

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
- > **6** Regionale visie
- > **8** Business plan
- > **12** **Bijlage 1:** Hoe komt u tot een regionale visie?
- > **16** **Bijlage 2:** Do's en don'ts

Inleiding

Sinds 2014 wordt door middel van het Regionaal Investeringsfonds mbo geïnvesteerd in de ontwikkeling van duurzame publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. Het achterliggende doel van het Regionaal investeringsfonds mbo (hierna te noemen 'het fonds') is de aansluiting verbeteren van het beroepsonderwijs op de behoefte van de arbeidsmarkt. De opzet van deze publiek-private samenwerkingen is vrij in te vullen en zal daarom sterk in vorm en inhoud verschillen per samenwerkingsverband. Om in aanmerking te komen voor toekenning vanuit het fonds, behoort een aanvraag in ieder geval bij te dragen aan het behalen van de doelstelling.

Het Platform Bèta Techniek ('Platform') heeft 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 gewerkt aan kennis over wat wel en niet werkt bij het opzetten van een publiek-private samenwerking.² Met de ontwikkeling van Centra is ook steeds zichtbaarder geworden wat een publiek-private samenwerking kan zijn en betekenen voor de partijen waarvoor en waardoor het is opgericht. Hiermee is ook de bevestiging gekomen dat een blauwdruk voor 'het' Centre of Centrum niet bestaat. Verschillende verschijningsvormen met elk eigen kenmerken zijn ontstaan omdat ook het **karakter** van Centra verschilt.

Het ene type Centrum is niet beter dan het ander type; bepalend hierin is de vraag wat het beste past bij hun omgeving, bij de eigen ambities en de 'markt'vraag'. De expertcommissie van het Platform heeft in haar auditrapportage *Dynamiek onderweg (2014)* een typologie van verschillende 'soorten' Centra beschreven aan de hand van twee dimensies en doorontwikkeld in de auditrapportage over Centra voor innovatief vakmanschap (2016). Deze typologie is gebaseerd zijn op de twee kernvragen van een publiek-private samenwerking: (1) wat is de focus? en (2) hoe is de positionering in de markt? Beide dimensies komen in de praktijk in alle varianten voor. Dat maakt het mogelijk om ze uit te werken in vier kwadranten, elk met hun eigen karakter: de incubator; de transformator; de facilitator; de co-creator.³

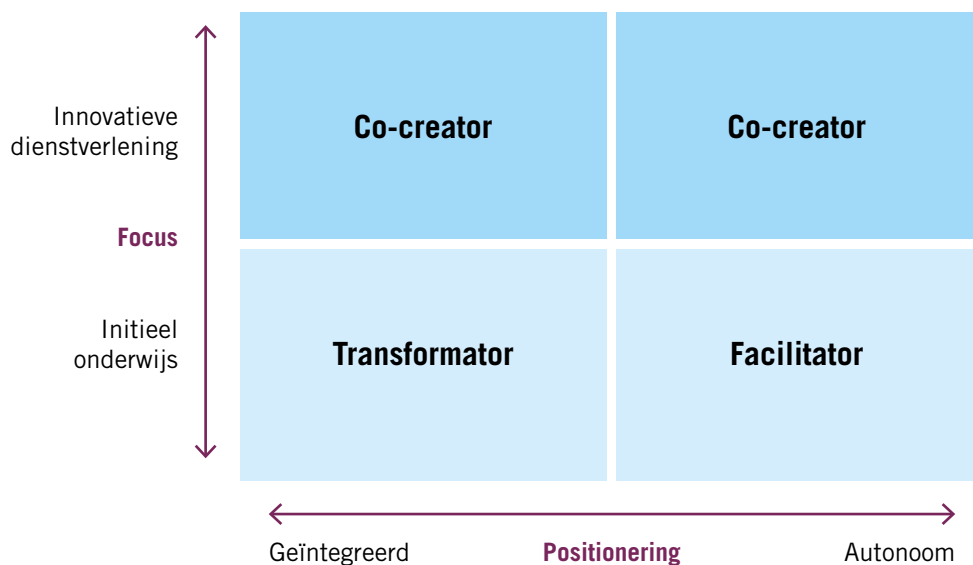
Dimensie 1: focus

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

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.

