

Publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

Handvatten voor het opstellen van een business
plan en een regionale visie in het kader van het
Regionaal investeringsfonds mbo

Inhoud

- > **3** Inleiding
- > **5** Regionale visie
- > **8** Business plan
- > **16** Meerjarenbegroting en Samenwerkingsovereenkomst
- > **18** **Bijlage 1:** Hoe komt u tot een regionale visie?
- > **22** **Bijlage 2:** Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

Inleiding

In de komende jaren wordt door middel van het Regionaal investeringsfonds mbo¹ geïnvesteerd in de ontwikkeling van duurzame publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. Het specifieke doel van het Regionaal investeringsfonds mbo (hierna te noemen 'het fonds') is de aansluiting verbeteren van het beroepsonderwijs op de behoefte van de arbeidsmarkt door het stimuleren van duurzame publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. In dit document zijn handvatten beschreven voor het opstellen van een business plan en regionale visie, toegespitst op de nieuwe initiatieven voor publiek-private samenwerkingen voortkomend uit het fonds.

Handvatten voor het opzetten van een publiek-private samenwerking

Deze handvatten hebben tot doel u te ondersteunen bij het opzetten van uw publiek-private samenwerking. In de Regeling regionaal investeringsfonds mbo en in het bijbehorende toetsingskader, staan de formele vereisten voor het indienen van een aanvraag en de beoordelingscriteria. Deze handvatten kunnen u in eerste instantie helpen om aan de slag te gaan met het opstellen van een businessplan en regionale visie met uw samenwerkingsverband. Voor de uiteindelijke aanvraag die u kunt indienen bij DUO, dient u in ieder geval vier documenten op te stellen; een regionaal visiedocument, een plan van aanpak, een meerjarenbegroting en een samenwerkingsovereenkomst.

Deze handvatten zijn opgesteld door het Platform Bèta Techniek (hierna te noemen 'Platform'), op basis van hun ervaring met het opzetten van publiek-private samenwerkingen in het beroepsonderwijs. Samen met de gestarte Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap is de afgelopen jaren kennis en inzicht verworven omtrent de vraag wat wel en niet werkt bij het opzetten van een publiek-private samenwerking.

De regionale visie en het business plan

Om een duurzame publiek-private samenwerking op te zetten is het naar de ervaring van het Platform ten eerste van belang dat de samenwerking is ingebed in een regionale visie die wordt gedragen door de relevante stakeholders in de regio. Daarnaast is een stevig business plan belangrijk waarin duidelijk wordt gemaakt waarom de publiek-private samenwerking er moet komen en hoe dit vorm zal worden gegeven in de komende jaren. Voor zowel de regionale visie als het business plan vindt u in deze publicatie handvatten die u kunt gebruiken om uw samenwerking op te zetten en de benodigde documenten op te stellen.

¹ Met de subsidieregeling 'Regionaal investeringsfonds mbo' stelt het Ministerie van OCW tussen 2014 tot en met 2017, 100 miljoen euro subsidie beschikbaar voor duurzame publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. Mbo-instellingen, bedrijfsleven en bijvoorbeeld regionale overheden, kunnen samen een aanvraag indienen. Die aanvraag moet bijdragen aan een betere aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt. Bovendien moeten bedrijfsleven en, bij voorkeur, regionale overheden in de regio de subsidie aanvullen met een financiële bijdrage.

Het business plan is onderdeel van het fasemodel voor publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs dat is ontwikkeld samen met de 1e generatie Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap². De punten die in dit document worden beschreven zijn gebaseerd op dit fasemodel.

Bij zowel de handvatten voor de regionale visie als die voor het business plan is aangegeven op welk artikel van de Regeling regionaal investeringsfonds mbo dit aansluit. Op deze manier kan eenvoudig de koppeling worden gelegd tussen deze handvatten en de regeling.

Ondersteuning bij plan en uitvoering

Naast het gebruik van deze handvatten voor het opstellen van uw regionale visie en business plan, kunt u gebruik maken van ondersteuning van het Platform op basis van het kennisprogramma. U kunt een sterkte-zwakke analyse laten uitvoeren op uw business plan en regionale visie voordat u de definitieve aanvraag doet bij het fonds. Bij deze sterkte-zwakke analyse wordt aan de hand van onderstaande handvatten naar uw business plan en regionale visie gekeken en op basis daarvan de sterke en zwakke punten in kaart gebracht. In de verdere uitvoering kunt u gebruik blijven maken van de beschikbare expertise, door onder meer te participeren in kennisdelingsactiviteiten en een sterkte-zwakke analyse na anderhalf jaar. Na toekenning van uw voorstel wordt u door het Platform geïnformeerd over de verdere ondersteuning bij de uitvoering van uw plan.

² Deze Centra zijn publiek-private samenwerkingen die in hun ontwikkeling worden ondersteund door het Platform Bèta Techniek, kijk voor meer informatie op www.centravoorinnovatievakmanschap.nl.

Regionale visie

De ervaring van het Platform leert dat de regionale visie de basis vormt voor het gezamenlijk meerjarig inzetten van acties ten behoeve van publiek-private samenwerking door diverse stakeholders uit beroepsonderwijs, bedrijfsleven en overheid. Zonder een helder en gemeenschappelijk beeld bestaat immers de kans dat acties elkaar tegenwerken of kan er sprake zijn van versnippering van initiatieven.

Een goede regionale visie is een voorwaarde voor de toekenning van het fonds voor de publiek-private samenwerking en vormt daarmee een integraal onderdeel van de beoordeling. De regionale visie beschrijft de visie van de samenwerkingspartners op de bredere regionale context waarin de publiek-private samenwerking zal plaatsvinden. Het samenwerkingsverband toont hiermee aan hoe de publiek-private samenwerking bijdraagt aan het doel: een betere aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt in de regio.

Uit ervaring van het Platform is gebleken dat in een regionale visie een aantal punten relevant is. Deze punten zijn ontwikkeld aan de hand van eerdere ervaringen van het Platform binnen het programma Toptechniek in bedrijf en houden rekening met de beoordelingscriteria van de regeling regionaal investeringsfonds mbo. Onderstaande punten zijn bedoeld als handvatten aan de hand waarvan de regionale visie kan worden opgesteld.

Management samenvatting:

Een bondige en 'to the point' samenvatting is relevant om de lezers een kort overzicht te geven van de regionale visie.

Afbakening van de betreffende regio en de relevante stakeholders hierin:

Een duidelijke afbakening van de regio vormt de basis van de regionale visie. Vragen die hierbij relevant zijn: Wat is de regio waar u zich op richt en waarom? Wat is de analyse van zowel de onderwijs- als de arbeidsmarkt? Op welke cijfers en andere thema's baseert u de analyse van de regionale (toekomstige) arbeidsmarkt? Bouwt u voort op bestaande agenda's, bijvoorbeeld uit het Techniekpact? Welke andere stakeholders zijn er in het onderwijs, de regionale overheden en het regionale bedrijfsleven?

> artikel 12.2, onderdeel a:

Het regionaal visiedocument bevat:

a; een afbakening van de regio waarvoor de publiek-private samenwerking actief is

Relevante stakeholders en samenwerkingspartners

Het betrekken en committeren (draagvlak creëren) van de relevante stakeholders, zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau is belangrijk. Hiervoor moet eerst inzichtelijk worden gemaakt wie de relevante stakeholders zijn in de regio en/of de sector van de publiek-private samenwerking. Bij stakeholders kun je denken aan; andere mbo-instellingen, vmbo-instellingen, hoger onderwijs instellingen, regionale overheden en arbeidsorganisaties. Maar denk ook aan sectorale organisaties, O&O fondsen, werkgeversorganisaties etc. Samenwerkingspartners zijn stakeholders die ook partner zijn in de publiek-private samenwerking en dus participeren en co-financieren. Deze partners moeten uiteraard ook in kaart worden gebracht.

Naast de vraag wie de stakeholders en samenwerkingspartners zijn, is het belangrijk om in kaart te brengen welke concrete acties er aan de (individuele) stakeholders gevraagd en verwacht worden. Wat is hun rol? Welk resultaat is voor wie van belang?

