

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

Een handboek om
tot duurzame
publiek-private
samenwerkingen
te komen.

- UP-TO-DATE ONDERWIJS
- MEER STUDENTEN & TOEKOMSTIGE MEDEWERKERS
- BETERE AANSLUITING MET DE PRAKTIJK
- LEVEN LANG ONTWIKKELEN
- INNOVATIE & ONDERZOEK

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

BUSINESSMODELLEN VOOR PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKEN

WAARDECREATIE VOOR BEROEPSONDERWIJS EN BEDRIJVEN

INHOUDSOPGAVE

15 interviews met
bedrijven en
15 businessmodellen
ter inspiratie

ACHTERGROND
& THEORIE

INSPIRATIE
UIT DE PRAKTIJK

Voorwoord 4	Interview GGZ Friesland 50
Stoomcursus PPS 6	Interview MKB Luchtenburg 52
6 redenen om mee te doen aan een PPS 10	Interview Festo 54
Interview Tata Steel 12	Interview Koning & Hartman 56
Interview Alliander 14	Trainingsbureau 58
Interview KLM 16	Projectbureau 60
Deel de droom 18	Verkoopkantoor 62
Succesvolle businessmodellen voor PPS 20	Laboratorium 64
Uitgelicht: vier bouwstenen voor een PPS-businessmodel 22	Interview Demcon 66
Businessmodelpatronen 24	Interview Vitens 68
15 businessmodellen ter inspiratie 27	Interview Siemens 70
Opleidingshuis 28	Interview AAE 72
Leren in de praktijk 30	Marketingorganisatie 74
Entreeonderwijs 32	Netwerkorganisatie 76
Practoraat 34	Loket 78
Interview Cargill 36	Inzet van studenten 80
Interview DSM 38	En nu de praktijk: Ontwerp uw eigen businessmodel 82
Interview Jean School 40	Businessmodellen: tips & conclusies 84
Interview UMCG 42	Breng uw businessmodel in beweging 86
Onderzoekshuis 44	Verdiene en verduurzamen in de praktijk 88
Innovatiewerkplaats 46	Colofon 91
Innovatieteams 48	

PUBLIEK PRIVAAT SAMENWERKEN

Ondanks dat een groot aantal van de PPS'en inmiddels goede resultaten boekt, is het opzetten van een succesvolle publiek-private samenwerking niet eenvoudig.

KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

VOORWOORD

Publiek-private samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, kortweg PPS, geeft een antwoord op de vraag naar up-to-date onderwijs in een tijd waarin technologische ontwikkeling razendsnel gaat. Uit het groeiende aantal initiatieven blijkt hoezeer hier behoefte aan is. Bedrijven en instellingen voor beroepsonderwijs werken nu al samen in 160 PPS'en. Het zijn innovatieve hotspots waar economische, maatschappelijke en sociale waarde wordt gecreëerd voor onderwijs, ondernemers en overheid. Deze PPS'en zijn verbonden in Katapult, een netwerk vol ambitie.

WAARDECREATIE

Een belangrijke vraag is wat die waarde inhoudt. Voor het onderwijs ligt het antwoord voor de hand: met up-to-date skills en technologie komen studenten van alle niveaus beter voorbereid op de arbeidsmarkt. Voor bedrijven kan het antwoord echter verschillend zijn. De een is op zoek naar goed opgeleide werknemers, de ander wil toegang tot innovatieve studententeams, weer een ander heeft behoefte aan bijscholingstrajecten voor medewerkers of een state-of-the-art lab om prototypes te ontwikkelen. Al deze beweegredenen komen terug in de interviews met vijftien vernieuwingsgezinde bedrijven die in dit handboek zijn opgenomen.

BUSINESSMODELLEN

Hoewel PPS natuurlijk niet winstgevend hoeft te zijn, is het vinden van een kostendekkend businessmodel wel essentieel. Het Business Model Canvas biedt een goed startpunt. Ter inspiratie zijn in dit handboek vijftien businessmodellen uit de praktijk van PPS uitgewerkt.

AAN DE SLAG!

Katapult nodigt bestaande samenwerkingsverbanden uit om van elkaar te leren en nieuwe om zich aan te sluiten en zo de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. We nodigen u allen uit hiermee aan de slag te gaan en de beweging die in gang is gezet, te versnellen op weg naar het beroepsonderwijs en de beroepspraktijk van morgen!

OPROEP

Wilt u als bedrijf ook samenwerken met beroepsonderwijs (mbo of hbo), neem dan contact met ons op: hallo@wijzijnkatapult.nl. Alle onderwijsinstellingen doen al mee, dus we vinden zeker een match!

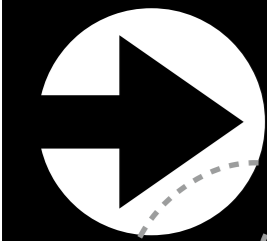
Pieter Moerman (Platform Bèta Techniek)
Gerard Adema (Katapult)

"De succesformule van het publiek-privaat samenwerken in beroepsonderwijs is gevonden, het is nu de uitdaging om verder op te schalen. Niet alleen de beschikbaarheid van personeel, ook de kwaliteit van mensen is cruciaal voor sectoren waarin technologische innovatie randvoorwaardelijk is voor bijvoorbeeld het halen van doelstellingen rond zorginnovatie of klimaat. Dat vereist dat we de komende jaren uitbreiden naar minstens 20.000 participerende bedrijven. Deze publicatie geeft inzicht in de concrete meerwaarde van samenwerken voor bedrijven. Hoewel samenwerken niet altijd eenvoudig is, levert het voor zowel het bedrijf als Nederland een enorme meerwaarde. Ik hoop dan ook dat bedrijven voor wie PPS nieuw is, die kritisch zijn of aarzelen, dit handboek lezen. En overtuigd aan de slag durven gaan. Graag zet ik me hier persoonlijk voor in. De tijd voor over en weer klagen is voorbij. Wij zijn al aan de slag. Beweeg je mee?"

Hans de Jong,
president Philips Nederland
en ambassadeur Katapult

Vijftien vaak voorkomende
businessmodellen
hebben wij in dit
boekje voor u
verzameld.





STOOMCURSUS PPS

Centra realiseren in alle sectoren concrete vormen van samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid

HET VRAAGSTUK

GOED OPGELEID PERSONEEL IN EEN VERANDERENDE WERELD

Innovaties van bedrijven zijn de motor van de Nederlandse economie. Daardoor verandert de arbeidsmarkt echter wel razendsnel. Er komen nieuwe beroepen bij, terwijl andere beroepen verdwijnen. Vaardigheden zoals probleemoplossend denken en samenwerken worden belangrijker. De arbeidsmobiliteit neemt toe en er ontstaan nieuwe arbeidspatronen: zzp'ers, uitzendwerk, flexwerk. De behoefte aan goed opgeleid personeel wordt sterker en bedrijven zitten te springen om goedopgeleide studenten.

Het beroepsonderwijs alleen kan echter niet voldoen aan deze vraag. Daar gaan de ontwikkelingen te snel voor. De enige manier waarop het lukt, is als onderwijs- en kennisinstellingen en bedrijven samen optrekken op terreinen als toegepast onderzoek, onderwijsprogramma's en human capital-ontwikkeling. Dat vraagt om intensieve en structurele samenwerking in de regio; om verbindingen tussen regionale publieke en private partners. Publiek-private samenwerking, afgekort PPS. In samenwerkingsverbanden zoals Centra voor Innovatief Vakmanschap voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en Centres of Expertise

voor het hoger beroepsonderwijs (hbo) wordt precies dát aan-gejaagd.

- 50% van de huidige banen verandert door robotisering
- 60% van de nieuwe banen is in zzp- of tijdelijk verband
- 50% van de studenten verliest gedurende de studie zijn motivatie
- Nederlandse werkenden besteden 67% minder tijd aan scholing dan in Zweden en Finland

Wat moet elke publiek-private samenwerking opleveren?

- 1) Betere aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt: kwalitatief en kwantitatief
- 2) Een directe bijdrage aan het innovatievermogen van bedrijven
- 3) Meer mobiliteit en flexibiliteit bij zittend personeel.

DE OPLOSSING

SAMEN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN VOOR INNOVATIE

Inventieve oplossingen worden niet gevonden in landelijke modellen en van 'bovenaf' bedachte plannen, maar door ruimte te scheppen voor regionale initiatieven en creatieve aanpakken. Oplossingen worden gevonden in verbindingen tussen scholen en bedrijven, gemeenten en belangenorganisaties, arbeidsmarkt-

Na vier jaar moet elke PPS zelfvoorzienend en verduurzaamd zijn

organisaties, socialezekerheidsinstanties en particuliere opleiders. Cross-sectoraal en multidisciplinair.

Veel van deze verbindingen worden gelegd door Centra voor Innovatief Vakmanschap, Centres of Expertise en andere publiek-private samenwerkingsverbanden. In alle sectoren realiseren zij concrete, interactieve en niet-vrijblijvende vormen van samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid. Dat gebeurt vanuit een gedeelde visie op en met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de innovatie in en met het beroepsonderwijs.

Elke PPS heeft de opdracht om binnen vier jaar na de start eigenstandig waarde te creëren voor het onderwijs, het onderzoek en werkveld van de bedrijven. Dit wil zeggen: voorzien in meer en betere studenten, in toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven; in vraaggericht opleiden; in om-, bij- en nascholing. Na vier jaar moet de PPS zelfvoorzienend en verduurzaamd zijn. Overheid, beroepsonderwijs, kennisinstellingen en bedrijfsleven blijven daarna als partners optrekken.

DE VOORWAARDEN

VERANTWOORDELIJKHEID, INVESTERINGSBEREIDHEID, BUSINESSMODELLEN

Publiek-private samenwerking vraagt om nieuwe verhoudingen tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid. De verantwoordelijkheid voor excellent onderwijs ligt bij een onderwijsinstelling, de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van productie bij een bedrijf en de verantwoordelijkheid voor het 'verzilveren' van kennis bij een kennisinstituut. CoE's en CIV's hebben een rol en verantwoordelijkheid in het slaan van bruggen tussen deze partijen.



KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



De basis voor elke PPS is een duurzaam onderliggend businessmodel

STOOMCURSUS PPS

Een PPS is vooral kansrijk als deze wordt opgericht in een relevant cluster van innovatief bedrijfsleven, als de juiste onderwijs- en bedrijfspartners erbij betrokken zijn en als zij niet alleen daadwerkelijk in actie komen, maar ook harde investeringsbereidheid tonen. De overheid wil alleen investeren in die initiatieven en sectoren waarvan de toegevoegde waarde kwalitatief en kwantitatief duidelijk en duurzaam is. De basis voor elke PPS is dan ook een duurzaam onderliggend businessmodel, gebaseerd op wat nodig is voor de regio.

DE KENMERKEN

VEEL VERSCHILLEN, VEEL OVEREENKOMSTEN

Er bestaat geen blauwdruk voor publiek-private samenwerkingsverbanden; ze zijn in activiteiten en omzet zeer divers. Doordat vragen en sturing vanuit de praktijk leidend zijn, zijn er ook grote verschillen in de betrokken regio's, thema's en sectoren. Zo vragen complexe vraagstukken met veel verbanden naar andere disciplines om een andere aanpak dan monosectorale vraagstukken. Dat geldt ook voor human capital-vraagstukken in grootstedelijke versus landelijke gebieden en innovatie- en bijscholingsbehoeften van groot- versus kleinbedrijf.

Verschillen zijn er ook in de gehanteerde benamingen. Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, Innovatielabs, Duurzaamheidsfabrieken, Innovatiewerkplaatsen, Community's of Practice, Community's for Development, Hybride Leeromgevingen, Koplopers, Publiek-Private Samenwerking In Het Beroepsonderwijs: ze doen in de kern allemaal hetzelfde, namelijk toekomstbestendig beroepsonderwijs realiseren en de beroeps-

praktijk innoveren. Ook hebben ze veel gemeenschappelijke kenmerken.

IEDERE PPS KENMERKT ZICH...

...door samenwerking tussen meerdere bedrijven, hogescholen en/of mbo-instellingen en overheidspartijen. Er wordt vanuit één gezamenlijke visie gewerkt aan de vraag van het bedrijfsleven.

...door een economisch en/of maatschappelijk zwaartepunt. Elk initiatief kiest een unieke focus die bijdraagt aan het innovatievermogen en de nieuwe economie van Nederland. Daarbij wordt de verbinding gezocht tussen het onderwijs (vo-mbo-hbo-wo) en de regio.

...door te experimenteren en innoveren binnen de diensten en producten die zij maken. Alle partijen leren van elkaar, ter bevordering van ondernemerschap.

...als kruisbestuiving tussen onderwijs & onderzoek en valorisatie & ondernemen. Het gaat om kennisontwikkeling en het delen van expertise uit het bedrijfsleven met het onderwijs, en andersom.

FEITEN EN CIJFERS OVER PPS

- Tussen 2011 en eind 2017 zijn **160 publiek-private samenwerkingsverbanden** gestart.
- **50.000 studenten, 6.000 bedrijven en 4.000 docenten** doen mee
- In een gemiddelde PPS zijn **35 bedrijven en organisaties, 375 studenten en 30 docenten** actief
- In totaal doen **80 hogescholen en mbo-instellingen** mee, die samen **96% van alle studenten** vertegenwoordigen.

Katapult versnelt de beweging naar het beroepsonderwijs en de beroepspraktijk van morgen

KATAPULT

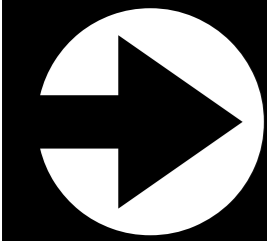
Alle publiek-private samenwerkingsverbanden zijn met elkaar verbonden in Katapult: een netwerk dat continu groeit. Binnen Katapult laten ze resultaten zien, delen ze kennis, leren ze van elkaar en ontwikkelen ze nieuwe goede voorbeelden, zodat niet iedereen het wiel hoeft uit te vinden en iedereen zich kan verbeteren. Elk samenwerkingsverband waarin onderwijs en praktijk elkaar ontmoeten, mag aansluiten: niet alleen Centra voor Innovatief Vakmanschap en Centres of Expertise, ook Innovatielabs, Community's of Practice en andere publiek-private samenwerkingsverbanden.

Katapult versnelt de beweging naar het beroepsonderwijs en de beroepspraktijk van morgen. De doelen zijn ambitieus:

- In 2025 is 90% van de mbo en hbo-instellingen in Katapult actief (2016: doel behaald)
- In 2025 bereiken we ten minste 25% van alle studenten (2016: 5%);
- In 2025 is 75% van de samenwerkingsverbanden binnen Katapult succesvol (2016: 66%);
- In 2025 is het netwerk van aangesloten bedrijven vervienvoudigd gegroeid naar 20.000 (2017: 6000).

wijzijnkatapult.nl





6 REDENEN OM MEE TE DOEN

PPS is een goede manier om zicht te krijgen op talent

What's in it for me? Die vraag willen alle partners in een publiek-private samenwerking overtuigend beantwoord zien. Een overzicht van veelgenoemde beweegredenen.

Voor onderwijsinstellingen is publiek-private samenwerking een uitgelezen kans om hun kernopdracht beter gestalte te geven. Samen met werkveldpartijen kunnen zij lessen ontwikkelen die beter aansluiten bij de vragen en behoeften van de beroepspraktijk dan het bestaande onderwijsaanbod.

Voor bedrijven zijn globaal gezien twee factoren doorslaggevend: human capital en innovatievermogen (product- en procesinnovaties).

1. MEER EN BETER OPGELEID PERSONEEL

Als het gaat om human capital, blijkt allereerst dat bedrijven deelname aan een PPS ervaren als een effectieve manier om in een krappe arbeidsmarkt **bij meer studenten interesse te wekken** voor een bedrijf en daarbij *en passant* zicht te krijgen op de meest getalenteerde studenten. (lees bijvoorbeeld het verhaal van Tata Steel op pag. 12)

Daarnaast is PPS voor veel bedrijven een interessante manier om **meer invloed te krijgen op het onderwijscurriculum** en de actualisering daarvan, met het oog op een betere aansluiting tussen onderwijs en bedrijfspraktijk. In sommige regio's kunnen studenten bijvoorbeeld sectorspecifieke certificaten behalen. (zie bijvoorbeeld pag. 58)

Ook kan deelname aan een PPS **inwerktijden van nieuwe medewerkers verkorten** doordat een deel van het inwerken al gebeurt als studenten in het kader van de PPS onder begeleiding van docenten in de praktijk aan het leren zijn.

15 INSPIRERENDE VOORBEELDEN
In dit handboek vertellen vijftien bedrijven die meedoen aan een PPS in korte interviews over hun beweegredenen. Interessant voor bedrijven die met vergelijkbare vraagstukken kampen, maar ook voor projectleiders die nieuwe bedrijven over de streep willen trekken.

2. OM- EN BIJSCHOLING ZITTEND PERSONEEL

Gevraagd naar hun motieven noemen veel bedrijven verder dat PPS mogelijkheden biedt om hun huidige personeel **een leven lang te laten leren**. Deelname aan een PPS geeft bedrijven inspraak in de initiële modules voor om- en bijscholing die onderwijsinstellingen ontwikkelen; modules die de bedrijven vervolgens kunnen inzetten voor hun eigen personeel.

Het werken met studenten stimuleert bovendien **een lerende cultuur in het bedrijf**. Er wordt meer geïnnoveerd in de praktijk en medewerkers worden geprikkeld aan de slag te gaan met nieuwe oplossingen en technologieën, zoals blijkt uit het voorbeeld van KLM (zie pag. 16).

3. INNOVATIE EN ONDERZOEK

Een voordeel van het werken met studenten is ook dat zij over het algemeen meer tijd en ruimte hebben om te experimenteren. Studententeams kunnen goed worden ingezet voor allerlei **innovatieopdrachten**: slow consulting (zie pag. 48), het maken van prototypes en het testen van apparatuur (pag. 64) en het uitproberen van verschillende concepten. Hun

AAN EEN PPS

vrije denkwijze past bovendien goed bij vraagstukken die een grotere mate van out-of-the-box-denken vereisen (pag. 54). Veel publiek-private samenwerkingen omvatten **community's of practice** of innovatiewerkplaatsen: locaties waar studenten, onderzoekers, docenten en medewerkers van bedrijven samenwerken. Dit kan voor bedrijven de deur openen naar de deelname aan subsidietrajecten en toegang tot onderzoekssubsidies. Zo is deelname van het hbo een voorwaarde voor de RAAK-subsidies van het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. Een bijkomend voordeel van deze community's is dat er veel kruisbestuiving met andere bedrijven plaatsvindt, hetgeen **open innovatie** stimuleert.

4. FACILITEITEN (MET OF ZONDER INZET VAN PERSONEEL OF STUDENTEN)

Een praktisch voordeel van publiek-private samenwerkingsverbanden is dat ze vaak beschikken over labs met **state-of-the-art** apparatuur waar bedrijven gebruik van kunnen maken. Dit leidt tot aanzienlijke **kostenbesparingen**. De faciliteiten kunnen samen met andere bedrijven en onderwijsinstellingen worden geëxploiteerd en studenten zijn voordelige werkrachten. (zie pag. 64).

5. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Veel bedrijven zien hun PPS-deelname als een langetermijninvestering: een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een uitdrukking van **sociaal burgerschap**. (zie pag. 28)

Gezamenlijke faciliteiten leiden tot kostenbesparingen

SAMENWERKINGSMOTIEVEN VOOR ALLE PARTIJEN

Studenten hebben meer tijd en ruimte voor innovatie

6. NETWERK / NAAMSBEKENDHEID

Tot slot kan deelname aan een PPS **marketingvoordelen** opleveren. De merknaam van het bedrijf komt regelmatig in beeld en dat kan een pluspunt zijn in de relatie met studenten en andere betrokken bedrijven. Omdat er altijd meerdere bedrijven bij een PPS betrokken zijn, kan dat netwerk tevens **acquisitievoordelen** opleveren ten opzichte van studenten of andere bedrijven in de keten. Een PPS kan zelfs **commerciële doelen** dienen, al is het de vraag of dat gewenst is. Het is bijvoorbeeld mogelijk om met subsidie van een Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) een e-learning-pakket aan te schaffen, waarbij een partner in de PPS tevens leverancier is. Belangenverstrengeling is dan wel een risico.

KATA PULT

AANJAGERS VAN DE KENNIS VOOR MORGEN

'EEN PLEK WAAR HET LEREN VAN AFSPAT'

FABIENNE HENDRICKS IS MANAGER VAN HET TATA STEEL TRAINING CENTRE.

WAT WAS VOOR TATA STEEL OIT DE REDEN OM TE KIEZEN VOOR PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

Fabienne Hendricks: "Dat was de gedachte: we zitten allemaal in deze regio en we willen allemaal graag technici hebben, wat kunnen we beter doen door het samen op te pakken? Van het een komt het ander en zo groeit zo'n netwerk toe naar steeds verdergaande activiteiten. En nu staan we dus op het punt van gezamenlijke fysieke infrastructuur voor Techport mbo."

IS TATA STEEL TROTS OP DE SAMENWERKING?

"Ja, we slagen er met zijn allen toch maar in om een continue stroom van jonge technische talenten aan ons te verbinden. Ook voor Tata Steel is een stabiele influx belangrijk, want staalproductie is een proces waar je heel specifieke kennis voor nodig hebt. Wij willen mensen die direct aan de slag kunnen en dat ook nog eens goed doen. Dat we nu de invulling en randvoorwaarden voor een fysieke infrastructuur verken-

nen, is wel heel wat. Geld investeren in een gezamenlijke toekomst gaat een stap verder dan een samenwerking aangaan. Partijen gaan een langdurig commitment aan. Dat vraagt langdurig vertrouwen."

WAAR ZIT DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN TECHPORT CENTRE?

"Daarmee werken we toe naar een fysieke hub, een plek waar leren, innoveren en ondernemen in al zijn gradaties van afspat. Van de jonge leerling die straks bij een van de partners zijn eerste baan krijgt, tot aan de hogere manager die moet worden bijgeschoold in bijvoorbeeld *advanced analytics*. Maar ook een plek voor (startende) ondernemers en bedrijven uit de omgeving die gezamenlijk aan innovatie projecten willen werken. We zetten echt een community neer."

ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN TE GAAN SAMENWERKEN IN EEN PPS?

"Zeker. Als je puur naar je eigen taakgebied kijkt, mis je een hele hoop en ik denk dat dit besef steeds meer doordringt. Iedereen heeft zijn specialisme, zijn goede en zwakke punten, en samen kun je meer. Er treedt ontkokering op (je kijkt niet meer alleen naar je eigen discipline) en tegelijkertijd ontstaan nieuwe ecosystemen."

TECHPORT MBO

ENERGIE - OFFSHORE - MAAKINDUSTRIE - HIGHTECH

Techport is de naam van de regio waar de focus ligt op de sectoren energie, offshore, maakindustrie en de topsector high tech systems & materials. De kern van Techport ligt in de IJmond, maar de aandacht gaat uit naar samenwerking met alle partijen in de Metropoolregio Amsterdam en Noord-Holland die actief zijn in deze sectoren.