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

3 Zie voor concrete voorbeelden en een verslag van de ontwikkeling van de Centra de jaarlijkse overall auditrapportages; in het bijzonder de laatste rapportage over *Centra voor innovatief vakmanschap (2016)*



Dimensie 2: positionering

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

Meer hierover weten? Zie de auditrapportage 2014 en de publicatie fasemodel op www.publiekprivaatsamenwerken.nl en in het bijzonder de meest recente auditrapport (2016).

Handvatten voor het opzetten van een publiek-private samenwerking

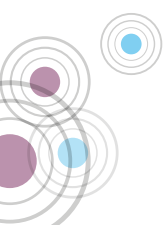
De handvatten hebben tot doel u te ondersteunen bij het opstellen van uw publiek-private samenwerking. Hoewel naar ervaring van het Platform de handvatten een bijdrage kunnen leveren aan een stevige aanvraag voor het fonds, zijn de handvatten niet hetzelfde als de criteria van het fonds. In de regeling zelf staan de definitieve eisen en bijbehorende beoordelingscriteria.

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 het is ingebed in een regionale visie die wordt gedragen door de relevante stakeholders in de regio. Daarnaast is een stevig business plan belangrijk.

Hierin wordt duidelijk 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.

Het business plan is onderdeel van het fasemodel voor publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs en is ontwikkeld op basis van de ervaringen van en met de Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap die door het Platform van dichtbij worden gevolgd en ondersteund. Dit fasemodel was onder meer input voor de inrichting van het Regionaal investeringsfonds en de geformuleerde criteria. De punten die hieronder worden beschreven zijn dus niet verplicht om in uw regionale visie en business plan op te nemen, maar zijn bedoeld als handvat voor het samenwerkingsverband. Onder meer met behulp van het fasemodel ondersteunt het Platform de ontwikkeling van publiek-private samenwerkingen in het beroepsonderwijs. Zo kunt u een sterkte-zwakte analyse laten uitvoeren op uw businessplan en regionale visie voordat u de definitieve aanvraag doet voor het fonds. Bij deze sterkte-zwakte analyse kijken wij aan de hand van onderstaande handvatten naar uw business plan en regionale visie.

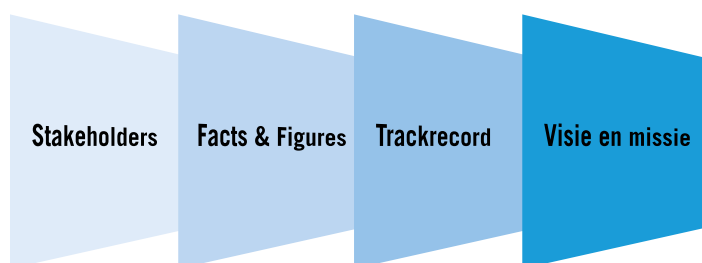


Regionale visie

De regionale visie vormt de basis en het uitgangspunt voor het gezamenlijk meerjarig inzetten van acties ten behoeve van publiek-private samenwerking door diverse stakeholders uit beroepsonderwijs, bedrijfsleven en overheid, die elkaar aanvullen en versterken. 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 randvoorwaarde 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 en dat deze gebaseerd is op een regionale visie op onderwijs en arbeidsmarkt van alle stakeholders.

Uit ervaring van het Platform is gebleken dat je in een regionale visie een aantal punten aan de orde zou kunnen laten komen zodat de visie goed neergezet kan worden. Deze punten zijn ontwikkeld aan de hand van eerdere ervaringen van het Platform en zijn bedoeld als handvatten aan de hand waarvan je de regionale visie zou kunnen opstellen;



Management samenvatting:

Een bondige en 'to the point' samenvatting is handig 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 en de relevante stakeholders vormt de basis van de regionale visie. Vragen die je op weg kunnen helpen hiermee zijn; Wat is de precieze afbakening van de regio? Wat is de onderbouwing waarop de keuze gemaakt is voor de afbakening van de regio? Wat is de analyse van zowel onderwijs- arbeidsmarkt die is gemaakt? Wat zijn de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van de regionale (toekomstige) arbeidsmarkt waarop deze analyse gebaseerd is? Wordt er voortgebouwd op bestaande regionale en sectorale agenda's? Wie zijn de relevante stakeholders in het onderwijs, de regionale overheid en het regionale bedrijfsleven (zowel samenwerkingspartners als andere relevante partijen)?