> artikel 12.2, onderdeel c en d

Het regionaal visiedocument bevat;

c; een overzicht van de relevante partijen in de regio en in de desbetreffende sector;

d; een overzicht van de partijen, bedoeld in onderdeel c, met wie wordt samengewerkt binnen de publiek-private samenwerking en een beschrijving van de rol van deze partijen

De vraag van de regionale arbeidsmarkt en van de samenwerkingspartners:

Het belang van de publiek-private samenwerking kan worden aangetoond door aan te geven op welke vraag vanuit de (regionale) arbeidsmarkt en samenwerkingspartners de publiek-private samenwerking een antwoord geeft of oplossing kan bieden. De volgende vragen kunnen helpen om dit in kaart te brengen: Wat is de vraag van de regionale arbeidsmarkt? Welke vragen hebben de samenwerkingspartners? Wat is de uitkomst van de afstemming met de samenwerkingspartners? Wat is de vraag van de andere stakeholders in de regio (uit onderwijs, bedrijfsleven en regionale overheden)? Hoe is er afstemming bereikt met andere partijen?

> artikel 12.2, onderdeel b

Het regionaal visiedocument bevat;

b; een analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve vraag van de arbeidsmarkt naar gediplomeerden waar de activiteiten van de publiek-private samenwerking zich op richten.



Positionering en profilering in de regio:

Om een duurzame publiek-private samenwerking op te zetten, is het van belang om na te denken over de positionering en profilering in de regio, hiermee wordt aangetoond dat er een vraag zal zijn naar de publiek-private samenwerking, ook op langere termijn. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Hoe wil de publiek-private samenwerking zich positioneren en profileren in de regio nu en in de toekomst? Hoe groot (ruwe inschatting) is de adresseerbare markt die de publiek-private samenwerking wil bedienen met de eerste producten en diensten? Hoe zal deze markt zich ontwikkelen en uitbreiden over de tijd heen als het aanbod verder zal uitbreiden? Wat is de kwalitatieve toegevoegde waarde voor de deelnemers van het samenwerkingsverband? Wat is de verwachte opbrengst van de publiek-private samenwerking voor de regio en de arbeidsmarkt? Hoe is de samenwerking met andere samenwerkingsverbanden in de regio? Om bovenstaande vragen te beantwoorden zou je het trackrecord (als dit er is) in kaart moeten brengen; wat is er in de regio in het verleden al gedaan om 'de vragen van de partners' op te lossen? Wat zijn de relevante 'facts&figures' waarmee de aanknopingspunten voor de publiek-private samenwerking geïdentificeerd kunnen worden?

> artikel 12.1

In het regionaal visiedocument wordt opgenomen de visie van de partijen in het samenwerkingsverband op de arbeidsmarkt en de aansluiting van het aanbod van beroepsopleidingen daarop in de desbetreffende regio.

> artikel 12.2, onderdeel e

Het regionaal visiedocument bevat;
e; een beschrijving van de wijze waarop wordt voortgebouwd op de bestaande regionale en sectorale agenda's ten aanzien van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt die relevant zijn voor de publiek-private samenwerking.

Visie en missie:

Tot slot is uit ervaring gebleken dat het van belang is om de visie en missie kort en bondig neer te zetten; Waar groeit de publiek-private samenwerking naartoe in relatie tot de regio? Wat zijn de ambities voor de toekomst? Wat is de realistische onderbouwing hiervan?

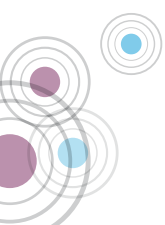
> artikel 12.1

In het regionaal visiedocument wordt opgenomen de visie van de partijen in het samenwerkingsverband op de arbeidsmarkt en de aansluiting van het aanbod van beroepsopleidingen daarop in de desbetreffende regio.

> artikel 12.3

Tevens bevat het regionaal visiedocument een beschrijving van de uitkomst van de afstemming met andere relevante partijen in de regio en in de betreffende sector, bedoeld in het eerste lid, onderdeel c, zoals onderwijsinstellingen, arbeidsorganisaties en regionale overheden.

> In de bijlage is een beschrijving te vinden over hoe een regionale visie tot stand kan komen.



Business plan

Op basis van de regionale visie kan vervolgens het business plan worden geschreven. Ervaring van het Platform leert dat een stevig business plan voorwaarde is voor een duurzame publiek-private samenwerking. Het business plan is een levend document dat vanuit een sterke visie de doelstellingen en het bijbehorend business model omschrijft. Dat betekent tevens dat in de ontwikkeling dit zal worden aangepast om de doelstellingen te bereiken. Voor het Regionaal investeringsfonds mbo is een plan van aanpak vereist, waarvoor (elementen uit) het business plan gebruikt kan worden. Het plan van aanpak is bedoeld om aan te tonen hoe de publiek-private samenwerking wordt vormgegeven op basis van de analyses die staan beschreven in de regionale visie.

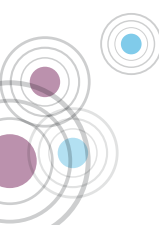
Het business plan hoort kort en bondig te zijn en 'to the point'. Het is een 'visionair' document, dat op een pakkende en overtuigende wijze de unieke eigenschappen en het onderscheidend vermogen van de publiek-private samenwerking beschrijft (geen projectplan!). Het is daarmee een pitch naar potentiële klanten, partners en medewerkers en heeft als doel draagvlak te creëren en hen aan boord te krijgen voor de opstartfase, maar ook voor de fases daarna (zie fasemodel in de bijlage). Het beschrijft enerzijds de overkoepelende visie en anderzijds de eerste concrete producten en diensten en de onderliggende waarde proposities, waarmee de publiek-private samenwerking 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 de publiek-private samenwerking waarde wil creëren, leveren en borgen uiteengezet (= business model). Het plan bevat ook een beschrijving van het speelveld waarin de publiek-private samenwerking opereert (ecosysteem), waarin de belangrijkste spelers zijn opgenomen en wie als (in) directe concurrenten worden beschouwd. Tot slot, worden de belangrijkste mijlpalen en de bijbehorende activiteiten beschreven voor de komende periode³.

In de uitvoering heeft het business plan een sterk dynamisch karakter en wordt continu aangepast aan nieuwe opgedane inzichten, kennis en ervaring. In de volgende fase, als meer en meer informatie wordt verzameld en beschikbaar is, zal het plan meer gedetailleerd en gestructureerd worden en minder variëren.

³ De regeling van het fonds vereist een haalbare en uitvoerbare activiteitenplanning voor de eerste vier jaar. Zie hiervoor het toetsingskader in de bijlage van de Regeling.



Uit ervaring van het Platform is gebleken dat in een business plan een aantal punten relevant is. Deze punten zijn ontwikkeld aan de hand van eerdere ervaringen van het Platform en zijn bedoeld als handvatten en kunnen ook in kaart worden gebracht om duidelijk te maken wat de sterkte en zwakte punten zijn van de samenwerking.



Management samenvatting:

Een bondige en 'to the point' samenvatting is van belang om de lezers een kort overzicht te geven van de plannen.

De toegevoegde waarde en doelstellingen:

Aantonen dat de publiek-private samenwerking van toegevoegde waarde is en daarmee uniek, is belangrijk om het belang van de publiek-private samenwerking aan te tonen voor (potentiële) partners. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Welke nieuwe activiteiten worden opgezet met de publiek-private samenwerking? Waarom zullen klanten en partners juist voor deze publiek-private samenwerking kiezen? Op welke manieren onderscheidt de publiek-private samenwerking zich van andere spelers in de markt? Hoe leidt deze uniekheid tot een concurrentievoordeel? Op welke manier kan deze uniekheid ook behouden blijven en versterkt worden in de toekomst? Waarom zouden klanten/partners in deze publiek-private samenwerking willen investeren? Beschrijf ook waarom het juist nu een uitgelezen kans is om met de publiek-private samenwerking te starten. Tot slot is het ook belangrijk om de mijlpalen die je na twee en vier jaar bereikt wilt hebben, te beschrijven om zo de voortgang van het behalen van de gestelde doelen te waarborgen.