Onder de werktitel Techport MBO gaat het Centrum voor Innovatief Vakmanschap IJmond zorgdragen voor toekomstbestendig mbo techniekonderwijs. Dat gebeurt vanuit het nieuwe, gezamenlijke Techport Centre. Doel is zorgen voor voldoende technisch personeel op mbo-niveau 3, 4 en 4+. De samenwerking tussen bedrijven en scholen zorgt ervoor dat het opleidingsaanbod beter en sneller aansluit bij nieuwe technologische ontwikkelingen.

Ook ligt een sterke focus op innoveren. Dat is hard nodig: de internationale concurrentiepositie van de maakindustrie wordt bepaald door een slimme en effectieve inzet van productiemiddelen en een slimmere inrichting van bedrijfsprocessen. Om die reden is onlangs een start gemaakt met een regionaal project 'Just in Time Maintenance in Techport'. Hierbij wordt ingestoken op slim onderhoud en slim asset management met behulp van sensortechnologie en big data.

www.techport.nl

HET IDEE IS DAT ELKE PPS ZELFVOORZIENEND WORDT. ZIJN JULLIE AL ZO VER?

"Ja en nee. Het nieuwe curriculum van Techport MBO staat zo meteen en er staat ook een breed activiteitenprogramma in de regio. Maar we moeten wel weer op zoek naar financiering voor equipment en proefopstellingen. Het tweede is dat we ons nu met name op het mbo hebben gericht, maar dat we ook samenwerkingen willen aangaan met onder andere de hogescholen en de universiteiten. Verder kost ook kwaliteitsverbetering en professionalisering geld. We willen onze PPS dus

een nieuw leven inblazen, dat verder gaat dan waar de subsidie ooit voor bedoeld was."

HOE ZIET U DE TOEKOMST VAN KATAPULT?

"Bij PPS is vanaf het begin duidelijk geweest dat het een impulsstimulering was: de bedoeling is dat de PPS het zelf gaat volhouden. Katapult zie ik meer als een learning community, een netwerk van PPS'en dat elkaar helpt om de kwaliteit van elke PPS te blijven verbeteren. Ook als de subsidie is afgelopen."



'MEER INVLOED OP ONZE VRAAG NAAR ARBEIDSCAPACITEIT'

ROBERT BERENDS IS PROGRAMMAMANAGER BIJ ALLIANDER.

IN WELKE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING IS ALLIANDER BETROKKEN?

Robert Berends: 'Alliander is een van de mede-oprichters van SEECE, Centre of Expertise van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN). SEECE richt zich op innovatie in de sustainable electrical energy en wil mensen opleiden voor die energietransitie. Onze reden om in te stappen is dat we een aantal jaren geleden de instroom in de voor ons relevante hbo-opleidingen zagen afnemen (inmiddels heeft het Platform Bèta Techniek een behoorlijke kentering tweeweggebracht). Wij wilden meer invloed op onze eigen vraag naar arbeidscapaciteit. Ook wilden we een andere relatie met de scholen. Door in de opleidingen een actieve partner te zijn, kunnen we onze behoeften vanuit de bedrijfstak daar inbrengen, als een soort feedforward.'

OP WELK RESULTAAT BENT U HET MEEST TROTS?

"Dat we gezamenlijk een heel nieuw programma voor Operational Network Trainees starten. Dat krijg je niet voor elkaar als je niet al langere tijd samenwerkt en vertrouwen in elkaar hebt. De HAN heeft laten zien dat zij flexibel kan zijn in het organiseren van

opleidingen. Wij hebben laten zien dat we ruimte hebben. Samen stemmen we de zaken goed af."

NOEM EENS EEN BELANGRIJKE WAARDE DIE DE SAMENWERKING LEVERT.

"Voor onze gezamenlijke leerwerktrajecten treedt de HAN soms op als arbeidsbemiddelaar. Als een student een deeltijdstudie elektrotechniek wil doen maar nog geen werkgever heeft, zegt de HAN: 'We zouden Alliander eens kunnen vragen of zij behoefte hebben aan een leerwerkstudent.' Het is heel bijzonder dat zij actief in hun netwerk kijken."

WAT IS DE X-FACTOR IN DE SAMENWERKING?

"De enthousiaste mensen en het vertrouwen, dan ontstaat er veel meer. En dat we zo veel mogelijk met gesloten beurzen doen. Dan hoeft er geen rekening heen en weer gestuurd te worden. De HAN wilde bijvoorbeeld graag een kennismakingsbijeenkomst waarbij studenten elektrotechniek werden gematcht met bedrijven. Ik heb de organisatie van die dag voor mijn rekening genomen en dit onder mijn recruitment-budget geschoven. Wel laat ik dan de rekening aan SEECE zien, zodat SEECE die in zijn administratie kan opne-

SEECE ENERGIETRANSITIE

Het Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE) werkt aan de betrouwbare, betaalbare, duurzame elektriciteitsvoorziening van morgen. SEECE tilt hbo-onderwijs en -onderzoek naar een hoger niveau en zorgt voor een toename van goedopgeleide energietechnici. Er zijn ongeveer veertig ondernemingen, onderwijsinstellingen en overheden bij aangesloten.

AANLEIDING

- Deze partijen erkennen dat energie-innovaties en goedopgeleide energieprofessionals nodig zijn om een betrouwbare energievoorziening te waarborgen. De elektriciteitsvoorziening staat echter onder druk:
- De sector vergrijsst. Veel energieprofessionals gaan de komende jaren met pensioen.
 - Duurzame energie is in opkomst. Daardoor ontstaan nieuwe banen en groeit de behoefte aan energieprofessionals die verstand hebben van nieuwe technologie.
 - Er studeren te weinig hbo-studenten af om aan de groeiende vraag van het bedrijfsleven te voldoen.

WAT DOET HET COE?

- SEECE leidt voor zijn partners voldoende gekwalificeerd personeel op. Dit betreft nieuwe medewerkers op bachelor- en masterniveau, maar ook zittend personeel.
- SEECE doet toegepast onderzoek dat aansluit op de strategische doelen van de partners. De focus ligt op betrouwbaarheid en betaalbaarheid van de energievoorziening tijdens de transitie naar duurzame energie.
- SEECE plaatst de energievoorziening in een wereldwijd perspectief, waarbij ondernemerschap en valorisatie van kennis cruciaal zijn voor noodzakelijke innovaties.

specials.han.nl/sites/seece/

men: zoveel geld is er uitgegeven aan die en die introductiedag.' Dat is dus mijn tip: doe zoveel mogelijk *in-kind*."

WAT IS HET LASTIGSTE AAN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

"Als partners heb je heel verschillende doelstellingen, kijk alleen al naar het ritme waarin dingen gebeuren. Als de HAN mensen voor ons opleidt, hebben ze het liefst dat er op één dag precies vijftien kandidaten klaarstaan, maar zo werkt het bij ons niet. Fijn is wel dat de HAN haar aanbod verder wil flexibiliseren. Zo is er al een

deeltijdopleiding met verschillende startdata. Dat is een behoorlijke oplossing."

WAT ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN?

"Samenwerking moet ergens over gaan. Waarom willen wij samenwerken? Dat moet je heel helder hebben. Vervolgens is het belangrijk dat je gezamenlijk de doelstellingen voor de langere termijn formuleert. Als samenwerking een hier-en-nu-keuze is ('ik wil nu drie stagiairs') gaat het nooit wat worden. De relatie moet gaan over méér."

'NOOIT GEDACHT DAT HET ZÓ SUCCESVOL ZOU ZIJN'

BRAM BREGMAN IS PROJECTMANAGER BIJ KLM.



WAAROM NEEMT KLM DEEL AAN EEN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

Bram Bregman: "Onze belangrijkste redenen zijn het vergroten van onze innovatiekracht en het stimuleren van de uitwisseling van kennis en kunde tussen mensen die bij KLM werkzaam zijn en de studenten met wie ze samenwerken. KLM heeft te maken met vergrijzing. De gemiddelde leeftijd is inmiddels 49 jaar en we hebben de afgelopen jaren als gevolg van de economische teruggang niet veel nieuw personeel aangenomen, anders dan dat we zo nu en dan wat externe professionals externen inhuren. Het verwerven van nieuwe kennis en kunde vindt echter veel minder plaats als we samenwerken met ingehuurde externen dan wanneer we met studenten een project of een onderzoek samen doen. Binnen KLM hebben we meerdere initiatieven op het gebied van publiek-private samenwerking. Die met Amsterdam Creative Industries Network is daar één van."

WAT LEVERT HET OP?

"Voor KLM levert het op korte termijn vooral nieuwe ideeën op en daarnaast een relevant kennisnetwerk dat zich niet beperkt tot de onderwijsinstellingen. Aan Amsterdam Creative Industries Network

doen tientallen bedrijven mee, van heel groot tot midden- en kleinbedrijf en eenmansbedrijfjes. Het is veel makkelijker om daarmee verbindingen te leggen en samen iets te doen als je deelneemt in zo'n PPS."

HOE KOMT U AAN PROJECTEN?

"Door er intern ruchtbaarheid aan te geven. Vervolgens heeft de mond-tot-mondreclame zijn werk gedaan. We zijn nu amper twee jaar verder en we hebben niet vier projecten gerealiseerd, zoals de verwachting was, maar wel 25, op heel veel verschillende plekken bij KLM. Soms waren ze vrij abstract en alleen ter inspiratie. Andere keren hebben studenten echt werkende prototypes opgeleverd en heeft dit op korte termijn geleid tot relevante bijdragen aan projectresultaten binnen KLM. We hadden van tevoren niet kunnen bedenken dat het zo succesvol zou zijn."

WAAR ZIT DE GROOTSTE TOEGEVOEGDE WAARDE?

"Voor KLM is dat meerledig. Ik denk dat de mensen die in een project hebben gecreëerd met studenten, vrijwel zonder uitzondering de toegevoegde waarde zien van de multidisciplinaire samenstelling van teams. Verder leren we van de studenten om dingen uit te proberen en ook proefondervindelijk te ervaren wat wel en niet

AMSTERDAM CREATIVE INDUSTRIES NETWORK CREATIEVE INDUSTRIE EN DIGITALE TECHNOLOGIE

Het Amsterdam Creative Industries Network (ACIN) is katalysator van publiek-private samenwerkingen op het gebied van creatieve industrie en digitale technologie. Het netwerk is opgericht in 2013 door de Hogeschool van Amsterdam, de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en Hogeschool Inholland.

LABS EN KNOWLEDGE MILE
In de beginjaren heeft ACIN labs opgericht, die rond specifieke onderwerpen als data, creatieve industrie, zorg, mode, erfgoed, games, ontwerp en publiceren eigen netwerken en producten hebben ontwikkeld. Inmiddels zijn de labs zelf uitgegroeid tot belangrijke netwerkpartijen die onderwijs, onderzoek en praktijk verbinden. Een ander belangrijk ACIN-initiatief is de Knowledge Mile: een living lab dat grootstedelijke vraagstukken en kennis tussen het Mr. Visserplein en het Amstelplein in Amsterdam bij elkaar brengt.

KATALYSATOR
Als katalysator deelt ACIN nu de kennis en ervaring die het heeft opgedaan in het opzetten van deze initiatieven, in nieuwe samenwerkingsverbanden. Ervaring uit de Knowledge Mile komt bijvoorbeeld terug in Campus Amsterdam, een koepel van alle living labs in Amsterdam. En kennis die ACIN heeft opgedaan in het verbinden van onderzoek en onderwijs in de labs, zet het in voor de Digital Society School: een nieuwe opleiding, volledig gericht op de gevolgen van verdere digitalisering van de samenleving.

www.amsterdamcreativeindustries.com

werkt. Dat is voor ons van belang, omdat we van nature een organisatie zijn die - om goede redenen - wat risico-avers is. Je kunt het 'fouten maken' noemen, maar dat is dus heel positief. Gewoon leren van je ervaringen."

WAT MAAKT DE SAMENWERKING SUCCESVOL?

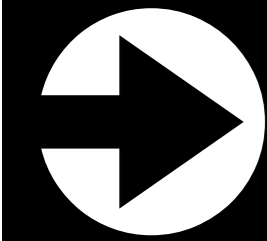
"Ik denk de mix van generaties en de empathie die de KLM-collega's van nature lijken te hebben jegens de studenten: studenten hebben automatisch meer krediet dan extern ingehuurde professionals, van wie meer verwacht wordt. En de on-

gedwongenheid - niet te verwarren met vrijblijvendheid - die de samenwerking kenmerkt."

ZOU U DIT AAN ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN?

"Absoluut! Voor grotere organisaties zoals KLM is het heel belangrijk. Die zijn erg zelfvoorzienend, juist vanwege hun schaalgrootte. Dan heb je soms toch een beetje last van navelstaren en het *not invented here*-syndroom. Kijken naar andere bedrijfstakken om te zien hoe die een vergelijkbare uitdaging tackelen, werkt heel inspirerend."





DEEL DE DROOM

Een succesvolle publiek-private samenwerking kan niet zonder gedeelde visie. Voor alle partijen moet glashelder zijn waarom de vraagstukken alleen gezamenlijk kunnen worden opgepakt en welke concrete waarde dat oplevert.

Er ontstaat energie op basis van een gezamenlijke visie voor de sector of regio

Cruciaal voor het opstarten van een PPS is dat er bij zowel de publieke als private samenwerkingspartners sprake is van een gevoel van urgentie, van investeringsbereidheid en met name veel energie. Dat is nodig omdat het beginnen van een PPS een onvoorspelbaar en creatief proces is. Vaak wordt de samenwerking vanuit onderwijsinstellingen geïnitieerd en mede aangejaagd door subsidies en/of investeringsbijdragen vanuit de overheid. Dat komt alleen van de grond als er bij alle partijen personen zijn die de energie hebben om concrete zaken gezamenlijk op te pakken en daarmee een regionaal arbeidsmarkt- of innovatievraagstuk op te lossen.

GEDEELDE VISIE

Kenmerkend voor een goed functionerende PPS is dat die energie niet alleen op basis van marktfragen van het werkveld ontstaat (zoals in het vorige hoofdstuk benoemd), maar ook op basis van een gezamenlijke visie of droom voor het oplossen van de vraagstukken in de regio en/of sector. Voorbeelden hiervan zijn het stimuleren van een stabiele influx van jong talent in een technologische sector (Techport, zie pag. 12), het versterken van de internationale positie van een regio (Jean School, pag. 40), het dichteren van een gat tussen mbo en hbo (Teclab, zie pag. 72) en het voorzien in een behoefte aan slow consulting (HTC-Delft, zie pag. 56).

Het moet (met name vooraf) voor alle partijen glashelder zijn wat de toegevoegde van het samenwerkingsverband is. Waarom kunnen deze vraagstukken alleen gezamenlijk worden opgepakt? Welke waarde creëert het samenwerkingsverband concreet? Deze bedrijfskundige vragen over waardecreatie blijven gedurende de looptijd van de samenwerking continu terugkomen: in de startfase bij de oprichting, in de projectfase tijdens de uitvoering en aan het einde van de subsidieperiode als wordt nagedacht over de 'verduurzaming' van de samenwerking.

CONCRETE WAARDE?

In de praktijk blijkt het lastig om met diverse personen op verschillende niveaus in organisaties en met een verschillend perspectief (publiek of privaat) over het complexe en abstracte begrip waardecreatie te spreken. Een veelvoorkomende vraag is dan ook: hoe kunnen we het concreet maken? Het bedrijfskundige model van het Business Model Canvas biedt hiervoor een oplossing: het geeft inzicht in mogelijke businessmodellen die laten zien hoe de PPS waarde creëert, levert en behoudt. In het volgende hoofdstuk wordt het Business Model Canvas verder toelicht.

WAAROM NU?

Een andere veelvoorkomende vraag is waarom PPS juist nu noodzakelijk is. Bedrijven hebben altijd al innovatie- en human-capitalvraagstukken gehad; waarom zouden ze juist nu de samenwerking met het onderwijs en andere private organisaties zoeken?

Volgens hoogleraar Duurzaam Ondernemen Jan Jonker is het antwoord weliswaar helder, maar nog niet in alle geledingen van de samenleving doorgedrongen: onder invloed van digitalisering is onze maatschappij in transitie en die transitie vraagt om

WAARDECREATIE VOOR ALLE PARTIJEN

Meervoudige waardecreatie is nodig om de vraagstukken van morgen het hoofd te bieden

nieuwe businessmodellen. Nieuwe vormen van organiseren en waardecreatie zijn nodig om de vraagstukken van morgen het hoofd te bieden.

Alleen door oude denkpatronen los te laten, zijn we in staat tot echt nieuwe businessmodellen te komen, schrijft Jonker: 'Klassieke businessmodellen richten zich vooral op het vinden van nieuwe verdienmodellen, uitgedrukt in financiële waarde, en zijn vaak ook gebaseerd op 'bestaande business' (Nieuwe Business Modellen, p. 21).

MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

De uitdaging is om waardecreatie anders vorm te geven, zegt Jonker. Het sleutelwoord is meervoudige waardecreatie (mwc), waarbij het erom gaat gelijktijdig te werken aan een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden. Naast geld kunnen dat uren, energie en andere transactiemiddelen zijn. Winst wordt zo meer dan geld alleen (Nieuwe Business Modellen, pag. 24).

Bedrijven die hun schouders zetten onder een PPS, kenmerken zich door de visie die zij op hun eigen rol hebben. Ze hebben niet alleen een verantwoordelijkheid richting hun eigen aandeelhouders, maar voelen zich ook maatschappelijk verantwoordelijk voor de maatschappelijke ontwikkelingen in hun vakgebied en regio. Hierdoor is de PPS in staat om op langere termijn tot meervoudige waardecreatie te komen.

Vragen over waardecreatie komen in de looptijd van de samenwerking continu terug

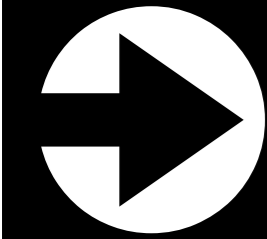


LEZEN!

Jonker, J. (2014). Nieuwe Business Modellen. Samen werken aan waardecreatie. Academic Service. ISBN 9789462200869

KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



SUCCESSVOLLE BUSINESSMODELLEN VOOR PPS

Een goed businessmodel is een voorwaarde voor succesvolle publiek-private samenwerking. Zo'n model beschrijft hoe de organisatie waarde creëert, levert en behoudt.

TIPS

Met post-it-notes op een Business Model Canvas wordt het businessmodel van een PPS in korte tijd zichtbaar. Schrijf groot en duidelijk. U kunt bij iedere willekeurige bouwsteen starten met invullen, maar in de praktijk helpt het vaak om met 'klantsegmenten' of 'waardeproposities' te beginnen. Maak het concreet en blijf niet in vage termen hangen. Is het voor een klant duidelijk wat hij koopt als de waardepropositie bijvoorbeeld 'toegepast onderzoek' is? Om een canvas snel met anderen te kunnen delen, maakt u een foto of gebruikt u de Business Model toolbox iPad-app.

KATA PULT

AANJAGERS VAN DE KENNIS VOOR MORGEN

Van verjaardag tot netwerkbijeenkomst, overal gaat het de laatste jaren over businessmodellen. Dat is wel eens anders geweest. Tot 2009 waren businessmodellen met name het domein van wetenschappers. De Zwitserse wetenschapper dr. Alexander Osterwalder bracht daar samen met Yves Pigneur, Alan Smith, Tim Clark, Patrick van der Pijl en 470 'game changers' uit 45 landen verandering in.

BUSINESS MODEL CANVAS

Osterwalder startte in 2009 online een businessmodel-hub en maakte 470 businessmodelfans enthousiast om via de hub mee te schrijven aan het boek 'Business Model Generation'. Hierin wordt een praktische maar zeer krachtige tool geïntroduceerd voor iedereen die met zijn businessmodel aan de slag

wil: het Business Model Canvas. Het is een visueel format van negen bouwstenen dat eenvoudig en snel gebruikt kan worden om systematisch nieuwe businessmodellen te bedenken, te ontwerpen en te implementeren.

DUURZAME MODELLEN VOOR PPS

Het Business Model Canvas wordt inmiddels wereldwijd door meer dan een miljoen organisaties ingezet. Onder hen zijn ook veel PPS'en. Het invullen van het canvas helpt namelijk om ideeën over hoe het businessmodel eruit zou kunnen zien, expliciet

te maken. Dit is de eerste stap in de zoektocht naar waardecreatie voor alle partijen. Vervolgens kunnen de aannames (want dat is wat er op papier is gezet) worden getoetst met collega's, partners, potentiële klanten en alle andere betrokkenen.

LEZEN!

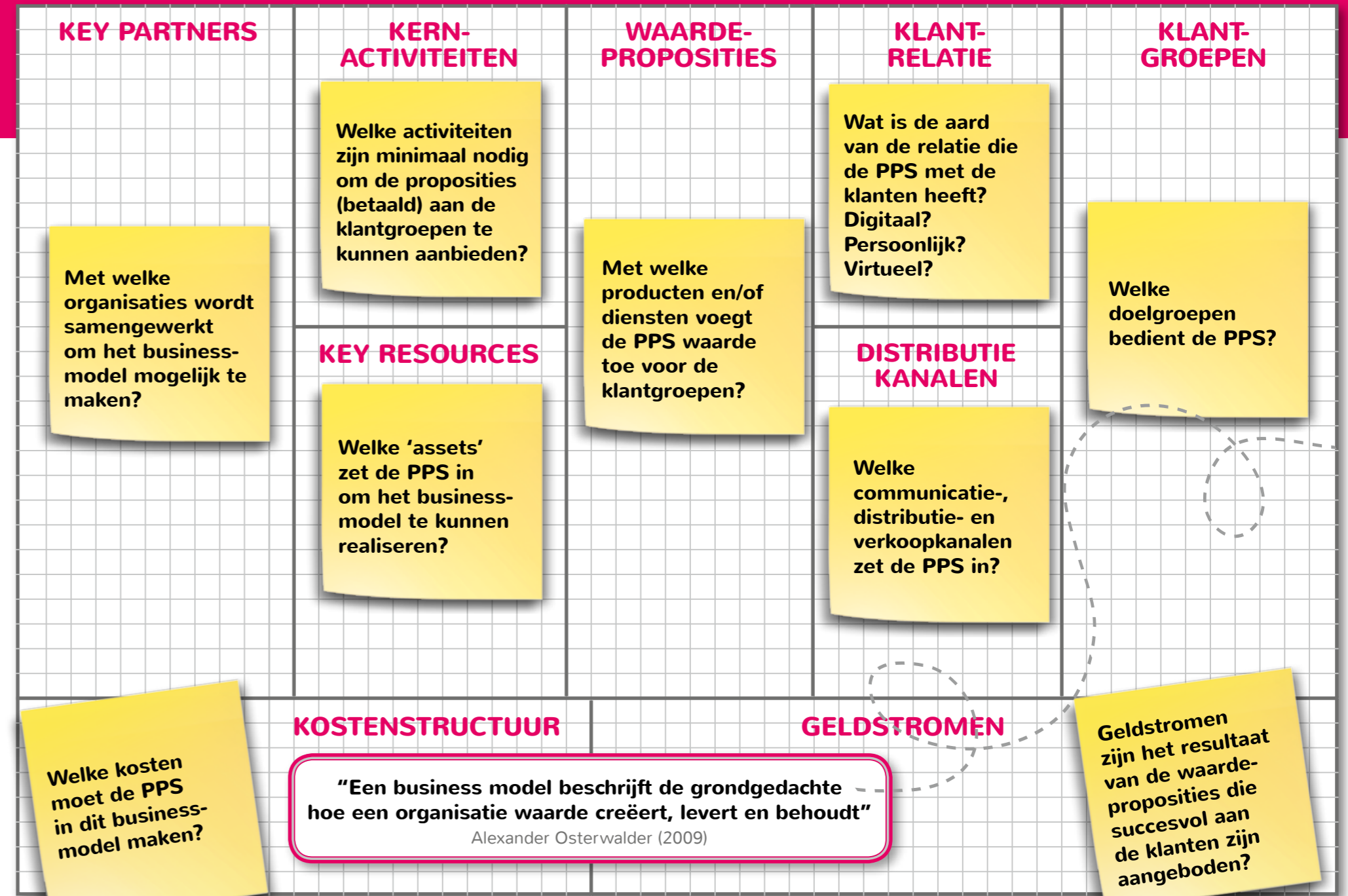
Osterwalder, A., Peignier, Y. (2010). Business Model Generation. Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers. Vakmedianet Management. ISBN 9789013074086.