De vraag van de regionale arbeidsmarkt en de relevante samenwerkingspartners:

Het belang van je publiek-private samenwerking zou je kunnen aantonen door aan te geven op welke vraag vanuit de (regionale) arbeidsmarkt en samenwerkingspartners de publiek-private samenwerking een antwoord of oplossing kan bieden. De volgende kunnen helpen om dit in kaart te brengen: Wat is de vraag van de regionale arbeidsmarkt? Wat is de vraag van de relevante samenwerkingspartners? Wat is de uitkomst van de afstemming met de relevante samenwerkingspartners? Wat is de vraag van de andere relevante partijen in de regio (vmbo-instellingen, andere mbo-instellingen, hoger onderwijs, bedrijfsleven, regionale overheden)? Wat is de uitkomst van de afstemming met de relevante partijen? Hoe is er afstemming bereikt met deze partijen?

Daarnaast is het van belang om in kaart te brengen wat er in de regio al gedaan is om 'de vragen' op te lossen; Wat is het trackrecord/wat heeft de regio in het verleden al gedaan? Wat zijn de relevante facts&figures waarmee de aanknopingspunten voor de publiek-private samenwerking geïdentificeerd kunnen worden?

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, je toont hiermee aan dat er een langdurige vraag zal zijn naar je publiek-private samenwerking. 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 en 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?

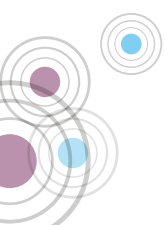
Macrodoelmatigheid in de regio

In het kader van positionering en profilering is het in het belang je publiek-private samenwerking om aan te tonen dat je aansluit bij bestaand regionaal beleid en beleid inzake macrodoelmatigheid. Hetzelfde geldt voor het zoeken naar afstemming met soortgelijke initiatieven. Zo zijn er inmiddels al 100 publiek private samenwerkingsverbanden in het beroepsonderwijs. Zie www.publiekprivaatsamenwerken.nl

Visie en missie

Tot slot is uit ervaring gebleken dat het handig is om je visie en missie kort en bondig neer te zetten; Waar wil je uiteindelijk naar toe met de publiek-private samenwerking in relatie tot de regio? Wat zijn de ambities voor de toekomst? Wat is de realistische onderbouwing hiervan?

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



Business plan

Op basis van je regionale visie kan je vervolgens een business plan schrijven. Ervaring leert dat een stevig business plan randvoorwaarde is voor een duurzame publiek-private samenwerking. Voor het Regionaal investeringsfonds mbo is een plan van aanpak vereist, (veel) elementen uit het business plan kunnen hiervoor gebruikt worden. Het plan van aanpak is bedoeld om aan te tonen hoe je de publiek-private samenwerking van plan bent op te gaan zetten. Het business plan is echter een levend document, dat de plannen en visie beschrijft van de op te zetten publiek-private samenwerking. Het business plan zal in de ontwikkeling van de publiek-private samenwerking steeds worden aangepast indien nodig.

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. Het is een pitch naar potentiële klanten, partners en medewerkers, met als doel draagvlak te creëren en hen aan boord te krijgen voor de opstart fase maar ook voor de fases daarna (zie fase model 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), inclusief wie de belangrijkste spelers zijn en wie als (in)directe concurrenten worden beschouwd. Tot slot, worden de belangrijkste mijlpalen en de bijbehorende activiteiten beschreven voor de komende periode.

Het business plan heeft in de beginfase, na de toekenning van de investering uit het fonds, een sterk dynamisch karakter en wordt continu aangepast aan de nieuwe opgedane inzichten, kennis en ervaring. In de volgende fase, als meer en meer informatie verzameld en beschikbaar is, zal het plan meer gedetailleerd en gestructureerd worden en minder variëren.

