

# PEER REVIEW CENTRE OF EXPERTISE

---



## INTRODUCTIE

De peer review Centres of Expertise is een leren-van-elkaar model, ontwikkeld door een groep directeuren van Centres of Expertise zélf. De peer review helpt Centres hun ontwikkeling scherp te houden en de kwaliteit van hun activiteiten te bewaken. De kracht van de methode zit in het 'halen en brengen' van kennis, ervaringen en inzichten, en de mogelijkheid om een kijkje te nemen in andermans keuken.

Op hoofdlijnen betekent de peer review dat je feedback krijgt van twee of drie collega-trekkers van andere centres, en een pps-expert die tevens het proces bewaakt. Dit team verdiept zich in een Centre, spoort ontwikkelperspectieven op en geeft advies over de te nemen stappen. De tool die bij de review gebruikt wordt bevat een inhoudelijk kader (fasemodel) met 5 ontwikkelniveaus en 4 dimensies en bouwt voort op inmiddels meer dan 10 jaar ervaring met Centres of Expertise. In dit document beschrijven we het model en de aanpak.

Het peer review model sluit aan bij het [Verenigingskader Centres of Expertise](#) van 25 augustus 2020 opgesteld door de Vereniging van Hogescholen. Hierin wordt beschreven wat een Centre of Expertise is, wat de doelstellingen zijn en aan welke kenmerken een Centre of Expertise moet voldoen. Tijdens een peer review zal gekeken worden hoe een Centre of Expertise invulling geeft aan deze 10 'vereisten' (zie paragraaf 1 'kenmerken van een Centre of Expertise')

Vervolgens zal gekeken worden in welke levensfase het Centre of Expertise zich bevindt. Het peer review model beschrijft per fase/ontwikkelniveau wat op het einde van die fase bereikt moet zijn om naar de volgende fase te kunnen gaan. Het model lijkt lineair maar in de praktijk komt het regelmatig voor dat er soms een stap terug moet worden gedaan om weer twee stappen naar voren te kunnen zetten. De beschrijvingen van wat nodig is op het einde van elke fase gebeurt vanuit vier invalshoeken: 1) Activiteiten & Aanbod, 2) Markt, 3) Mensen, Partners & Organisatie en 4) Business. Elk van deze vier dimensies is weer onderverdeeld in 4 criteria. Tezamen zorgen deze vier dimensies met in totaal 16 criteria ervoor dat er een 360° beeld ontstaat van het Centre of Expertise en alle aspecten aan bod komen. In paragraaf 2 worden de vijf fasen beschreven en in paragraaf 3 de vier dimensies en de bijbehorende criteria

Een peer review is geen audit. Het gaat niet om controleren of verantwoorden. Een peer review is toekomst- en ontwikkelgericht. De aanbevelingen geven richting voor verdere ontwikkeling van een Centre of Expertise. Het rapport met de bevindingen en aanbevelingen is eigendom van het Centre of Expertise en zal met niemand anders gedeeld worden, behalve als het centre hier zelf toestemming voor heeft gegeven. Hoe de peer reviewers te werk gaan, is beschreven in paragraaf 4.

Een Centre of Expertise is een van manieren waarmee de hogescholen invulling geven aan zwaartepuntvorming. Daarnaast werken hogescholen in afstemming met elkaar ook landelijk aan zwaartepuntvorming en aan doorontwikkeling van de centres. Dit vereist een gezamenlijke taal en referentiekader. Het peer review model draagt bij aan dit referentiekader en stelt de Centres of Expertise in staat om ervaringen met elkaar uit te wisselen en van elkaar te leren.

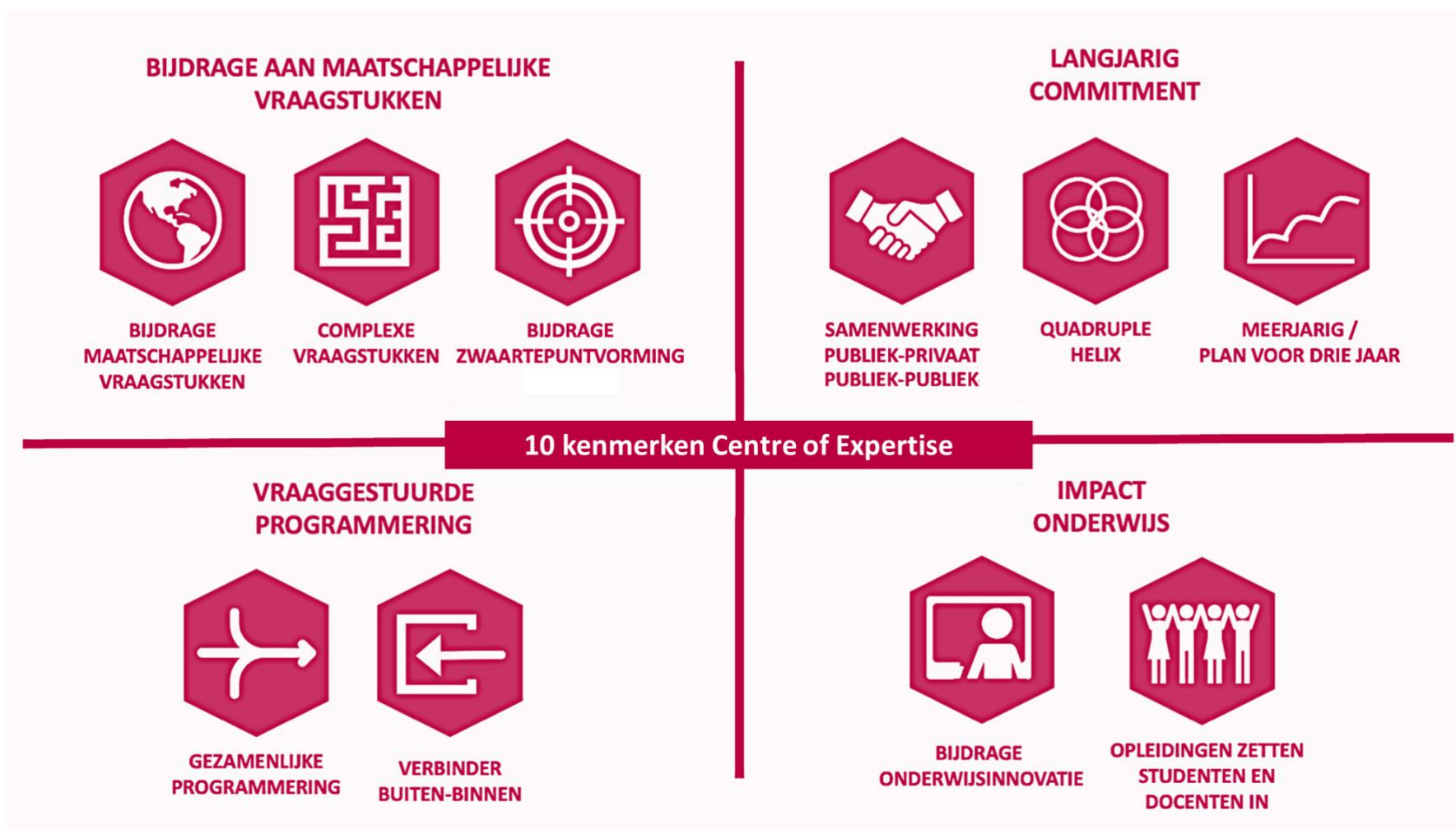
Heb je nog vragen of wil je een peer review aanvragen, neem dan contact om met Sander van der Ham van Katapult ([S.vanderHam@ptvt.nl](mailto:S.vanderHam@ptvt.nl)).







