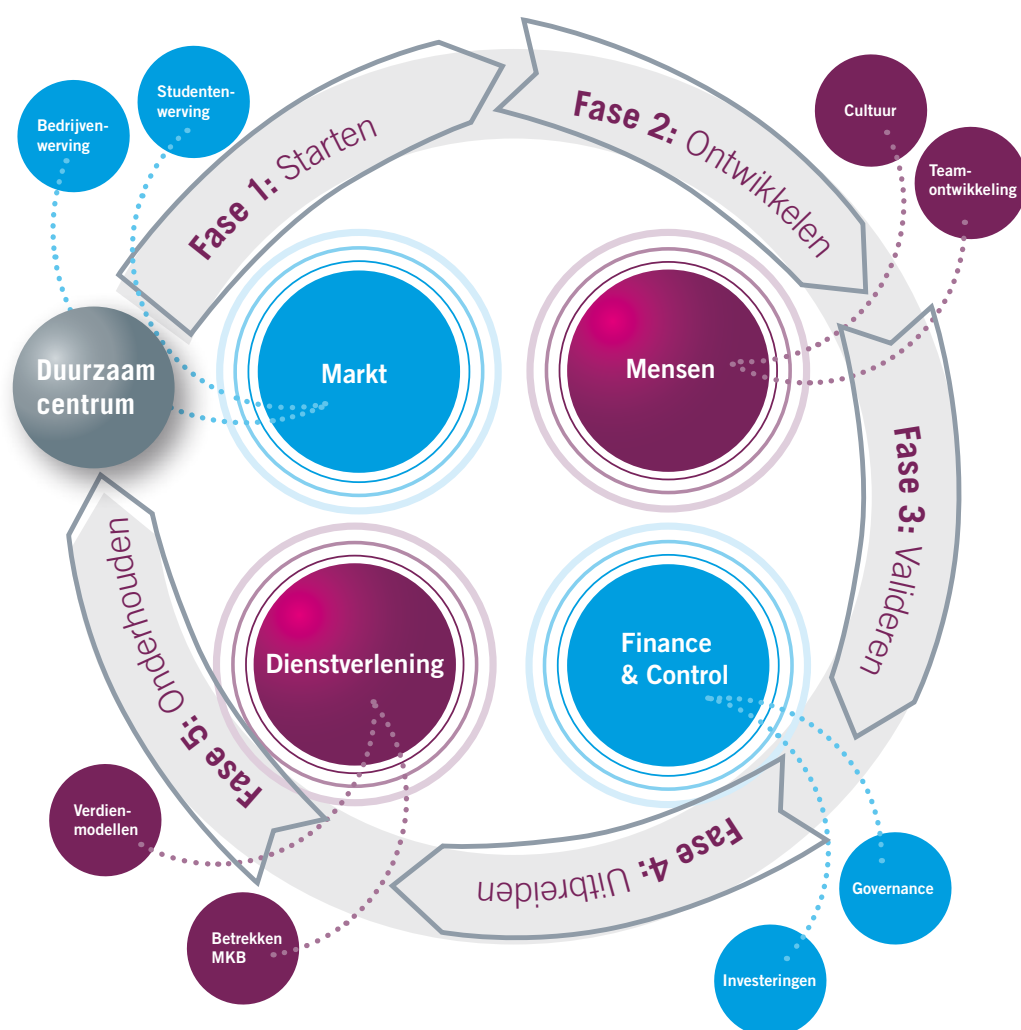
Waar blinkt een publiek-private samenwerking in uit en hoe verhoudt de ontwikkeling van een samenwerkingsverband zich tot die van anderen? De benchmark schetst niet per definitie een ideaalsituatie, maar biedt inzicht in succesvolle praktijken in de ontwikkeling die vergelijkbare publiek-private samenwerkingsverbanden doormaken. Met het model kunnen good practices worden geïdentificeerd en gerichte adviezen worden gegeven voor versterking van de aanpak. Het fasemodel fungeert als een gemeenschappelijke taal en gedeeld denkkader.

2) Een nadere uitwerking van de archetypes aan de hand van de vier kwadranten van het fasemodel is te vinden in bijlage 2: typologieën en het fasemodel

Vijf ontwikkelfases

Onderstaande figuur geeft globaal de vijf ontwikkelfases van het model weer. Na een korte typering van de fases volgt een uitgebreide beschrijving van iedere fase. De beschrijvingen van de fases geven aan wat aanwezig of geïmplementeerd dient te zijn op het einde van iedere fase om aan de volgende fase te kunnen beginnen. Daarbij gaat het niet alleen om wat er al is, maar ook om de mate waarin het Centrum klaar is om de volgende fase in te gaan.

Figuur 1: De ontwikkeling van de Centra volgt vijf fases



Vijf fases van ontwikkeling

Fase 1

Starten

Aan het eind van fase 1 is er een business plan waarin het beoogde businessmodel, het onderscheidend vermogen en de positionering in de markt³ zijn omschreven. Aanbod voor de eerste doelgroepen (de 'klant') is gedefinieerd. Een ondernemende kartrekker en kernteam zijn aangesteld en potentiële partners zijn geïdentificeerd. Een nulmeting is uitgevoerd en de doelen en prestatieindicatoren zijn vastgesteld. Er is een plan van aanpak, waarin de activiteiten van de volgende fase in detail zijn uitgewerkt, inclusief de daarvoor benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur.

Fase 2

Ontwikkelen

Aan het eind van fase 2 zijn de aannames van het businessplan getest en aangepast aan de hand van interacties met beoogde klanten, partners en andere belanghebbenden. Op basis van de waardeproposities worden de eerste producten en diensten voor de eerste doelgroepen ontwikkeld (de pilots) en worden de eerste klanten binnengehaald. Het kernteam is operationeel en heeft een organisatie opgebouwd die nodig is voor de pilots. Er is draagvlak gecreëerd en partners hebben zich (financieel) geëngaat.

Fase 3

Valideren

Aan het eind van fase 3 is het Centrum zichtbaar in de markt en is het duidelijk naar alle stakeholders hoe het Centrum is gepositioneerd en welke unieke toegevoegde waarde het kan leveren. Met behulp van de pilots worden de aannames in het businessplan gevalideerd en aangepast. Aanvullende producten en diensten worden samen met klanten en partners ontwikkeld en de klantrelaties en de infrastructuur die nodig zijn voor het afzetten en implementeren van dit aanbod worden opgezet. De organisatie wordt gereed gemaakt voor opschaling van het Centrum.

3) Hoe 'de markt' eruit ziet en welke doelgroepen (studenten, docenten, onderzoekers, ondernemers) te definiëren zijn afhankelijk van de focus van het Centrum (zie eerder genoemde verschillen in karakter van Centra).

Fase 4**Uitbreiden**

Aan het eind van fase 4 is het Centrum opgeschaald en biedt het een breed pakket aan producten en diensten aan de verschillende doelgroepen. Het Centrum is in staat om unieke toegevoegde waarde te leveren aan de stakeholders en wordt (h)erkend in de markt. De organisatie is uitgegroeid tot een professionele organisatie met de vereiste kennis en ervaring en heeft diverse bedrijfsmatige processen ingericht om de kwaliteit en continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen.

Fase 5**Onderhouden**

Aan het eind van fase 5 is het Centrum een gezonde organisatie die op eigen kracht verder kan en in staat is te investeren in verdere groei samen met partners. De vooraf gestelde prestatie indicatoren zijn behaald. De organisatie is effectief en efficiënt en is in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Fase 1: Starten

De eerste stap in de ontwikkeling van een publiek-private onderneming is het opstellen van de *businesscase* samen met de partners. Daarin wordt duidelijk gemaakt waarom het Centrum er moet komen (de visie) en hoe dit de komende jaren vormgegeven zal worden.