Uit ervaring van het Platform is gebleken dat je in een business plan een aantal punten aan de orde zou kunnen laten komen zodat de plannen visie goed neergezet kunnen worden. Deze punten zijn ontwikkeld aan de hand van eerdere ervaringen van het Platform en zijn bedoeld als handvatten aan de hand waarvan je een business plan zou kunnen opstellen;

Management samenvatting:

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

De uniekheid van de publiek-private samenwerking:

Aantonen dat je publiek-private samenwerking uniek is, is belangrijk om het belang van je publiek-private samenwerking aan te tonen voor (potentiele)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.

Doelgroepen en waardeproposities:

Dit is een beschrijving van eerste doelgroep(en) waarop de publiek-private samenwerking zich wil gaan richten. Wat zijn de behoeften van deze klanten en op welke manier worden deze klanten vandaag de dag wel of niet of gedeeltelijk voorzien in deze behoeften? Op welke wijze denkt de publiek-private samenwerking nu en in de toekomst in deze behoeften 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).

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 je hiervoor zou kunnen beantwoorden: 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?

Mogelijke proposities voor partners:

- Human capital: Goed opgeleide stagiairs en werknemers
- Contractonderwijs/ company training (opleten: niet subsidiabel binnen RIF)
- Krachtenbundeling: Positionering in de regio of in gedeelde faciliteiten
- Innovatieprojecten
- Kennisuitwisseling en kennisontwikkeling

Concurrentie:

Je concurrentie in kaart brengen geeft overzicht wat je kan verwachten van andere spelers in het veld. Op deze manier kan je ook inzicht krijgen in eventuele risico's en hier rekening mee houden. Vragen die je hiervoor zou kunnen beantwoorden 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 punt 6) helpt bij het identificeren van concurrenten en complementaire spelers in de markt. Zijn

er politieke en economische ontwikkelen en 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?

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

Een beschrijving van het ecosysteem, 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. Ook met de opmerkingen in het kader van macrodoelmatigheid. 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?

Business model:

Het ontwikkelen van een business model helpt je om een aantal zaken in kaart te brengen, je kunt hierbij denken aan: 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? Een veel gebruikt model bij publiek-private samenwerkingen is het business model Canvas.

Meer hierover weten? Zie publicatie [Publiek-private business modellen in het nederlandse beroepsonderwijs](http://www.publiekprivaatsamenwerken.nl) op www.publiekprivaatsamenwerken.nl

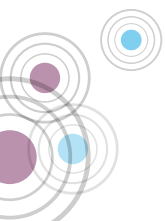
Kernactiviteiten:

Een beschrijving van de kernactiviteiten maakt duidelijk wat de eerste en belangrijkste activiteiten zullen zijn in de beginfase. Vragen die je hiervoor zou kunnen beantwoorden 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 ontwikkelen en geleverd worden (co-creatie)? Welke kern activiteiten zijn het meest kritisch? Welke competenties zijn al aanwezig en welke dienen nog ontwikkeld te worden?

Let op: Een aanvraag bij het Regionaal Investeringsfonds mbo moet een gedetailleerd activiteitenplan bevatten **voor het eerste uitvoeringsjaar**.

In het activiteitenplan moet vooral zichtbaar worden wat het samenwerkingsverband gaat DOEN binnen het project. De korte beschrijving van een activiteit bevat daarom meestal een werkwoord. Iedere activiteit dient gekoppeld te worden aan de begroting zodat voor iedere activiteit duidelijk is wat de kosten zijn. In de beschrijving van de projectorganisatie kan beschreven worden door WIE aan een activiteit wordt deelgenomen.

Hieronder een voorbeeld van een indeling van een inzichtelijk activiteitenplan:



Fase X (bv. ontwikkelfase/uitvoeringsfase/verduurzamingsfase), periode t/m

WAT	WANNEER		RESULTAAT	WIE
Activiteit 1 (korte beschrijving geven)	van tot	eventueel tussenresultaat of mijlpaal	eindresultaat beschrijven	door wie:
Activiteit 2 (korte beschrijving geven)	van tot	eventueel tussenresultaat of mijlpaal	eindresultaat beschrijven	door wie:

Partners:

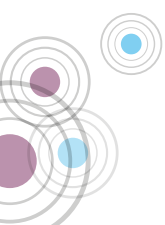
Je partners in kaart brengen is handig om te zien welke (wat voor soort) partners er nodig zijn om je publiek-private samenwerking op te zetten. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Welke type partners zijn nodig op zowel korte als lange termijn? Wat is het profiel van deze partners? Wat is in het 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 in-kind) en risico dragen?