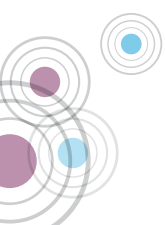
> artikel 13.1

In het plan van aanpak wordt beschreven op welke wijze de publiek-private samenwerking wordt vormgegeven op basis van de analyses neergelegd in het regionaal visiedocument, bedoeld in artikel 12

> artikel 13.2, onderdeel a, b en d

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

- a; de doelstellingen van de publiek-private samenwerking;
 - b; een beschrijving van de wijze waarop de publiek-private samenwerking wordt vormgegeven;
 - d; een beschrijving van de mijlpalen die na twee jaar en na vier jaar zijn bereikt om de doelstellingen van de publiek-private samenwerking te behalen
-



Doelgroepen en waarde proposities:

Dit is een beschrijving van eerste doelgroep(en) waarop de publiek-private samenwerking zich wil gaan richten. Wat zijn de behoeften en belangen van deze klanten en op welke manier worden deze klanten vandaag de dag wel of niet of gedeeltelijk voorzien hierin? Op welke wijze denkt de publiek-private samenwerking nu en in de toekomst in deze behoeften en belangen te voorzien en hoe halen klanten hun voordeel uit de publiek-private samenwerking? Waarom zijn juist deze klanten als eerste doelgroep gekozen en hoe dragen deze klanten in de toekomst bij aan het binnen halen van andere doelgroepen? Deze waarde proposities zouden niet alleen gebaseerd moeten zijn op secundair marktonderzoek en deskresearch (rapporten, internet, etc.) maar ook op een aantal interviews met potentiële klanten, partners en andere belanghebbenden (het aantal interviews zal sterk uitgebreid worden in de volgende fase).

> artikel 13.2, onderdeel g

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

g; een beschrijving van de opbrengst voor de individuele partijen van deelname aan het samenwerkingsverband

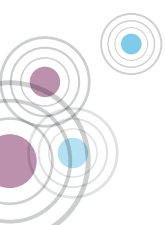
Aanbod van producten en diensten:

Een beschrijving van het aanbod van de producent en diensten kan duidelijk maken wat de publiek-private samenwerking gaat opleveren voor alle partners. Vragen die relevant zijn: 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 de publiek-private samenwerking? Wat zijn de ideeën voor aanvullende en nieuwe producten en diensten in de toekomst? Wat is de activiteitenplanning en taakverdeling tussen de samenwerkingspartners in het neerzetten van de producten en diensten?

> artikel 13.2, onderdeel c en f

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

c; een overzicht van de activiteiten waarvoor subsidie wordt gevraagd;
f; een omschrijving waaruit de verdeling van de taken tussen partijen van het samenwerkingsverband blijkt en waaruit blijkt dat partijen in staat zijn om het voorstel binnen de gestelde tijd uit te voeren



Risicoanalyse en Concurrentie:

De concurrentie in kaart brengen geeft overzicht wat te verwachten is van andere spelers in het veld. Op deze manier kan inzicht worden gekregen in eventuele risico's zodat hier rekening mee kan worden gehouden. Vragen die hierbij relevant zijn: Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van de publiek-private samenwerking, 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 de publiek-private samenwerking? Het beschrijven van het speelveld/ecosysteem (zie volgende punt) helpt bij het identificeren van concurrenten en complementaire spelers in de markt. Zijn er politieke en economische ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving die invloed kunnen hebben op het concurrentievermogen van de publiek-private samenwerking en van de andere spelers?

> artikel 13.2, onderdeel h

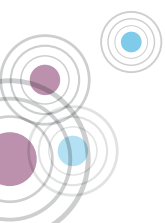
Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

h; een analyse van de risico's van de publiek-private samenwerking en een beschrijving van de wijze waarop deze potentiële risico's worden aangepakt

Speelveld / Ecosysteem (kan ook al deels zijn omschreven in regionale visie):

Een beschrijving van het 'ecosysteem', met daarin de verschillende partijen met hun rollen en belangen en de onderlinge verhoudingen is belangrijk. Dit punt komt sterk overeen met wat er in de regionale visie al is beschreven. Vragen die hier bij horen zijn: 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 de publiek-private samenwerking zich positioneren en profileren in dit ecosysteem nu en in de toekomst? Hoe groot (ruwe inschatting) is de adresseerbare markt die de publiek-private samenwerking wil bedienen met de eerste producten en diensten en hoe zal deze markt zich ontwikkelen en uitbreiden over de tijd heen als de publiek-private samenwerking zijn aanbod verder zal uitbreiden?

> artikel 12 Regionaal visiedocument



Business model:

Het ontwikkelen van een business model staat centraal bij het creëren van toegevoegde waarde. Relevante vragen zijn: Wat is de logica waarmee de publiek-private samenwerking waarde wil creëren, leveren en borgen? Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen waarop dit business model is gebaseerd zoals kosten en inkomsten? Hoe gaat de publiek-private samenwerking deze aannames testen en valideren? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen het business model van de publiek-private samenwerking en van concurrenten en complementaire partijen? Door deze vragen te beantwoorden, geef je ook aan hoe de publiek-private samenwerking kan worden voortgezet als de investeringsbijdrage vanuit het fonds ophoudt.

> artikel 13.2, onderdeel k

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

k; een uitwerking van de wijze waarop de publiek-private samenwerking wordt voortgezet na afloop van de subsidieperiode

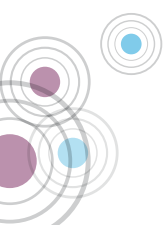
Kernactiviteiten:

Een beschrijving van de kernactiviteiten maakt duidelijk wat de eerste en belangrijkste activiteiten zullen zijn in de beginfase. Vragen die relevant zijn: Wat zijn de kernactiviteiten die nodig zijn om het eerste aanbod te ontwikkelen, te leveren en op de markt te zetten? Welke activiteiten zal de publiek-private samenwerking zelf ontwikkelen en uitvoeren, wat zal ingekocht worden en wat zal samen met partners ontwikkeld en geleverd worden (co-creatie)? Welke kernactiviteiten zijn het meest kritisch? Welke competenties zijn al aanwezig en welke dienen nog ontwikkeld te worden?

> artikel 13.2, onderdeel c

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

c; een overzicht van de activiteiten waarvoor subsidie wordt gevraagd



Partners:

Partners in kaart brengen is cruciaal om te zien welke (wat voor soort) partners er nodig zijn om de publiek-private samenwerking op te zetten. Vragen die behulpzaam zijn: Welke type partners zijn nodig op zowel de korte als lange termijn? Wat is het profiel van deze partners? Wat is in het verleden al gedaan met deze partner (trackrecord)? Op welke terreinen zal worden samengewerkt en hoe zal dit vormgegeven worden? Zullen de partners tevens mee investeren (financieel en/of 'in-kind') en risico dragen?

> artikel 13.2, onderdeel g en j

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

- g; een beschrijving van de opbrengst voor de individuele partijen van deelname aan het samenwerkingsverband;
 - j; afspraken over de wijze waarop scholen voor voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs en instellingen voor hoger onderwijs in de regio gebruik kunnen maken van de faciliteiten van de publiek-private samenwerking en de eventuele tegenprestatie die hiervoor wordt verricht
-

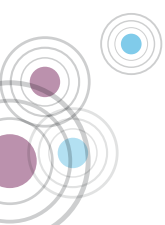
Organisatie en kernteam:

De organisatie en het kernteam van de publiek-private samenwerking zullen er bij de start waarschijnlijk anders uitzien dan na een aantal jaar. Het opzetten van een publiek-private samenwerking is een hele onderneming en vraagt bepaalde kwaliteiten van het kernteam. Vragen die centraal staan: Hoe zal de (pilot) organisatie eruit 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)?

> artikel 13.2, onderdeel b

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

- b; een beschrijving van de wijze waarop de publiek-private samenwerking wordt vormgegeven
-



Benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur:

Ook is het van belang om de benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur in kaart te brengen: 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? Op welke wijze wordt de voortgang bewaakt en hoe worden evaluatiemomenten ingericht zodat tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig?