Vertrekpunt: aan het begin van fase 1 is er een concept businessplan waarin het beoogde businessmodel is uitgewerkt. Het businessplan ligt ten grondslag aan het Centrum. Daarom is apart uitgelicht (bijlage 1) welke essentiële elementen onderdeel zijn van een gedegen businessplan.

Het Centrum brengt het speelveld (het ecosysteem) in kaart en geeft aan waarin het zich wil onderscheiden van andere aanbieders en hoe het zich wil positioneren in de markt. Met andere woorden: wat is de toegevoegde waarde van het Centrum. Er vinden gesprekken plaats met de beoogde doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Op basis van deze informatie wordt bepaald op welke doelgroepen/klanten het Centrum zich in de eerste fases (pilots) zal gaan richten. Ook wordt bepaald welk aanbod van producten en diensten nodig zal zijn om in de behoeften van deze klanten te voorzien.

Het onderliggende businessmodel – de grondgedachte van hoe het Centrum waarde zal gaan creëren, leveren en borgen – wordt uitgewerkt. Op basis van de gekozen ‘marktsegmenten’ wordt per doelgroep de bijbehorende waardepropositie uitgewerkt, inclusief de wijze waarop de relatie met de klant zal worden vormgegeven. De kernactiviteiten en competenties die nodig zijn om dit aanbod te creëren en in de markt te zetten, worden bepaald. Daarbij maakt men ook een eerste inschatting van de daarvoor benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur, zowel intern als met partners en derden. Er is een ondernemende kartrekker aangesteld, die samen met een kernteam een blauwdruk uitwerkt voor de toekomstige organisatie van het Centrum, inclusief de advies- en toezichtsorganen.

Aan het einde van fase 1 ligt er een plan van aanpak klaar waarin in detail de activiteiten zijn gedefinieerd die de komende periode uitgevoerd dienen te worden. De partners die hiervoor nodig zijn, hebben zich gecommitteerd voor de eerste fases. De benodigde middelen, capaciteiten en faciliteiten zijn aanwezig om te kunnen starten. Het kernteam heeft een duidelijk overzicht van wat zij nog niet weet en op welke wijze zij de aannames waarop de plannen zijn gebaseerd gaat testen.

DO's**DON'Ts**

-
- > Er wordt gedacht vanuit de markt (outside-in) en er wordt geluisterd naar klanten/partners.
 - > De uniekheid van het Centrum is duidelijk en onderscheidt zich t.o.v. andere aanbieders.
 - > De waardeproposities zijn gebaseerd op input vanuit de markt.
 - > Er zijn duidelijke en gedetailleerde beschrijvingen van de producten en diensten (het aanbod) en de eisen waaraan zij dienen te voldoen.
 - > De kartrekker is een ondernemende netwerker die in staat is een kernteam te vormen, dat een goede afspiegeling is van het ecosysteem en dat beschikt over de juiste kennis en ervaring.
 - > Er is een duidelijk overzicht van wat men niet weet en er is een concreet plan hoe men de aannames van de plannen gaat valideren.
 - > Partners zijn geïdentificeerd en hebben middelen, faciliteiten en financiën voor de komende fase toegezegd.
 - > Er is een voorstel voor de governancestructuur en de toezichts- en klankbordfunctie voor de komende fase zijn vormgegeven.
- > Het denken is intern gericht (inside-out).
 - > Het onderscheidend vermogen van het Centrum is onduidelijk.
 - > Plannen worden gemaakt van achter het bureau en input vanuit de markt ontbreekt.
 - > De omschrijving van het aanbod is heel globaal en het is onduidelijk aan welke (kwaliteits)eisen het dient te voldoen.
 - > De kartrekker heeft geen ervaring in het transformeren van organisaties en is geen netwerker. Ondernemerschap ontbreekt.
 - > Het Centrum opereert in isolement en is geen onderdeel van het lokale ecosysteem.
 - > De plannen zijn abstract en niet vertaald in concrete acties en de onderliggende veronderstellingen zijn onduidelijk.
 - > Het kernteam bestaat uit parttimers die het erbij doen. Ervaring uit bedrijfsleven ontbreekt.
 - > Het kernteam heeft geen klankbord en toezicht op de plannen is niet geregeld.
 - > Er ontbreekt (financiële) commitment van partners voor de eerste fases.
-

Fase 2: Ontwikkelen

In de tweede fase worden de aannames van de plannen getoetst aan de hand van interacties met de doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Op basis van deze input en terugkoppeling worden het businessplan en het businessmodel geëvalueerd, bijgesteld en verder uitgewerkt, inclusief een aantal uitgewerkte alternatieve scenario's (bijvoorbeeld andere richtingen, andere partners, ander tempo).

Op basis van de gesprekken met (potentiële) klanten en partners worden de waardeproposities aangescherpt en worden de bijbehorende producten en diensten voor de eerste doelgroepen (de pilots) ontwikkeld. Daarbij wordt nauw samengewerkt met deze klanten en partners (co-creatie). Waar mogelijk wordt proefgedraaid met onderdelen van het aanbod. De kanalen naar de klanten, partners en andere belanghebbenden, die nodig zijn voor de eerste pilots zijn opgezet en hebben geresulteerd in voldoende klanten en partners die toegezegd hebben om mee te doen in de pilots. Met andere woorden: het Centrum is in staat geweest zijn eerste klanten voor de eerste producten en diensten aan boord te krijgen. De gekozen positionering ten opzichte van andere aanbieders en de profilering van het Centrum worden (h)erkend in de markt.

De kernactiviteiten die nodig zijn voor het ontwikkelen en in de markt zetten van de eerste producten en diensten, zijn opgebouwd, ingekocht of ontwikkeld samen met partners. De bijbehorende middelen, capaciteit, faciliteiten en infrastructuur voor de pilots zijn aanwezig c.q. partners zijn gecommitteerd om hiervoor zorg te dragen. Het kernteam is operationeel en heeft een organisatie opgebouwd die nodig is voor het uitvoeren van de pilots. De governancestructuur voor de pilots is ingevoerd. Er is een adviesraad die functioneert als klankbord voor het kernteam. Met financiers en partners zijn afspraken gemaakt over korte en langetermijnfinanciering en er zijn concrete toezeggingen.

Kortom, aan het einde van fase 2 is het Centrum klaar om de pilots uit te voeren: de eerste klanten en partners zijn aan boord, de producten en diensten zijn ontwikkeld, de (pilot) organisatie is opgebouwd en er is intern en extern draagvlak en commitment van de partners.