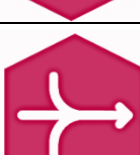
# 1. KENMERKEN VAN EEN CENTRE OF EXPERTISE




## Definitie Centre of Expertise

Centres of Expertise zijn duurzame actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en de beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transitie.

Een Centre of Expertise onderscheidt zich van andere vormen van publiek-private / publiek-publieke samenwerking doordat het direct aansluit bij een benoemd zwaartepunt van een hogeschool en een sterke gezamenlijke vraaggestuurde programmering op maatschappelijke vraagstukken kent waarbij de denkrichting van 'buiten' naar 'binnen' is gericht.



kenmerken CoE		Invulling van CoE
 <p><b>Bijdrage maatschappelijke vraagstukken</b> Een Centre levert jaarlijks een aantoonbare bijdrage in de versnelling van één of meer maatschappelijke vraagstukken (in de regio waar zij is gevestigd), deelt de hiervoor ontwikkelde kennis op nationale schaal opdat andere regio's en kennisinstellingen hiervan kunnen profiteren, er aan kunnen bijdragen en integreert de verworven inzichten op een structurele wijze in het (hoger beroeps) onderwijs.</p>		
 <p><b>Complexe vraagstukken</b> Centres richten zich op vraagstukken met een hoge mate van complexiteit in de zin van 'een verscheidenheid van stakeholders', 'meerdere betrokken disciplines' en/of 'multi-gelaagdheid: micro-meso en macro'.</p>		
 <p><b>Bijdrage zwaartepuntvorming</b> Centres sluiten aan bij het profiel van de hogeschool of hogescholen waaraan zij verbonden zijn, ze dragen hiermee bij aan integrale zwaartepuntvorming van een hogeschool rond onderwijs, onderzoek en doorwerking.</p>		
 <p><b>Samenwerking publiek-privaat / publiek-publiek</b> Een Centre is een publiek-privaat, of een publiek-publiek samenwerkingsverband. Dit wordt weerspiegeld in de governance structuur van het Centre.</p>		
 <p><b>Quadruple Helix</b> In een Centre zijn alle vier de 'bloedgroepen' van de quadruple helix als partners vertegenwoordigd, dan wel als stakeholders actief betrokken in projecten en activiteiten. Partners verbinden zich langjarig aan een Centre en leveren verplicht een substantiële inspanning (in cash en in kind). In de governance structuur van een Centre hebben (vertegenwoordigers van) alle partners zitting.</p>		
 <p><b>Meerjarig / Plan voor drie jaar</b> Een Centre heeft gezamenlijk met haar partners een plan van minstens drie jaar uitgestippeld.</p>		
 <p><b>Gezamenlijke programmering</b> Doelstellingen en de activiteiten van een Centre worden in gezamenlijkheid met alle betrokken partners in het Centre vastgesteld.</p>		

kenmerken CoE		Invulling van CoE
 <p><b>Verbinder buiten-binnen</b> Een Centre werkt value based en is een excellente verbinder van 'buiten' naar 'binnen'. Er wordt te allen tijde toegewerkt naar een opbrengst die recht doet aan het voorliggende vraagstuk en dat voorziet in de vragen van alle stakeholders.</p>		
 <p><b>Bijdrage onderwijsinnovatie</b> Een Centre levert een significante bijdrage aan de onderwijsinnovatie van de hogeschool. Dit wordt jaarlijks verantwoord.</p>		
 <p><b>Opleidingen zetten studenten en docenten in</b> Opleidingen committeren zich aan het Centre programma, door het beschikbaar stellen van studenten en docenten.</p>		

## Randvoorwaarden Centres of Expertise

Het Verenigingskader Centres of Expertise stelt een drietal randvoorwaarden aan een Centre of Expertise

1. **Omvang.** Een Centre heeft een zekere omvang<sup>1</sup> (o.a. personeel, partners, middelen). In de eerste fasen van het ontwikkelingsmodel zal deze omvang nog niet altijd aanwezig zijn, maar de plannen dienen wel gebaseerd zijn om deze omvang binnen afzienbare tijd te bereiken. De omvang wordt ook bepaald door het netwerk waarin het Centre of expertise betrokken is. Het gaat hier om de omvang van de gehele publiek-private (publiek-publieke) samenwerking
2. **Monitoring.** Centres worden door de Vereniging Hogescholen uitgenodigd om eens per twee jaar mee te doen met een landelijke impactmeting. Hiertoe is door Katapult, in samenspraak met vertegenwoordigers van Centres en kwaliteitsmedewerkers van hogescholen een digitale vragenlijst ontwikkeld die de impact van de Centres of Expertise in kaart brengt. De rapportage die op basis van deze uitvraag wordt opgesteld is publiekelijk toegankelijk en wordt o.a. gebruikt door de CoE's zelf om zich te kunnen spiegelen aan andere centres en om zich verder te ontwikkelen.
3. **Kwaliteitsborging.** Het peer review framework is specifiek ontwikkeld voor de kwaliteitsbewaking van publiek-private en publiek-publiek samenwerkingsverbanden. In andere kwaliteitszorgsystemen is vaak minder aandacht voor deze specifieke aspecten van een PPS. Een peer review biedt een beschermde omgeving waarin een centre zijn problemen en uitdagingen kan delen met peers (alles is vertrouwelijk en niets zal met anderen buiten het centre gedeeld worden). De peers dragen inspirerende nieuw ideeën aan die als inspiratiebron kunnen dienen voor de doorontwikkeling van het Centre. Hogescholen en CoE's zich committeren om minimaal eens in de vier jaar een Centre-peerreview uit te voeren en binnen deze termijn zelf het initiatief hiertoe nemen.