REGULIER VERSUS PPS

Een publiek-privaat businessmodel in het Nederlandse beroeps- onderwijs kijkt in een aantal opzichten af van businessmodellen van reguliere organisaties.

- Er is sprake van een samenwerkingsverband met daarin zowel publieke als private investeerders.
- De partners jagen onderwijsvernieuwing aan en nemen daar gezamenlijk verantwoordelijkheid voor.
- Het samenwerkingsverband heeft een rol en verantwoordelijkheid in het slaan van bruggen tussen bedrijven en onderwijsinstellingen.
- Het samenwerkingsverband moet toegevoegde waarde realiseren op basis van klantvragen van bedrijven en studenten om verregaande betrokkenheid bij bedrijven en onderwijs te kweken en duurzame financiering realistisch te maken.

Net als reguliere organisaties worden de samenwerkingsverbanden bedrijfsmatig geleid en is er een duurzame implementatiestrategie.



UITGELICHT: VIER BOUWSTENEN VOOR

BOUWSTEEN 1: FOUNDING PARTNERS

‘EEN BUSINESSMODEL BESCHRIJFT DE GRONDGEDACHTE HOE EEN ORGANISATIE WAARDE CREEËRT, LEVERT EN BEHOUDT’
ALEXANDER OSTERWALDER

De Founding Partners in het businessmodel van een PPS zijn in ieder geval de publieke en private initiatiefnemers, vaak aangevuld met lokale en regionale overheden en brancheorganisaties. De initiatiefnemers investeren in dit businessmodel door mensen en middelen in te brengen. Dit is de *in-kind*-bijdrage of de cofinanciering die in investeringsprogramma's wordt gevraagd.

BOUWSTEEN 2: KLANTGROEPEN

Een bedrijfsmatige mindset betekent in ieder geval dat redeneren vanuit een klant(vraag) een vanzelfsprekendheid is. In het businessmodel van het samenwerkingsverband is het definiëren van 'klanten' noodzakelijk om tot een zelfvoorzienend centrum te komen. In een strategische discussie tussen de Founding Partners zal moeten worden beslist op welke klantgroepen de PPS zich richt. De meest voorkomende klantgroepen zijn: bedrijven, (aankomend) studenten, docenten, onderwijsinstellingen, gemeenten en/of provincies.

PARTNER OF KLANT?

Is een bedrijfspartner die met een *in-kind*-bijdrage in de PPS investeert een partner of ook een klant? Het antwoord luidt waarschijnlijk: allebei. Het bedrijf zal niet alleen investeren om een maatschappelijke bijdrage te leveren, maar zal ook iets van de PPS willen terugzien. Dit laatste is de waardepropositie die de PPS de bedrijfspartner moet bieden. Wanneer het bedrijf met de PPS een strategisch partnership aangaat, kan onderling bepaald worden welke 'uitruil' er wordt gedaan. Van belang is dat het geven en nemen voor beide partijen in balans is.

BOUWSTEEN 3: WAARDEPROPOSITIES

De waardeproposities vormen het aanbod van de PPS voor de verschillende doelgroepen. In de praktijk blijken diverse variaties mogelijk (zie de businessmodellen verderop in dit handboek).

Het invullen van het canvas is de eerste stap in de zoektocht naar waardecreatie voor alle partijen

EEN PPS-BUSINESSMODEL

ER ZAL EEN MODEL ONTWIKKELD MOETEN WORDEN OM DE PPS OOK NA DE INVESTERINGSPERIODE TE BLIJVEN FINANCIEREN

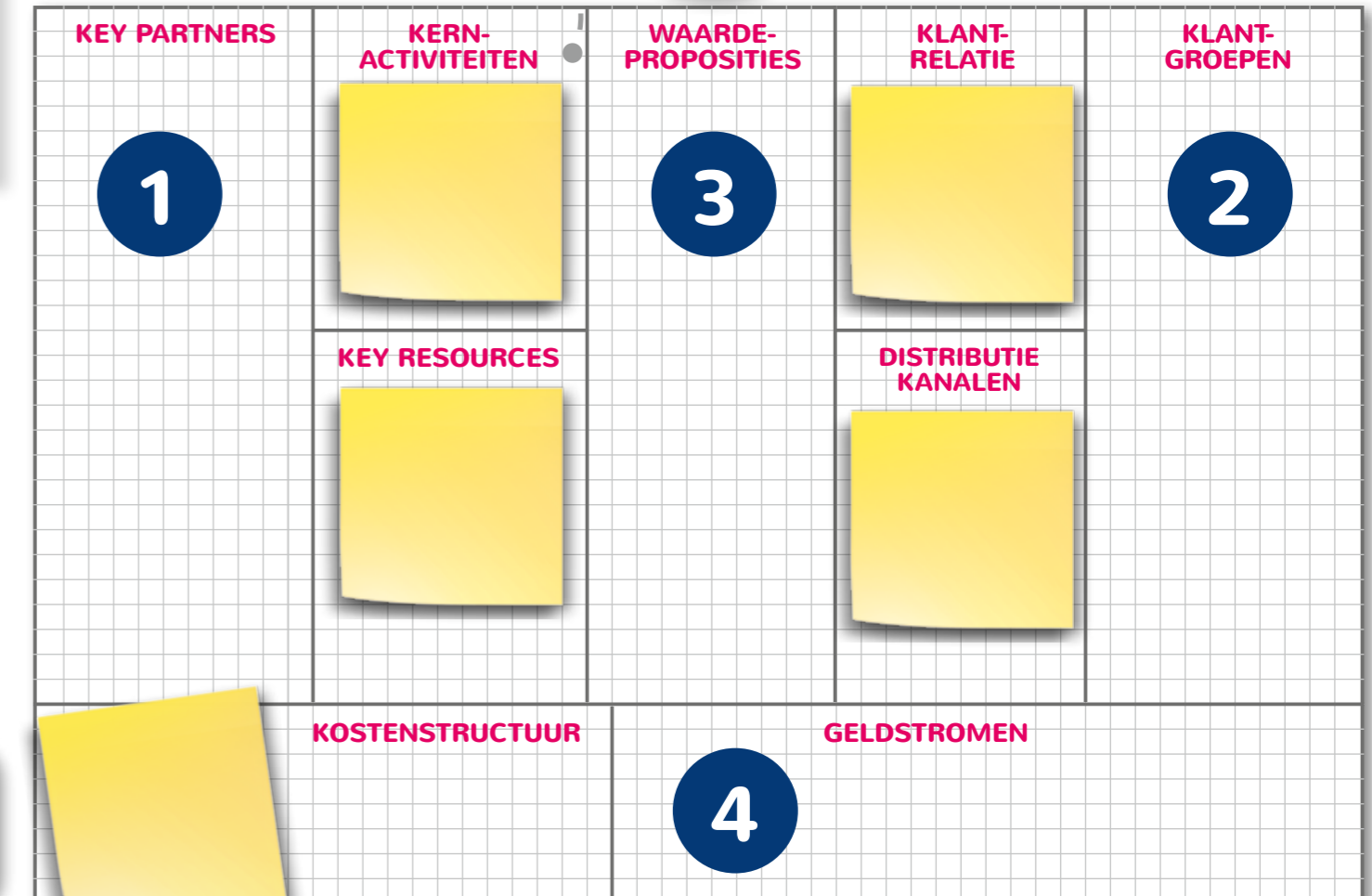
PUSH OF PULL?

Het is heel verleidelijk om iets aan te bieden dat u graag aan uw klanten wilt verkopen (push-strategie). Maar de echte uitdaging is om tot proposities te komen waaraan een klantvraag ten grondslag ligt (pull-strategie).

BOUWSTEEN 4: GELDSTROMEN

Om het businessmodel van de PPS zelfvoorzienend en daarmee 'duurzaam' te maken, zijn doorlopende geldstromen nodig. Die kunnen op gang worden gebracht door de klantgroepen waardeproposities aan te bieden. Denk aan de verkoop van onderzoekstrajecten, trainingen of het plaatsen van studenten bij een bedrijf. Niet iedere propositie van de PPS leent zich om geldstromen mee op gang te brengen. Bovendien zal er een model ontwikkeld moeten worden om de PPS ook na de investeringsperiode te blijven financieren.

Niet iedere propositie leent zich voor het op gang brengen van geldstromen

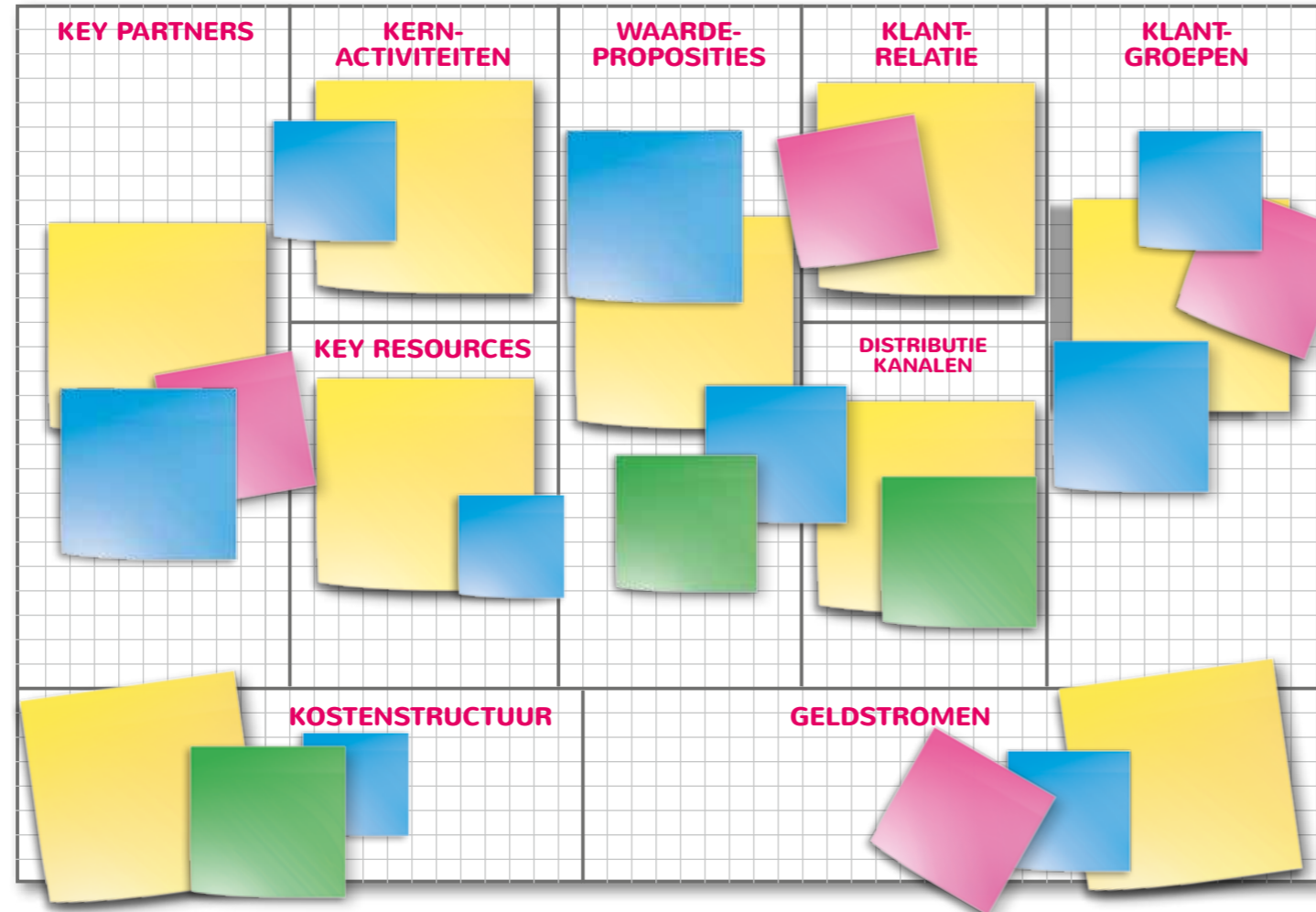


BUSINESSMODEL PATRONEN

Niet alle businessmodellen zijn in één keer overzichtelijk. Misschien hebt u een dag nadat u met de partners het Business Model Canvas hebt ingevuld, zelf al moeite om het allemaal nog te begrijpen. Maar is het model echt een chaos of is er gewoon wat extra theorie nodig?

Businessmodel patronen kunnen helpen om een businessmodel beter te begrijpen. In het boek *Business Model Generation* (Osterwalder, 2010) worden er vijf beschreven. Wij lichten er twee uit die veel voorkomen in de businessmodellen van PPS'en in de praktijk. Het gaat om de patronen 'multi-sided platforms' en 'ontbundelen'.

Is uw Business Model Canvas ook zo onoverzichtelijk?



MULTI-SIDED PLATFORM

Welke klantgroep subsidieert de andere klantgroepen en in welke mate?

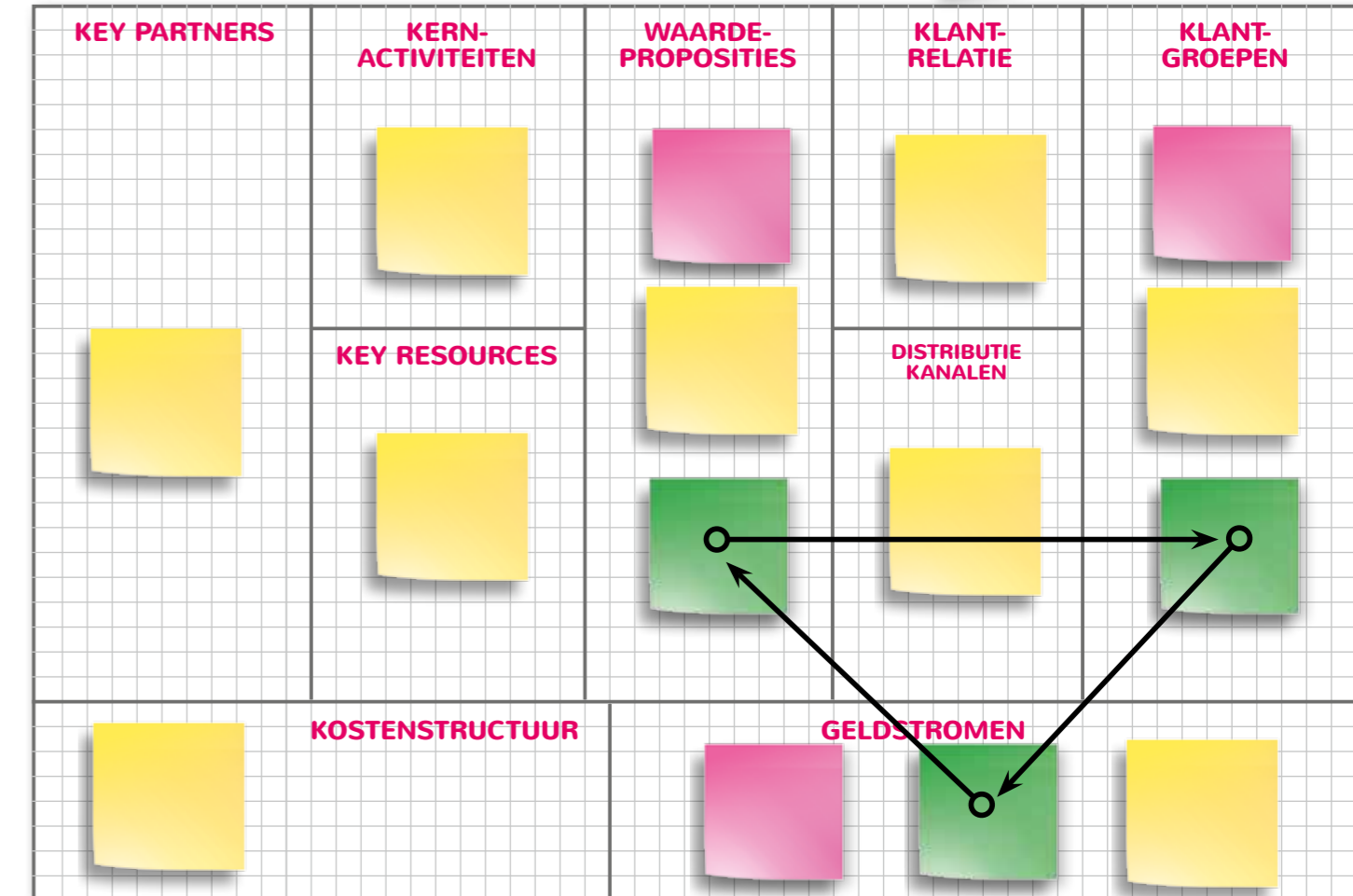
PATROON 1

In een multi-sided platform zijn alle klantgroepen even belangrijk. De vraag 'wie is de belangrijkste klantgroep?' zet de initiatiefnemer dus op het verkeerde been. De juiste vraag bij businessmodellen met een multi-sided platform luidt: welke klantgroep subsidieert de andere klantgroep(en) en in welke mate?

ONDERLING AFHANKELIJK

Multi-sided platforms brengen twee of meer verschillende, maar onderling afhankelijke groepen klanten bij elkaar. Dergelijke platforms zijn alleen van waarde voor de ene groep klanten als de andere groep klanten ook aanwezig is. Het platform creëert waarde door de interacties tussen de verschillende groepen te faciliteren. Een multi-sided platform groeit in waarde naarmate het meer gebruikers aantrekt: een fenomeen dat bekend staat als het netwerkeffect.

Een krant heeft bijvoorbeeld een multi-sided platform patroon waarbij de lezers en adverteerders beiden een klantgroep zijn. Uitdaging is om een krant te maken die voor beiden interessant is: content versus reclame.



ONTBUNDELEN

PATROON 2

Als u wel eens een advertentie, flyer, website of brochure hebt laten maken, is het u wellicht opgevallen dat de meeste designers niet met slechts één voorstel komen: ze presenteren verschillende ontwerpen. Deze werkwijze is goed te gebruiken in de zoektocht naar een duurzaam businessmodel voor een publiek-private samenwerking. Wat als het ideale businessmodel niet bestaat, maar er verschillende businessmodellen denkbaar zijn?

ONTBUNDELEN

Uit gesprekken, workshops, audits, SWOT-analyses, interviews, congressen en kennisdelingssessies blijkt dat er in de praktijk zeer veel businessmodellen voor publiek-private samenwerkingsverbanden bestaan. Ze zijn vaak (onbewust) opgebouwd uit verschillende 'smaken': diverse businessmodellen die samen het totale

businessmodel van de PPS vormen. In zo'n geval kan het zinvol zijn de businessmodellen te ontbundelen. Denken vanuit het totale model met onderliggende modellen, geeft meer inzicht en grip op het businessmodel en daarmee op de werkdruk.

WANNEER ONTBUNDELEN?

Gecombineerde businessmodellen zijn te herkennen aan een indeling in programmalijnen, speerpunten of pijlers. Wanneer u een dergelijke indeling hanteert, kunt u er bijna zeker van zijn dat ook uw businessmodel in verschillende modellen ontbundeld kan worden.

Denken vanuit een totaal businessmodel met onderliggende modellen, geeft meer inzicht en grip

TIP

Hebt u programmalijnen, speerpunten of pijlers geformuleerd? Dan bestaat uw businessmodel vrijwel zeker uit verschillende modellen.



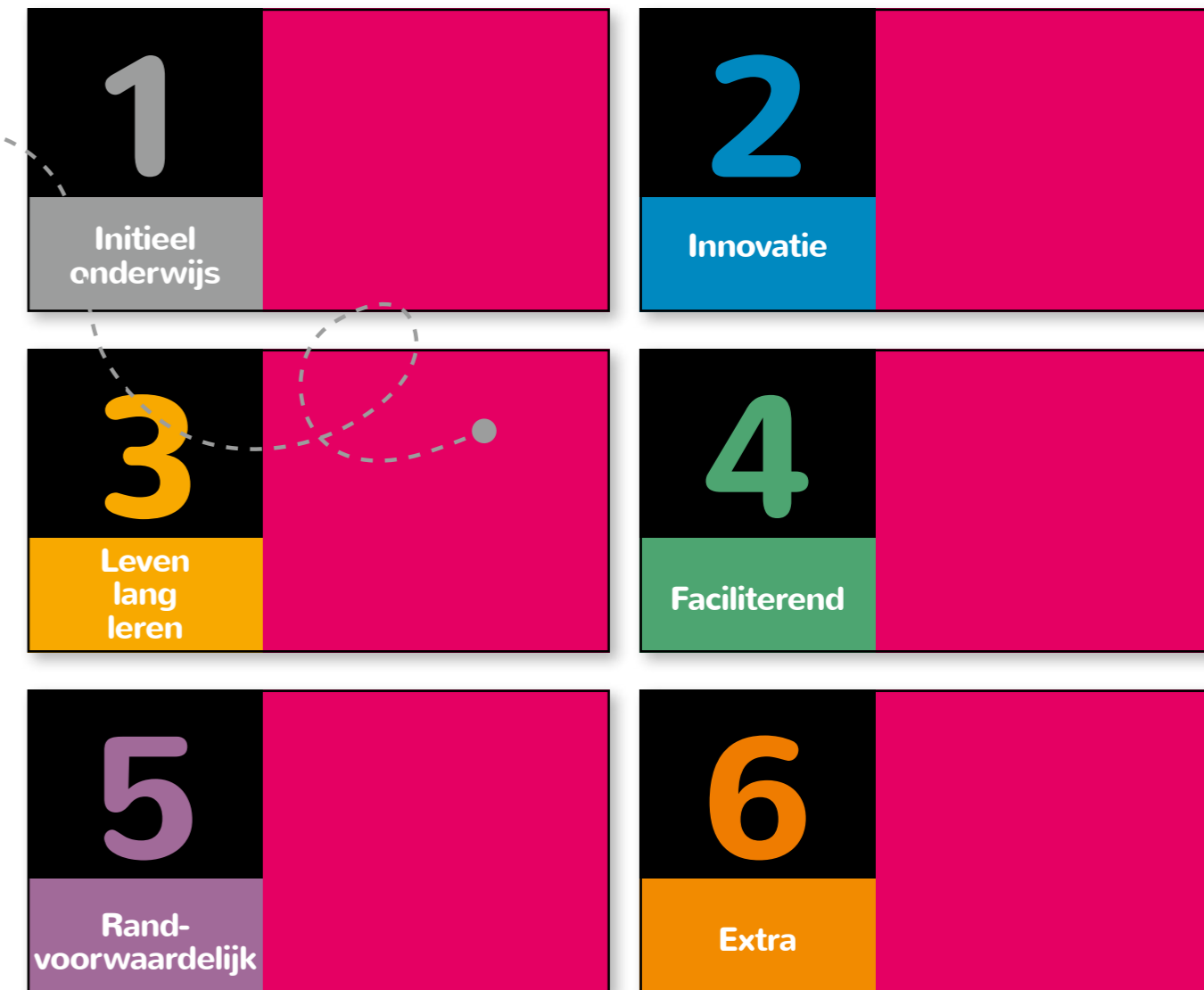
15 BUSINESSMODELLEN TER INSPIRATIE

In het vervolg van deze paragraaf zijn vijftien veelvoorkomende businessmodellen uitgewerkt. De opsomming is niet volledig en ook niet voorschrijvend bedoeld: de modellen zijn te lezen als prototypes die u wellicht in de praktijk kunt testen en uitwerken tot een duurzaam businessmodel.