DO's**DON'Ts**

-
- > De producten en diensten delen een gemeenschappelijke basis (platform), waardoor ze elkaar versterken.
 - > Co-creatie van producten en diensten met klanten en partners.
 - > Proefdraaien van de kritische onderdelen van het aanbod met klanten en partners.
 - > Aannames van de plannen worden getest in het veld, de plannen zijn dynamisch en worden aangepast op basis van nieuwe inzichten.
 - > Het Centrum krijgt bekendheid en de unieke toegevoegde waarde wordt (h)erkend.
 - > Er zijn alternatieve scenario's ontwikkeld.
 - > De eisen op basis waarvan vastgesteld kan worden of de pilots succesvol zijn, zijn beschikbaar ('testplan').
 - > Er is draagvlak: intern (bijvoorbeeld docenten, lectoren) en extern (partners, studenten, andere belanghebbenden).
 - > In het kernteam zitten mensen die ervaring en kennis hebben met de doelgroepen/partners.
 - > De advies- en toezichtfunctie voor de pilots is geregeld en de leden brengen aanvullende kennis, ervaring en netwerken mee.
- > De producten en diensten hebben geen gemeenschappelijk basis (platform) en versterken elkaar onderling niet.
 - > Klanten en partners worden niet betrokken bij de ontwikkeling van producten en diensten.
 - > Klanten en partners zien geen meerwaarde in wat het Centrum biedt.
 - > Marktonderzoek is gebaseerd op deskresearch en niet op veldwerk.
 - > De plannen hebben geen draagvlak intern (docenten, lectoren) en extern (partners, studenten, andere belanghebbenden).
 - > De producten/diensten voegen niets extra's toe aan wat al wordt aangeboden in de markt.
 - > Kennis en ervaring van de doelgroepen en partners ontbreekt in het kernteam.
 - > De organisatie is niet in staat de kerntaken uit te voeren en de benodigde middelen en faciliteiten ontbreken voor de pilots.
 - > Onvoldoende (financieel) commitment van partners.
 - > Er zijn geen alternatieve scenario's.
 - > De governancestructuur sluit niet aan bij behoeften van het Centrum en de partners.
-

Fase 3: Valideren

In fase 3 wordt het bestaansrecht van het Centrum getest in de markt aan de hand van de pilots (het aanbieden van de eerste producten en diensten aan de eerste klanten). Het Centrum is steeds meer zichtbaar in de markt. Een goede positionering en profilering van het Centrum in de markt dient ervoor te zorgen dat de meerwaarde ten opzichte van andere aanbieders wordt her- en erkend door de markt. De pilots dienen aan te tonen dat het voorgestelde business model werkt.

Op basis van de uitkomsten van de pilots worden de bestaande producten en diensten aangepast en worden nieuwe producten en diensten geïdentificeerd en ontwikkeld in nauwe samenwerking met doelgroepen/ klanten en partners. Klanten in de pilots geven aan dat het aanbod met de voorgestelde aanpassingen voldoet aan hun behoeften en dat zij ook in de toekomst producten en diensten willen afnemen van het Centrum. Nieuwe waarde proposities voor nieuwe doelgroepen worden ontwikkeld. Nieuwe klantenrelaties worden opgebouwd voor het nieuwe aanbod en aan het einde van deze fase zijn de eerste klanten en partners ook aan boord voor deze additionele, nieuwe producten en diensten. Er worden additionele partners gezocht die nodig zijn om het Centrum verder te laten groeien. De infrastructuur die nodig is om dit uitgebreidere aanbod te kunnen implementeren wordt opgezet.

De organisatie (inclusief de daarbij behorende advies- en toezichtsorganen) wordt klaargemaakt voor opschaling in de volgende fase. De daarvoor benodigde middelen, capaciteit, faciliteiten en infrastructuur worden aangetrokken en opgebouwd samen met de partners. De financiering voor zowel de korte als lange termijn is aannemelijk gemaakt. Het Centrum beschikt over voldoende (financiële) middelen en concrete toezeggingen om de volgende fase te realiseren. Het Centrum kan ook aannemelijk maken dat het Centrum ook op langere termijn (financieel) zelfstandig kan voortbestaan.

Aan het einde van fase 3 zijn de business plannen en de daarbij behorende aannames gevalideerd in de praktijk aan de hand van de pilots. Het Centrum is operationeel en is klaar om op te schalen. Partners en andere belanghebbenden zijn aan boord en lossen hun beloften in.

DO's**DON'Ts**

-
- > De eerste producten en diensten slaan aan in de markt en voldoen aan de klantbehoeften.
 - > Nieuwe producten en diensten zijn ontwikkeld die voortbouwen op een gemeenschappelijke basis (platform).
 - > Partners lossen hun beloften in en committeren zich voor de volgende fase(s).
 - > Nieuwe klanten en partners zijn gevonden voor de nieuwe producten en diensten.
 - > Het Centrum heeft een aantoonbare unieke meerwaarde ten opzichte van andere aanbieders, dat ook als zodanig wordt (h)erkend door alle betrokken partijen.
 - > Aannames in de plannen zijn gevalideerd in de markt.
 - > Het kernteam heeft aangetoond dat de pilots een succes zijn en heeft intern en extern draagvlak gecreëerd.
 - > De advies- en toezichtsorganen functioneren goed en creëren een meerwaarde.
 - > Continuïteit voor de korte en lange termijn is veiliggesteld.
 - > Het Centrum is onderdeel van een groter netwerk met partners en belanghebbenden.
 - > De organisatie is niet langer een tijdelijke projectorganisatie maar is in staat op te schalen.
 - > De pilots hebben aangetoond dat een zelfvoorzienend Centrum haalbaar is.
 - > De ontwikkelde producten en diensten blijken niet te voldoen aan de klantbehoeften.
 - > Partners komen hun afspraken niet na en/of committeren zich niet voor de volgende fase(s).
 - > Er kunnen onvoldoende nieuwe klanten gevonden worden voor het nieuwe aanbod.
 - > De markt ziet onvoldoende toegevoegde waarde van het Centrum ten opzichte van andere aanbieders.
 - > Er is geen geüpdatet business plan op basis van de terugkoppeling van de markt/pilots.
 - > De organisatie komt niet uit de pilotfase en is niet in staat om op te schalen.
 - > De afgesproken mijlpalen en prestatie indicatoren worden niet gehaald.
 - > Het kernteam is niet in staat om draagvlak te creëren en benodigde mensen met het juiste profiel en netwerk te rekruteren.
 - > De vereiste kerntaken kunnen niet uitgevoerd worden door een gebrek aan kennis, kunde en ervaring van de mensen.
 - > De advies- en toezichtorganen houden zich bezig met procedurele kwesties in plaats van met de inhoud en zijn niet sturend.
 - > Het Centrum bevindt zich op een 'eiland' en is geen onderdeel van het ecosysteem/netwerk van partners en belanghebbenden.
 - > De toegezegde bijdragen van partners (middelen, capaciteit, faciliteiten) is ontoereikend.
-

Fase 4: Uitbreiden

In fase 4 is het Centrum niet langer een projectorganisatie, maar een gevestigde organisatie die heeft aangetoond toegevoegde waarde te leveren met een uniek aanbod van producten en diensten. De gekozen positionering en profilering van het Centrum wordt (h)erkend in de markt. De nadruk komt te liggen op het verder optimaliseren en uitbouwen van het aanbod en (zo gewenst en mogelijk) het uitbreiden van het afzetgebied (geografisch, nieuwe doelgroepen). Het netwerk van partners wordt verder uitgebreid om deze groei mogelijk te maken.

Het Centrum zet in deze fase de stap van het uitvoeren van kleinschalig pilots naar het effectief en efficiënt managen van een programmatisch aanbod. De organisatie is niet langer een projectorganisatie maar is uitgegroeid tot een organisatie die in nauwe samenwerking met partners (co-creatie) in staat is om een breed en samenhangend pakket aan producten en diensten aan te bieden aan verschillende doelgroepen. In deze fase dient aangetoond te worden dat het aanbod (inclusief de prijsstelling) voldoende bijdraagt aan de continuïteit van het Centrum, bijvoorbeeld in de dekking voor de te maken kosten, zodat het Centrum bestaansrecht heeft op langere termijn. Aan de hand van een set prestatie indicatoren monitort het Centrum de voortgang. De organisatie zal dienen te beschikken over een goed kwaliteitsmanagementsysteem om de kwaliteit van het aanbod te borgen en om continu te blijven verbeteren.