<sup>1</sup> De gemiddelde omvang van de 19 door OCW gesubsidieerde CoE's in 2017 en 2018 was circa 3 miljoen euro per jaar aan activiteiten voor de gehele PPS (in kind en in cash). Bron: verenigingskader Centres of expertise van 25 augustus 2020 opgesteld door de Vereniging van Hogescholen

## 2. DE ONTWIKKELING VAN EEN CENTRE OF EXPERTISE

Een Centre of Expertise doorloopt een aantal ontwikkelfasen. Het duurt vaak een aantal jaren voordat een Centre of Expertise verduurzaamd is. Centres volgen niet allemaal hetzelfde ontwikkeltempo. Verduurzamen betekent dat een CoE wordt (h)erkend en is niet meer weg te denken uit het ecosysteem. Het gekozen businessmodel werkt. Het bestaansrecht voor de lange termijn is veilig gesteld; continuïteit is gewaarborgd. Ook nadat een PPS verduurzaamd is, dient de PPS zich te blijven ontwikkelen en te vernieuwen om haar positie te kunnen handhaven in een dynamische, steeds veranderende omgeving. Het CoE kan besluiten om nieuwe doelgroepen en/of nieuw aanbod te ontwikkelen nadat het CoE verduurzaamd is. Dit is fase 5: doorontwikkelen. Dit is een keuze geen verplichting.

<b>STARTEN</b>	Het CoE stelt zijn eerst businessplan op waarin de WHY van het CoE beschreven wordt, inclusief aan welke maatschappelijke vraagstukken het CoE zal gaan bijdragen De PSS weet hoe het zich wil onderscheiden van andere (uniekheid) en heeft duidelijk omliggende ideeën over het aanbod aan de eerste doelgroepen, het te hanteren businessmodel en de positionering en profilering in de markt. Er is sprake van een gemeenschappelijke, vraaggestuurde programmering met de partners. Een ondernemende programma manager en een kernteam zijn aangesteld en potentiële partners uit de quadruple helix zijn geïdentificeerd (ecosysteem). Er is een plan van aanpak voor de komende drie jaar, waarin de activiteiten van de volgende niveaus in detail zijn uitgewerkt, inclusief de daarvoor benodigde middelen (mensen, tijd en geld) en infrastructuur.
<b>ONTWIKKELEN</b>	De aannames in het businessplan zijn getest aan de hand van interacties met de beoogde doelgroepen en partners. De eerste 'klanten' en 'partners' hebben zich geëngageerd om samen met het CoE de eerste vraaggestuurde producten en diensten te testen, waarbij er sprake is van multidisciplinaire aanpak. Er is niet alleen een minimum viable propositie maar er is ook een minimum viable ecosysteem gevormd, waarin alle bloedgroepen van de quadruple helix vertegenwoordigd zijn. De pilots om het bestaansrecht van het CoE te valideren in de markt, kunnen van start gaan. Het kernteam en de organisatie staat klaar. De governance structuur weerspiegelt de publiek-private (publiek-publiek) samenwerking. Er is commitment voor de benodigde middelen en infrastructuur en financiële investeringen.
<b>VALIDEREN</b>	De eerste pilots hebben de uniekheid en de toegevoegde waarde van het CoE gevalideerd. De pilots hebben bijgedragen aan een versnelling en vergroting van het innovatievermogen van zowel bedrijven, maatschappelijke en publieke organisaties als van de hogeschool zelf. Het CoE levert een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Het CoE wordt (h)erkend in de markt en heeft zich een positie verworven in het ecosysteem. Het CoE wordt gezien als een verbinder van buiten naar binnen. Er zijn aanvullende producten en diensten gedefinieerd en een volgende groep klanten en partners hebben zich gemeld. Er zijn duidelijk omliggende plannen voor het opschalen van het CoE. De organisatie en de partners (ecosysteem) dat daarvoor nodig is, is opgelijnd (voldaan aan randvoorwaarde omvang CoE). Kortom het CoE is klaar om te schalen.
<b>VERDUURZAMEN</b>	Het CoE is niet meer weg te denken en is onderdeel van een steeds groter wordend ecosysteem. Het CoE draagt structureel bij aan de regionale en landelijke zwaartepuntvorming. Het CoE is opgeschaald en biedt een breed pakket aan producten en diensten waarmee aantoonbaar het innovatievermogen van alle partners uit de quadruple helix wordt vergroot. Het aanbod richt zich op complexe en multidisciplinaire vraagstukken. Het CoE ontwikkelt value-based kennis, bevordert LLO en onderwijsinnovatie en ontwikkelt en ondersteunt innovatieve professionals. Er is een goede aansluiting tussen onderwijs, onderzoek en (beroeps)praktijk tot stand gekomen. 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.
<b>DOORONTWIKKELEN</b>	Het CoE met het daarbij behorende ecosysteem is een benchmark voor andere CoE's, is een trendsetter en neemt het voortouw als het gaat om landelijke zwaartepuntvorming. Het CoE weet zich steeds te vernieuwen en speelt pro-actief en adequaat in op kansen en bedreigingen uit de markt. Het CoE speelt in op zeer complexe, multidisciplinaire en sector overstijgende vraagstukken en creëert cross-overs. Het CoE is zelfvoorzienend en heeft ook voldoende middelen om samen met partners nieuwe initiatieven te ontwikkelen en tot een succes te maken. De zelflerende organisatie is effectief en efficiënt. Het CoE beschikt over een groot aanpassingsvermogen, bedient nieuwe doelgroepen en verlegt steeds zijn grenzen. Het CoE is de spil van een groot ecosysteem en weet als geen ander bruggen te slaan en synergie te creëren tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk.