> artikel 13.2, onderdeel b, f en i

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

- b; een beschrijving van de wijze waarop de publiek-private samenwerking wordt vormgegeven;
- i; een beschrijving van de wijze waarop de voortgang van de publiek-private samenwerking door het samenwerkingsverband wordt geëvalueerd en indien nodig bijgesteld

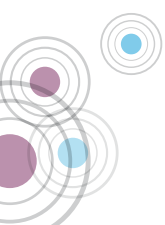
Tot slot:

Denk ook aan het geven van een overzicht van de kwalificatie(s) en de beroepsopleiding(en) waarop de publiek-private samenwerking betrekking heeft

> artikel 13.2, onderdeel e

Het plan van aanpak bevat in ieder geval:

- e; een overzicht van de kwalificatie of de kwalificaties en de beroepsopleiding of beroepsopleidingen waarop de publiek-private samenwerking betrekking heeft



Meerjarenbegroting en Samenwerkingsovereenkomst

In de voorschouw die u kunt laten uitvoeren door het Platform en DUO zal, zoals eerder gezegd, het Platform een sterkte-zwakte analyse uitvoeren op uw regionale visiedocument en plan van aanpak aan de hand van bovengenoemde handvatten. De voorschouw op de meerjarenbegroting (Artikel 14) en de Samenwerkingsovereenkomst (Artikel 15) kunt u laten uitvoeren door DUO. Hieronder staan voor de volledigheid de punten uit de desbetreffende artikelen vermeld.

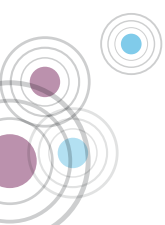
Artikel 14. Meerjarenbegroting

1. De meerjarenbegroting bevat een onderbouwd overzicht van de geraamde inkomsten en uitgaven voor de betreffende kalenderjaren waarin uitsplitsing is gemaakt in omvang en prijs voor zover die betrekking hebben op de activiteiten waarvoor subsidie wordt gevraagd.
 2. De meerjarenbegroting omvat daarnaast:
 - a. de hoogte van het subsidiebedrag dat wordt gevraagd;
 - b. een onderbouwing waaruit blijkt dat het subsidiebedrag ten hoogste één derde deel van de totale begroting bedraagt;
 - c. een overzicht van de financiering in geld waardeerbaar en de financiering in geld door partijen in het samenwerkingsverband;
 - d. de omvang van de cofinanciering door de arbeidsorganisaties, het georganiseerd bedrijfsleven en O&O-fondsen;
 - e. de omvang van de cofinanciering van de overige samenwerkingspartners;
 - f. de omvang van de kosten voor overhead en aan overhead gerelateerde exploitatiekosten; en
 - g. een raming van inkomsten en uitgaven voor een periode van ten minste vier jaar na afloop van de subsidieperiode, waaruit blijkt dat de publiek-private samenwerking duurzaam wordt voortgezet.
 3. Voor de berekening van de personeelskosten wordt een integraal tarief gehanteerd van € 73,- per uur.
-

Artikel 15. Samenwerkingsovereenkomst

1. De samenwerking binnen het samenwerkingsverband wordt vastgelegd in een samenwerkings-overeenkomst. De samenwerkingsovereenkomst wordt ondertekend door de partijen in het samenwerkingsverband.

 2. In de samenwerkingsovereenkomst is in elk geval geregeld:
 - a. de publiek-private samenwerking die met de subsidie en de cofinanciering duurzaam zal worden vormgegeven;
 - b. de vorm van de samenwerking, waaronder in ieder geval de wijze waarop partijen betrokken zijn bij de organisatorische en bestuurlijke inrichting en de uitvoering van de publiek-private samenwerking;
 - c. een beschrijving van de faciliteiten die de partijen beschikbaar stellen voor de inrichting en de uitvoering van de publiek-private samenwerking;
 - d. de financiële en overige bijdragen van de partijen van het samenwerkingsverband; en
 - e. de kwalificatie of de kwalificaties en de beroepsopleiding of beroepsopleidingen waarop de publiek-private samenwerking betrekking heeft.
-



Bijlage 1

Hoe komt u tot een regionale visie?

Bijlage 1¹

Hoe komt u tot een regionale visie?

U inventariseert met uw relevante samenwerkingspartners welke elementen essentieel zijn in de gezamenlijke regionale visie. De exacte omvang en begrenzing van de regio stelt u in samenhang met de regionale arbeidsmarkt vast. Vervolgens overlegt u met stakeholders welke initiatieven de komende jaren gezamenlijk kunnen worden ingezet. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat uw regionale visie niet naast bestaand beleid staat, maar dat bestaande initiatieven in de regionale visie worden opgenomen. In uw regio is waarschijnlijk al veel materiaal voorhanden waar u gebruik van kan maken (denk aan economische agenda's, arbeidsmarktanalyses etc.).

Welke elementen zijn cruciaal bij het komen tot een regionale visie? Op welke wijze kan de geformuleerde regionale visie worden versterkt?

Identificeren van de relevante stakeholders in de regio

In een regio is vaak een veelvoud aan stakeholders actief, zowel vanuit het onderwijs, het (georganiseerde) bedrijfsleven als vanuit regionale overheden. Het risico van versnippering is zeker denkbaar. Een belangrijke aanzet in een regionale visie is dus het feitelijk betrekken en committeren van de relevante stakeholders, zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau. Welke concrete acties worden door de (individuele) stakeholders ingezet? In de regionale visie staan positionering, taakverdeling en samenwerking centraal. Per onderwijs- en/of arbeidsmarktsector kunnen regio's verschillen. Het is van belang dat alle mbo-instellingen in een regio die de opleidingen aanbieden waarop uw aanvraag betrekking heeft, zijn betrokken bij het opstellen van de regionale visie, zodat er geen tegenstrijdige ondoelmatige acties worden ontwikkeld.

Dit impliceert niet dat ook elke instelling even nadrukkelijk participeert in het opstellen van de visie; in sommige gevallen kan het voldoende zijn met de *stakeholders* af te stemmen of te informeren. Aansluiting bij al bestaande en effectief gebleken regio's kan een goede invalshoek zijn.

¹ Deze bijlage is opgesteld aan de hand van de ervaringen omtrent het ontwikkelen van een regionale visie die het Platform Bèta Techniek in het verleden heeft opgedaan.

Het bedrijfsleven neemt in de samenwerking verantwoordelijkheid voor:

- Het actief bijdragen aan een goede wisselwerking tussen bedrijf (arbeidsorganisatie) en onderwijsinstelling;
- Het aangeven, aggregeren en kanaliseren van de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan mensen op middellange termijn;
- Het ondersteunen en stimuleren van focus op economische speerpunten in de regio (indien relevant voor sector), gekoppeld aan profilering van mbo-instellingen;
- Het faciliteren in middelen, mensen en cofinanciering;
- Het structureel bijdragen aan carrièreperspectief, status en imago van het beroep (met name in de tekortsectoren).

Het onderwijs neemt in de samenwerking verantwoordelijkheid voor:

- Het kiezen van focus in de positionering: profiel en identiteit van de instelling;
- Het inrichten van het strategisch portfolio: domeinen, doelgroepen en sectoren, gericht op een toekomstbestendig operationeel opleidingsaanbod;
- Het kiezen en uitvoeren van een operationeel opleidingsaanbod;
- Het afstemmen met andere onderwijsinstellingen in de regio.

De overheid neemt in de samenwerking verantwoordelijkheid voor:

- Het stellen van regionale prioriteiten;
- Het bewaken van overzicht en het faciliteren van afstemming tussen initiatieven;
- Faciliteren in cofinanciering (optioneel).

Facts & figures om de juiste aanknopingspunten te identificeren

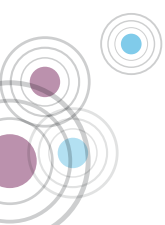
Wat is de huidige stand van zaken in uw regio?