Op het einde van fase 4 heeft het Centrum zijn businessplan en businessmodel gevalideerd aan de hand van een operationele organisatie. Aannames zijn omgezet in aantoonbare resultaten. De volgende uitdaging is het borgen en verder uitbouwen van het Centrum en ervoor te zorgen dat successen ook reproduceerbaar zijn.

DO's**DON'Ts**

-
- > De nieuwe producten en diensten slaan aan en voldoen aan de klantenbehoeften.
 - > De producten en diensten versterken elkaar (gebaseerd op een gemeenschappelijk platform).
 - > De producten en diensten zijn minimaal kostendekkend.
 - > Product- en marktroadmaps zijn gedefinieerd.
 - > Klantenrelaties voor additionele, nieuwe producten en diensten zijn opgebouwd.
 - > De eerste klanten voor de nieuwe producten en diensten zijn aan boord.
 - > Partners leveren de afgesproken prestaties en nieuwe partners zijn aan boord om verdere groei mogelijk te maken.
 - > Een kwaliteitssysteem is geïmplementeerd over de gehele breedte van het Centrum.
 - > Er is een prestatie-managementsysteem ingevoerd om de resultaten te monitoren.
 - > Het Centrum beschikt over een infrastructuur en faciliteiten die schaalbaar zijn.
 - > Het kernteam wordt een professioneel managementteam, dat beschikt over de juiste functionele en domeinkennis, ervaring en netwerken om een volwaardige organisatie te leiden.
 - > Het Centrum is in staat om mensen voor de sleutelposities te rekruteren met de juiste (domein en functionele) ervaring en kennis.
 - > Continuïteit van het Centrum kan worden gewaarborgd.
 - > De klanttevredenheid is laag en klanten plaatsen geen vervolgoorders.
 - > Kwaliteit van het aanbod is onvoldoende.
 - > De aannames ten aanzien van aanbod en behoeften van de klanten blijken verkeerd te zijn.
 - > Geen feedbackloop aanwezig vanuit de markt, klanten en partners; bijsturing ontbreekt.
 - > De producten en diensten versterken elkaar onderling niet (geen platformdenken).
 - > De markt (h)erkent de toegevoegde waarde van het Centrum niet.
 - > Het lukt niet om nieuwe segmenten aan te boren en nieuwe klanten te werven.
 - > De producten en diensten zijn verliesgevend en dragen niet bij aan de continuïteit van het Centrum.
 - > Partners haken af en/of voldoen niet en er komen geen nieuwe partners bij.
 - > Het Centrum wordt nog steeds projectmatig aangestuurd; veel zaken worden ad-hoc gedaan, waardoor de organisatie niet schaalbaar is.
 - > Het Centrum is afhankelijk van een paar personen.
 - > Het kernteam werkt nog projectmatig en de juiste functionele en domeinkennis ontbreekt.
 - > Het lukt niet om sleutelfuncties in te vullen.
 - > De advies-/toezichtorganen beschikken niet over de vereiste kennis, ervaring en netwerken.
 - > Het lukt niet om voldoende (financiële) middelen te krijgen die nodig zijn om de continuïteit te waarborgen.
-

Fase 5: Onderhouden

In fase 5 is er sprake van 'going concern'. Het Centrum heeft zichzelf succesvol ontplooid en is een gezonde organisatie die op eigen kracht verder kan. Het Centrum heeft aangetoond dat het structureel bijdraagt aan het versnellen van de innovatie, verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en de instroom van bètatechniek studenten met relevante kennis en ervaring. Het Centrum heeft zowel intern als extern een breed draagvlak gecreëerd. De organisatie is een onderdeel van een goed functionerend netwerk van partners en andere belanghebbenden. De uniekheid van het Centrum wordt alom erkend en heeft het Centrum een duidelijke en onderscheidende positie ten opzichte van andere aanbieders opgeleverd. Er liggen goed onderbouwde groeiplannen voor de komende jaren.

Er is een continue interactie met klanten, partners en andere belanghebbenden, waarbij de laatste ontwikkelingen in de (inter)nationale markt op de voet worden gevolgd zodat het aanbod steeds voldoet aan de eisen van de klanten, partners en andere belanghebbenden. Daardoor kan snel en adequaat worden ingespeeld op kansen en bedreigingen. De portefeuille van producten en diensten wordt continu ververst en aangevuld; nieuw aanbod wordt samen met klanten en partners gecreëerd.

Het Centrum beschikt over een goed kwaliteitsmanagementsysteem, waar ook de partners, toeleveranciers en andere belanghebbenden onderdeel van uitmaken (keten georiënteerd). Continu verbeteren is in de structuur en cultuur van het Centrum verankerd. De organisatie is een aantrekkelijke werkgever en is in staat zich steeds aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het Centrum wordt geleid door een professioneel managementteam met een duidelijke langetermijnvisie. De governancestructuur functioneert naar tevredenheid van alle partijen.