### 3. HET PEER REVIEW MODEL

Elke ontwikkelfase wordt beschreven aan de hand van vanuit vier invalshoeken: 1) Activiteiten & Aanbod, 2) Markt, 3) Mensen, Partners & Organisatie en 4) Business. Elk van deze vier dimensies is weer onderverdeeld in 4 criteria. Tezamen zorgen deze vier dimensie met in totaal 16 criteria ervoor dat er een 360° beeld ontstaat van het Centre of Expertise en alle aspecten aan bod komen. In de volgende pagina's wordt voor elke dimensie per criterium aangegeven wat bereikt dient te zijn op het einde van elke ontwikkelingsfase.



## ACTIVITEITEN & AANBOD.

	STARTEN	ONTWIKKELEN	VALIDEREN	VERDUURZAMEN	DOORONTWIKKELEN
Onderwijs	<p>Het CoE heeft een helder beeld van welk onderwijsaanbod de partners gezamenlijk willen gaan ontwikkelen en wie de initiële doelgroepen zijn voor de eerste onderwijspilots, incl. hun behoeften. Het is duidelijk op welke wijze gezorgd zal gaan worden voor een goede kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. In projectplannen wordt beschreven wie wat wanneer dient te ontwikkelen.</p>	<p>Het CoE heeft het onderwijsaanbod voor de pilots ontwikkeld in nauwe samenwerking met de beoogde doelgroepen en partners, om zo de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt te borgen. De partners en klanten voor het onderwijsaanbod voor de pilots zijn aan boord en middelen zijn beschikbaar. Nieuwe en aanvullende producten die voortbouwen op het initiële aanbod zijn geïdentificeerd. De onderwijsinnovatie heeft zowel betrekking op de inhoud als op de vorm. De opleidingen stellen docenten en studenten beschikbaar.</p>	<p>Het CoE heeft de eerste onderwijs-gerelateerde pilots succesvol voltooid en heeft daarmee de unieke onderwijspositie en het bestaansrecht van het CoE gevalideerd in de markt (zowel qua inhoud als vorm). De aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt is geborgd. Plannen om het onderwijsaanbod op te schalen zijn ontwikkeld en de middelen (mensen, tijd, geld) daarvoor zijn gewonnen; de (nieuwe) partners en klanten zijn aan boord. De opleidingen hebben zich geëngageerd door docenten en studenten beschikbaar te stellen. Complexe maatschappelijke vraagstukken staan centraal.</p>	<p>Een volwaardig portfolio aan onderwijsproducten en -diensten voor initieel en post-initieel onderwijs (LLO) is ontwikkeld en gevalideerd in de markt en voldoet aan de verwachtingen van de doelgroepen en de partners. Een goede kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt is bewezen. Er is sprake van contextrijk onderwijs, waar maatschappelijke vraagstukken centraal staan. Dit unieke onderwijsaanbod vormt de basis voor een verduurzaam CoE.</p>	<p>Het CoE is toonaangevend als het gaat om het ontwikkelen en uitvoeren van excellent beroepsonderwijs dat volledig aansluit op de behoeften van de onderwijs-arbeidsmarkt, niet alleen nu maar ook in de toekomst. Zowel de inhoud als de onderwijsvormen zijn innovatief en trendsettend. De nieuwste verworven inzichten van maatschappelijke vraagstukken vormen de basis voor het onderwijs. Onderzoek en onderwijs zijn met elkaar verweven.</p>
Praktijkgericht Onderzoek	<p>Het CoE heeft een helder beeld hoe het praktijkgericht onderzoek vorm wil geven en hoe value-based kennis ontwikkeld zal worden (onderzoeksthema's, uitvoering, verwachte resultaten, te hanteren kpi's). De link met (complexe) maatschappelijke thema's en de zwaartepunten van de hogeschool zijn helder. Het CoE kan aangeven hoe de ambities mbt doorwerking naar het onderwijs, naar de beroepspraktijk en naar ontwikkeling van kennis in het domein zijn geformuleerd.</p>	<p>Het CoE heeft de eerste pilots voor praktijkgericht onderzoek gedefinieerd in nauwe samenwerking met de beoogde doelgroepen en partners. De partners voor deze pilots voor praktijkgericht onderzoek zijn aan boord en middelen zijn beschikbaar. Nieuwe en aanvullende praktijkgericht onderzoeksprojecten en programma's zijn geïdentificeerd. Het CoE werkt value based en verbindt buiten met binnen.</p>	<p>De eerste praktijkgerichte onderzoeken zijn succesvol en naar volle tevredenheid van alle partijen afgerond. De vraaggestuurde programmering heeft geleid tot het genereren van value-based kennis en draagt aantoonbaar bij aan de zwaartepuntvorming van de hogeschool. Doorwerking naar het onderwijs is geborgd. Onderzoek draagt bij aan het vergroten van het innovatievermogen van de betrokken partijen rondom complexe maatschappelijke vraagstukken. Plannen om op te schalen zijn ontwikkeld en de middelen (mensen, tijd, geld) daarvoor zijn gewonnen; de (nieuwe) partners zijn aan boord.</p>	<p>Het CoE is een (h)erkende partij als het gaat om praktijkgericht onderzoek gericht op complexe maatschappelijke vraagstukken. De resultaten leiden tot vergroten en versnellen van de innovatiekracht van de betrokken partijen. Het CoE werkt value based en is een verbinder van 'buiten' naar 'binnen'. De doorwerking naar het onderwijs, is in de volle breedte zichtbaar en aantoonbaar en draagt zowel bij aan de regionale als landelijke zwaartepuntvorming. De unieke praktijkgerichte onderzoeksprojecten en -programma's vormen de basis voor een verduurzaam CoE en zullen de komende jaren verder uitgebreid worden.</p>	<p>Het CoE is toonaangevend als het gaat om praktijkgericht onderzoek en geniet (inter)nationale bekendheid. Het CoE is een benchmark als het gaat om value based werken en is een excellente verbinder van 'buiten' naar 'binnen'. Het onderzoek van het CoE wordt gezien als de drijvende kracht achter het versnellen en vergroten van de innovatiekracht binnen het ecosysteem. De doorwerking naar het onderwijs, is zeer groot en duidelijk zichtbaar. Onderzoek, onderwijs en innovatie van de beroepspraktijk gaan hand-in-hand. Er zijn voldoende middelen (mens, geld, tijd) en partners beschikbaar om het praktijkgericht onderzoek verder uit te breiden.</p>