Hierbij gaat het onder meer om de samenstelling van het huidige opleidingsaanbod, de daarbij behorende stroomcijfers, participerende instellingen in de regio, brede (regionale) arbeidsmarktontwikkelingen en economische speerpunten (zoals de topsectoren) of tekortsectoren. Onderwijsinstellingen zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van gegevens over het opleidingsaanbod en leerlingaantallen. Het (sectorale) bedrijfsleven en regionale overheden leveren kerncijfers over recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in relatie tot economische speerpunten. Beschikbaarheid van op de regio toegespitste, recente en onomstreden informatie is hierbij van vitaal belang.

Trackrecord, wat werkt wel en wat werkt niet?

Wat heeft de regio in het verleden al gedaan?

Versterk waar de regio al bewezen resultaat heeft geboekt. Voortbouwen op een *trackrecord* kan alleen, wanneer het initiatief daadwerkelijk aansluit op de gedeelde regioanalyse, wanneer de juiste *stakeholders* investeren en participeren op zowel operationeel (docenten) als bestuursniveau (directeuren en schoolleiders). Is er sprake van een solide model dat ook op de lange termijn leidt tot toegevoegde waarde?



Visie en missie op regionaal niveau en op onderwijsinstellingsniveau

Op basis van voorgaande elementen wordt een visie ('in welke richting wordt de transitie van het mbo en samenhangend vmbo in- of voortgezet') en een missie ('achter welke realistische doelstellingen staan de relevante *stakeholders*') geformuleerd. Het gaat om een dynamische visie en missie, dus geen uitgebreid plan, maar een 'transitiemodel' op hoofdlijnen waar alle *stakeholders* zich graag aan committeren. Hierin komt in ieder geval aan bod:

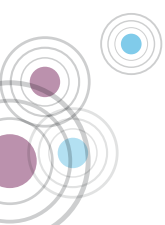
- Een scherpe positionering van opleidingen van een instelling in de regio;
- Taakverdeling en samenwerking met andere (vmbo- en) mbo-instellingen en bedrijven.

Acties

Uw regionale activiteiten vormen een (samenhangend) palet. Een evenwichtige balans tussen betrokkenheid van bedrijfsleven en onderwijsinstellingen in de regio is een randvoorwaarde. Cruciaal is dat uw regionale visie sterk verankerd is in uw business plan waarbij wordt voortgebouwd op eerdere succesmodellen. Bijscholing en *upgrading* van docententeams zal noodzakelijk zijn.

Loopbaanoriëntatie en beroepskeuzebegeleiding in het onderwijs zijn een belangrijk ingrediënt voor uw breedtestrategie. Bijvoorbeeld door samenwerking met (regionaal) georganiseerd bedrijfsleven, zoals VNO-NCW, MKB Nederland en bedrijvenkringen.

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat uw regionale visie niet naast bestaand beleid staat, maar dat bestaande initiatieven in de regionale visie worden opgenomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de voortzetting van de Taskforce TOA, TechNet-kringen, School aan Zet, MBO15 Macrodoelmatigheid, bestaande Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap en Beroepsonderwijs in Bedrijf.



Bijlage 2

Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

Bijlage 2.

Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

De publiek-private samenwerkingen vormen een nieuwe en eigentijdse werkomgeving voor studenten, docenten, onderzoekers en bedrijven waarvoor onderwijs en bedrijfsleven *samen* de verantwoordelijkheid dragen. Het *fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs* is op maat gemaakt voor unieke en structurele organisatie van publiek-private samenwerking. Deze bijlage beschrijft verder het fasemodel zoals dit ontwikkeld is door het Platform samen met een onafhankelijke expertcommissie die de eerste generatie Centra heeft geauditeerd. U kunt dit gebruiken om de voor u bruikbare lessen eruit te halen bij de eigen ontwikkeling van uw publiek-private samenwerking.

Ondersteuning Platform Bèta Techniek na toekenning vanuit het Regionaal Investeringsfonds mbo

Het Platform Bèta Techniek ('Platform') faciliteert de publiek-private samenwerkingen bij het starten van hun onderneming. Wat maakt de samenwerking uniek? Voor welke doelgroepen? Met welk aanbod? Binnen welk speelveld? En hoe organiseren we dat? Vraagstukken waarvoor alle publiek-private samenwerkingen – ongeacht hun unieke profiel of focus - zich gesteld zien. Maar het vinden van passende antwoorden voor een succesvolle ontwikkeling is geen sinecure.

Om die reden heeft het ministerie van OCW het Platform gevraagd om de nieuwe publiek-private samenwerkingen te ondersteunen. De ondersteuning van het Platform is er om *good practices* te delen en ontwikkelde lessen voor alle publiek-private samenwerkingen bruikbaar te maken. Maar ook om specifiek te helpen met de kernvraag: wat is er nodig om een duurzame publiek-private samenwerking te realiseren en de doelstellingen te halen? Het is mogelijk om een sterkte-zwakte analyse na anderhalf jaar te laten uitvoeren - waarbij een expert individueel feedback geeft op de aanpak en prestaties van de publiek-private samenwerking - om de ontwikkeling te stimuleren.

De ondersteuning is gebaseerd op de kennis en ervaring die is opgedaan bij de ontwikkeling van de Centra voor innovatief vakmanschap en Centres of expertise.

Op basis van de ervaringen met de Centra en geïnspireerd door bestaande analysemodellen voor start-ups, heeft het Platform in samenwerking met de expertcommissie onder leiding van Piet van Staalduinen het *fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs* ontwikkeld. Hiermee kan de ontwikkeling fasegewijs - van het moment van opstellen van een business plan tot en met het realiseren van een toekomstbestendige publiek-private samenwerking worden gevolgd, geanalyseerd en versterkt.

Het fasemodel: Meten van publiek-private samenwerking

Het model bestaat uit een *benchmark* instrument en een kader waarin de resultaten van deze benchmark worden weergegeven. In deze notitie zijn de hoofdlijnen daarvan uitgewerkt.

Het doel van het model is tweeledig:

- **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.
- **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 andere? 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 aanbevelingen worden gedaan aan de samenwerkingsverbanden.

In de komende jaren zal het Platform samen met de publiek-private samenwerkingen die voortkomen uit het Regionaal investeringsfonds mbo (verder) ontdekken hoe een succesvol samenwerkingsverband zich ontwikkelt, en hoe deze kennis gebruikt kan worden om anderen te ondersteunen in hun ontwikkeling. Het fasemodel wordt in dat proces doorontwikkeld en aangescherpt.

Vijf ontwikkelfases

Onderstaande figuur geeft globaal de vijf ontwikkelfases van het model weer. Na een korte typering van de fases in onderstaande tabel volgt een uitgebreide beschrijving van iedere fase.

De beschrijvingen van de fases geven aan wat aanwezig c.q. geïmplementeerd dient te zijn aan het einde van iedere fase om aan de volgende fase te kunnen beginnen. Het is daarbij niet alleen van belang om te kijken naar wat er reeds is, maar ook naar de mate waarin de publiek-private samenwerking voorbereid is om de volgende fase in te gaan.

.....
Figuur 1: de ontwikkeling van de Centra volgt 5 fases



Referentiekader: 5 fases van ontwikkeling

fase 1: Starten > Er is een business plan waarin het beoogde business model, het onderscheidend vermogen en de positionering in de markt zijn omschreven. Aanbod voor de eerste doelgroepen is gedefinieerd. Een ondernemende kartrekker en kernteam zijn aangesteld en potentiële partners zijn geïdentificeerd. Een nulmeting is uitgevoerd en de doelen en prestatie indicatoren zijn vastgesteld. Er is een business plan waarin de activiteiten van de volgende fase in detail zijn uitgewerkt, inclusief de daarvoor benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur.

fase 2: Ontwikkelen > De aannames van het business plan zijn getest en aangepast aan de hand van interacties met beoogde klanten, partners en andere belanghebbenden. Op basis van de waarde proposities worden de eerste producten en diensten voor de pilots (testen in de markt) ontwikkeld en de eerste klanten worden 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) geëngageerd.

fase 3: Valideren > De publiek-private samenwerking is zichtbaar in de markt en het is duidelijk naar de markt hoe de publiek-private samenwerking is gepositioneerd en welke unieke toegevoegde waarde het kan leveren. Met behulp van de pilots worden de aannames in de business plannen gevalideerd en aangepast. Aanvullende producten en diensten worden samen met partners ontwikkeld en de verkoopkanalen en klantenrelaties die nodig zijn voor het afzetten van dit uitgebreide aanbod, worden opgezet. De organisatie wordt gereed gemaakt voor opschaling van de publiek-private samenwerking.

fase 4: Uitbreiden > De publiek-private samenwerking is opgeschaald en biedt een breed pakket aan producten en diensten aan verschillende doelgroepen. Vanwege de unieke positionering van de publiek-private samenwerking in de markt heeft de publiek-private samenwerking een duidelijk concurrentievoordeel verworven. 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 en de geldstromen te kunnen garanderen.

fase 5: Onderhouden > De publiek-private samenwerking is een financieel 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 *business case* samen met de partners. Daarin wordt duidelijk gemaakt waarom de publiek-private samenwerking er moet komen (de visie) en hoe dit de komende jaren vorm gegeven zal worden.