ZES CATEGORIEËN

De businessmodellen zijn in zes categorieën verdeeld: modellen gericht op initieel onderwijs, innovatie, leven lang leren, faciliterende modellen, modellen die belangrijke randvoorwaarden invullen en extra modellen die voor een verdienmodel kunnen zorgen. Ook deze indeling is ter inspiratie. Het gaat er niet om in welke categorie de modellen vallen; het draait om het inzicht dat businessmodellen verschillende achterliggende motieven kunnen hebben.

- 1. Initieel onderwijs:** opleidingshuis, leren in de praktijk, entreeonderwijs, practoraat
- 2. Innovatie:** onderzoekshuis, innovatiewerkplaats/community of practice, innovatieteams
- 3. Leven lang leren**
- 4. Faciliterende businessmodellen:** projectbureau, verkoopkantoor, laboratorium
- 5. Randvoorwaardelijke businessmodellen:** marketingorganisatie, netwerkorganisatie, loket
- 6. Extra businessmodellen:** inzet studenten



OPLEIDINGSHUIS

TIP
Dit businessmodel kan aangevuld worden met alle andere modellen. Het vormt de basis van elke PPS.

Het businessmodel 'opleidingshuis' raakt de kern van de publiek-private samenwerkingsverbanden: de ontwikkeling van meer vraaggestuurd onderwijs door onderwijsinstellingen in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Het gaat om actueel onderwijs dat beter aansluit bij de praktijk, zowel qua technologie als *21st century skills* en zowel op mbo- als hbo-niveau.

KERNACTIVITEIT

Hoewel de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs bij de reguliere kennisinstelling(en) ligt, is dit businessmodel erop gericht de onderwijsinstellingen continu te ondersteunen bij de ontwikkeling van vraaggestuurd onderwijs en indien gewenst ook bij de uitvoering.

De PPS maakt het mogelijk de juiste mensen uit de onderwijsinstelling 'vrij te roosteren' om binnen de PPS met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven onderwijsprogramma's te ontwikkelen, te testen en daar waar gewenst uit te voeren.

De PPS zou in dit businessmodel als (open) innovatieafdeling of proeftuin van de onderwijsinstellingen gezien kunnen worden.

AANNAAMES OVER DE MARKTVRAAG

- Bedrijven staan in de rij om in co-creatie mee te werken aan onderwijsvernieuwing.
- Studenten staan te springen om mee te doen in de pilot-onderwijsprogramma's van de PPS.
- Resources (mensen, middelen, kapitaal) voor onderwijsinnovatie zijn onbeperkt beschikbaar.
- Vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en het onderwijs spreken volledig elkaars taal en zijn daardoor voortdurend en

bijna uitsluitend inhoudelijk met elkaar aan de slag. Er is sprake van een actiegerichte cultuur.

- Er hoeft door de PPS geen geld verdiend te worden om op langere termijn onderwijsvernieuwing te financieren.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Betrokkenen bij een PPS hoeven de bovenstaande aannames nauwelijks in de praktijk te toetsen: zij weten dat de praktijk een stuk weerbarstiger is. Toch raakt dit model de kern van het bestaansrecht van de PPS. De output is maatschappelijke output: beroepsonderwijs dat goed aansluit op de praktijk. Met dit businessmodel alléén is echter geen geld te verdienen. Het zal gecombineerd moeten worden met andere businessmodellen waarin een verdienmodel wel voor financiering van de PPS zorgt.

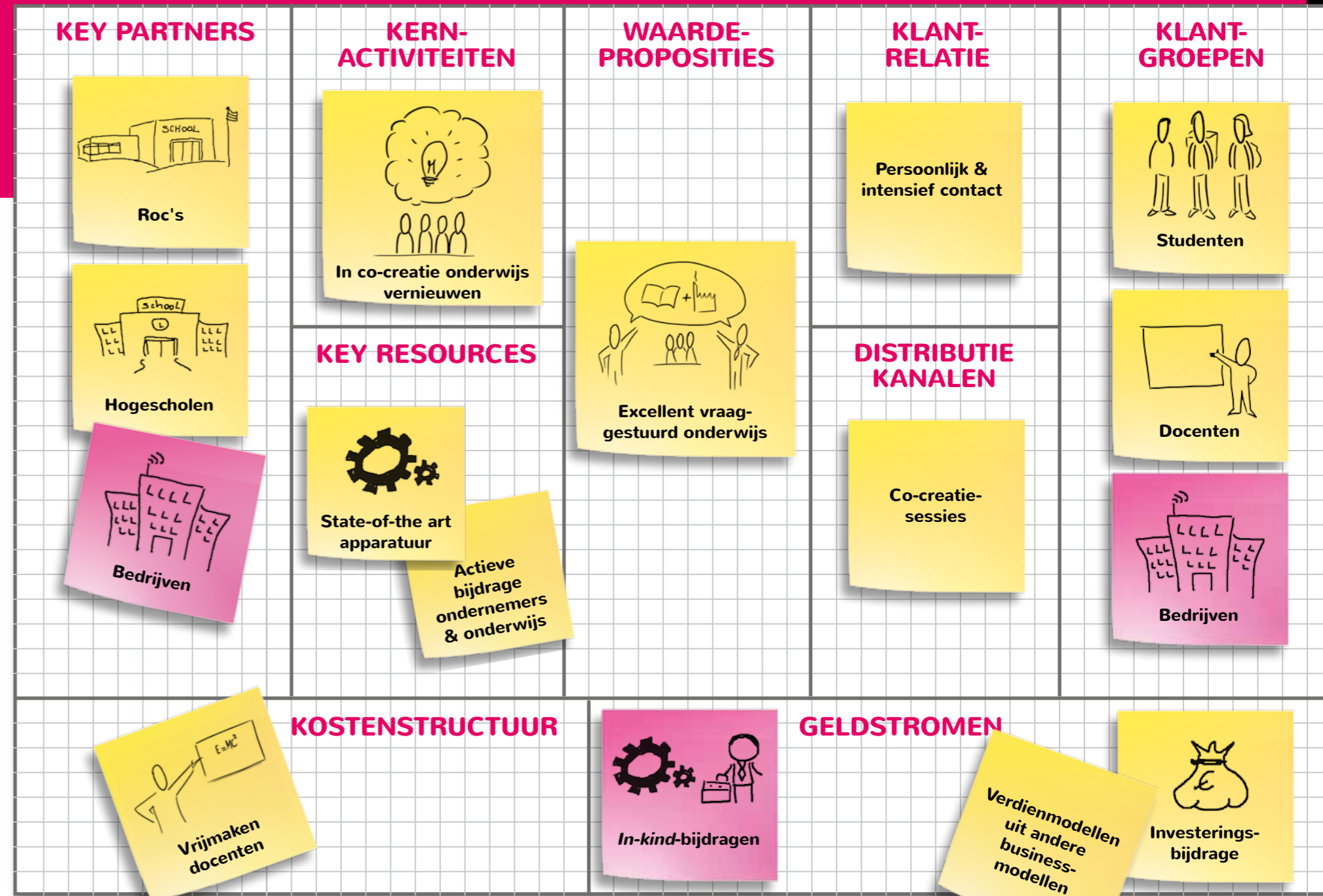
Opleidingshuis: de PPS als innovatieafdeling of proeftuin van de onderwijsinstellingen.

BIJDRAGE BEDRIJFSLEVEN

Bedrijven dragen in dit businessmodel bij met bijvoorbeeld gast-docenten, experts voor deelname in onderwijsontwikkelteams, begeleiders voor studentenprojecten, stages voor professionalisering van docenten en onderwijs in de praktijk (zie het businessmodel 'leren in de praktijk').

KATA PULT

AANJAGERS VAN DE KENNIS VOOR MORGEN



LEREN IN DE PRAKTIJK

Leren in de praktijk: leren is werken en werken is leren

In het businessmodel 'leren in de praktijk' wordt het onderwijs (deels) verplaatst naar de werkvloer, met leercoaches of docenten op de werkplek. Dit staat ook wel bekend als een hybride werk-leeromgeving. Dit businessmodel komt

in diverse sectoren en met name op mbo-niveau voor. Het implementeren van dit model vraagt om lef. Zowel bij ondernemers die hun commerciële omgeving (met echte klanten) beschikbaar stellen om zowel formeel als informeel leren in de praktijk mogelijk te maken, als bij onderwijsinstellingen die het onderwijs fundamenteel anders moeten inrichten: klassikaal leren in de school maakt plaats voor leren in de praktijk. Een mooi voorbeeld is de House of Hospitality-school binnen Van der Valk Sassenheim, waar ruim 25 leerlingen in de praktijk worden opgeleid.

PRAKTIJKROUTES IN DE ZORG

Vooral in de sector zorg & welzijn wordt leren in de praktijk in praktijkroutes vormgegeven. De huidige veranderingen in zorg & welzijn gaan allemaal uit van hetzelfde principe: de mens (de cliënt, de professional, de student) moet centraal staan, niet de organisatie of de aanpak. Dat vraagt om kennis en ervaring en dat kan goed worden vormgegeven in de praktijk.

KERNACTIVITEITEN

Docenten, praktijkbegeleiders en studenten krijgen andere rollen en verantwoordelijkheden, met als gevolg dat de praktijk een rijkere leeromgeving wordt. Leren en werken schuiven dicht naar elkaar toe. Dat biedt studenten én professionals nieuwe

leerervaringen, zowel op formele als op informele wijze.

PARTNERS

In dit businessmodel ligt de nadruk op onderwijs in de praktijk. Dit is alleen mogelijk in structurele samenwerking met het werkveld. Het onderwijs kan samenwerken met één bedrijf of instelling, maar ook met meerdere partners.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

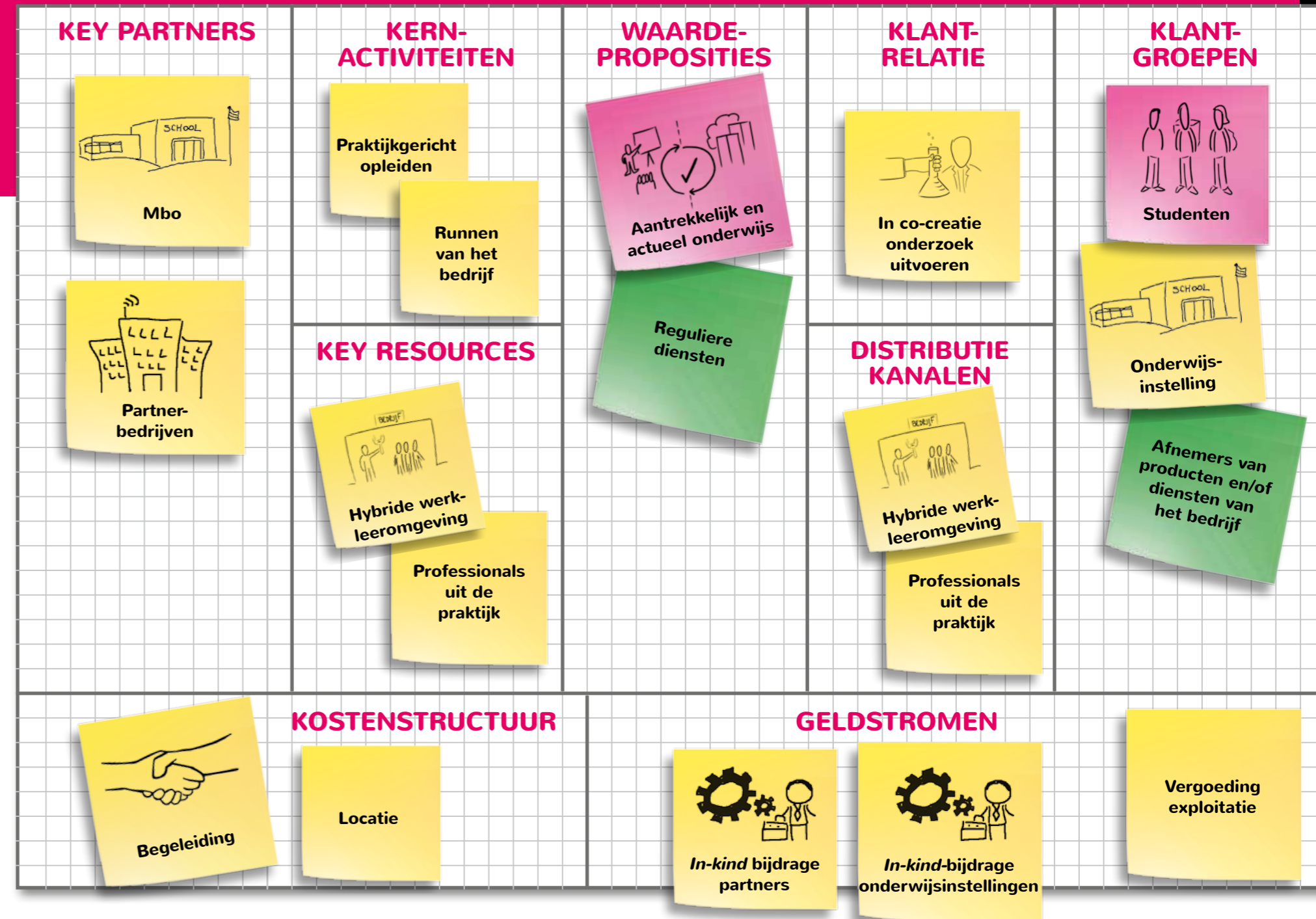
Organisaties (bedrijven of zorginstellingen) brengen naast de leeromgeving en faciliteiten vaak ook intensieve begeleiding en/of gastcolleges in. Meestal gebeurt dat *in-kind*. Soms vraagt een bedrijf een vergoeding voor het inrichten van een hybride leeromgeving; dat is bij de opstart meestal mee te financieren. Als er echter in de exploitatie geld bij moet, of als de ondernemer voor de begeleiding een vergoeding vraagt, moet al in een vroeg stadium over verduurzaming worden nagedacht. Dit om te voorkomen dat onderwijspartijen ondernemersrisico gaan lopen, of dat niet de leerervaring maar het genereren van extra geldstromen centraal komt te staan.

LEVEN LANG LEREN

Dat studenten in de praktijk aanwezig zijn, heeft ook effect op de zittende werknemers. De hele organisatie wordt meer gericht op leren en reflectie. Studenten bewegen zich met een frisse blik door de organisatie; dit heeft vaak een positief effect op de bedrijfscultuur. Dit businessmodel is zowel een innovatieroute voor het initieel onderwijs als een model dat een leven lang ontwikkelen van bestaande medewerkers stimuleert.

**KATA
PULT**

**AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN**



ENTREEONDERWIJS

SCHOOLVERLATERS, NIEUWKOMERS, MENSEN MET AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT.

In het businessmodel 'entreeonderwijs' ligt het uitgangspunt van vraagsturing iets genuanceerder dan bij de andere modellen. Niet lokale bedrijven, maar lokale overheden staan voor een uitdaging: hoe zorgen wij er in onze regio voor dat kwetsbare jongeren zich kwalificeren zodat zij een plek op de arbeidsmarkt kunnen verwerven en er tegelijk meer inwoners economisch zelfredzaam zijn? Dit is ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid van mbo-instellingen.

WAARDEPROPOSITIE

Voor de student is de belangrijkste waardepropositie niet alleen de kans op een baan, maar ook een andere manier van leren die beter bij hem of haar past.

KERNACTIVITEITEN

Op hoofdlijnen kent het samenwerkingsverband vier verschillende activiteiten:

1. Leerlingen werven, selecteren en begeleiden
2. Werk-leerbedrijven werven en de contacten onderhouden
3. Passende onderwijsvormen en de PPS-infrastructuur vormen en onderhouden
4. Leerlingen naar een baan begeleiden.

PARTNERS

In dit businessmodel is de grootste uitdaging het vinden van (regionale) bedrijfspartners die bereid zijn en kansen zien om vanuit de PPS kwetsbare jongeren in de praktijk op te leiden. De kernactiviteiten van de PPS zijn divers, uitdagend en vragen om zeer specifieke expertise op het gebied van onder andere voorlichting, begeleiding, onderwijsontwikkeling, accountmanagement en werving & selectie. Bij de selectie van partners is het dus van belang dat de juiste mensen en middelen in huis worden gehaald.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Voor de exploitatie is van belang dat de verschillende partners de personele inzet voor de intensieve begeleiding zoveel mogelijk zelf kunnen dekken vanuit hun eigen businessmodel. De investering in het samenwerkingsverband zal met name bestaan uit het ontwikkelen van nieuwe methodieken, het creëren van de samenwerkingsinfrastructuur en het vergroten van het bedrijvennetwerk. Voor de verduurzaming van dit businessmodel is het cruciaal dat er proactief gesprekken gevoerd kunnen blijven worden met werkgevers in de regio (*social business development*). Ook liggen er kansen om vanuit de PPS gemeenten te bedienen met toeleidingstrajecten naar werk, maar dan wel inclusief scholing.

Entreeonderwijs: kansen voor kwetsbare jongeren

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



PRACTORAAT

Practoraat: een practor dient als inspirator, motor en kartrekker

Een trend in het middelbaar beroeps-onderwijs is dat mbo-instellingen practoraten vormgeven. In de praktijk is de uitwerking van elk practoraat net iets anders. Het businessmodel van een practoraat maakt vaak onderdeel uit van een mbo-instelling en is daarmee dan geen publiek-privaat samenwerkingsverband, maar een strategie van de school om het onderwijs innovatiever, actueler en nog meer praktijkgericht te maken.

KERNACTIVITEITEN

Het practoraat bestaat vaak uit een practor en een team van docenten. Gezamenlijk ontwikkelen zij actueel onderwijs, voeren zij praktijkgericht onderzoek uit en organiseren zij kennisdelingsactiviteiten. Bij alle activiteiten van het practoraat staat het delen van kennis centraal. Docenten worden binnen het practoraat ook meegenomen in professionaliseringstrajecten, waarbij enerzijds vakinhoudelijke kennis wordt opgedaan en anderzijds een reflectieve modus wordt gestimuleerd.

KLANTGROEPEN

Er zijn PPS'en die een practoraat hebben vormgegeven en via die weg met onderwijsinstellingen, onderzoeksinstellingen en het regionale bedrijfsleven in co-creatie samenwerken aan innovatiever onderwijs voor mbo-studenten. Ook wordt binnen enkele practoraten in co-creatie (praktijkgericht) onderzoek uitgevoerd en gewerkt aan onderzoekende vaardigheden van mbo-docenten en -studenten.

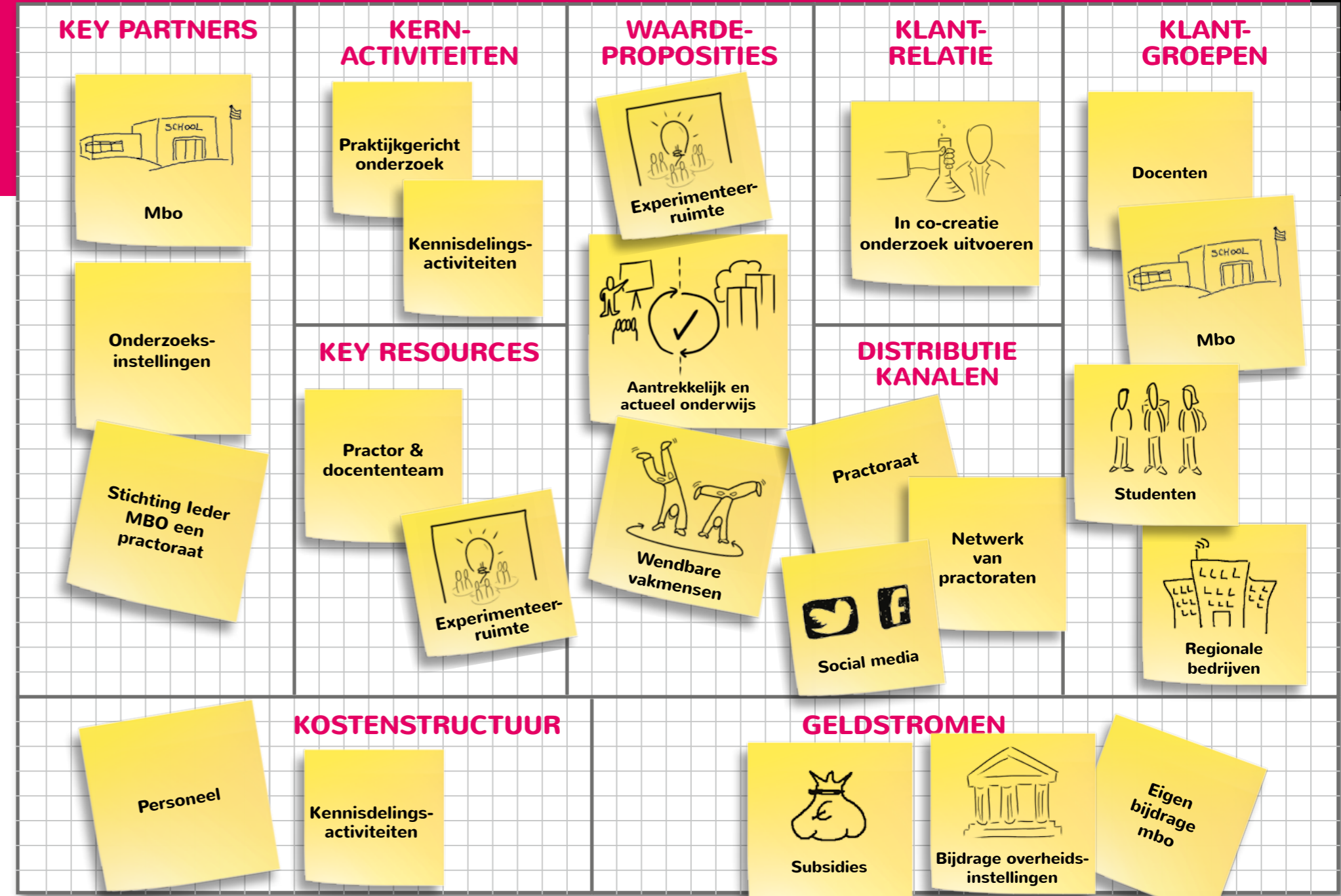
KEY RESOURCES

Binnen het practoraat is een practor verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling. Met name voor de docenten dient deze als inspirator (inzichten verschaffen), motor (benutting van de ruimte aanjagen) en kartrekker (inhoudelijke expert met onderzoeksvaardigheden). Een fysieke experimenteerterruimte wordt gebruikt om samen met bedrijven en docenten het onderwijs verder te professionaliseren.