	STARTEN	ONTWIKKELEN	VALIDEREN	VERDUURZAMEN	DOORONTWIKKELEN
Innovatie van de beroepspraktijk	Het CoE heeft een helder beeld van hoe het innovatie van de beroepspraktijk wil bevorderen op korte en lange termijn en hoe het CoE zal bijdragen aan de oplossing van één of meerdere maatschappelijke vraagstukken. Doelen en doelgroepen zijn geformuleerd en ook het plan van aanpak en de kpi's aan de hand waarvan de resultaten zullen worden gemonitord.	Het CoE heeft de eerste pilots voor innovatie van de beroepspraktijk gedefinieerd in nauwe samenwerking met de beoogde doelgroepen en partners. De partners voor deze innovatiepilots zijn aan boord en middelen zijn beschikbaar. De concrete invulling van de wijze waarop de oplossing van maatschappelijke vraagstukken door deze pilots zal worden gerealiseerd is gedefinieerd. Er is een start gemaakt met het opzetten van learning communities.	De eerste pilots voor innovatie van de beroepspraktijk zijn succesvol en naar volle tevredenheid van alle betrokken partijen afgerond. Een aantoonbare bijdrage aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk is gerealiseerd. De learning communities zijn effectief en houden zich bezig met complexe vraagstukken. Er is sprake van een multidisciplinaire aanpak. Plannen om op te schalen zijn ontwikkeld en de middelen (mensen, tijd, geld) daarvoor zijn geworven; (nieuwe) partners en klanten zijn aan boord.	Het CoE versterkt en vergroot het innovatief vermogen van de beroepspraktijk op een structurele wijze. Het CoE voorziet in kennisvalorisatie (value based) en ontwikkelt en ondersteunt innovatieve professionals. 21st century skills staan hoog op de agenda. In learning communities is werken, leren en innoveren structureel samengebracht. Innovatie van de beroepspraktijk vormt de basis voor een verduurzaamd CoE.	Het CoE wordt gezien als een belangrijk instrument voor het versnellen en vergroten van het innovatief vermogen. Het CoE draagt structureel bij aan de toekomstbestendigheid van haar partners door bijdragen aan het realiseren van economische en maatschappelijke transitie. Het CoE draagt structureel bij aan het ontwikkelen en ondersteunen van innovatieve professionals die beschikken over 21st century skills en die mobiel en flexibel zijn. De partijen in de quadruple helix hebben elkaar gevonden in learning communities waar sprake is van proactief leren en co-creëren.
Infrastructuur	Het CoE heeft een helder beeld van de gewenste fysieke en digitale contextrijke infrastructuur waar leren en werken samenkomen en die aansluit op de behoeften van de doelgroepen en partners en de regionale economische/maatschappelijke context. Het is helder welke middelen (mensen, tijd, geld) daarvoor nodig zijn en welke partijen nodig zijn om dit te realiseren.	Het CoE heeft in nauwe samenwerking met de beoogde doelgroepen, partners en andere belanghebbenden de fysieke en digitale contextrijke infrastructuur gerealiseerd die nodig is voor de pilots. De benodigde additionele contextrijke infrastructuur voor de volgende fase is geïdentificeerd.	De unieke meerwaarde van de fysieke en digitale contextrijke infrastructuur is zichtbaar en aantoonbaar in de pilots. De contextrijke infrastructuur die nodig is voor de opschaling van de CoE activiteiten is gerealiseerd in nauwe samenwerking met (nieuwe) doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Er is niet alleen aandacht voor de hardware maar ook voor de 'software' (de bemensing)	De fysieke en digitale contextrijke infrastructuur versterkt de bestaande activiteiten binnen het CoE en vormt een magneet voor nieuwe innovaties, onderzoek, onderwijs, economische activiteiten en werkgelegenheid. Het CoE beschikt over voldoende middelen en mensen om de infrastructuur te onderhouden en uit te breiden.	Het CoE beschikt over een state-of-the-art fysieke en digitale contextrijke infrastructures, waar leren, werken, innoveren, ondernemen en onderzoeken samen komen en een unieke en aantoonbare meerwaarde creëren voor alle doelgroepen, partners en andere belanghebbenden.