DO's**DON'Ts**

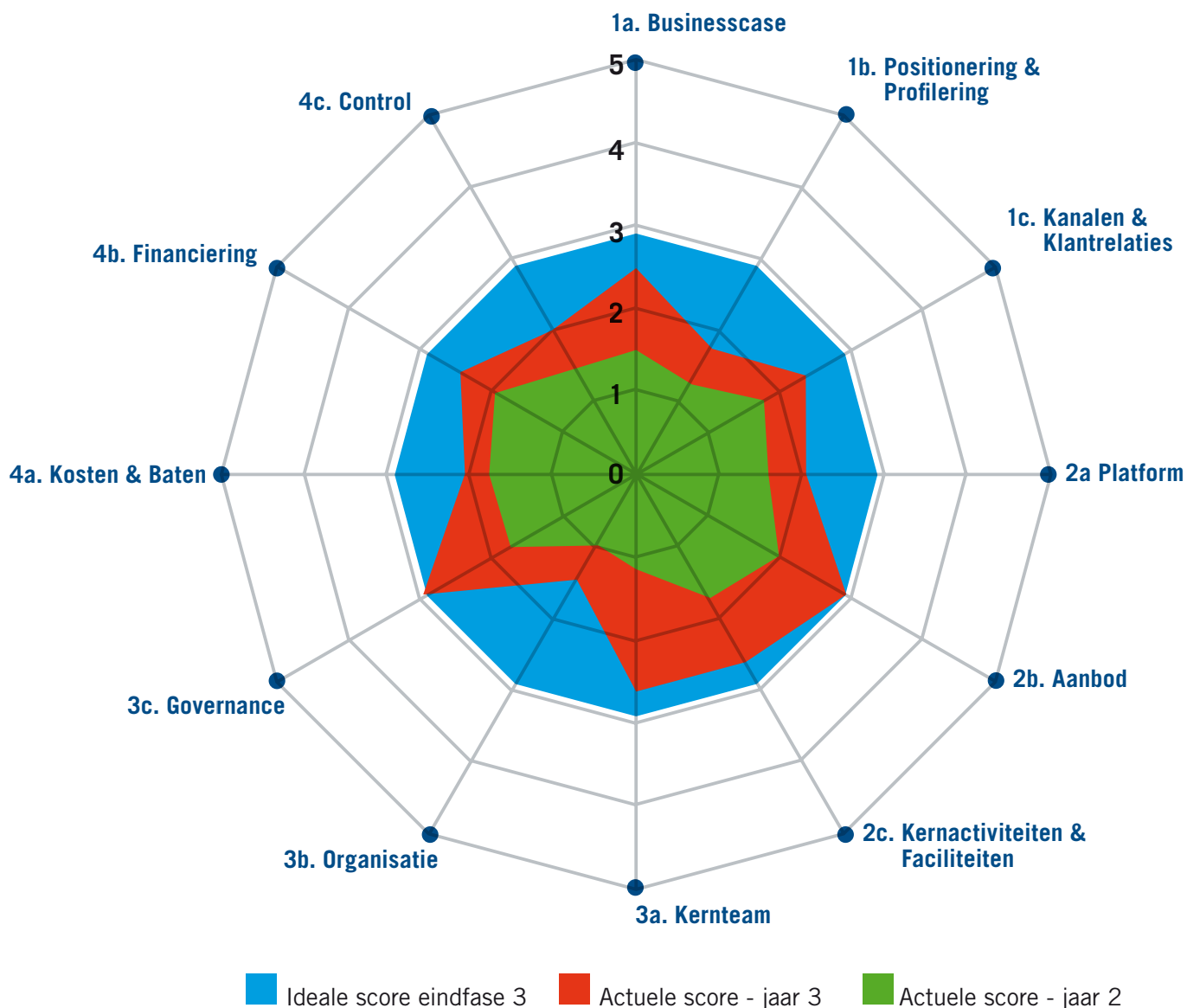
-
- > Het Centrum levert duidelijke toegevoegde waarde en onderscheidt zich hiermee van andere aanbieders.
 - > Verschillende klanten en partners beschouwen het Centrum als hun voorkeursleverancier c.q. voorkeurspartner.
 - > Het aanbod wordt continu ververs en aangevuld met producten en diensten die samen met klanten/partners worden ontwikkeld op basis van een gemeenschappelijk platform.
 - > Er zijn roadmaps voor nieuwe producten en diensten.
 - > Het Centrum weet voldoende opdrachten te genereren en klanten aan zich te binden die nodig zijn voor de continuïteit van het Centrum.
 - > De kwaliteit van het aanbod is geborgd.
 - > Het Centrum maakt deel uit van een breder netwerk.
 - > Continu verbeteren is verankerd in de cultuur en structuur van de organisatie.
 - > Het Centrum heeft een groot adaptief vermogen.
 - > Kernactiviteiten zijn geborgd in de organisatie en niet langer persoonsgebonden.
 - > Het Centrum is een aantrekkelijke werkgever; trekt talent aan.
 - > De (strategische) plannen worden regelmatig geëvalueerd en aangepast. De doelstellingen zijn SMART en worden gehaald.
 - > De benodigde middelen, mensen, faciliteiten voor de groeiplannen zijn gewaarborgd.
 - > Het Centrum onderscheidt zich niet van andere aanbieders; de markt ziet weinig meerwaarde.
 - > Bestaande klanten gaan weg en het Centrum heeft moeite nieuwe klanten binnen te halen.
 - > Het aanbod is kwalitatief onvoldoende en wordt los van de klanten/partners ontwikkeld.
 - > Het Centrum weet geen schaalvoordelen te behalen; er is weinig samenhang in het aanbod.
 - > Het businessmodel werkt niet omdat de aannames niet correct blijken in de praktijk.
 - > Het Centrum is sterk intern gericht en er is weinig en trage terugkoppeling vanuit de klanten en partners, waardoor niet tijdig kan worden bijgestuurd.
 - > Het Centrum is niet onderdeel van een breder netwerk en opereert geïsoleerd.
 - > Er zijn onvoldoende opdrachten om de kosten van het Centrum te (helpen) dekken.
 - > Partners geloven niet in continuïteit en zien onvoldoende toegevoegde waarde en haken af.
 - > De organisatie is niet robuust en is sterk persoonsafhankelijk en weinig adaptief.
 - > Men is niet in staat om talent met de benodigde kennis, ervaring en netwerken te rekruteren.
 - > De focus is op 'brandjes blussen'; een langetermijnvisie met SMART doelen ontbreekt.
 - > Het Centrum krijgt niet voldoende middelen, mensen, faciliteiten bijeen en kan daardoor niet in de toekomst investeren.
-

Vier kwadranten | twaalf dimensies

Bij het meten van de ontwikkeling binnen deze vijf fases spelen zowel proces- als outputindicatoren een rol. De procesindicatoren meten de ontwikkeling van het Centrum. De outputindicatoren meten de resultaten van het Centrum. De procesindicatoren zijn in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de outputindicatoren. Deze verschillende indicatoren kunnen worden ondergebracht in vier kwadranten. Deze vier kwadranten zijn ieder opgedeeld in drie dimensies:

Kwadranten	Dimensies
1. Markt	a. Businesscase b. Positionering & Profilering c. Kanalen & Klantenrelaties
2. Dienstverlening	a. Platform b. Aanbod c. Kernactiviteiten & Faciliteiten
3. Mensen	a. Kernteam b. Organisatie c. Governance
4. Finance & Control	a. Kosten & Baten b. Financiering c. Control

Het model – met de daarin onderscheiden kwadranten en dimensies – is uitgewerkt in een set indicatoren per fase, waarmee de expertcommissie van het Platform heel gericht kan bepalen op welk punt in de ontwikkeling een Centrum zich bevindt. Vanuit dat referentiepunt kan worden bepaald wat klaar is gemaakt en wat nog nodig is om een volgende stap in die ontwikkeling succesvol te kunnen zetten. Deze ‘realisaties’ en ‘ontwikkelpunten’ op de verschillende dimensies kunnen visueel worden gemaakt aan de hand van een ‘spindiagram’.



De lijnen op de verticale as vertegenwoordigen de verschillende fases die hierboven beschreven staan. Een score 3 op 'businesscase' betekent dat het Centrum op deze dimensie alle mijlpalen heeft gehaald die op het einde van fase 3 gehaald dienen te worden (ideale score = blauwe cirkel). De rode cirkel toont aan waar het Centrum is na 3 jaar en de groene cirkel waar het Centrum stond na 2 jaar. Hoewel ongeveer 4 tot 5 jaar nodig is om einde fase 5 te bereiken is het niet zo dat elke fase altijd precies een jaar duurt. Daarnaast geldt dat een goede score op een bepaalde dimensie niet gebruikt kan worden als een compensatie van een slechte score op een andere dimensie. Een Centrum kan zich op verschillende dimensies in verschillende fases van ontwikkeling bevinden. Bekeken vanuit de samenhang van dimensies is de minst ontwikkelde dimensie bepalend voor de ontwikkelingsfase van het Centrum als geheel. Het ideaalbeeld – maar dus niet noodzakelijkerwijs de enige route naar succes (!) – is een evenwichtig proces waarin het Centrum op verschillende dimensies een gelijklopende ontwikkeling kent.

Een consequente toepassing van het model draagt bij aan een helder beeld van de voortgang, van de eigen ontwikkeling van een Centrum als ook in relatie tot de andere Centra, en legt die onderdelen bloot waarop bijsturing nodig is. Het fasemodel fungeert als een gemeenschappelijke taal en gedeeld denkkader. Het stelt de expertcommissie van het Platform in staat om gerichte feedback en adviezen te geven en is een leidraad voor de Centra bij het opstellen van hun business- en actieplannen.

Bijlage 1

Concept businessplan 'template' voor fase 1

Gedurende de eerste fase van een Centrum, dient het kernteam een geschreven document op te stellen, waarin de doelstellingen en de visie van het Centrum op hoofdlijnen worden beschreven. Het businessplan heeft in deze fase een sterk dynamisch karakter en wordt continu aangepast aan de nieuwe opgedane inzichten, kennis en ervaring. Het beschrijft enerzijds wat het Centrum al weet, maar vooral ook wat het Centrum nog niet weet en welke elementen nog nader uitgezocht en uitgewerkt dienen te worden en op welke wijze dat zal gebeuren. In de volgende fase, als meer en meer informatie verzameld en beschikbaar is, zal het plan meer gedetailleerd en gestructureerd worden en minder variëren.