Organisatie en kernteam:

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

Benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur:

Tot slot is het handig 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?



Bijlage 1

Hoe komt u tot een regionale visie?

Bijlage 1.

Hoe komt u tot een regionale visie?

U inventariseert met uw relevante samenwerkingspartners welke elementen essentieel zijn in de gezamenlijke regionale visie. De regio , waarbij de exacte omvang en begrenzing *bottom-up* wordt vastgesteld, samenhangend met de regionale arbeidsmarkt en het verzorgingsgebied van de vmbo- en mbo-instellingen. 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 visie 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 (georganiseerd) bedrijfsleven als regionale overheden. Het risico van versnippering is zeker niet ondenkbeeldig. 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. Regio-afbakening (welke vmbo- en mbo-instellingen en *stakeholders* komen aan tafel) vindt vanzelfsprekend *bottom-up* plaats, mbo-instellingen nemen hierbij het initiatief. De omvang van de regio kan verschillen, al naar gelang leerlingenstromen en herkenbare behoeften van het afnemende veld (zoals de negen topsectoren). Per onderwijs- en/of arbeidsmarktsector kunnen regio's verschillen. Tevens kunnen mbo-instellingen met verschillende vestigingen in meerdere regio's participeren. Het is van belang dat alle mbo-instellingen in een regio die de opleidingen waarop uw aanvraag betrekking heeft, aanbieden 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 *stakeholders* te informeren. Aansluiting bij al bestaande en effectief gebleken regio's kan een goede invalshoek zijn.

Het bedrijfsleven neemt in de samenwerking verantwoordelijkheid voor:

- Het actief bijdragen aan een goede wisselwerking tussen bedrijf en onderwijsinstelling;
- Het aangeven, aggregeren en kanaliseren van de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan mensen op middellange termijn;
- Het ondersteunen en stimuleren van zwaartepuntvorming, 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.

De overheid neemt in de samenwerking verantwoordelijkheid voor:

- Het stellen van regionale prioriteiten;
- Het bewaken van overzicht en het faciliteren van afstemming tussen initiatieven;
- De (mogelijke) cofinanciering.

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 (topsectoren).

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, inclusief de aansluiting op de negen topsectoren. Beschikbaarheid van op de regio toegespitste, recente en onomstreden informatie is hierbij van vitaal belang.

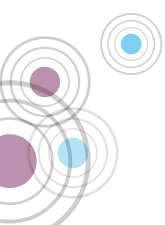
Trackrecord, wat werkt wel en wat werkt niet?

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 vmbo en mbo onderwijs 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.

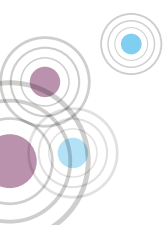


Acties

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) 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.



Bijlage 2

Do's en dont's bij het starten

Bijlage 2.

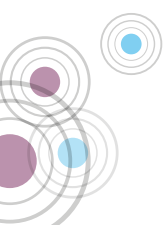
Do's en don't's bij het starten

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.
- > In de planfase worden partijen (ook docenten) die de beoogde activiteiten realiseren nauw betrokken.

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.



Colofon:

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

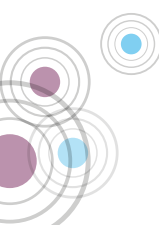
www.centresofexpertise.nl
www.centraavorinnovatiefvakmanschap.nl

Vormgeving

Optima Forma bv
Rodelaan 1
2272 JA Voorburg

www.optimaformabv.nl

© mei 2016



REGIONAAL INVESTERINGSFONDS MBO

SUCCESVOLLE SAMENWERKING ONDERWIJS-BEDRIJFSLEVEN