## MARKT

	STARTEN	ONTWIKKELEN	VALIDEREN	VERDUURZAMEN	DOORONTWIKKELEN
Ecosysteem	Het CoE heeft een goed beeld van hoe het minimum viable ecosysteem eruit dient te zien en welke partijen daarvoor nodig zijn. Het CoE leert van de lessons learned van andere centres.	Het minimum viable ecosysteem dat nodig is voor de pilots staat in de startblokken. Het CoE is aangesloten bij de thematische netwerken rond de zes Kennis- en Innovatie agenda's (KIA's) of is onderdeel van eigen thematisch netwerk indien het zich concentreert op een ander maatschappelijk vraagstuk.	Het minimum viable ecosysteem is gerealiseerd en gevalideerd door de pilots. Nieuwe partners die nodig zijn voor het opschalen van het ecosysteem zijn aan boord. Het CoE werkt binnen de thematische netwerken met andere Centres samen (inclusief afstemming van programmering).	Het ecosysteem dat nodig is voor een verduurzaam CoE is gerealiseerd en het CoE heeft een duidelijk beeld van wat nodig is om het ecosysteem verder uit te breiden. Het Centre levert een bijdrage aan zowel het landelijk PPS-netwerk als aan de thematische netwerken.	Het CoE is succesvol in het verder uitbreiden van het ecosysteem en weet verbanden te leggen met de ecosystemen van andere CoE's. Het centre heeft een leidende rol in zowel het landelijk PPS-netwerk als in de thematische netwerken.
Doelgroepen	De eerste potentiële doelgroepen met hun behoeften en de waarde proposities die hierin kunnen voorzien, zijn geïdentificeerd. De doelgroepen beperken zich niet alleen tot de bedrijven en instellingen maar ook studenten en docenten worden expliciet meegenomen.	Het CoE heeft haar eerste doelgroep(en) gedefinieerd en heeft een duidelijk beeld van de behoeften van deze pilot doelgroep(en). De eerste klanten hebben zich geëngageerd. Ook hebben de eerste studenten en docenten zich geëngageerd.	De eerste pilot doelgroepen hebben de waarde proposities van het CoE gevalideerd. Het CoE heeft een duidelijk beeld van de volgende doelgroepen zijn waarmee het CoE kan opschalen en deze doelgroepen hebben zich geëngageerd. Er is zowel binnen de hogeschool als bij de bedrijven en instellingen voldoende draagvlak.	De waarde proposities van de aanvullende producten en diensten zijn gevalideerd in de markt. Het CoE is in staat om een steeds groter aantal doelgroepen te bereiken en te bedienen, waardoor verduurzaming van het CoE heeft plaatsgevonden. Er is zowel binnen de hogeschool als extern een groot draagvlak gecreëerd.	Er is een continue interactie met (nieuwe) doelgroepen om het aanbod te optimaliseren naar de huidige en toekomstige behoeften in de markt. Het CoE wordt gezien als een trendsetter en aanjager van vernieuwing. Het draagvlak van het CoE bij de bedrijven en maatschappelijke en publieke organisaties en bij de hogeschool is zeer groot.
Positionering & Profilering	Het CoE heeft beschreven hoe het CoE zich zal verhouden tot vergelijkbare initiatieven en (in)directe concurrentie. In de naamgeving wordt gebruik gemaakt van het label 'Centre of Expertise'.	Het CoE heeft een duidelijk beeld van hoe het CoE zich wil positioneren en profileren in de markt. Het Centrum houdt zich tot het Verenigingskader van de VH op consistentie en herkenbaarheid.	De pilots hebben de unieke positie van het CoE in de markt ten opzichte van andere initiatieven gevalideerd. Het Centrum is herkenbaar zowel intern (gebruik van begrippenkader en uitgangspunten van CoEs) als extern herkenbaar voor betrokken partijen.	De gekozen positionering en profilering van het CoE wordt (h)erkend in de markt, waardoor continuïteit van het CoE is gewaarborgd. Het centre voldoet aan de kenmerken gesteld in het Verenigingskader van VH en dit komt ook tot uiting in de interne en externe communicatie.	Het CoE wordt in de markt gezien als een toonaangevende partij met een unieke positionering die niet meer weg te denken is uit het ecosysteem. Het CoE heeft een voorbeeld functie voor andere CoE's.
Klantrelatie & Kanalen	Er is een concept plan waarin aangegeven wordt hoe het CoE de partners, doelgroepen en andere belanghebbenden wil benaderen en hoe men de relatie wil vormgeven.	De kanalen en de daarbij behorende relatievormen die nodig zijn voor de pilots zijn opgezet voor de partners, doelgroepen en andere belanghebbenden en hebben geresulteerd in eerste klanten, die zich geëngageerd hebben deel te nemen aan de pilots.	De kanalen en relatievormen in de pilotfase zijn effectief en de kanalen en relatievormen die nodig zijn voor de partners, doelgroepen en andere belanghebbenden in de opschalingsfase zijn opgebouwd. Nieuwe partners en doelgroepen hebben zich aangesloten.	De kanalen en de relatievormen zijn gevalideerd in de markt en hebben geleid tot voldoende klanten en opdrachten om te komen tot een verduurzaam CoE. Nieuwe kanalen en relatievormen worden ontwikkeld om verder uit te breiden.	Het CoE is in staat om een continue stroom van klanten en opdrachten te genereren die nodig is om het CoE verder uit te bouwen. Het CoE heeft enerzijds een stabiele en langdurige relatie met bestaande klanten opgebouwd en is anderzijds in staat om steeds weer nieuwe klanten voor nieuwe markten te werven.