Het conceptplan dient kort en bondig te zijn en 'to the point'. Het is een 'visionair' document, dat op een pakkende en overtuigende wijze de unieke eigenschappen en het onderscheidend vermogen van het Centrum beschrijft. Het is een pitch naar potentiële klanten, partners en medewerkers, met als doel draagvlak te creëren en hen aan boord te krijgen voor de pilots. Het beschrijft enerzijds de overkoepelende visie en anderzijds de eerste concrete producten en diensten en de onderliggende waardeproposities, waarmee het Centrum wil voldoen aan de behoeften van de eerste doelgroep(en). Deze eerste klanten dienen als opstap naar andere doelgroepen in de toekomst. Daarnaast wordt de logica waarmee het Centrum waarde wil creëren, leveren en borgen uiteengezet (= businessmodel). Het plan bevat ook een beschrijving van het speelveld waarin het Centrum opereert (ecosysteem), inclusief wie de belangrijkste spelers zijn en wie als (in)directe concurrenten worden beschouwd. Tot slot worden de belangrijkste mijlpalen en de bijbehorende activiteiten beschreven voor de komende periode (12-18 maanden).

Het plan is ongeveer 10 pagina's en beschrijft de volgende zaken:

01. Managementsamenvatting: de 'elevator pitch' van het Centrum

Een bondige en 'to the point' samenvatting van de hieronder beschreven elementen.

02. De uniekheid van het Centrum:

Waarom zullen klanten en partners juist voor dit Centrum kiezen? Op welke manieren onderscheidt het Centrum zich van andere spelers in de markt? Wat houdt de unieke toegevoegde waarde van het Centrum nu precies in? Op welke manier kan deze uniekheid ook behouden blijven en versterkt worden in de toekomst? Waarom zouden klanten/partners in dit Centrum willen investeren? Beschrijf ook waarom het juist nu een uitgelezen kans is om met het Centrum te starten.

03. Doelgroepen en waardeproposities:

Dit is een beschrijving van eerste doelgroep(en) waarop het Centrum zich wil gaan richten. Wat zijn de behoeften van deze klanten en op welke manier worden deze klanten vandaag de dag wel of niet of gedeeltelijk voorzien in deze behoeften? Op welke wijze denkt het Centrum nu en in de toekomst in deze behoeften te voorzien en hoe halen klanten hun voordeel uit het Centrum? Waarom zijn juist deze klanten als eerste doelgroep gekozen en

hoe dragen deze klanten in de toekomst bij aan het binnenhalen van andere andere klanten en opdrachten? Deze waardeproposities dienen niet alleen gebaseerd te zijn op secundair marktonderzoek en deskresearch (rapporten, internet etc.) maar ook op een aantal interviews met potentiële klanten, partners en andere belanghebbenden (aantal interviews zal sterk uitgebreid worden in de volgende fase).

04. Aanbod van producten en diensten:

Wat zijn de eerste producten en diensten, die aangeboden zullen worden aan de eerste klanten? Wat zijn de belangrijkste componenten van dit aanbod (functionele beschrijving) en hoe voorziet dit aanbod in de behoeften van de klanten. Aan welke eisen dienen deze producten en diensten te voldoen en wat zijn de meest kritische onderdelen? Wat is de gemeenschappelijke basis die deze producten en diensten met elkaar gemeen hebben. Met andere woorden wat is het platform waarop de producten en diensten gebouwd worden en wat betekent dat voor het Centrum? Wat zijn de ideeën voor aanvullende en nieuwe producten en diensten in de toekomst?

05. Concurrentie:

Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van het Centrum, nu en in de toekomst? Welke andere spelers in de markt richten zich ook op de gekozen doelgroep. Welke andere spelers strijden om dezelfde budgetten bij de klant en/of dezelfde investerings- en subsidiebronnen als het Centrum? Het beschrijven van het speelveld/ecosysteem (zie punt 6) helpt bij het identificeren van concurrenten en complementaire spelers in de markt. Zijn er politieke en economische ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving die invloed kunnen hebben op het concurrentievermogen van het Centrum en van de andere spelers?

06. Speelveld/Ecosysteem:

Maak een beschrijving van het ecosysteem, de verschillende partijen met hun rollen en belangen en de onderlinge verhoudingen. Wat zijn de belangrijkste economische en politieke ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van de wet- en regelgeving die van grote invloed zullen zijn op het ecosysteem? Hoe wil het Centrum zich positioneren en profileren in dit ecosysteem nu en in de toekomst? Hoe groot (ruwe inschatting) is de adresseerbare markt die het Centrum wil bedienen met de eerste producten en diensten en hoe zal deze markt zich ontwikkelen en uitbreiden over de tijd heen als het Centrum zijn aanbod verder zal uitbreiden?

07. Business model:

Wat is de logica waarmee het Centrum waarde wil creëren, leveren en borgen? Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen waarop dit businessmodel is gebaseerd zoals kosten en inkomsten? Hoe gaat het Centrum deze aannames testen en valideren? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen het businessmodel van het Centrum en van concurrenten en complementaire partijen?

08. Kernactiviteiten:

Wat zijn de kernactiviteiten die nodig zijn om het eerste aanbod te ontwikkelen en op de markt te zetten? Welke activiteiten zal het Centrum zelf ontwikkelen en uitvoeren, wat zal ingekocht worden en wat zal samen met partners ontwikkelen en geleverd worden (co-creatie)? Welke kernactiviteiten zijn het meest kritisch? Welke competenties zijn al aanwezig en welke dienen nog ontwikkeld te worden?

09. Partners:

Welke type partners zijn nodig op zowel korte als lange termijn? Wat is het profiel van deze partners? Op welke terreinen zal worden samengewerkt en hoe zal dit vormgegeven worden? Zullen de partners tevens mee investeren (financieel en in-kind) en risico dragen?

10. Organisatie en kernteam:

Hoe zal de pilotorganisatie er uit gaan zien? Wat is al aanwezig en wat dient nog opgebouwd te worden (kwalitatief en kwantitatief)? Wat zijn de eerste ideeën hoe de organisatie er op lange termijn dient uit te zien? Wat zijn de profielen van de kartrekker en het kernteam (kennis, ervaring, netwerken)? Op welke gebieden ontbreekt er nog de vereiste kennis, kunde en ervaring en hoe zal dit ingevuld worden? Wat zijn de eerste ideeën over de governancestructuur (structuur, profielen van de leden van de advies- en toezichtsorganen)?

11. Benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur:

Wat is nodig om de eerste fase te realiseren in termen van benodigde capaciteit/mensen, middelen, faciliteiten en infrastructuur (kwantitatief en kwalitatief)? Wat is de financieringsbehoefte per fase? Wat zijn de eerste ideeën over mogelijk andere scenario's?

Bijlage 2

Typologieën en het fasemodel

Centra verschillen van elkaar in karakter en in leeftijd. Het fasemodel is een goed instrument om te bepalen hoe ‘oud’ het Centrum is en wat er nog moet gebeuren om naar de volgende fase in het leven van het Centrum te kunnen gaan. De mate van volwassenheid (de mijlpalen) die nodig is om naar de volgende fase te gaan, is onafhankelijk van het ‘karakter’ van het Centrum, maar de wijze waarop het Centrum de mijlpalen realiseert wordt wel beïnvloed door het archetype van het Centrum.