Vertretpunt: aan het begin van fase 1 is er een concept business plan waarin het beoogde business model is uitgewerkt. Het business plan ligt ten grondslag aan de publiek-private samenwerking.

De publiek-private samenwerking 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. Er vinden gesprekken plaats met de beoogde doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Op basis van deze informatie wordt bepaald op welke doelgroepen/klanten de publiek-private samenwerking 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 business model - de grondgedachte van hoe de publiek-private samenwerking waarde zal gaan creëren, leveren en borgen – wordt uitgewerkt. Op basis van de gekozen marktsegmenten wordt per doelgroep de bijbehorende waarde propositie 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 de publiek-private samenwerking, 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 weten en op welke wijze zij de aannames waarop de plannen zijn gebaseerd gaan testen.

Do's

- > Er wordt gedacht vanuit de markt (outside-in) en er wordt geluisterd naar klanten/partners.
- > De uniekheid van de publiek-private samenwerking is duidelijk en biedt een concurrentievoordeel t.o.v. andere aanbieders.
- > De waarde proposities zijn gebaseerd op input vanuit de markt.
- > Er zijn duidelijke en gedetailleerde beschrijvingen van de producten en diensten 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 klankbord functie voor de komende fase zijn vormgegeven.

Don'ts

- > Het denken is intern gericht (inside-out).
 - > Het onderscheidend vermogen van de publiek-private samenwerking is onduidelijk.
 - > Plannen worden gemaakt vanachter het bureau en input vanuit de markt ontbreekt.
 - > De omschrijvingen 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.
 - > De publiek-private samenwerking opereert in isolement en is geen onderdeel van het lokale ecosysteem.
 - > De plannen zijn abstract en niet vertaalt 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 gevalideerd aan de hand van interacties met de doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Op basis van deze input en terugkoppeling vanuit de markt worden het business plan en het business model 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 waarde proposities aangescherpt en worden de bijbehorende producten en diensten voor de eerste pilots ontwikkeld. Daarbij wordt nauw samengewerkt met deze klanten en partners (co-creatie). Waar mogelijk wordt proefgedraaid met onderdelen van het aanbod. De verkoop- en communicatiekanalen, die nodig zijn voor het binnenhalen van de klanten voor de eerste pilots zijn opgezet en hebben geresulteerd in voldoende klanten die toegezegd hebben om mee te doen aan de pilots. De gekozen positionering ten opzichte van andere aanbieders en de profilering van de publiek-private samenwerking met betrekking tot de pilots worden herkend in markt.

De kernactiviteiten die nodig zijn om de eerste producten en diensten in de markt te zetten, zijn opgebouwd, ingekocht of ontwikkeld samen met partners. De bijbehorende middelen, capaciteit, faciliteiten en infrastructuur voor de pilots zijn aanwezig c.q. partners zijn geëngageerd 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 lange termijn financiering en er zijn concrete toezeggingen.

Kortom, aan het einde van fase 2 is de publiek-private samenwerking klaar om de pilots uit te voeren: er zijn klanten, 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

- > 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.
 - > De publiek-private samenwerking krijgt bekendheid en de markt herkent de unieke toegevoegde waarde.
 - > Er zijn alternatieve scenario's ontwikkeld.
 - > De eisen op basis waarvan vastgesteld kan worden of the pilots succesvol zijn, is beschikbaar ('testplan').
 - > Er is draagvlak: intern (bijvoorbeeld docenten) en extern (partners, 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.
-

Don'ts

- > De producten en diensten hebben geen gemeenschappelijk basis (platform) en versterken elkaar onderling niet.
 - > Klanten worden niet betrokken bij de ontwikkeling van producten en diensten.
 - > Studenten en bedrijfsleven zien geen meerwaarde in wat de publiek-private samenwerking biedt.
 - > Marktonderzoek is gebaseerd op deskresearch en niet op veldwerk.
 - > De plannen hebben geen draagvlak intern (docenten) en extern (partners).
 - > 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 de publiek-private samenwerking en de partners.
-

Fase 3: Valideren

In fase 3 wordt het bestaansrecht van de publiek-private samenwerking getest in de markt aan de hand van de pilots. De publiek-private samenwerking is steeds meer zichtbaar in de markt. Een goede positionering en profilering van de publiek-private samenwerking in de markt dient er voor 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 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 de publiek-private samenwerking. Eventueel worden nieuwe waarde proposities voor nieuwe doelgroepen ontwikkeld. Er worden additionele partners gezocht die nodig zijn om de publiek-private samenwerking verder te laten groeien. De verkoop- en communicatiekanalen die nodig zijn om dit uitgebreider aanbod te kunnen afzetten in de markt, worden opgezet. Nieuwe marktsegmenten worden geadresseerd en leveren nieuwe klanten op voor de aanvullende producten/diensten.

De organisatie (inclusief de daarbij behorende advies- en toezichtsorganen) wordt klaar gemaakt voor opschaling in de volgende fase indien dit wordt beoogd in de publiek-private samenwerking. 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 zeker gesteld.

Aan het einde van fase 3 zijn de plannen en de daarbij behorende aannames getest in de praktijk. De publiek-private samenwerking is operationeel en is klaar om op te schalen. Partners zijn aan boord en lossen hun beloften in.

Do's

- > 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 gemeenschappelijk 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.
- > De publiek-private samenwerking heeft een aantoonbaar concurrentievoordeel ten opzichte van andere aanbieders dat wordt door de markt (h)erkend.
- > Aannames in de plannen zijn gevalideerd in de markt.
- > Het kernteam heeft aangetoond dat de pilots een succes zijn en heeft draagvlak gecreëerd zowel intern als extern.
- > De advies- en toezichtsorganen functioneren goed en creëren een meerwaarde.
- > Financiering voor korte en lange termijn is veilig gesteld.
- > De publiek-private samenwerking is onderdeel van een groter netwerk met partners en belanghebbenden.
- > De organisatie is niet langer een tijdelijke pilot-organisatie maar is in staat op te schalen.
- > De pilots hebben aangetoond dat een zelfvoorzienend centrum haalbaar is.

Don'ts

- > De ontwikkelde producten/diensten blijken niet te voldoen aan de behoefte van de markt.
 - > 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 de publiek-private samenwerking 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.
 - > De publiek-private samenwerking bevindt zich op een 'eiland' en is geen onderdeel van het ecosysteem/netwerk van partners en belanghebbenden.
 - > De toegezegde financiering is onvoldoende.
-

Fase 4: Uitbreiden

In fase 4 is de publiek-private samenwerking niet langer een pilotorganisatie, maar een gevestigde organisatie in de markt die heeft aangetoond concurrerend te zijn met een uniek aanbod van producten en diensten. De gekozen positionering en profilering van de publiek-private samenwerking wordt (h)erkend in de markt. De nadruk komt te liggen op het verder optimaliseren en eventueel uitbouwen van het aanbod en het uitbreiden van het afzetgebied (geografisch, nieuwe doelgroepen). Het netwerk van partners wordt verder uitgebreid om deze groei mogelijk te maken.