KATA PULT

AANJAGERS VAN DE KENNIS VOOR MORGEN

Opgesteld in samenwerking met de Stichting leder mbo een practoraat – www.practoraten.nl



'EEN OPLEIDING WAAR VRAAG NAAR IS'



BIJ WELKE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING BENT U BETROKKEN?

André Overmars: "FPTC, een initiatief voor een opleiding tot procesoperator in de Zaanstreek. Er zitten hier in de regio veel procesbedrijven, maar er was geen opleiding op niveau 2 en 3 bij het Regio-college. Er stroomden jaarlijks allemaal webdesigners en kappers uit, maar geen mensen die in de fabrieken en de proces-industrie kunnen werken. Terwijl we daar wel behoefte aan hebben: deels omdat de bedrijven groeien, deels door de vergrijzing."

WAT HOUDT DE SAMENWERKING IN?

"Het Regio-college verzorgt de opleiding en de bedrijven - dat zijn er inmiddels achttien - zorgen samen voor de inrichting van een praktijkhal, gastlessen en stages. Daarnaast proberen we samen om bij de vmbo-leerling interesse voor de foodsector en procestechniek te wekken. Cargill is een multinational, actief in 70 landen, maar voor werven en opleiden van proces-operators is een regionale aanpak essentieel."

HOE IS HET ALLEMAAL BEGONNEN?

"Een eerder initiatief van de gemeente Zaanstad kwam niet van de grond. Toen

heeft een wethouder gevraagd of wij als bedrijven de kar wilden trekken. Dat wilden we wel, maar op onze *terms and conditions*: niet grootschalig, maar klein en praktisch beginnen. Inmiddels is de vierde lichter bezig. Het zijn tussen de tien en zeventien leerlingen per jaar en er vallen er maar weinig uit. Velen gaan verder leren of vinden een baan bij een van de deelnemende bedrijven."

WAT IS DE BELANGRIJKSTE WAARDE VAN DE PPS?

"Een opleiding waar behoefte aan is. Leerlingen die de arbeidsmarkt instromen met competenties (zoals voedselveiligheid) en technische vaardigheden waar vraag naar is. Ook komen bij veel bedrijven weer stagiairs over de vloer, dat hadden we in het verleden niet. En de bijvangst is dat je regelmatig in gesprek bent met collega-bedrijven."

WAT IS DE UITDAGING?

"Bedrijven zo ver krijgen dat ze zich aansluiten. Dat gaat echt moeizaam en mondjesmaat. We zorgen samen voor meer vissen in de vijver, maar sommige bedrijven vinden dat dit in een vroeg stadium al hún vissen moeten zijn. Nou, zo is het niet. We leiden gewoon jongeren op, dat zijn niet jouw of mijn leerlingen. Dit doe

ANDRÉ OVERMARS IS GENERAL MANAGER BIJ DE ZAAANLANDSE OLIERAFFINADERIJ (ZOR) CARGILL BV.

FOOD & PROCES TECH CAMPUS FOOD- EN PROCESTECHNOLOGIE

Onder de naam FPTC is met de deelnemende bedrijven een praktijkfaciliteit ingericht waar minderjarige studenten hun praktijkvaardigheden kunnen ontwikkelen en deels vervangende stage kunnen doen. Er is geïnvesteerd in apparatuur (zoals een warmtewisselaar en een vul- en verpakkingsmachine), in laboratorium-faciliteiten en simulatieprogramma's. Daarnaast is er een dagopleiding tot food/proces operator voor alle mbo-niveaus opgezet en met het regionale vmbo een menukaart ontwikkeld met activiteiten en projecten en een keuzevak voor alle klassen van het vmbo, gericht op beroepenoriëntatie en verdieping op de food- en procestechnieksector.

www.lerenenwerkenzw.nl > nieuws > zoek op 'fptc'

je vanuit een visie, je bent maatschappelijk bezig."

WAT IS DE BIJDRAGE VAN CARGILL?

"Ik ben voorzitter van FPTC. Daarnaast geven wij net als andere bedrijven financiële ondersteuning en leveren andere bijdragen: gastlessen, open dagen, stages, rondleidingen, docentenbegeleiding, deelname aan wervingscampagnes en aan het curriculum. Naast de ZOR neemt ook Cargill Cacao deel aan het initiatief."

WAT IS UW ADVIES AAN EEN STARTENDE PPS?

"Het is zaak om meteen in het begin de financiële stromen helder te krijgen. Toen wij dit traject startten, was het idee: het roc heeft behoefte aan een praktijkcentrum, het bedrijfsleven komt met een zak

geld en stageplekken. Maar het is veel meer dan dat. Waar ligt de scheidslijn tussen wat het onderwijs doet en wat het bedrijfsleven doet?"

ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN MEE TE DOEN?

"Ja, want dit is een mogelijkheid om betrokken te zijn bij de opleiding van je toekomstige mensen. Als die jongens of meisjes straks bij jou aan de poort staan, wat moeten ze dan weten en kunnen? Je hoeft nooit meer te zeggen: die opleiding sluit niet aan bij het bedrijfsleven."



'BUNDEL DE KRACHTEN'

ELLEN KUPPENS IS VP HUMAN RESOURCES BIJ DSM.

WAAROM DOET DSM MEE AAN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

"Wij zijn op zoek naar goed opgeleide mensen en willen dat opleidingen goed aansluiten bij onze behoeften. We zien bij bedrijven op het Chemelotterrein grote tekorten ontstaan en vinden het heel belangrijk om vanuit de gezamenlijkheid zoveel mogelijk studenten aan te trekken."

HEEFT DSM HET GEVOEL DAT DE AANSLUITING IS VERBETERD?

"Ja, het is een groot succes, met name bij de laboratoriumopleidingen in het hbo. Studenten worden opgeleid met actuele vraagstukken uit bedrijfsleven en de modernste technologie. Daar komen mensen uit voort die min of meer direct het bedrijfsleven in kunnen stromen. Met de universiteit begint de samenwerking ook op gang te komen, maar vanuit het mbo blijft het wat achter. We kijken nu hoe we dat kunnen verbeteren."

OP WELK RESULTAAT BENT U HET MEEST TROTS?

"Op het grote aantal studenten dat rondloopt: dat gaat richting de duizend per jaar. De energie die daaruit straalt! Het aantal leerlingen dat zijn opleiding

afmaakt is groter en de kwaliteit van de studenten sluit heel goed aan bij de behoeften van het bedrijfsleven."

ZOU DE PPS OOK ZELFSTANDIG KUNNEN DRAAIEN?

"Dat was aanvankelijk wel het businessmodel, maar na vier jaar hard werken is dat niet mogelijk gebleken. We gaan het zelfs in de toekomst niet mogelijk maken. Dat klinkt misschien raar, maar voor financiële onafhankelijkheid zul je vooral opdrachten vanuit het bedrijfsleven moeten doen. Daar zit spanning op, omdat de primaire doelstelling het opleiden van studenten is en niet het doen van opdrachten voor het bedrijfsleven. Een ander punt is dat we in nieuwe technologie moeten investeren als we willen dat studenten de technologische vooruitgang oppikken. Dat is duur en dat betekent dat financiële ondersteuning nodig blijft."

ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN MEE TE DOEN AAN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

"Aan de ene kant: ja. Zeker bedrijven in de techniek waarvoor je gewoon een tekort op de arbeidsmarkt ziet aankomen. Aan de andere kant: PPS kost veel tijd en het bedrijfsleven heeft ook een financieel belang. Dat is de reden waarom wij op het

CHILL INNOVATIE IN DE CHEMIE

Chemelot Innovation & learning labs (CHILL) maakt een innovatieve leer-, werk- en onderzoeksomgeving beschikbaar waar bedrijven (van start-up tot multinational) en kennisinstellingen (van mbo tot wo) samenwerken aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten.

MODERNE CHEMIE

Innovaties en slimme oplossingen voor thema's als voedselschaarste en duurzaamheid zijn belangrijker dan ooit. Moderne chemie kan hierin een sleutelrol vervullen, maar chemie is ook een kennis- en kapitaal-intensieve sector, waardoor vernieuwing soms stagneert. Door specialismen en faciliteiten bij elkaar te brengen en over grenzen heen te kijken, zijn de mogelijkheden ongekend.

COE EN CIV

Als Centre of Expertise en Centrum voor Innovatief Vakmanschap zorgt CHILL ervoor dat er voldoende goed opgeleide mensen voor de sector beschikbaar komen. CHILL levert een bijdrage aan de profilering van de moderne chemie en haar rol in een leefbare samenleving en biedt state-of-the-art laboratoriumvoorzieningen en onderwijs.

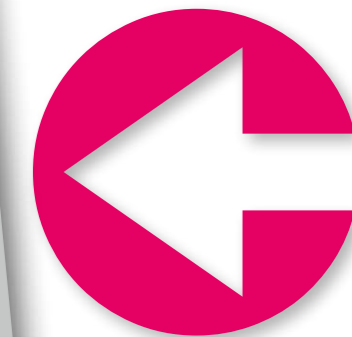
www.chilllabs.nl

Chemelotterrein bezig zijn de krachten te bundelen en heel effectief en efficiënt met partijen aan tafel gaan zitten."

IS ER NOG EEN LES DIE U WILT DOORGEVEN?

"Om de kwaliteit te verbeteren, moet PPS iets in zich hebben van: schoenmaker, blijf bij je leest. Je kunt bijvoorbeeld tot op zekere hoogte wel op het bedrijfsleven een beroep doen voor kennisoverdracht – de mensen daar hebben een twinkeling in hun ogen als ze praten over hun techniek

en je wilt dat studenten denken: wat die meneer of mevrouw doet, dat wil ik ook - maar je moet geen oneigenlijke verwachtingen hebben. Dan kun je beter nieuwe technieken inzetten. Door één keer goed te investeren, heb je onderwijsmateriaal liggen dat je bij wijze van spreken drie jaar lang kunt gebruiken voor alle leerlingen die met dat onderwerp bezig zijn. Houd de rollen zuiver, dan heb je straks iets goeds staan."



'EEN STERKE REPUTATIE ALS JEANS CAPITAL'



JAMES VEENHOFF IS VOORMALIG DIRECTEUR VAN DE AMSTERDAM FASHION WEEK EN EEN VAN DE INITIATIEFNEMERS VAN DE JEAN SCHOOL.

IN WELKE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING BENT U BETROKKEN?

"In de Jean School, één van de projecten van CIV Creatieve Industrie. De Jean School is een wereldwijd unieke vakopleiding voor duurzame denim developers, compleet met duurzame materialen en wassingen in een eigen lab, het Blue Lab. Kennis, innovatie en professionals uit de denimwereld komen samen op onze innovatie-campus in de Amsterdamse Hallen. Afgewerdigden van internationale denimmerken lopen hier gewoon tussen de studenten."

HOE IS DE SAMENWERKING TOT STAND GEKOMEN?

"Als initiatiefnemer van de Amsterdam Fashion Week kwam

ik erachter dat Amsterdam meer een jeansstad is dan een couturestad. Samen met Mariette Hoitink (eigenaar HTNK Fashion recruitment & consultancy, red.) begon ik daarom in 2009 de stichting House of Denim, een platform voor vakmanschap en vernieuwing in de denimbranche. Wat heb je nodig om zoiets verder uit te bouwen? Dat is talent. Onderwijs is een cruciaal onderdeel van innovatie, maar er bleek nergens ter wereld een jeansopleiding te bestaan. Daarom hebben we het ROC van Amsterdam benaderd voor een pilot. Samen met een aantal leidende jeansmerken en andere experts uit de industrie hebben we geïnventariseerd aan welke kennis behoefte was en waaruit het curriculum voor de opleiding moest bestaan."

WAT LEVERT HET OP VOOR UZELF, UW BEDRIJF EN VOOR DE REGIO?

"Ik doe dit omdat ik er kansen in zie en het de moeite waard vind. Voor mijzelf levert het voldoening op, voor mijn bedrijf een netwerk, advieswerk en spreekbeurten. En voor de regio een sterke reputatie als jeans capital."

OP WELKE RESULTATEN BENT U TROTS?

"In 2015 rondde de eerste lichting denim developers de opleiding af. Ik vind het een

CIV CREATIEVE INDUSTRIE FASHION DESIGN MEDIA EN ENTERTAINMENT

Snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen om een ander soort opleiden van mbo-studenten in de creatieve sector. In het onderwijsmodel van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Creatieve Industrie (CIVCI) kiest het ROC van Amsterdam voor nauwe samenwerking met private innovatieve partners uit de creatieve sectoren fashion, design, media en entertainment, en voor onderwijs buiten de school, op creatieve hotspots in de metropoolregio Amsterdam.

DRIE PPS'EN
Bestaande publiek-private samenwerkingen van CIVCI zijn de Jean School, United College en het Dance Event Lab. Hiermee is het ROC van Amsterdam in staat beter en sneller in te spelen op veranderingen in de creatieve arbeidsmarkt. Samen met toonaangevende bedrijven leidt het roc buiten de schoolmuren jongeren op tot innovatief en creatief vakman. Zo zijn jonge professionals optimaal voorbereid op de actuele en toekomstige arbeidsmarkt.

co-amsterdam.com

prestatie dat de Jean School al binnen vijf jaar na de opening in de top-100 van beste modeopleidingen ter wereld staat. Dat we de 'United Nations of Denim' worden genoemd. Dat met vereende krachten ons project in de Hallen is gerealiseerd, tegen alle verwachtingen in. Co-creatie en visie vormen echt de x-factor van de samenwerking."

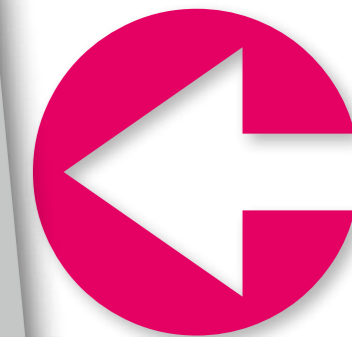
WELKE NIEUWE ONTWIKKELINGEN ZIJN ER?

"Sinds kort biedt de Jean School in samenwerking met House of Denim naast de Nederlandse opleiding een eenjarige

Engelstalige opleiding die speciaal ontwikkeld is voor buitenlandse studenten en scholieren met minimaal een havodiploma."

HOE ZAL HET BUSINESSMODEL ERUITZIEN ALS DE SUBSIDIEPERIODE IS AFGELOPEN?

"Het zal een hybride blijven tussen sponsoring, donatie, lidmaatschappen, omzet (winkel, werkplaats, academy) en waar mogelijk subsidiestromen."



'ALS GROTE WERKGEVER HEBBEN WE ONZE VERANTWOORDELIJKHEID'

BIJ WELKE PPS IS HET UMCG BETROKKEN?

Erik Bijker: "Het UMCG werkt in het Gilde Nieuwe Stijl samen met het Noorderpoort College. De onderwijscomponent wordt ingebracht door het Noorderpoort; het leren op stageplekken, dus echt op de werkvloer, doen we binnen facilitaire afdelingen in het UMCG. Leerlingen kunnen een entreediploma (mbo-niveau 1) behalen. Voor veel van deze leerlingen is dit zo'n beetje de laatste mogelijkheid. Wij maken ze klaar om de arbeidsmarkt op te gaan of door te leren. Sommigen jongeren zien het licht, en gaan na afloop verder met een mbo-opleiding op niveau 2; de afgelopen jaren was er zelfs een die is doorgegaan naar mbo 3."

WAT IS VOOR HET UMCG DE BELANGRIJKSTE REDEN OM DIT TE DOEN?

"Wij doen van oudsher veel aan opleiden in het hogere segment, maar veel minder aan opleiden in het mbo. En ook daar hebben we als grote werkgever in het Noorden een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die betrokkenheid willen we laten zien."

WAT HEEFT DE SAMENWERKING TOT NU TOE OPGELEVERD?

"Voor de leerlingen is de opbrengst een officieel entree-diploma van het Noorderpoort College. Ons levert het vooral extra handen op: ondersteuning bij de dagelijkse reguliere processen binnen ons facilitair bedrijf. We geven dus een opleidingsplek en een stageplek en krijgen daar extra mankracht voor terug."

WAT IS DE WAARDE VOOR DE REGIO?

"Naarmate je intensiever samenwerkt, komt helderder aan het licht dat er een verschil is tussen onderwijs en bedrijfsleven. Die kloof probeer je gaandeweg te overbruggen door duidelijk te maken wat je als bedrijf graag terugziet in potentiële medewerkers en in de bagage die ze meekrijgen. Dat is ook een opbrengst: dat mbo-opleidingen en bedrijfsleven beter op elkaar aansluiten."

OP WELK RESULTAAT BENT U HET MEEST TROTS?

"Ieder jaar horen we van een aantal jongeren terug dat ze dankbaar zijn voor de kansen die ze hebben gekregen, voor de

mogelijkheden op de arbeidsmarkt, voor het terugvinden van het enthousiasme om verder te leren. Dat is toch het mooiste, dat je leerlingen weer in beweging krijgt, zodat ze met een opleiding het arbeidsleven in stappen."

HOE WORDT DIT INITIATIEF BINNEN DE ORGANISATIE ONTVANGEN?

"Eerst werd het een beetje als een last ervaren: allemaal jongeren die in eerste instantie de motivatie nog niet hebben of die soms nog wat sociale of omgangsproblemen hebben. Sinds twee jaar hebben we daar een soort matching tool opgezet, een kennismakingsronde voor zowel leerling als werkbegeleider aan het begin van het schooljaar. Daarmee signaleren we in een vroeg stadium of het klikt of niet en dat werpt zijn vruchten af."

ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN OM IN ZO'N PPS SAMEN TE WERKEN?

"Jazeker. Kijk, je moet wel de juiste drijfveer en motivatie hebben. Zelf zoek ik wel mensen om me heen die hier ook iets mee hebben. Je moet een persoonlijke overtuiging voelen en die kunnen overbrengen."

ERIK BIJKER IS CLUSTERMANAGER BIJ HET UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM GRONINGEN (UMCG).

GILDE NIEUWE STIJL

ENTREEONDERWIJS

In de arbeidsmarktregio Groningen - Noord-Drenthe werken onderwijs, ondernemers en overheid nauw samen aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor de positie van kwetsbare jongeren die in aanmerking komen voor entreeonderwijs.

Bij het Gilde Nieuwe Stijl volgen deze jongeren een theoretisch aanbod in een praktijkomgeving waarbij extra wordt ingezet op de begeleiding van de werknemer door onderwijs en werkgever. Dit naar het model van het gilde van vroeger, waarin bedrijven uit een sector zich samen sterk maakten voor goed opgeleid personeel. Een verschil met toen is dat bij het Gilde Nieuwe Stijl ook de lokale overheid en onderwijsinstellingen zijn betrokken.

www.gildenieuwestijl.nl



ONDERZOEKSHUIS

In het businessmodel 'onderzoekshuis' houdt de publiek-private samenwerking zich voornamelijk bezig met het stimuleren en aanjagen van innovaties voor de bedrijven in de regio.

VOORBEEDEN VAN PROPOSITIES

- In opdracht van bedrijven toegepast onderzoek verrichten. Dit kan gebeuren in samenwerking met andere bedrijven, lectoraten en interne kenniscentra van hogescholen, maar ook met andere onderzoekspartners zoals universiteiten en TNO.
- Lectoraten en kenniscentra van de betrokken hogescholen ondersteunen bij projectmanagement om subsidieprojecten (in Europees verband of op het gebied van innovatie) mogelijk te maken.

Hoewel het businessmodel van het onderzoekshuis met name op hbo-niveau dominant is, zien we steeds meer betrokkenheid van mbo-instellingen voor bijvoorbeeld realisatie en bouwen van prototypes. In de praktijk werken mbo'ers en hbo'ers immers ook samen aan projecten. Ook vanuit lectoraten worden onderzoeksprojecten opgezet.

KEY RESOURCES

In dit businessmodel worden binnen de PPS enkele onderzoekers aangenomen die de onderzoeksprojecten in eerste instantie oppakken. Hierdoor hoeft niet direct hulp te worden ingeroepen van onderzoekers van lectoraten of interne kenniscentra aan de hogeschool. De PPS is in staat met eigen onderzoekscapaciteit zelfstandig toegepast onderzoek aan bedrijven te verkopen en uit te voeren. Zo kan het niet gebeuren dat er na verkoop van een

onderzoeksproject bij het lectoraat geen onderzoekers beschikbaar blijken te zijn.

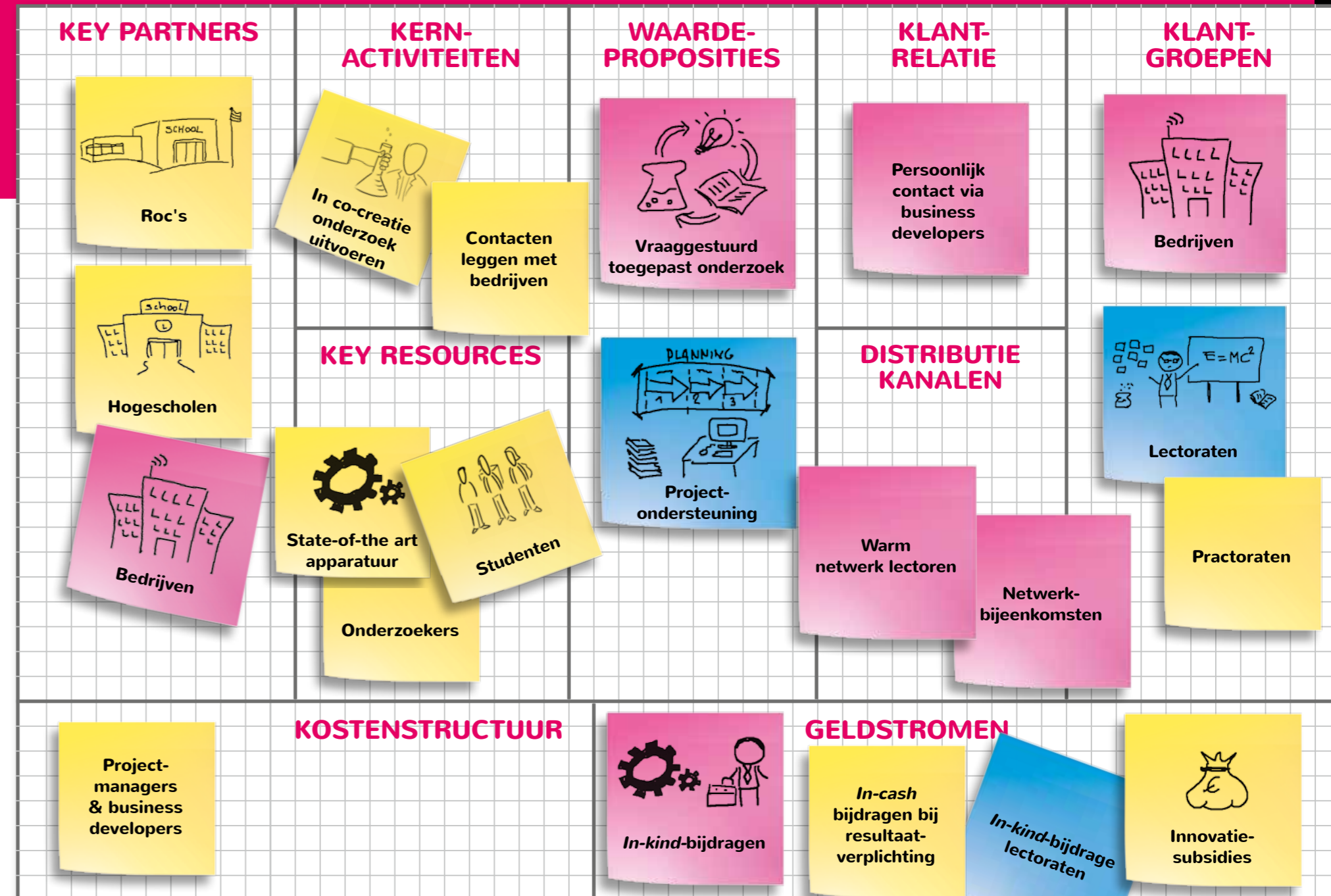
VERDIENEN & VERDUURZAMEN

De PPS verdient geld door de verkoop van onderzoeksprojecten aan het bedrijfsleven. Kenmerkend voor onderzoek in een PPS is dat er een koppeling is naar studenten en onderwijs. De projecten zijn in omvang verschillend, maar worden vaak op basis van een 'fixed fee' of inzet van onderzoeksuren en materialen afgerekend. Van deze studenten kan geen resultaatverplichting worden verwacht. Dit wordt echter opgelost door een docent of lector in te zetten die verantwoordelijk is voor het resultaat, of door hierover met het bedrijf afspraken te maken. De vergoeding van het bedrijf is verbonden met de resultaatverplichting.