Eind fase 3 moet een Centrum bijvoorbeeld kunnen aantonen dat zijn eerste producten en diensten voorzien in een behoefte en dat er vraag is naar wat wordt aangeboden. De transformator zal dit onder meer bereiken door middel van nieuwe onderwijsmodules die samen met het bedrijfsleven zijn ontwikkeld, terwijl de incubator zich juist richt op het uitvoeren van projecten en/of het doen van toegepast onderzoek samen met bedrijven. Op het einde van diezelfde fase dient het Centrum ook duidelijk herkenbaar te zijn in de markt. Terwijl de incubator en de facilitator ervoor kiezen om een eigen brand te ontwikkelen, zullen de transformator en de co-creator juist gebruik maken van de kracht van de brand van de onderwijsinstellingen en bijvoorbeeld kiezen voor een ‘empowered by’ model, waarbij het Centrum gepositioneerd wordt binnen de onderwijsinstelling. Kortom, er zijn op basis van de typologie meerdere wegen naar Rome mogelijk. In alle gevallen zal het resulteren in een duurzame publiek-private samenwerking die gericht is op het structureel verbeteren van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. In deze bijlage wordt aan de hand van de vier kwadranten van het fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs kort ingegaan op elk van de vier archetypen en wordt beschreven welke accenten gelegd kunnen worden per archetype en per kwadrant.

Co-creator

De co-creator bouwt vanuit de onderwijsorganisatie aan een nieuwe of uitgebreidere samenwerking met het bedrijfsleven voor de gezamenlijke ontwikkeling van een nieuw aanbod voor het werkveld. Binnen de strategie van de onderwijsinstelling is de focus gericht op het leveren van nieuwe producten en diensten voor opdrachtgevers, het focusgebied sluit aan bij de reeds gekende positie van de onderwijsinstelling.

Markt

De onderwijsinstelling(en) wil(len) via het Centrum nieuwe producten en diensten aanbieden naast de bestaande onderwijsproducten, waardoor het Centrum een markt bedient die veel breder is dan alleen opleidingen. Wel dienen de nieuwe producten, diensten en markten te passen binnen de strategie van de onderwijsinstellingen. Het Centrum blijft in zijn profilering naar de markt zich aansluiten bij de brand van de onderwijsinstelling(en), maar het nieuwe aanbod vraagt wel om een herpositionering: de onderwijsinstellingen worden omgevormd tot kennisinstellingen. Nieuwe producten en diensten betekenen ook nieuwe doelgroepen, waarmee relaties opgebouwd dienen te worden. Nieuwe kanalen naar klanten en nieuwe businessmodellen zijn nodig om deze nieuwe marktsegmenten te bedienen. Het Centrum neemt het in de nieuwe markten op tegen partijen die voorheen geen concurrent waren van de onderwijsinstellingen.

Dienstverlening

Naast het ontwikkelen van onderwijsproducten ontwikkelt het Centrum ook nieuwe, niet onderwijsproducten en diensten, vaak in samenwerking met bedrijven (co-creatie). Hierbij valt te denken aan het doen van toegepast onderzoek samen met het bedrijfsleven en/of om-, her- en bijscholen van werknemers door middel van workshop, bedrijfsopleidingen of bijeenkomsten/conferenties. Omdat het Centrum ervoor kiest onderdeel te blijven van de onderwijsinstellingen, is er een duidelijk verband tussen de onderwijsproducten en -diensten en de aanvullende producten en diensten. Omdat de kernactiviteiten en faciliteiten van de onderwijsinstellingen niet altijd toereikend zijn voor de nieuwe markten en producten worden nieuwe competenties opgebouwd. Vaak zijn ook nieuwe apparatuur, materiaal en faciliteiten nodig.

Mensen

Omdat het Centrum veel breder is dan alleen onderwijs, worden mensen aangetrokken die beschikken over de competenties, ervaringen en netwerken die nodig zijn voor de nieuwe activiteiten. Mensen uit het onderwijs worden om- en bijgeschoold en het team wordt aangevuld met mensen uit het bedrijfsleven. Bedrijfslevenervaring, ondernemerschap en business development competenties zijn van groot belang. Het Centrum beschikt over een governance die het mogelijk maakt om als onderdeel van de onderwijsinstelling te functioneren met behulp van een management dat stuurt op de ontwikkeling van het Centrum binnen de kaders van de onderwijsinstelling. Er is een stuurgroep of een programma/adviesraad waar zowel het onderwijs als het bedrijfsleven in is vertegenwoordigd, die erop toeziet dat de inhoudelijke ambities van zowel de onderwijsinstelling(en) als het bedrijfsleven gerealiseerd worden en die tijdig bijstuurt.

Finance & Control

Het ontwikkelen van nieuwe (niet onderwijs) producten en diensten, het werven van nieuwe klanten en het opbouwen van nieuwe klantenrelaties vergt tijd en vraagt om additionele investeringen. Ook het opbouwen van nieuwe competenties, faciliteiten en materialen kost tijd en geld. Naast de additionele inkomsten zullen structurele bijdragen uit het bedrijfsleven nodig blijven, ook na de opstart.

Incubator

De incubator creëert vanuit een zelfstandige, intermediaire positie op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven een nieuw aanbod, dat is gericht op het leveren van toegevoegde waarde voor opdrachtgevers. Het focusgebied is afhankelijk van de beschikbare positie op de markt.

Markt

Het Centrum positioneert en profileert zich als een zelfstandige entiteit in de markt met een eigen identiteit (en brand). Het Centrum bedient een markt die veel breder is dan alleen opleidingen, waardoor het een speler is in markten waar normaliter onderwijsinstellingen een onbekende zijn. Nieuwe relaties zullen worden aangegaan en nieuwe doelgroepen worden aangeboord. Nieuwe kanalen naar de klanten worden opgezet om deze nieuwe doelgroepen te bereiken. Nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld. Het Centrum neemt het op tegen partijen die voorheen geen concurrent van de onderwijsinstellingen waren.

Dienstverlening

Naast het ontwikkelen van onderwijsproducten ontwikkelt het Centrum ook nieuwe, niet onderwijsproducten en diensten, vaak in samenwerking (co-creatie) met bedrijven (praktijkgericht onderzoek, uitvoeren van projecten, et cetera) Omdat de kernactiviteiten en faciliteiten van de onderwijsinstellingen niet toereikend zijn voor de nieuwe markten en producten worden nieuwe competenties opgebouwd. Het Centrum beschikt vaak ook over eigen (fysieke) faciliteiten.

Mensen

Omdat het Centrum veel breder is dan alleen onderwijs, worden mensen aangetrokken die beschikken over de competenties, ervaringen en netwerken die nodig zijn voor de nieuwe activiteiten. Vaak zijn deze mensen niet afkomstig uit het onderwijs. Bedrijfslevenervaring, ondernemerschap en business development competenties zijn onontbeerlijk. Het Centrum heeft een eigen organisatie met een eigen cultuur, los van de onderwijsinstelling(en). Het Centrum heeft een eigen juridische structuur en beschikt over een professionele governance, met een directie die stuurt op de ontwikkeling en Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen die koers bewaakt, professioneel toezicht houdt en zorgt voor een onafhankelijke positie van het Centrum.