## MENSEN, PARTNERS EN ORGANISATIE

	STARTEN	ONTWIKKELEN	VALIDEREN	OPSCHALEN	OPTIMALISEREN
Kernteam	Er is een ondernemende kartrekker met een duidelijke visie hoe hij/zij het CoE wil gaan vormgeven. Hij/zij heeft een kernteam samengesteld dat beschikt over de competenties, ervaringen en netwerken die nodig zijn om het CoE van de grond te krijgen en dat voldoende gevoel heeft voor zowel onderwijs, onderzoek als beroepspraktijk.	Het kernteam is operationeel en heeft een (project)organisatie opgebouwd die nodig is voor het uitvoeren van de pilots, waarmee het bestaansrecht van het CoE gevalideerd dient te worden. Het kernteam heeft draagvlak gecreëerd bij partners en andere belanghebbenden en weet de benodigde mensen en middelen aan boord te krijgen.	Het kernteam is slagvaardig en ondernemend en heeft door middel van succesvolle pilots laten zien dat het CoE bestaansrecht heeft. Het kernteam heeft de bezetting aangepast en uitgebouwd, zodat het klaar is om het CoE verder uit te bouwen. De leden van het kernteam zijn in staat te denken en te handelen van buiten naar binnen.	Er is een ondernemende kartrekker met een duidelijke visie hoe hij/zij het CoE wil gaan vormgeven. Hij/zij heeft een kernteam samengesteld dat beschikt over de competenties, ervaringen en netwerken die nodig zijn om het CoE van de grond te krijgen en dat voldoende gevoel heeft voor zowel onderwijs, onderzoek als beroepspraktijk. Het CoE laat zien dat het een goede verbinder is van buiten naar binnen	Het kernteam is operationeel en heeft een (project)organisatie opgebouwd die nodig is voor het uitvoeren van de pilots, waarmee het bestaansrecht van het CoE gevalideerd dient te worden. Het kernteam heeft draagvlak gecreëerd bij partners en andere belanghebbenden en weet de benodigde mensen en middelen aan boord te krijgen. Het CoE is een toonbeeld van een verbinder van buiten naar binnen
Organisatie	Er is een concept blauwdruk ontwikkeld van hoe de organisatie van het CoE er dient uit te zien, inclusief hoe de organisatie opgebouwd zal worden in de komende jaren. De profielen en rollen van de verschillende partijen zijn gedefinieerd.	De organisatie die nodig is voor het uitvoeren van de pilots is opgebouwd en de benodigde mensen en middelen met de juiste kennis, competenties en ervaring zijn aanwezig. Er is een duidelijk beeld van de organisatie die nodig is voor een verduurzaam CoE.	De organisatie heeft aangetoond de pilots met succes te kunnen uitvoeren. De organisatie is verder uitgebouwd en is klaar voor opschaling. De daarvoor benodigde middelen en mensen (met de relevante competenties, ervaring en netwerken) zijn aan boord.	De organisatie is niet langer meer een 'pilot/project' organisatie, maar is uitgegroeid tot een volwaardige organisatie die in staat is om een breed pakket aan producten en diensten aan te bieden aan verschillende doelgroepen, waardoor het CoE verduurzaamd is.	Het CoE is een zelflerende organisatie die zich continu aanpast aan veranderingen in de markt en die in staat is om bedreigingen het hoofd te bieden en kansen te benutten. De organisatie is toekomstbestendig en in staat de toonaangevende positie van het CoE verder uit te bouwen.
Partners	Het CoE heeft een goed overzicht van de partners vanuit de quadruple helix die nodig zijn voor de oprichten van het CoE. Samen met alle betrokken partijen zijn de doelstellingen voor het Centre geformuleerd	De partners die nodig zijn voor de eerste pilots zijn aan boord en hebben zich gecommitteerd (minimum viable ecosysteem). Een gezamenlijke programmering is gedefinieerd.	Partners uit quadruple helix hebben in co-creatie de pilots op maatschappelijke vraagstukken tot een succes gemaakt en de partners die nodig zijn voor de opschaling zijn aan boord. Er is een gezamenlijke vraaggestuurde programmering.	Partners uit quadruple helix hebben succesvol het CoE opgeschaald en er zijn lange termijn commitments van partners die verduurzaming van het CoE mogelijk maken. De denkrichting is van 'buiten' naar 'binnen' gericht.	Het CoE is in staat om continu partners uit quadruple helix aan zich te verbinden waarmee samen nieuwe wegen worden ingeslagen. Succesvol co-creëren zit in het DNA van het CoE. De partners hebben gezamenlijk de vraaggestuurde programmering op maatschappelijke vraagstukken opgesteld voor de komende jaren.
Governance	Een voorstel voor de governance is opgesteld, waarin beschreven is hoe de aansturing nu en in de toekomst zal gaan plaatsvinden en hoe en welke rol partners en eventueel andere belanghebbenden hierin zullen spelen, waarbij de inhoud en niet de structuur leidend is.	De voorgestelde governance is gedragen en goedgekeurd door de betrokken partijen en de governance die nodig is voor de pilots is slagvaardig en operationeel. Er is een adviesorgaan dat als klankbord fungeert voor het kernteam. Alle partners zijn vertegenwoordigd in de governance structuur.	De governance (toezichts- en adviesorganen) creëert een duidelijke toegevoegde voor het CoE en is waar nodig aangepast, zodat de toezichts- en adviesorganen ook een meerwaarde hebben bij de opschaling van het CoE. De goeverance structuur is een goede afspiegeling van de partners. Doelstellingen en activiteiten worden in gezamenlijkheid met alle betrokken partners in het Centre vastgesteld.	De governance (toezichts- en adviesorganen) functioneert naar tevredenheid van alle betrokken partijen en is daadkrachtig en slagvaardig. De toezichts- en adviesorganen denken proactief mee over de toekomst van het CoE en houden zich zowel bezig met de exploitatie als met de exploratie.	De governance (toezichts- en adviesorganen) houdt het CoE scherp en draagt met haar kennis, kunde, ervaring en netwerken structureel bij aan uitbouwen van het CoE door goed in te spelen op nieuwe (maatschappelijke) trends, kansen en bedreigingen. De governance structuur is een goede afspiegeling van de partners en ecosysteem van het CoE.