DISTRIBUTIEKANALEN

Het klantcontact komt vaak tot stand door gebruik te maken van het 'warme netwerk' van de lectoraten en lectoraten waarmee wordt samengewerkt. Een proactieve business development manager bezoekt potentiële klanten, gaat naar netwerkbijeenkomsten en geeft bij allerlei gelegenheden voordrachten om bij potentiële nieuwe opdrachtgevers onder de aandacht te komen.

Onderzoekshuis: innovaties voor bedrijven in de regio stimuleren en aanjagen.



INNOVATIEWERKPLAATS

COMMUNITY OF PRACTICE

In het businessmodel 'innovatiewerkplaats' werken kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijven samen in een netwerk gericht op open innovatie en co-makership. Zij werken gedurende meerdere jaren samen rond een thema of vraagstelling. Dit wordt ook wel *community of practice* genoemd. Kenmerkend is een programmatische aanpak rond grotere vraagstukken. De resultaten zijn innovatieve producten, processen en diensten.

KEY PARTNERS

De innovatiewerkplaats is een netwerkorganisatie. Partners kijken twee of drie jaar verder en nemen de opgedane kennis mee in hun eigen innovatiepijplijn.

KEY RESOURCES

In de innovatiewerkplaats is een doorlopende stroom van studenten en innovatieteams aanwezig die deelnemen aan projecten of opdrachten. De betrokken onderzoekers van bedrijven en onderwijsinstellingen zorgen voor continuïteit in het programma. Bedrijven komen niet alleen kennis halen, maar dragen ook bij aan de resultaten van de innovatiewerkplaats.

OPEN INNOVATIE

De innovatiewerkplaats is een open innovatieomgeving of proeftuin. Dat werkt alleen als alle partijen willen samenwerken en niet (als concurrenten) vooraf dichtgetimmerde IP-contracten willen aangaan. Het is belangrijk hiermee bij de keuze van de partners rekening te houden.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Vanwege de langeretermijnaanpak werkt een lidmaatschapsmodel voor dit businessmodel het beste met afspraken over zowel *in-kind*- als *in-cash*-bijdragen.

THEMA-AANPAK

Door de focus op een specifiek thema werkt de innovatiewerkplaats vaak ook als loket voor andere partners die op dat thema willen aansluiten of kennis willen ontwikkelen.

Innovatiewerkplaats: proeftuin voor innovatieve producten, processen en diensten.

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



INNOVATIETEAMS

In het businessmodel 'innovatieteams' gaan onderzoekers, docenten en studenten van een of meer specifieke opleidingen met of ondersteund door werknemers van een bedrijf aan de slag. Niet het onderwijsprogramma, maar vragen van ondernemers staan centraal. Die vragen zijn heel divers van aard: van marktonderzoek naar de consumentenbehoefte aan een bepaald product tot het daadwerkelijk ontwerpen, ontwikkelen, maken en/of testen van prototypes.

KEY RESOURCES

Innovatieteams kunnen samengesteld zijn uit studenten van verschillende niveaus: mbo, hbo en wetenschappelijk onderwijs (multi-level). Daarnaast kunnen innovatieteams multidisciplinair zijn: er kunnen studenten uit verschillende opleidingen bij betrokken zijn. Bedrijven spelen een rol in de begeleiding, nemen deel aan het team en/of brengen kennis en soms faciliteiten in.

WAARDECREATIE

Bedrijven krijgen voor een gunstig tarief (of een *in-kind*-inbreng van begeleiding en een locatie) een verrassend en verfrissend antwoord op hun innovatievraag. Studenten leren in een (multi-disciplinair) team te werken aan een echte bedrijfsopdracht, met alles wat daarbij komt kijken.

KLANTRELATIE

Voor het ophalen van klantvragen en het maken van afspraken (resultaat, tijdpad, vergoeding) is het verstandig een accountmanager of business development manager in te zetten. Met bedrijven worden jaarlijks afspraken gemaakt over het aantal projecten. Vaak is er in het bedrijf een vaste contactpersoon die voor de opdrachten zorgt.

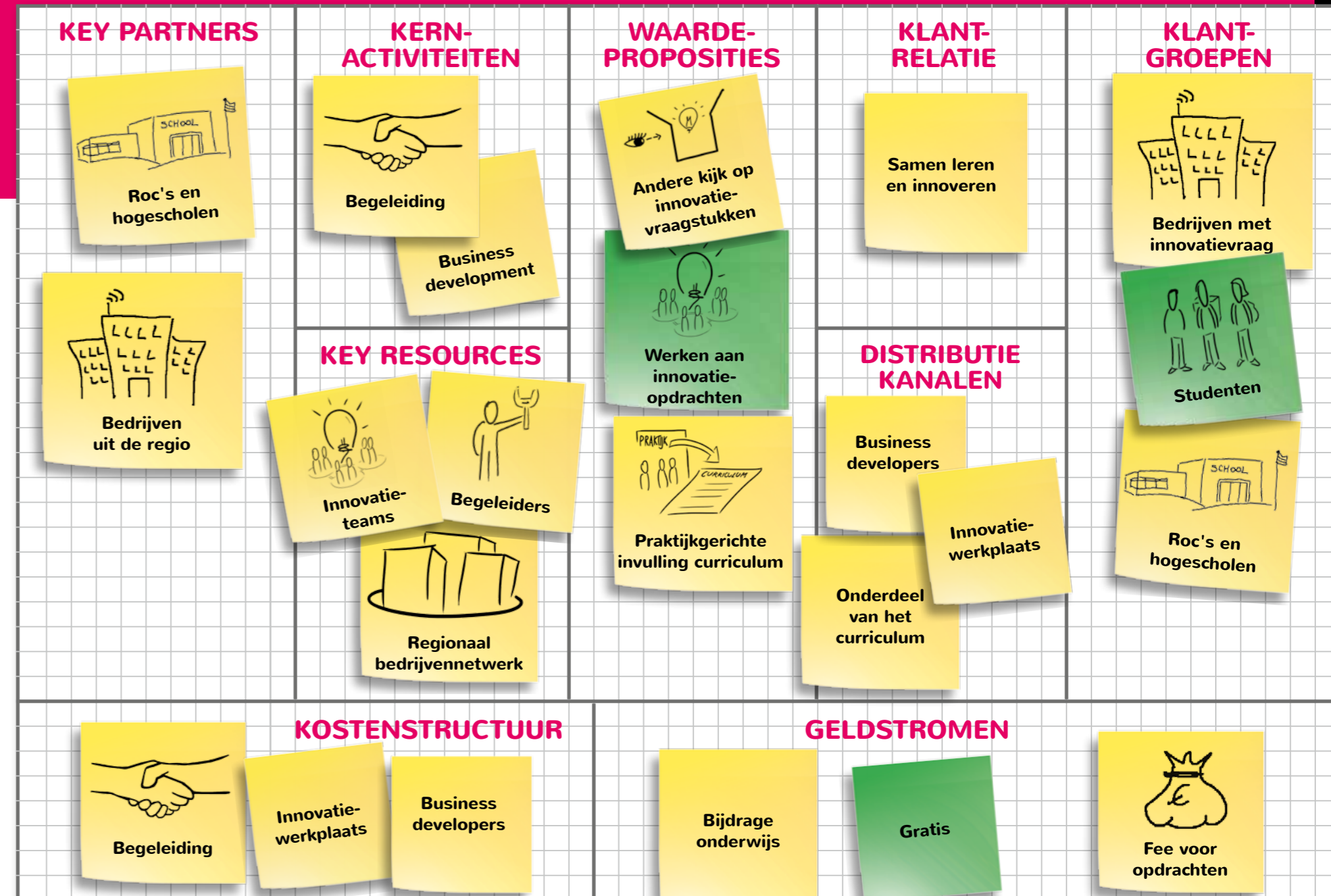
RESULTAAT

Het inzetten van studententeams wordt ook wel *slow consulting* of *co-engineering* genoemd. Innovatieteams kunnen niet op dezelfde manier werken als teams in bedrijven. Ze hebben of meer tijd nodig (*slow consulting*), of de studenten werken als een soort tweede team, waardoor het resultaat niet essentieel is voor het bedrijf (*co-engineering*). Bedrijven geven vaak als feedback dat de innovatieteams met verrassende en inspirerende oplossingen komen en een bijdrage leveren aan het innovatieve klimaat in het bedrijf.

Innovatieteams: verfrissende antwoorden op innovatievragen van ondernemers.

**KATA
PULT**

**AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN**



'WIJ ZIJN HEEL BLIJ MET DEZE OPLOSSING'



LOES WINKEL IS MANAGER WEST BIJ MINDUP!, HET ONDERDEEL VAN GGZ FRIESLAND VOOR BEGELEIDING AAN MENSEN MET EEN PSYCHIATRISCHE BEPERKING.

WAT WAS VOOR MINDUP! DE BELANGRIJKSTE REDEN OM EEN PPS IN TE GAAN?

"We leven in de participatiemaatschappij, waarin we zeggen dat alle mensen onderdeel moeten kunnen uitmaken van de maatschappij. Daarom ligt er in de geestelijke gezondheidszorg nu veel nadruk op ambulantisering. Bij GGZ Friesland gaat het om een derde van onze bedden. Die mensen willen we niet meer opnemen maar juist in de wijk ondersteunen bij hun stornissen en beperkingen. Uit onderzoek blijkt dat mensen dit zelf ook willen. Zij willen zo zelfstandig mogelijk wonen en het is aan ons om uit te zoeken wat dat is. Waar we voorheen zeiden: kom maar bij ons wonen, dan zorgen wij voor je, is het nu: kom maar bij ons wonen, dan zorgen we dat je gaat leren om zo zelfstandig mogelijk te wonen. Dus van zorgen voor, naar zorgen dat. Maar hoe doen we dat?"

DAAR ZOCHT U ANDERE PARTIJEN BIJ?

"Ja, want wij zijn dagelijks druk met zorg bieden. Wanneer heb je dan tijd en ruimte om te kijken naar hoe het anders zou kunnen? Toen kwamen die innovatiewerkplaatsen langs, met een subsidie die wel de ruimte creëerde om anders te gaan kijken. Daar hebben wij gebruik van gemaakt."



WAT HEEFT DE PPS VOOR MINDUP! OPGELEVERD?

"Een woonschool, dat is een nieuwe methodiek, opgebouwd in fasen, waar allerlei tools bij horen. Mensen die uitstromen uit deze woonschool zullen duurzamer in de maatschappij terugkomen dan voorheen. We streven naar een eigen voordeur voor elke cliënt en we zijn echt gericht op: wat wil je nog leren? Cliënten waarderen dat zeer. Natuurlijk is het mooi dat gemeentes ook heel tevreden zijn en dat we kunnen zeggen: 'kijk, dit zijn de cijfers', maar onderaan de streep gaat het om cliënttevredenheid."

WAARIN ZAT DE BELANGRIJKSTE WAARDE VAN DE SAMENWERKING?

"Samenwerken met een hogeschool maakt dat je nieuwe dingen meekrijgt, connecties met andere lectoraten. Wij zijn

heel blij met wat het opgeleverd heeft. Er staat hier nu een volledig andere organisatie dan een aantal jaren geleden. Natuurlijk is het nog niet ideaal, maar we zijn echt een heel eind in de goede richting."

EN WAT WAS DE X-FACTOR, DE SLEUTEL TOT SUCCES?

"Ik denk dat we er allemaal in gingen met een open mind. We hebben ideeën uit ons onderzoek en uit de innovatiesector gewoon in de praktijk uitgeprobeerd. Bij sommige innovatiewerkplaatsen uit de beginfase van het Centre of Expertise

CENTRE OF EXPERTISE HEALTHY AGEING IWP 'MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE VAN MENSEN MET EEN PSYCHISCHE BEPERKING'

Het Centre of Expertise Healthy Ageing (CoE HA) richt zich op de maatschappelijke en economische uitdagingen in de zorg- en welzijnssector. Deze sector heeft te maken met vergrijzing, ontgroening, individualisering en technologische innovaties. Het CoE HA streeft naar duurzame oplossingen voor deze problemen en naar reductie van de zorgkosten. Het is een netwerkorganisatie met ruim 150 partners: kennisinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen, overheden en bedrijven.

INNOVATIEWERKPLAATS

Er zijn vijftientig innovatiewerkplaatsen actief op uiteenlopende Healthy Ageing-thema's als actieve leefstijl, voeding, e-Health, wonen en arbeid. Een innovatiewerkplaats (IWP) is een netwerk van kennis- en onderwijsinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen en bedrijven dat gericht is op open innovatie en co-makership. Het heeft het karakter van een 'proeftuin' waarin onderzoekers, docenten, studenten (hbo en mbo) en professionals uit het werkveld gezamenlijk werken aan oplossingen voor dagelijkse problemen op het gebied van gezond opgroeien en gezond ouder worden.

IWP VOOR DE GGZ

In de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) wordt vanwege bezuinigingen een overstap gemaakt naar meer extramurale zorg: ambulantisering. De innovatiewerkplaats 'Maatschappelijke Participatie van mensen met een psychische beperking' richt zich op de ontwikkeling en implementatie van innovatieve kennis, producten en diensten om professionals en patiënten/cliënten te ondersteunen bij dit proces.

healthyageing.net > innovatiewerkplaatsen > thema welzijn en zorg

waren de onderzoekers in de lead en bleef de praktijk achter. Bij ons waren onderzoek en praktijk gelijkwaardig."

IS ZO'N INNOVATIEWERKPLAATS OOK EEN GOED IDEE VOOR ANDERE ZORGINSTELLINGEN?

"Ja, want alle zorginstellingen hebben een grote behoefte aan innovatie, maar ze weten zelf vaak niet waar ze het vandaan moeten halen. Heel veel mensen kennen de mogelijkheden van innovatiewerkplaatsen niet. En het is juist een ideale oplossing."



'EEN ENORME BOOST AAN ENERGIE'



SIETSE HENK
LUCHTENBURG
IS DIRECTEUR
VAN
BOUWBEDRIJF
LUCHTENBURG.

IN WELKE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING BENT U BETROKKEN?

"Ik heb bij de Hogeschool Utrecht meegewerkt aan het realiseren van een zelfvoorzienend huis. Voor een wedstrijd hadden studenten van de hogeschool een ontwerp van een modulair en circulair huis gemaakt. Op zeker moment ben ik daar ingestroomd om mee te kijken naar de haalbaarheid en de maakbaarheid. Het ontwerp, de tekeningen, de plannen, zijn die realistisch? Het huis is vervolgens proefgebouwd in Utrecht; daar ging ik tijdens de bouw maandelijks heen. Daarnaast ben ik als coach meegeweest naar de finale in Amerika."

WAT WAS ER BIJZONDER AAN?

"Aan de wedstrijd deden maar twee Europese landen mee, Zwitserland en Nederland. Ook was het een wedstrijd op universitair niveau, maar Nederland deed mee met een hogeschool. Om dan zo'n goede prestatie neer te zetten, dat is uniek."

WAAROM BENT U HIER INGESTAPT?

"Het ontwikkelen van een woning die modulair, circulair en duurzaam gerealiseerd kan worden, is iets wat bij mij past. Zo zie ik de toekomst. De volgende stap is om nieuwbouw duurzaam, circulair en modulair te ontwikkelen, dat is niet zo moeilijk.

Renovatie van woningen is veel moeilijker. Als we ook die markt kunnen gaan beheersen met modulaire, circulaire en duurzame alternatieven, dan hebben we iets moois gedaan."

WAAR BENT U HET MEEST TROTS OP?

"Dat ik de stap heb gemaakt om het onderwijs in te gaan en daar een soort thuis komen heb ervaren. Zo van: 'Ik ben dus niet gek in wat ik eigenlijk wil'. Met veel van mijn huidige collega's moet ik de discussie aangaan; hun verwachting is dat alles wel blijft zoals het is. Dat is bij de hogeschool niet zo, en daar was ik echt trots op, dat dat dáár is, bij die jonge mensen. Daardoor krijg je weer hoop: 'Oh, wacht eens even, dit gaat goed, het kan dus wel.' Die hoop geeft een enorme boost aan energie. Al-

COE SMART SUSTAINABLE CITIES DUURZAME STADSONTWIKKELING

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities biedt een platform voor mensen uit het bedrijfsleven en kennisinstellingen om met de Hogeschool Utrecht en met elkaar vernieuwende producten en diensten te ontwikkelen die de realisatie van slimme, duurzame en gezonde steden dichterbij brengen. Het Centre biedt (toekomstige) professionals de mogelijkheid om in het reguliere onderwijs of middels bij- en nascholing de nieuwste toepasbare kennis en inzichten op te doen over de realisatie van de slimme duurzame stad.

NIEUWE BEDRIJFVIGHEID

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities is ontwikkeld op initiatief van Hogeschool Utrecht, Ballast Nedam, BJW, Movares, Royal HaskoningDHV, ROC Midden Nederland en USI. Daarnaast participeert een grotere kring partners in een of meer projecten. Het Centre creëert in de regio een netwerk van bedrijven en organisaties. Zij doen vernieuwend onderzoek, ontwikkelen nieuwe bedrijvigheid door innovaties en zorgen ervoor dat (toekomstige) professionals beter worden opgeleid voor de arbeidsmarkt.

DRIE THEMA'S

Drie inhoudelijke thema's staan centraal: 'Stedelijke gebieden energieneutraal', 'Gezonde gebieden gezond gebouwd' en 'Duurzaam gedrag: mens en organisatie'. In samenwerkings-, onderwijs- en onderzoeksprojecten werken studenten, bedrijven, docenten en onderzoekers samen om nieuwe kennis en inzichten te verbinden en tot concrete (nieuwe) toepassing te brengen.

www.hu.nl/ProjectSites/Smart-Sustainable-Cities

leen moet je je perspectieven bijstellen. Niet meer focussen op huidige collega's, maar op de nieuwe generatie jonge vol-

wassenen, die straks de samenleving in gaat."

WAT HEeft HET DE SAMENWERKING U EN UW BEDRIJF OPGELEVERD?

"Allereerst betrokkenheid in het onderwijs. Ik vind het heel belangrijk dat jonge mensen goed opgeleid worden en een koppeling vinden tussen school en bedrijf. Voor mij en mijn bedrijf heeft de samenwerking nieuwe kennis en een nieuw netwerk opgeleverd. En promotiemateriaal; dat ik heb meegedaan aan een Katapultdag, bijvoorbeeld."

WELKE MOGELIJKHEDEN ZIET U VOOR EEN VERVOLG?

"Als ik nu vanuit de markt een aanvraag voor duurzaam bouwen krijg, zou ik best willen bekijken, in combinatie met de architect en de opdrachtgever, of we het project naar de hogeschool kunnen brengen. Zo van: dit is iets wat daadwerkelijk gerealiseerd kan worden, werk het eens uit met de calculatie en de planning en de voorbereiding. Loop gewoon eens mee op de bouw. Dat lijkt me heel aardig."



'STUDENTEN KOMEN MET VERRASSESENDE OPLOSSINGEN'

HIGHTECH BEDRIJFSOPDRACHTEN GEZOCHT

MECHATRONICA - ROBOTICA

De hightech markt innoveert razendsnel. Hoe vind je als bedrijf goed opgeleide werknemers die optimaal zijn voorbereid op de continu veranderende arbeidsmarkt en hoe zorgen we ervoor dat de kwaliteit van opleidingsprogramma's afgestemd blijft op de behoeftes van bedrijven? HTC-Delft investeert samen met onderwijsinstellingen en bedrijven in het opleiden van toekomstinstellingen en bedrijven in het opleiden van toekomstbestendige werknemers en scholing in kader van leven lang leren.

KENNIS EN TALENT
Vragen en projecten van bedrijven worden gekoppeld aan leerprogramma's van onderwijsinstellingen zoals ROC Mondriaan en De Haagse Hogeschool. Doordat de onderwijsprogramma's flexibel zijn ingericht, kunnen bedrijfsprojecten eenvoudig geïntegreerd worden. Studenten ontwikkelen tijdens de projecten kennis die weer terugstroomt naar de bedrijven. Bedrijven kunnen in een vroeg stadium technisch talent scouten.

WERKPLAATS
De innovatieve leeromgeving van HTC-Delft biedt studenten de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen die nodig zijn om goed te functioneren in de hightech markt van deze tijd. HTC-Delft beschikt samen met de Betafactory van De Haagse Hogeschool over een state-of-the-art werkplaats met diverse voorzieningen: van lasersnijders tot robots en van cnc-frees tot 3D-printers.

www.htcdelft.nl

WAAROM NEEMT FESTO DEEL AAN EEN PPS?

Marcel Pleijsier: "HTC-Delft geeft ons de gelegenheid met studenten leuke opdrachten uit te voeren waar soms heel verrassende resultaten uit voortkomen. Ingenieurs denken soms langs gebaande paden. Studenten kijken door een andere bril."

HOE WERKT DAT IN DE PRAKTIJK?

"Het is een soort co-engineering. Krijgen we een vraag van een klant, dan overleggen of we die ook door een studententeam mogen laten bekijken. De klant vindt dat doorgaans prima. Vervolgens krijgen de studenten dezelfde opdracht als onze engineers. Onze engineers ontwerpen een oplossing die helemaal volgens de specificaties van de klant is, meestal volgens gebaande paden. De studenten komen vaak met verrassende oplossingen die meer out-of-the box zijn. Dat draagt bij aan het innovatievermogen van ons bedrijf, gericht op de toekomst."

WAARIN ZIT DE BELANGRIJKSTE WAARDE VAN DE PPS?

"Die zit niet in vandaag, maar meer in de dag van morgen. De techniek ontwikkelt zich snel en bij HTC-Delft vind je heel innovatieve studenten. Zij maken kennis met alle bedrijven die bij de PPS zijn

aangesloten. Over een jaar of drie, vier komen die studenten op de arbeidsmarkt met relevante kennis en een gezonde blik op techniek. Daar willen we in investeren."