De organisatie is niet langer een projectenorganisatie maar is uitgegroeid tot een volwaardige organisatie die in nauwe samenwerking met partners (co-creatie) in staat is om een breed 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 dekking kan genereren voor de te maken kosten, zodat de publiek-private samenwerking financieel zelfvoorzienend is en bestaansrecht heeft op langere termijn. Aan de hand van een set prestatie indicatoren monitort de publiek-private samenwerking de voortgang. De organisatie zal dienen te beschikken over een goed kwaliteitsmanagement systeem om de kwaliteit van het aanbod te borgen en om continue te blijven verbeteren.

Aan het einde van fase 4 heeft de publiek-private samenwerking haar business plan en business model gevalideerd aan de hand van een operationele organisatie. Aannames zijn omgezet in aantoonbare resultaten. De volgende uitdaging is het borgen en verder uitbouwen van de publiek-private samenwerking en er voor te zorgen dat successen ook reproduceerbaar zijn.

Do's

- > De nieuwe producten en diensten slaan aan in de markt en voldoen aan de klantenbehoeften.
- > De producten en diensten versterken elkaar (gebaseerd op gemeenschappelijk platform).
- > De producten/diensten zijn winstgevend.
- > Product- en markt roadmaps zijn gedefinieerd.
- > De verkoopkanalen zijn effectief en zijn in staat nieuwe afzetgebieden aan te boren.
- > Er is een gezonde pijplijn aan orders.
- > 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 de publiek-private samenwerking.
- > Er is een prestatie-managementsysteem ingevoerd om de resultaten te monitoren.
- > De publiek-private samenwerking 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 grote organisatie te leiden.
- > De publiek-private samenwerking is in staat om mensen voor de sleutelposities te rekruteren met de juiste (domein en functionele) ervaring en kennis.
- > Vervolgfinanciering is rond.

Don'ts

- > 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 platform denken).
 - > De markt (h)erkent toegevoegde waarde van de publiek-private samenwerking niet (geen concurrentievoordeel).
 - > Het lukt niet om nieuwe segmenten aan te boren en nieuwe klanten te werven.
 - > De producten en diensten zijn verliesgevend.
 - > Partners haken af en/of voldoen niet en er komen geen nieuwe partners bij.
 - > De publiek-private samenwerking wordt nog steeds projectmatig aangestuurd; veel zaken worden ad-hoc gedaan, waardoor organisatie niet schaalbaar is.
 - > De publiek-private samenwerking 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 vervolgfinanciering te krijgen.
-

Fase 5: Onderhouden

In fase 5 is er sprake van 'going concern'. De publiek-private samenwerking heeft zichzelf succesvol ontplooid en is financieel zelfstandig. De publiek-private samenwerking heeft aangetoond dat zij duurzaam is gebleken. De publiek-private samenwerking 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 de publiek-private samenwerking wordt alom erkend en heeft de publiek-private samenwerking een duidelijk concurrentievoordeel opgeleverd. Er liggen goed onderbouwde groeiplannen voor de komende jaren.

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

De publiek-private samenwerking 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 de publiek-private samenwerking verankerd. De organisatie is een attractieve werkgever die in staat is zich steeds aan te passen aan veranderende omstandigheden. De publiek-private samenwerking wordt geleid door een professioneel managementteam met een duidelijke lange termijn visie. De governancestructuur functioneert naar tevredenheid van alle partijen.

Do's

- > De publiek-private samenwerking heeft een duidelijk concurrentie voordeel ten opzichte van andere aanbieders.
- > Verschillende klanten en partners beschouwen de publiek-private samenwerking als hun voorkeursleverancier c.q. voorkeurspartner.
- > Het aanbod wordt continu ververst en aangevuld met producten en diensten die samen met klanten/partners worden ontwikkeld op basis van een gemeenschappelijk platform.
- > Er zijn roadmaps voor producten en markten.
- > De verkoop- en communicatiekanalen genereren een gezonde pijplijn aan orders.
- > De kwaliteit van het aanbod is geborgd
- > De publiek-private samenwerking maakt deel uit van een breder netwerk.
- > Continu verbeteren is verankerd in de cultuur en structuur van de organisatie.
- > Groot adaptief vermogen.
- > Aantrekkelijke werkgever; trekt talent aan.
- > Kernactiviteiten zijn geborgd in de organisatie en niet langer persoonsgebonden.
- > De (strategische) plannen worden regelmatig geëvalueerd en aangepast. De doelstellingen zijn SMART en worden gehaald.
- > De financiering van de groeiplannen is gewaarborgd.

Don'ts

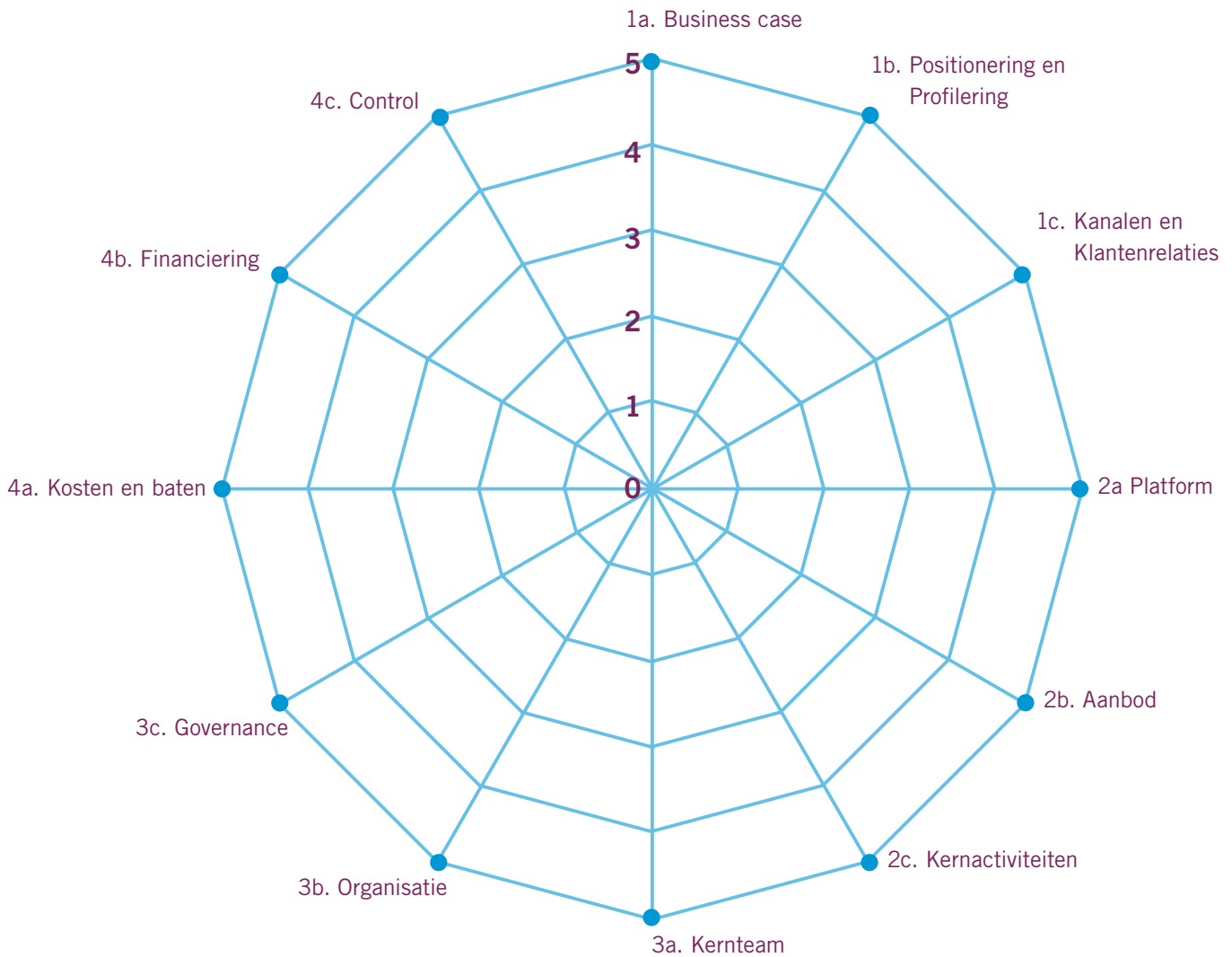
- > De publiek-private samenwerking weet geen concurrentievoordeel te behalen; markt ziet weinig meerwaarde.
 - > Bestaande klanten gaan weg en de publiek-private samenwerking heeft moeite nieuwe klanten binnen te halen.
 - > Het aanbod is kwalitatief onvoldoende en wordt los van de klanten/partners ontwikkeld.
 - > De publiek-private samenwerking weet geen schaalvoordelen te behalen; weinig samenhang.
 - > Het business model werkt niet omdat de aannames niet correct blijken in de praktijk.
 - > De publiek-private samenwerking is sterk intergericht en er is weinig en trage terugkoppeling vanuit de markt, waardoor niet tijdig kan worden bijgestuurd.
 - > De publiek-private samenwerking is niet onderdeel van een breder netwerk en opereert geïsoleerd.
 - > Er zijn onvoldoende orders om de kosten van de publiek-private samenwerking te 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 lange termijn visie met SMART doelen ontbreekt.
 - > De publiek-private samenwerking krijgt de financiering niet rond en kan daardoor niet in de toekomst investeren.
-