Finance & Control

Het opbouwen van een eigen identiteit in de markt, het ontwikkelen van nieuwe (niet onderwijs) producten en diensten en het opbouwen van nieuwe kanalen naar nieuwe klanten vergt extra tijd en vraagt om additionele investeringen. Ook het opbouwen van nieuwe competenties en een eigen organisatie met eigen faciliteiten kost tijd en geld. Er zijn langetermijncommitments van partners uit het bedrijfsleven om het Centrum niet alleen in-kind maar ook financieel te ondersteunen. Er zijn nieuwe inkomstenstromen maar daar staan ook additionele kosten tegenover.

Transformator

De transformator vernieuwt het initiële onderwijs voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Hij vertrekt vanuit de strategie van de onderwijsinstelling en is gericht op het versterken van de attractiviteit en relevantie van het aanbod van de onderwijsinstelling. De focus kan zich nog ontwikkelen naarmate het externe profiel duidelijker wordt.

Markt

De nadruk ligt op het beter bedienen van de bestaande klanten en het mogelijk werven van nieuwe klanten door het aanbieden van betere en nieuwe opleidingen, die naadloos aansluiten op de behoefte van de bedrijven. Het Centrum positioneert zich als een top onderwijsinstelling die met goed gekwalificeerde docenten gekwalificeerde en gemotiveerde studenten aflevert. Het Centrum maakt gebruik van de profilering van de aangesloten onderwijsinstelling(en). De verhouding tussen onderwijs en bedrijfsleven maakt een transformatie door: van vraag en aanbod naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Indien er meerdere onderwijsinstellingen zijn aangesloten, kan men ervoor kiezen om een overkoepelende brand te ontwikkelen die gekoppeld wordt aan de brand van de school (co-branding).

Dienstverlening

Bij het ontwikkelen van de producten en diensten ligt de nadruk op het vernieuwen van het onderwijs. Het doel van het Centrum is versterken van de attractiviteit en relevantie van het onderwijsaanbod voor het bedrijfsleven, dat een belangrijke rol speelt in het goed specificeren van de eisen waar het onderwijsaanbod aan dient te voldoen. In samenwerking met het bedrijfsleven wordt ervoor gezorgd dat het Centrum (en de onderwijsinstelling(en)) beschikt over state-of-the-art faciliteiten (in-kind inbreng bedrijven).

Mensen

Het Centrum zorgt ervoor dat de docenten op de hoogte zijn van de laatste stand van zaken op hun vakgebied om zo de kwaliteit van de opleidingen te versterken (bijvoorbeeld via bij- en nascholing; docentenstages). De opleiding is een gezamenlijke inspanning van onderwijs en bedrijfsleven (gastdocenten uit het bedrijfsleven, bedrijfsprojecten eventueel op locatie, etc.). Dit vraagt vaak wel om een cultuuromslag binnen de onderwijsinstellingen. Het Centrum beschikt over een governance die het mogelijk maakt om als onderdeel van de onderwijsinstelling te functioneren met behulp van een management dat stuurt op de ontwikkeling van het Centrum binnen de kaders van de onderwijsinstelling. Er is een stuurgroep of een programma/adviesraad waarin zowel het onderwijs als het bedrijfsleven is vertegenwoordigd, die erop toeziet dat de inhoudelijke ambities van zowel de onderwijsinstelling(en) als het bedrijfsleven gerealiseerd worden en die tijdig bijstuurt.

Finance & Control Gedurende een aantal jaren is een forse investering nodig om het onderwijsaanbod te versterken, om de faciliteiten state-of-the-art te maken en om docenten om- en bij te scholen en zo een kwaliteitsimpuls te geven aan het onderwijs. In de jaren daarna is een kleiner bedrag nodig voor het onderhouden van de opleidingen. Ook na deze kwaliteitsimpuls is een structurele bijdrage van het bedrijfsleven nodig om het onderwijsaanbod en de faciliteiten op peil te houden (vaak in-kind) omdat er relatief weinig nieuwe inkomsten zullen worden gegenereerd.

Facilitator

De facilitator biedt vanuit een zelfstandige, intermediaire positie op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven assets/resources aan voor het vernieuwen van het initiële onderwijs met het oog op een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.

Markt De nadruk ligt op het beter bedienen van de bestaande klanten en het werven van nieuwe klanten door het (gericht en doelgroepspecifiek) aanbieden van betere en nieuwe opleidingen, die naadloos aansluiten op de behoefte van de bedrijven. Het Centrum positioneert en profileert zich als een zelfstandige entiteit met een eigen identiteit (en brand). Dit betekent niet alleen het aanbieden van opleidingen van onderwijsinstellingen die partner zijn van het Centrum, maar ook het optreden als makelaar voor opleidingen van andere partijen, zodat het bedrijfsleven een totaalpakket geboden kan worden. Vaak zal het Centrum fungeren als het loket/aanspreekpunt voor bedrijfsleven met betrekking tot onderwijsvraagstukken. Kanalen naar nieuwe klanten/doelgroepen worden opgezet om nieuwe klanten te werven voor het Centrum. Nieuwe businessmodellen worden waar nodig ontwikkeld.

Dienstverlening Het aanbod zal zich niet alleen beperken tot opleidingen van de eigen onderwijsinstellingen maar kan ook aangevuld worden met opleidingen/workshops van partners en derden. Naast het aanbieden van een totaalpakket van opleidingen dat naadloos aansluit op de arbeidsmarkt, zijn vaak ook state-of-the-art faciliteiten nodig (bijvoorbeeld een proeffabriek) om onderwijs en bedrijfsleven beter met elkaar te verbinden (in-kind bijdragen vanuit het bedrijfsleven).

Mensen

Het onderwijs is een gezamenlijke inspanning van onderwijs en bedrijfsleven. Het Centrum is een bruggenbouwer (aanjager) tussen onderwijs en bedrijven. Het kernteam bestaat uit mensen die enerzijds de taal spreken van het bedrijfsleven en samen met hen de behoeften in kaart brengen, anderzijds zijn ze goed thuis in het onderwijs en kunnen samen met de onderwijsinstellingen ervoor zorgen dat de juiste en kwalitatieve goede opleidingen worden aangeboden. Daarnaast zorgt het Centrum ervoor dat de docenten op de hoogte zijn van de laatste stand van zaken op hun vakgebied om zo de kwaliteit van de opleidingen te versterken (bijvoorbeeld bij- en nascholing; docentenstages). Veelal wordt gekozen voor een kleine organisatie die als makelaar/coördinator optreedt en de uitvoering belegt bij de onderwijsinstellingen. Het Centrum beschikt over een governance die het mogelijk maakt om als extern programmerende en regisserende entiteit te fungeren naar de onderwijsinstelling en daarbij ook veranderingen in werking te zetten. Er is wederzijdse afhankelijkheid, maar het tempo en de ambities kunnen variëteit kennen. Er moet een balans worden gezocht tussen sturing door de externe partijen en sturing van de onderwijsinstelling.

Finance & Control

Gedurende een aantal jaren zullen extra investeringen nodig zijn om een totaal onderwijsaanbod te kunnen aanbieden dat naadloos aansluit op de behoeften van het bedrijfsleven, inclusief state-of-the-art faciliteiten. Ook het ontwikkelen van een eigen identiteit met mogelijk nieuwe kanalen naar klanten toe zal om extra investeringen vragen. Naast de additionele inkomsten zullen structurele bijdragen uit het bedrijfsleven nodig blijven, ook na de opstart, om er bijvoorbeeld voor te zorgen dat de faciliteiten up-to-date blijven.

Colofon

Platform Bèta Techniek
Lange Voorhout 20
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T (070) 311 97 11
F (070) 311 97 10

www.publiekprivaatsamenwerken.nl

Vormgeving

Optima Forma bv
Rodelaan 1
2272 JA Voorburg
www.optimaformabv.nl

© juni 2015