WAAR ZIT DE X-FACTOR?

"Cruciaal is dat je dit niet ad hoc doet. Je moet er consequent mee bezig zijn. Bij ons spreekt dat vanzelf: onderwijs zit bij Festo in het DNA. Als ik collega's nodig heb om iets voor studenten te doen, ruimen zij daar tijd voor in. Studenten zijn welkom, de deur staat altijd open."

WAT IS LASTIG?

"Bij de start van een centrum ondersteunt iedereen de plannen, maar in de waan van de dag zie je dat verwateren. Zelf ben ik bij Festo constant bezig te zorgen voor projecten voor HTC-Delft. Maar ik zit dan ook in het bestuur; mijn medebestuurders doen in hun organisaties hetzelfde. Wat je ziet, is dat veel bedrijven die 'gewoon lid' zijn, onvoldoende met projecten komen. Acquisitie is in mijn optiek het zwakste punt van veel centra. Als bedrijven geen projecten komen brengen, moet je ze halen. Daar moet je een accountmanager op zetten."

WAT VINDT U EEN SUCCESVOL BUSINESSMODEL VOOR EEN PPS?

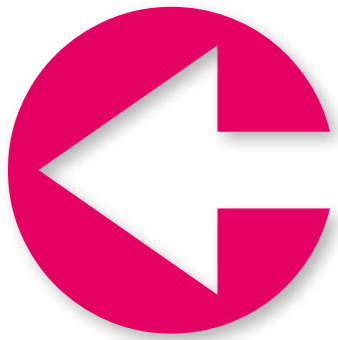
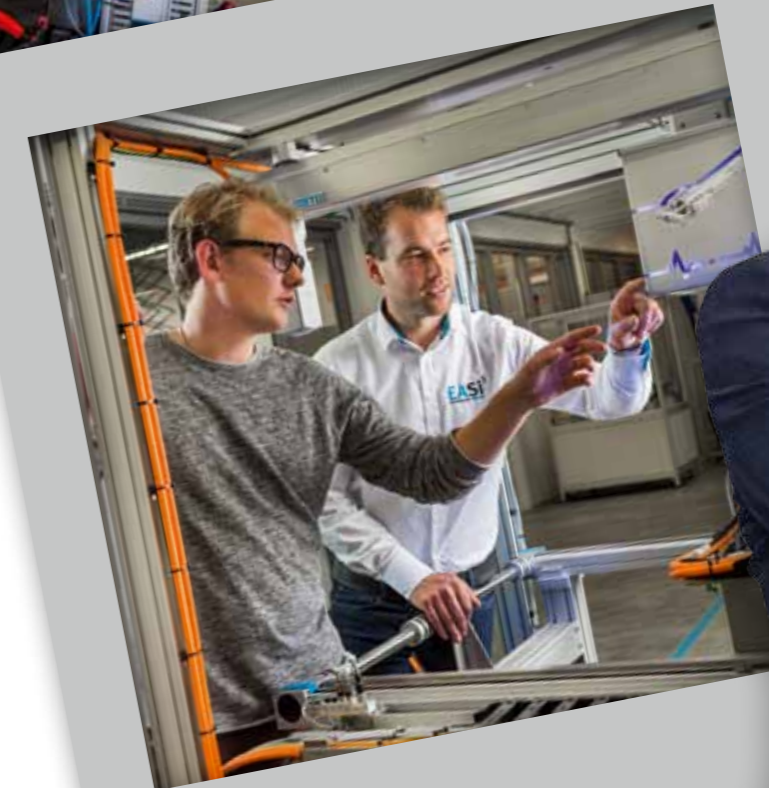
"Persoonlijk vind ik dat een PPS die een

commerciële opdracht uitvoert, daar best een beloning voor kan vragen. Je kunt tegen de klant zeggen: stel dat je hier werkelijk een oplossing uit krijgt, ben je dan bereid de PPS een deel van de waarde te betalen? Als het een fantastisch product oplevert, dan vertegenwoordigt dat een waarde. In eigen beheer had de ontwikkeling misschien 20.000 euro gekost. Nou, maak dan de helft of een kwart over naar de PPS."

WAT ZOU U ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN?

"Gewoon doen, zo'n PPS. De drempel is laag. Verplicht jezelf eens om drie tot vier projecten per jaar naar zo'n centrum te brengen. Daar word je op heel veel vlakken rijker van. Je maakt studenten rijker en dat zijn dezelfde studenten waar jij over drie jaar een sollicitatiebrief van hoopt te krijgen."

MARCEL PLEIJSIER IS INDUSTRY SALES MANAGER BIJ FESTO, LEVERANCIER VAN AUTOMATISERINGSTECHNIEK, INDUSTRIËLE TRAININGEN EN EDUCATIEVE PROGRAMMA'S.



'STUDENTEN LEVEREN EEN TOEGEVOEGDE WAARDE DIE BEDRIJVEN EIGENLIJK NIET VERWACHTEN'

WAT IS DE KERN VAN DE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

Wim Janssen: "Onze klanten op het gebied van Smart Industry hebben steeds meer behoefte om hun data te analyseren. Ze hebben consultants nodig die kijken wat er in hun bedrijf aan data opgehaald kan worden. Wat wij samen met HTC-Delft en de mbo-studenten doen, is *slow consulting*: we zijn verplicht iets te leveren, maar niet op een bepaalde tijd. Tot nu toe hebben we in alle projecten een eindproduct geleverd."

KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN?

"Wij hebben twee grippers voor robots ontwikkeld. In het eerste geval hebben we er zelfs een patent op aangevraagd. Zonder studenten hadden we het niet kunnen doen. Wij weten wel hoe we een gripper zouden willen hebben, maar om dat uit te werken in een prototype... Daar hebben we de middelen niet voor. Wij hebben bijvoorbeeld geen draaibank of 3D-printer en de school wel. De belangrijkste waarde zit voor ons in de koppeling van onze theorie naar een goede praktische invulling."

WAT IS DE X-FACTOR IN DE SAMENWERKING?

"Dat het voor alle partijen werkt. Studenten zien hoe het in een bedrijf werkt, hoe

je kunt excelleren en misschien wel door-groeien in een vak dat je nog niet zo goed kende. Wij hebben het voordeel dat we een hele groep mensen hebben die we kunnen mobiliseren om ons te helpen. En onze klanten krijgen uiteindelijk een goed toepasbaar resultaat."

VOLGEND JAAR MOET HTC-DELFT ZELFSTANDIG ZIJN. GAAT DAT LUKKEN?

"Ja, want wij weten hoe je met studenten een bedrijf kunt helpen. Je moet niet een soort uitzendbureau zijn, maar een toegevoegde waarde leveren die bedrijven eigenlijk niet verwachten, dat maakt je interessant. Daarbij moet je steeds nieuwe dingen blijven bedenken. Je kunt niet zeggen: dit is het, zo ziet ons aanbod eruit en verder doen we niets meer. Je moet, banaal gezegd, een zalencentrum zijn voor alle initiatieven die opdoemen. Het is belangrijk om in Delft aan alle tafels te blijven zitten, zodat iedereen weet dat de koppeling ICT-onderwijs en techniek bij HTC-Delft te vinden is."

WAT IS ER LASTIG IN DE SAMENWERKING, AFGEZIEN VAN HET VINDEN VAN PROJECTEN?

"Dat veel bedrijven niet goed weten hoe het mbo in elkaar zit. Neem nou een

Associate Degree, een AD: het knopen van een opleiding niveau 5 aan mbo niveau 4. We hebben bedrijven nodig die zeggen: zo'n AD is interessant bij ons, want dan kunnen we studenten binnenhalen die we in een deeltijdfunctie of met deeltijdonderwijs naar het hbo kunnen begeleiden. Maar dan moet zo'n bedrijf wel weten hoe het mbo in elkaar zit. Het hbo is transparanter. Je kunt er in elk geval flexibeler mee omgaan."

ZOU U ANDEREN AANBEVELEN MET EEN PPS IN ZEE TE GAAN?

"Altijd. Ik zie het bij de twintig young professionals die wij in huis hebben. De manier waarop zij vraagstukken benaderen, is heel anders, uitdagend. Tegen andere bedrijven zou ik zeggen: durf eens op een andere manier te kijken naar de vraagstukken die je hebt. Hoe kun je het mes aan twee kanten laten snijden?"



WIM JANSSEN IS MANAGER BIJ KONING & HARTMAN, TECHNOLOGIE EN INNOVATIE.



HighTechCentreDelft
pragmatics in engineering



High Tech Centre Delft
12 fe



TRAININGSBUREAU

In het businessmodel waarin een leven lang leren wordt gefaciliteerd, ontwikkelt de PPS korte trainingen, masterclasses en leergangen. De trainingen komen voort uit het businessmodel 'opleidingshuis', waarin het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen samen (nieuw) onderwijs hebben ontwikkeld. In de PPS wordt de nieuw ontwikkelde opleidingsinhoud in een verkorte variant verder ontwikkeld. Vervolgens wordt een netwerk opgebouwd onder professionals in het bedrijfsleven (die de trainingen bijwonen).

KLANTGROEPEN

De PPS spreekt verschillende klantgroepen aan: grotere organisaties waaraan maatwerktrainingen kunnen worden verkocht, werkzoekenden die zich kunnen laten bijscholen en omscholen, maar ook zzp'ers die hun kennis en vaardigheden op peil willen houden.

Voorbeelden van proposities

- Kortcyclisch onderwijs aanbieden. De PPS faciliteert het behalen van diploma's en certificaten met trajecten die verschillende vormen kunnen aannemen. Stages, praktijkopdrachten en afstudeervakken van deelnemers zijn gericht op de leerdoelen van de opleiding of cursus. Nieuwe opleidingen worden in een korte variant aangeboden aan professionals door middel van open inschrijvingen (professionals kunnen zichzelf opgeven) of maatwerktrajecten voor grotere organisaties. Na het afronden van een training ontvangen de deelnemers een certificaat van de PPS, eventueel aangevuld met een certificaat van de partner-onderwijsinstellingen.

- Functioneren als proeftuin. In de PPS worden nieuwe onderwijsvormen getest alvorens de onderwijsinstellingen deze concepten in complete mbo- of hbo-opleidingen opnemen.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Het aanbieden van trainingen genereert inkomsten voor de PPS. Voor private inkomsten voor deze trainingen worden tarieven berekend die kostendekkend zijn. Daarmee wordt voorkomen dat publieke middelen private activiteiten financieren.

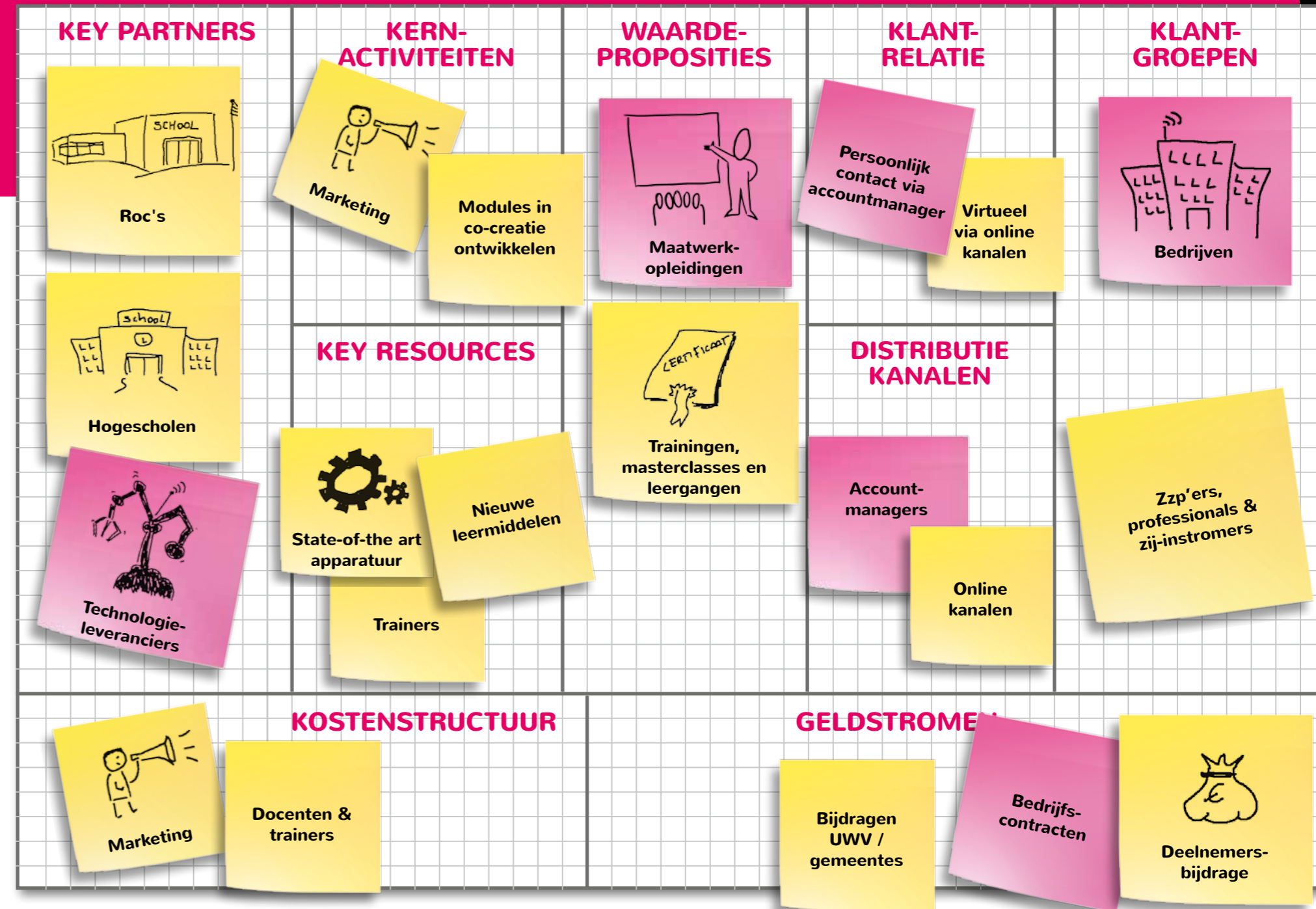
KEY RESOURCES

De trainingen worden verzorgd door docenten en trainers die bij de partners werken (bedrijven en opleidingsinstellingen), maar ook externe trainers worden ingezet. Trainingen worden onder meer aangeboden met behulp van nieuwe technologieën en onderwijsvormen zoals webinars en MOOC's.

DISTRIBUTIEKANALEN

De trainingen worden commercieel en actief in de markt gezet door accountmanagers en met gebruik van (online) marketing.

Leven lang leren: kortcyclisch onderwijs aanbieden en dienen als proeftuin voor onderwijsinstellingen.



PROJECTBUREAU

ADVIESBUREAU – CONSULTANCYKANTOOR

In het businessmodel 'projectbureau' faciliteert de PPS projecten van onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven die als doel hebben de aansluiting tussen beide werelden te verbeteren. Ook verzorgt het projectbureau tegen betaling projectmanagement van alleen kennisinstellingen, overheden of juist alleen bedrijven.

Het kernteam van de PPS bestaat uit ervaren projectmanagers die het projectmanagement van de publiek-private projecten verzorgen. De projecten kunnen door verschillende opdrachtgevers uit het netwerk worden gestart, waarna een projectleider van de PPS kan zorgen voor voortgang en resultaatgerichte acties. Het starten of verkopen van een project is immers een eerste stap, maar het daadwerkelijk leveren van hetgeen is toegezegd, is een uitdaging. Bij deze uitdaging helpen de projectmanagers van de PPS.

KLANTGROEPEN

Opleidings- en onderzoeksinstituten, gemeentes of provincie en bedrijven.

VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

- Lectoraten ondersteunen bij subsidieaanvragen.
- Mkb-bedrijven ondersteunen bij innovatieprojecten (in combinatie met het scenario 'laboratorium', waar labruimte gehuurd wordt).
- Imagocampagnes voor de sector uitvoeren (zie het businessmodel 'marketingorganisatie').

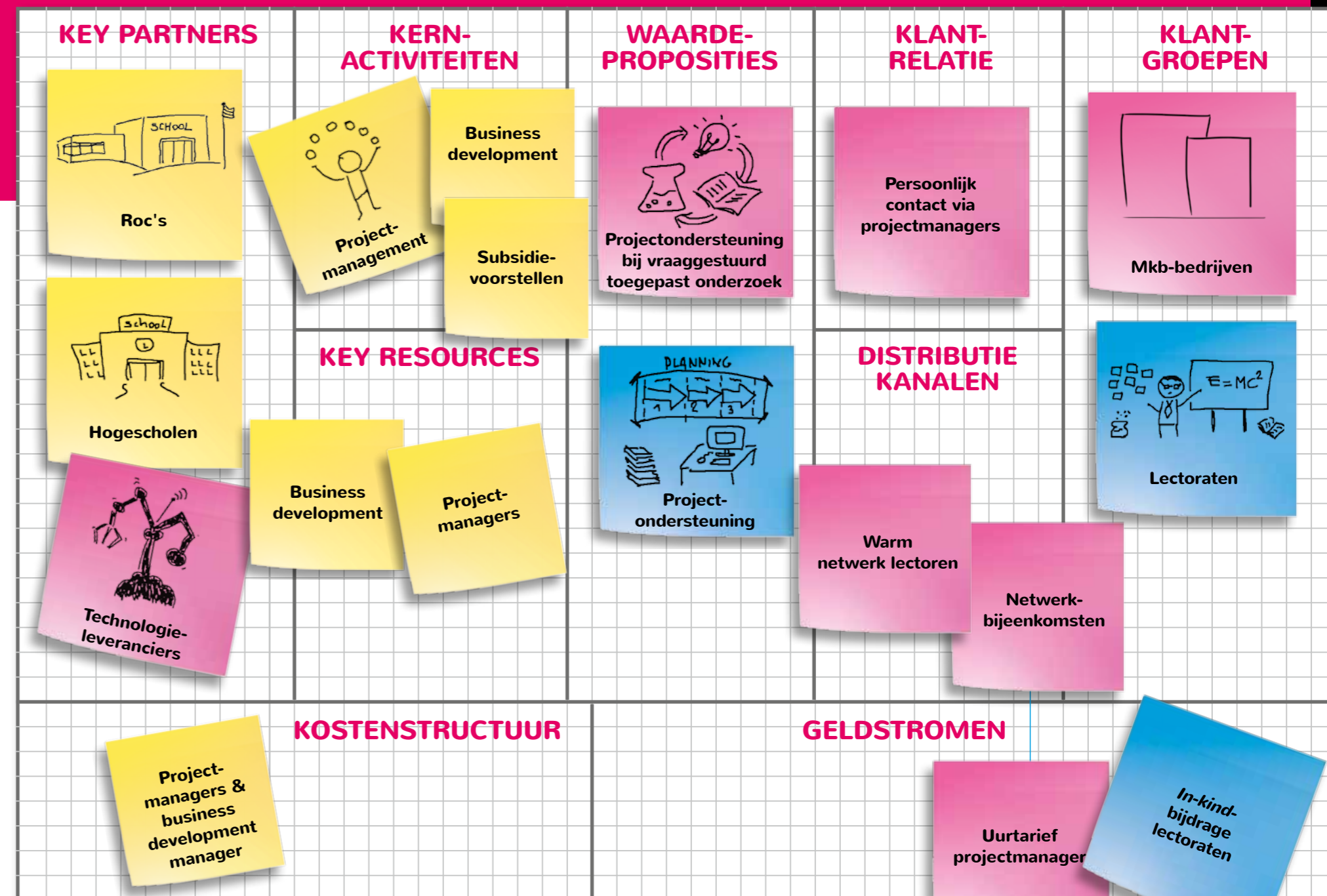
AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

- Zowel onderwijsinstellingen als gemeentes en provincies beschikken vaak zelf niet over projectmanagers. Binnen het bedrijfsleven worden dergelijke projectmanagers niet vaak ingezet voor publiek-private projecten, omdat ze al op commerciële projecten worden ingezet.
- Publiek-private projecten komen moeizaam van de grond omdat het projectmanagement wordt belegd bij personen met een overvolle agenda of bij personen die niet over voldoende projectmanagementvaardigheden beschikken.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

In de praktijk blijkt het lastig om met dit businessmodel voldoende geld te verdienen: de PPS kan en moet de partners dikwijls projecten uit handen nemen zonder dat hier een factuur tegenover staat. Wel genereren de partners vaak direct geld met onderzoek of onderwijs dankzij projectondersteuning door de PPS.

Projectbureau: subsidieaanvragen, innovatieprojecten en imagocampagnes ondersteunen.



VERKOOPKANTOOR

MAKELAAR

Het businessmodel van de PPS als 'verkoopkantoor' lijkt sterk op een combinatie van de modellen 'onderzoekshuis', 'leven lang leren' en 'projectbureau'. Anders dan in deze businessmodellen wordt bij het verkoopkantoor onderwijs en onderzoek in allerlei soorten en maten verkocht. Makelen en schakelen is de kernactiviteit: zolang er een klant is die onderwijs of onderzoek wil afnemen of onderzoeksfaciliteiten wil huren, gaat de PPS dit realiseren. De klantvraag staat centraal; mochten de partners van de PPS niet kunnen leveren wat de klant vraagt, dan gaat de PPS op zoek naar alternatieve leveranciers.

VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

Bij de proposities op mbo-niveau ligt de nadruk met name op de verkoop van maatwerkonderwijs, terwijl op hbo-niveau de verkoop van onderzoeksopdrachten een kernpropositie is. PPS'en vanuit mbo en hbo kunnen samen optrekken en naar elkaar doorverwijzen.

KEY RESOURCES

Naast een goed netwerk in het bedrijfsleven en zeer goede verkoopskills, is voldoende inhoudelijke kennis van de onderwijs- en onderzoeksmogelijkheden noodzakelijk om dit model met succes te kunnen uitrollen.

AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

- Bij veel bedrijven bestaat zowel een onderzoeks- als onderwijsbehoefte. Vaak is de organisatie zichzelf hiervan nog niet bewust.
- Proactief en persoonlijk contact met accountmanagers van de PPS helpt organisaties bij hun onderzoeks- en/of onderwijsvraag.