Vier kwadranten | twaalf dimensies

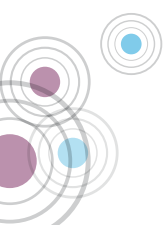
Bij het meten van de ontwikkeling binnen deze vijf fases spelen zowel proces- als outputindicatoren een rol. De procesindicatoren meten, bijvoorbeeld tijdens de sterkte-zwakke analyse, de ontwikkeling van de publiek-private samenwerking. De outputindicatoren meten de resultaten van de publiek-private samenwerking. De procesindicatoren zijn in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de outputindicatoren. Deze verschillende indicatoren kunnen worden onderverdeeld in vier kwadranten. Deze vier kwadranten zijn ieder opgedeeld in drie dimensies:

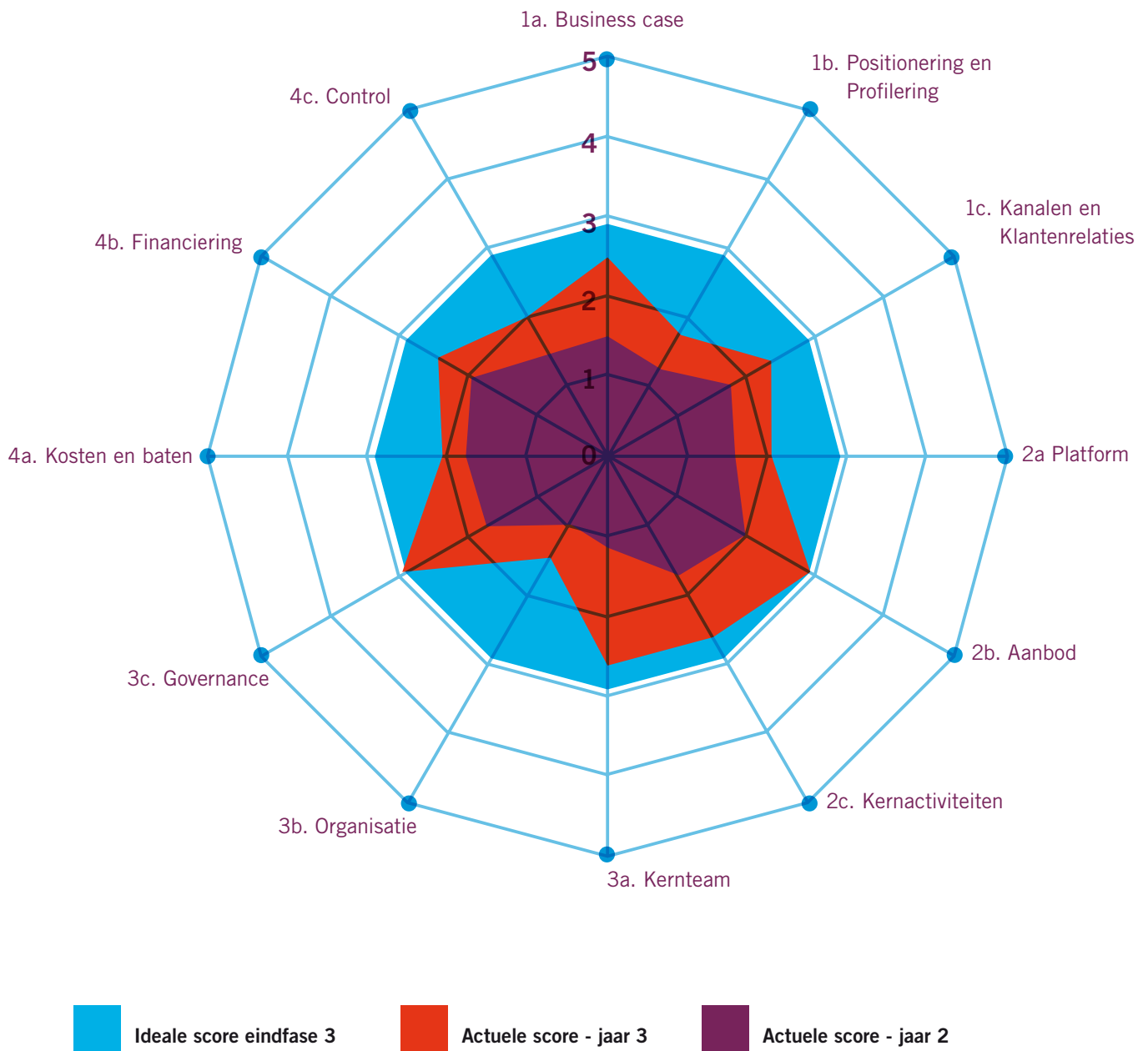
Kwadranten	Dimensies
1. Markt	a. Business case b. Positionering & Profilering c. Kanalen en Klantenrelaties
2. Dienstverlening	a. Platform b. Aanbod c. Kernactiviteiten
3. Mensen	a. Kernteam b. Organisatie c. Governance
4. Finance & Control	a. Kosten & baten b. Financiering c. Control

Per fase is een overzicht beschikbaar van de mijlpalen die behaald dienen te worden per dimensie op het einde van die fase. Daarbij wordt ook gekeken in hoeverre de publiek-private samenwerking voorbereid is om de volgende fase in te gaan. Aan de hand van de vragen per dimensie kan worden vastgesteld wat reeds aanwezig is en waar nog zaken ontbreken. Op deze wijze kan vastgesteld worden waar de publiek-private samenwerking klaar is om naar de volgende fase te gaan en welke voortgang is geboekt ten opzichte van een vorig meetmoment. Aan de hand van het onderstaande spindigram zal dit worden gevisualiseerd.



De lijnen op de verticale as vertegenwoordigen de verschillende fases die hierboven beschreven staan. Een score 3 op 'business case' betekent dat de publiek-private samenwerking 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 de publiek-private samenwerking is na 3 jaar en de groen cirkel waar de publiek-private samenwerking stond na 2 jaar.





Een consequente toepassing van het meetinstrument draagt bij aan een helder beeld van de voortgang, zowel binnen de eigen ontwikkeling van de publiek-private samenwerking als in relatie tot de andere publiek-private samenwerkingen, en legt die onderdelen bloot waarop bijsturing nodig is.

Colofon:

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

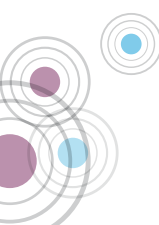
www.centresofexpertise.nl
www.centraavorinnovatiefvakmanschap.nl

Vormgeving

Optima Forma bv
Rodelaan 1
2272 JA Voorburg

www.optimaformabv.nl

© oktober 2014



REGIONAAL INVESTERINGSFONDS MBO

SUCCESVOLLE SAMENWERKING ONDERWIJS-BEDRIJFSLEVEN