## BUSINESS

	STARTEN	ONTWIKKELEN	VALIDEREN	OPSCHALEN	OPTIMALISEREN
Businessmodel	Een businessplan op hoofdlijnen is opgesteld, waarin de businessmodellen en de daaraan onderliggende veronderstellingen helder zijn uiteengezet.	Op basis van input vanuit de markt, partners en andere belanghebbenden is er een geactualiseerd businessplan opgesteld en zijn de businessmodellen verder uitgewerkt en de belangrijkste onderliggende veronderstellingen gevalideerd in gesprekken met de partners.	De businessmodellen zijn getest en gevalideerd in de pilots. Op basis van de uitkomsten van deze pilots is het businessplan geactualiseerd en is de businessmodellen voor de opschalingsfase in detail uitgewerkt. Onderliggende veronderstellingen zijn gevalideerd in gesprekken met de partners.	De businessmodellen voor een verduurzaamd CoE zijn gevalideerd in de markt. Het businessplan is geactualiseerd op basis van behaalde resultaten en de ontwikkelingen in de markt. Partners hebben zich langjarig (>3 jaar) verbonden aan het CoE met substantiële inspanningsverplichtingen (in cash en in kind).	De businessmodellen van het CoE zijn aantoonbaar succesvol en vormen de basis voor verdere groei. Er is een adaptief en flexibel businessplanningsproces, dat er voor zorgt dat het CoE adequaat en tijdig reageert op nieuwe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in de markt. Partners bewegen mee met de behoeften van de CoE.
Kosten en Baten	Een eerste inschatting is gemaakt van de beoogde kosten en baten (in cash en in kind) voor de korte en lange termijn, waarbij de onderliggende aannames zijn beschreven.	Het businessplan bevat een financieel plan dat getest is aan de hand van input van beoogde doelgroepen, partners en andere belanghebbenden. Het is voor elke partner duidelijk welke inspanningen (cash en in kind) nodig zijn voor de pilot.	Er is een geactualiseerd plan, waarin de (cash en in-kind) kosten en resultaten/impact van de pilots voor elk van de partners zijn verwerkt. De resultaten van de pilots geven vertrouwen in de haalbaarheid van een verduurzaamd CoE.	De behaalde resultaten tonen aan dat het CoE verduurzaamd is. Het CoE heeft een aantoonbare maatschappelijke impact. Er is een geactualiseerd plan voor het verder uitbouwen van het CoE waarin duidelijke de kosten/inspanningen (cash en in kind) en opbrengsten/impact per partner in zijn uitgewerkt.	Het CoE is verduurzaamd en is toekomstbestendig. Het CoE heeft een grote aantoonbare maatschappelijke impact. Er is een businessplanningsproces waarin de verwachte kosten / inspanningen (cash en in-kind) en opbrengsten/ impact per partner worden gemonitord en zo nodig aangepast.
Financiering	Op basis van het businessplan is een eerste schatting gemaakt van de financieringsbehoeften per fase. De financiering bronnen, (zowel in kind, cash, als dragen van risico) zijn geïdentificeerd.	Met betrokken partners worden concrete afspraken gemaakt over de financiering van het CoE op korte en lange termijn en welke verplichtingen daar tegenover staan. De financiering (zowel in kind, cash, als dragen van risico) voor de pilots is geregeld.	De partners hebben laten zien dat zijn hun toezegging ook nagekomen zijn in de pilot fase. De concrete toezeggingen van de partners bieden voldoende middelen om het CoE uit te bouwen tot een volwaardig en verduurzaamde organisatie.	Het CoE beschikt over voldoende middelen/financiering om verduurzaamd te zijn; de continuïteit van het CoE is gewaarborgd. Het CoE voldoet aan de verwachtingen en eisen die gesteld zijn door de partners/financiers, die zich op hun beurt ook houden aan de gemaakte afspraken. De partners hebben zich langjarig verbonden aan het CoE met substantiële inspanningen (cash en in-kind).	Het CoE beschikt over de middelen/financiering die nodig zijn voor het realiseren van zijn groeiambitie. Het CoE is bestand tegen tijdelijke tegenslagen en investeert in het verder uitbouwen van het CoE. Het ecosysteem investeert langjarig in het CoE.
Risicomanagement & Control	Het CoE heeft een SWOT-analyse uitgevoerd en heeft de belangrijkste risico's geïdentificeerd. De ambitie is vertaald naar concrete doelstellingen en kpi's.	Het CoE heeft SMART doelen en kpi's voor de pilots gedefinieerd om de voortgang en de geïdentificeerde risico's te monitoren. Een voorstel voor een kwaliteitsmanagementsysteem is uitgewerkt en geïmplementeerd voor de pilots.	Het CoE heeft aangetoond de pilots tot een succesvol einde te kunnen brengen. De resultaten en de lessons learned van de pilots worden gebruikt om verbeteringen door te voeren en de opschaling van het CoE voor te bereiden.	Het CoE heeft aangetoond in staat te zijn om het CoE verduurzaamd te maken. Monitoring en reflectie vinden op een systematische manier plaats en de uitkomsten hiervan worden gebruikt om de processen en activiteiten structureel te verbeteren. Het kwaliteitssysteem is over de gehele breedte van het CoE geïmplementeerd.	Het CoE is uitgegroeid tot een toonaangevend CoE en een trendsetter. Het CoE wordt gezien als een voorbeeld voor andere CoE-en. Er is sprake van een zelflerende organisatie, die proactief inspeelt op nieuwe trends, kansen en bedreigingen. Continue leren en verbeteren zit in de DNA van het CoE.

## 4. DE PEER REVIEW AANPAK

Doel van de peer reviews is elkaar zoveel mogelijk te helpen, én te leren van nieuwe aanpakken en invalshoeken. Daarom willen we natuurlijk graag dat er zoveel mogelijk Centres meedoen: samen helpen we elkaar verder. Tijdens de peer reviews hanteren we een aanpak, die beknopt hieronder is weergegeven:

1. Je vraagt een peer review aan bij Katapult (Sander van der Ham, [S.vanderHam@ptvt.nl](mailto:S.vanderHam@ptvt.nl)), en stelt samen de hulpvragen vast. Er wordt vervolgens een peer review team gevormd op basis van deze hulpvragen, en een planning vastgelegd. Het Centre voorziet het peer review team van achtergrondinformatie.
2. Er worden interviews ingepland. De peer reviewers nemen de ontvangen documentatie door ter voorbereiding op de interviews.
3. Het team bezoekt (fysiek en/of virtueel) het CoE en spreekt verschillende betrokkenen van het centre. De eerste indrukken worden aan het einde van het bezoek teruggekoppeld.
4. Het team stelt een peer review rapport op met bevindingen en aanbevelingen. Het concept rapport wordt gestuurd aan de directeur van het CoE met de vraag om te reageren op feitelijke onjuistheden. Afspraak is dat de directeur zorgt voor terugkoppeling van de bevindingen van de peer review aan alle geïnterviewden. Aansluitend vindt een terugkoppelbijeenkomst met een kleine vertegenwoordiging van het CoE plaats, waarin de peer review ook wordt geëvalueerd.
5. Het CoE gaat aan de slag met de uitkomsten van de peer review.
6. 'Voor wat hoort wat'. We vragen je expliciet om ook een bijdrage te leveren aan peer reviews van collega-centres. Om als peer reviewer ingezet te kunnen worden zal je gevraagd worden een korte training te volgen.

### Kosten van de peer review

De kosten van de peer review zijn in totaal 4.000 euro exclusief btw voor het Centre. Hiervan wordt de leading expert en de secretaris betaald, de overige teamleden participeren onbetaald in het peer review team. In de praktijk blijkt dat de leeropbrengsten voor deelnemende peers hoog zijn, en dus meer dan de moeite waard. Onderstaande ureninschatting is een gemiddelde van de peer reviews die de afgelopen periode hebben plaatsgevonden.

Inzet in uren	Leading expert	Teamlid 1	Teamlid 2	Inhoudelijk secretaris	Totaal
Organisatie	1			8	9
Intake + intern vooroverleg	3	2	2	3	10
Inhoudelijke voorbereiding	4	4	4	4	16
Interviews	8	8	8	8	32
Rapportage (incl. 1 a 2x afstemming)	8	2	2	4	16
Mondelinge terugkoppeling/toelichting	1	(1)	(1)	1	2 (4)
					85