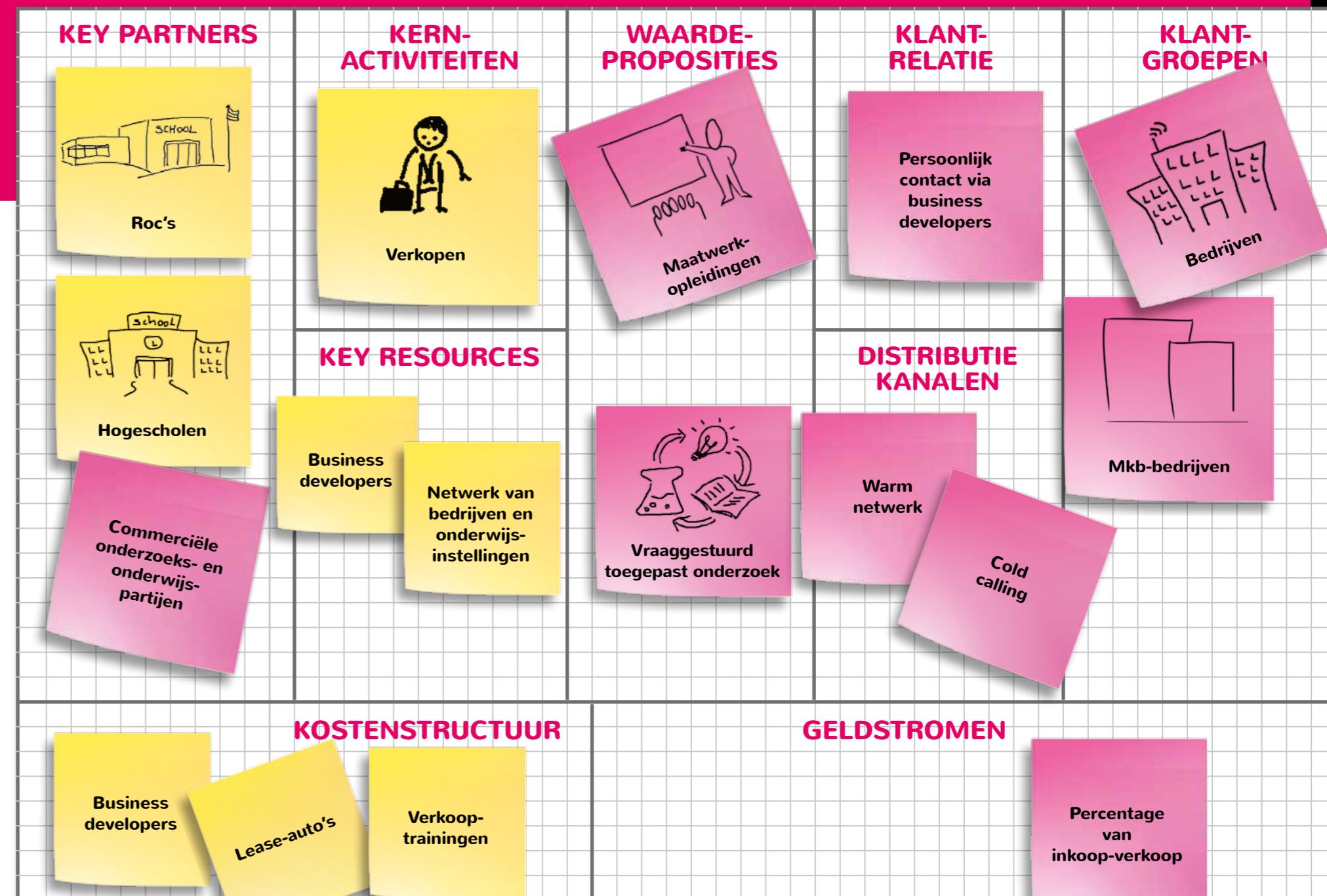
VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Dit businessmodel leent zich zeer goed voor het creëren van een verdienmodel door de in- en verkoop van opleidingen en onderzoek. De klantvraag staat centraal in dit model. De PPS verdient geld door een marge of percentage van de dealprijs af te spreken. Wel zal de PPS heel veel transacties tot stand moeten brengen om hiermee uiteindelijk tot een kostendeckend businessmodel te komen.

GOED TE COMBINEREN MET:

De modellen 'opleidingshuis', 'onderzoekshuis', 'leven lang leren', maar ook de faciliterende modellen 'projectbureau' (om onderzoeksprojecten ook projectmatig te faciliteren) en 'laboratorium' (om onderzoek in een lab mogelijk te maken).

Verkoopkantoor: onderwijs en onderzoek in allerlei soorten en maten.



LABORATORIUM

EXTERNE INNOVATIEAFDELING – FACILITY SHARING

In het businessmodel 'laboratorium' stelt de PPS laboratoria of werkplaatsen beschikbaar die zijn uitgerust met state-of-the-art apparatuur. Er zijn experts aanwezig die deze apparaten kunnen bedienen en die trainingen geven waarmee studenten en externen worden geschoold in het gebruik van de nieuwe apparaten.

VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

- Mkb'ers en start-ups tegen betaling gebruik laten maken van de faciliteiten. Tegen een meerprijs kunnen (vak)studenten meewerken aan projecten van de bedrijven.
- Werknemers van bedrijven scholen op de nieuwste apparatuur (vanuit het businessmodel 'leven lang leren').
- Praktijktesten uitvoeren als onderdeel van toegepast onderzoek.
- Het laboratorium gebruiken voor praktijklessen van de aangesloten roc's en hogescholen.

AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

Mkb-bedrijven en start-ups hebben zelf niet de beschikking over faciliteiten om prototypes te maken en te testen. Ook ontbreekt de kennis om zelf (complexe) apparatuur uit een laboratorium / werkplaats te bedienen. Voor andere scholen is het gebruik van de praktijkruimte eveneens interessant.

GOED TE COMBINEREN MET

- Het model 'onderzoekshuis' – praktijktesten van toegepast onderzoek in het lab.
- Het model 'leven lang leren' – verzorgen van trainingen voor de bediening van nieuwe apparatuur.

KEY RESOURCES

In dit businessmodel valt of staat alles met de beschikbaarheid van state-of-the-art apparatuur, nieuwste technologieën en kennis hierover. De PPS gaat hiervoor een samenwerking aan met diverse technologieleveranciers. Ook begeleiding en toezicht op het lab is essentieel.

DISTRIBUTIEKANALEN

Om voldoende betalende klanten de weg naar het lab te laten vinden, moet marketing worden ingezet. Denk aan de inzet van social media, structurele informatievoorziening aan het netwerk van de partners en het geven van demonstraties.

Laboratorium: state-of-the-art apparatuur en bijbehorende expertise beschikbaar stellen.

KATA PULT

AANJAGERS VAN DE KENNIS VOOR MORGEN



'SAMENWERKING BETAALT ZICH ALTIJD UIT'



DENNIS SCHIPPER IS MANAGING DIRECTOR VAN DEMCON GROUP, EEN HIGH-END TECHNOLOGIELEVERANCIER.

AAN WELKE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING NEMEN JULLIE DEEL?

Dennis Schipper: "Wij zitten in tientallen initiatieven, zowel in de regio als ook landelijk in samenwerking met onze andere vestigingen: TechForFuture, maar ook samenwerkingen met Saxion, Universiteit Twente, ROC van Twente. Wij doen eigenlijk aan overal aan mee, omdat we weten dat het zich altijd uitbetaalt in talent en kennis."

ZIJN ER NOG MEER REDENEN?

"Vaak is er een stukje subsidie aan verbonden; daar is niks mis mee, een stukje financiële ondersteuning van je innovaties. Maar wij vinden vooral de samenwerking met de kennisinstellingen heel erg belangrijk. Je komt op een natuurlijke wijze in aanraking met docenten, hoogleraren, studenten en dat leidt altijd tot inzicht in wie goed is en wie we graag bij DEMCON zouden willen hebben."

DOET U HET OOK VOOR DE REGIO?

"Je doet het altijd in eerste instantie voor jezelf. Maar als je iets verder kijkt, weet je: als je als snelgroeiend en vooraanstaand bedrijf dingen doet waar anderen van profiteren, dan is dat op termijn ook voor jou weer goed. Een gezonde regio, een gezond economisch klimaat, goede infrastructuur, goede opleidingen zijn voor DEMCON van wezenlijk belang."

OP WELK RESULTAAT BENT U HET MEEST TROTS?

"We zijn dit jaar verdeeld over de verschillende vestigingen met honderd mensen gegroeid. Ik zeg niet dat die uit publiek-private samenwerkingen komen, maar die samenwerkingen dragen zeker bij aan onze bekendheid bij studenten en het relatieve gemak waarmee mensen zich melden."

WAT LEVERT PPS INHOUDELIJK OP?

"Als je een project doet voor een klant, moet je je vrij strak houden aan een deadline en het toepassen van beproefde principes. In publiek-private projecten heb je meer tijd en ruimte om wat uit te proberen. Iets wat je nog niet eerder hebt gedaan, een nieuwe technologie die op een kennisinstelling of een universiteit is uitgedacht. En als dat onverhoeds dan toch niet wil, is er geen man overboord."

TECHFORFUTURE HIGHTECH SYSTEMEN & MATERIALEN

Het Centre of Expertise TechForFuture springt in op vragen uit de markt voor hightech systemen & materialen (HTSM). Zo ontstaat een instroom van jonge technici met kennis, creativiteit en ruime praktijkervaring met HTSM. Studenten doen onderzoek en worden deels opgeleid bij een bedrijf, dat daarmee potentiële werknemers ziet groeien. Investeren in TechForFuture is voor bedrijven een investering in de eigen toekomst; een onderzoeksaanvraag indienen betekent kennismaken met interessante, bètatechnisch opgeleide kenniswerkers. De publiek-private samenwerking in TechForFuture leidt tot verrassende proces- en productinnovaties. Dat is een stimulans voor de concurrentiepositie van regionale hightechbedrijven.

www.techforfuture.nl

WAAR BENT U MOMENTEEL TROTS OP?

"Met Saxion gaan wij veel dingen doen op het gebied van drones en met het roc hebben we een opleiding opgezet op het gebied van instrumentmaken. Dat is een lang gekoesterde wens, want zo'n opleiding zit alleen in Leiden en jonge mbo'ers uit Leiden komen niet snel naar Twente."

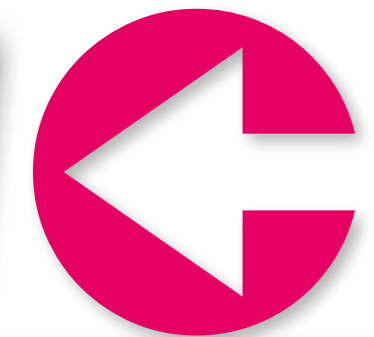
WAT IS LASTIG IN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

"Over het algemeen vind ik het heel makkelijk lopen. Omdat we dit al jaren doen, kennen we elkaar en schakelen we ook snel. Het enige minpuntje is wellicht toch snelheid. In het bedrijfsleven gaat het al-

lemaal wat sneller dan bij kennisinstellingen en de overheid. Als bedrijf moeten wij concurreren met delen van de wereld waar men iets sneller doorpakt. Wij moeten oppassen dat dit ons uiteindelijk geen parten gaat spelen."

WAT KUNNEN ANDEREN LEREN VAN DE MANIER WAAROP JULLIE PPS AANPAKKEN?

"Niet achter je bureau gaan wachten tot anderen bij jou komen, gewoon naar ze toe gaan en ja zeggen tegen initiatieven. Wellicht kost het even wat, maar je weet dat je jezelf als werkgever en kennishuis goed positioneert en dat je daar op termijn de vruchten van plukt."



'START VANUIT EEN BEDOELING'



STEFAN HEMMER
IS ADVISEUR
LEREN EN
ONTWIKKELEN BIJ
DRINKWATER-
BEDRIJF VITENS,
EEN VAN DE
OPRICHTERS VAN
CIV WATER.

WAARIN ZIT VOOR U DE KRACHT VAN DE SAMENWERKING?

Stefan Hemmer: "Het werkt als een vliegtuig; door de samenwerking weten wij onze eigen opleidingsvraag ook beter te articuleren. Het is prettig dat CIV Water de ruimte neemt om maatwerk te maken, in plaats van dat kwalificatiedossiers leidend zijn. Hierdoor kunnen onze medewerkers beter mbo-gediplomeerd worden. Een mooie spin-off is dat we de mbo-scholen laten weten hoe 21st century skills in het reguliere onderwijs terecht zouden moeten komen. Zo hebben we ook invloed op de studenten die vanuit de opleidingen komen."

HOE IS DE SAMENWERKING BEGONNEN?

"Het was een vraag vanuit de business zelf, niet vanuit de HR-afdeling ingegeven. De businesscase heeft in de totstandkoming geen rol gespeeld. Zoiets moet je (zeker als het nog niet eerder gedaan is) starten met een bedoeling, en het dan gewoon gaan maken. Zeker als ergens energie op zit, dan moet je het gewoon gaan doen. Go with the flow!"

WAT LEVERT HET VOOR VITENS TOT NU TOE OP?

"Als je naast je werk een traditionele opleiding volgt, verandert je houding op je werk meestal niet. In deze trajecten wel! Een van de belangrijkste voordelen is dat er hernieuwde nieuwsgierigheid bij medewerkers ontstaat; mensen staan meer open om na te denken over hun eigen ontwikkeling. De combinatie van kennis updaten en 21st century skills aanleren spreekt aan. Het opleidingstraject heeft niet alleen invloed op de inhoud van het werk, maar ook op hoe mensen samenwerken en problemen oplossen in hun werk. Deze extra dimensie hadden we vooraf nooit kunnen bedenken."

HOE KIJKT VITENS NAAR EEN LEVEN LANG LEREN?

"In deze tijd is een langetermijnperspectief cruciaal. Een bedrijf heeft een bedoeling en als medewerker zul je de ruimte moeten krijgen om jezelf in lijn met die

CIV WATER WATERGERELATEERDE TECHNOLOGIËN

Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIV Water) in Leeuwarden stimuleert de ontwikkeling van watergerelateerd onderwijs en innovatief vakmanschap bij zowel jongeren als werkenden in de watersector. Dat gebeurt met een hoogwaardig en gekwalificeerd kennis- en onderwijscentrum. CIV Water heeft als doelstelling de watersector in Nederland te voorzien van excellente mbo-vakmensen, zoals analisten, laboranten, beheerders, operators en (proces)technici. De betrokken opleidingen zijn gericht op mbo-functies in de waterbranche. Denk aan drinkwaterbedrijven, waterschappen, laboratoria, toeleverende industrie (zoals de maakindustrie en installateurbedrijven) en afnemende industrie (food, tuinbouw, enzovoort).

www.civwater.nl

bedoeling te ontwikkelen. We moeten op een andere manier naar mensen kijken, kwaliteiten echt benutten. We zoeken mensen met een growth mindset, daar zit het potentieel."

"Een mooi voordeel van de trajecten van CIV Water is dat kenniswerkers samen met mbo-docenten de trajecten verzor-

gen. Hierdoor ontstaat er meer erkenning en waardering voor de oudere professional: die kan zijn inzichten doorgeven, die dan bovendien in het curriculum terecht komen."

HOE ZOU HET BUSINESSMODEL VAN CIV WATER NA AFLOOP VAN DE SUBSIDIEPERIODE ERUIT KUNNEN ZIEN?

"Vanzelfsprekend moet CIV Water in co-creatie waarde blijven toevoegen. De vraag is of CIV Water een makelaar/productontwikkelaar van onderwijs wil zijn of een portal om opleidingen te verkopen. Ook bij deze vraag moet je teruggaan naar de bedoeling van de organisatie en dat is bij CIV Water een betere aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs. Volgens mij moet het dan in ieder geval niet over het creëren van geldstromen gaan, niet over dubbele digits. Er ligt een opdracht om mbo-scholen verder te enthousiasmeren en in co-creatie trajecten te blijven ontwikkelen en faciliteren voor de watersector. Wel zou je nog meer kunnen werken met templates waarbij de ontwikkelkosten er na één jaar uit zijn."



'ER ONTSTAAT MEER OPENHEID'

JAN PLAK IS HOOFD TALENTACQUISITIE
EN MANAGER CORPORATE WERVING EN
SELECTIE BIJ SIEMENS NEDERLAND N.V.



IN WELKE PPS IS SIEMENS BETROKKEN EN WAT LEVERT DAT OP?

Jan Plak: "Dat zijn er verschillende, waar- onder CIV Smart Technology van het MBO Rijnland College. We doen dit niet om onze eigen naam naar voren te schuiven. Het gaat ons erom dat er voor de hele branche goed opgeleide, gemotiveerde werknemers beschikbaar komen. Je ziet bijvoorbeeld dat zo'n CIV Smart Technology aantrekkingskracht heeft op nieuwe leerlingen. Meisjes voelen zich meer aangetrokken tot techniek als het anders gebracht wordt. Dat vind ik een goede opbrengst, want we willen toe naar meer divers samengestelde teams. Een opbrengst is ook dat scholen hun deuren openen voor de nieuwste technieken. Daar wordt de aansluiting op de arbeidsmarkt beter van."

OP WELKE RESULTATEN BENT U HET MEEST TROTS?

"Met die Regionale Investeringsfondsen voor het mbo zijn we natuurlijk nog *on the fly*, maar je ziet dat er tussen onderwijs en bedrijfsleven een grotere openheid ontstaat, er komt meer discussie. Specifiek voor CIV Smart Technology ben ik trots op de satellietlabs die we zijn begonnen. We geven buiten de school

les, op de werkvloer van het bedrijf. Dat is vernieuwend: dat je zo'n groep leerlingen echt een dagdeel binnen je bedrijf hebt."

WAT LEVERT HET OP VOOR SIEMENS?

"Ons langetermijndoel is dat er meer goed opgeleide technici beschikbaar komen; niet alleen voor onszelf, ook voor de mensen die klant van ons zijn. We vinden het fijn dat het onderwijsniveau omhoog gaat, dat onze technieken beter begrepen worden en dat jongeren er sneller mee aan de gang kunnen. Vroeger zaten leerlingen jaren op school zonder dat ze wisten wat bedrijven deden. Nu snappen ze meer van de context waarin dingen gebeuren."

WAT IS DE TOEKOMST VAN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

"Ik denk dat PPS een aanjaagmodel is. Op zeker moment kom je in de fase van verduurzaming en is het goed dat het wegglijdt, het onderwijs in. We hebben bij Siemens bijvoorbeeld een projectleider die de satellietlabs coördineert; dat is een rol die we niet eeuwig kunnen blijven vervullen. Het bedrijfsleven kan helpen, maar het onderwijs is *leading*. Er kan er maar één aan het roer staan en dat is het onderwijs."

CIV SMART TECHNOLOGY HIGHTECH

Het CIV Smart Technology zorgt ervoor dat:

- bedrijven sneller en slimmer kunnen inspelen op de kansen en uitdagingen die smart technology biedt;
- het onderwijs beter kan inspelen op de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar smart technology-personeel;
- studenten een technische opleiding krijgen die aansluit op de nieuwste smart technology-ontwikkelingen.

De samenwerking met bedrijven en instellingen is gericht op het verhogen van de kwaliteit, op een vloeiende aansluiting op de arbeidsmarkt en op het gezamenlijk uitwerken, neerzetten en financieren van infrastructuur die dit mogelijk maakt.

SNELLE ONTWIKKELINGEN

Om smart technology-onderwijs te geven, zijn hoge investeringen in machines en apparatuur nodig. De ontwikkelingen op dit gebied gaan zo snel dat het onderwijs al snel weer achter de feiten aanloopt. Binnen het CIV Smart Technology hebben bedrijven en onderwijsinstellingen de handen ineen geslagen door een netwerk van satellietlabs te ontwikkelen.

SATELLIETLABS

Een satellietlab is een contextrijke omgeving buiten de eigen school waar de onderwijsinstelling lesgeeft in samenwerking met het bedrijfsleven. Het gaat om onderwijs, niet om excursies, demonstraties of inspiratiesessies. Multidisciplinaire teams werken in de satellietlabs in co-creatie aan opdrachten van het bedrijfsleven.

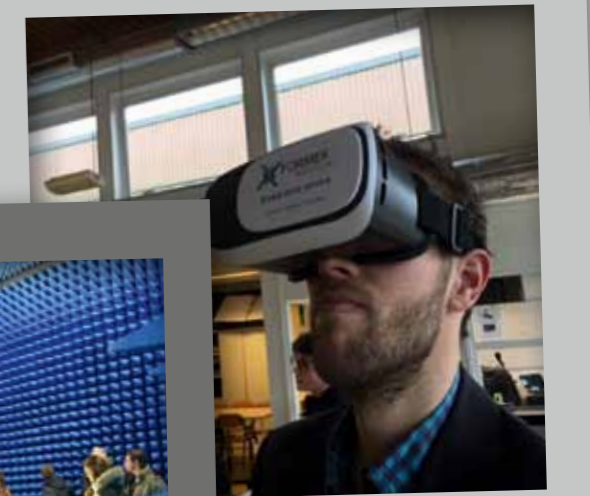
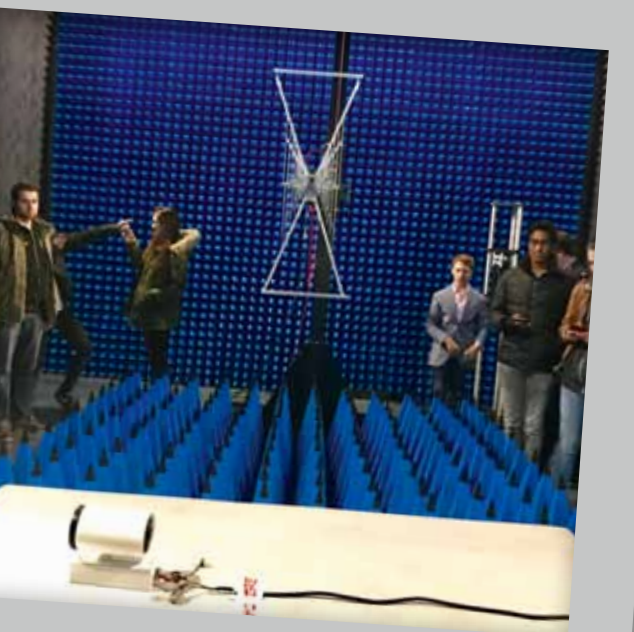
www.civ-smarttechnology.nl

WAT IS ER LASTIG AAN DE SAMENWERKING?

"In zijn algemeenheid vinden wij dat bedrijven niet voor langere tijd de bovenmatige inspanning uit de begintijd van een PPS kunnen blijven leveren. Voor de initiatieven waarin wij actief zijn, heb ik absoluut geloof in de toekomst. Maar goed leiderschap aan de onderwijskant is wel een voorwaarde, zodat er middelen en docenten beschikbaar blijven. Anders is het zonde van de tijd en energie."

ZOU U PPS AAN ANDERE BEDRIJVEN AANBEVELEN?

"Zeker, het verrijkt enorm. Het is ook heel goed om vanuit het bedrijfsleven eens een kijkje te nemen in een onderwijsinstelling. Dan zie je dat het helemaal niet eenvoudig is om zo'n school te leiden en goede nieuwe lesstof te ontwikkelen. Belangrijk is wel dat je in je bedrijf voldoende capaciteit hebt om de samenwerking op te pakken. Je gaat wel een commitment aan voor langere tijd."



'WINST AAN TWEE KANTEN'

MANON PIJNENBURG IS HR-MANAGER VAN AAE BV, EEN GEVANCEERDE HIGHTECH MACHINEFABRIKANT

IN HELMOND.

WAAROM DOEN JULLIE MEE AAN TECLAB?

Manon Pijnenburg: "Als hightech bedrijf zijn we continu op zoek naar vakmensen met de juiste kennis, kunde en competenties, die kunnen meegroeien met ons bedrijf en de technologie die wij in huis hebben. Daar is redelijk complex en kostenintensief onderwijs voor nodig. Daarnaast zat er een gat tussen mbo en hbo, zowel in de vakinhoudelijke kennis als de manier waarop het onderwijs werd gegeven. Teclab is daar in gesprongen. Het zit tussen mbo en hbo in, een mbo4+-opleiding noemen we dat."

RAAKT HET BEROEPSONDERWIJS ACHTEROP?

"De technologie in de bedrijven gaat zo hard; het is voor onderwijsinstellingen gewoon niet bij te houden. Dat is heel moeilijk qua middelen – ze hebben een heel ander financieringsmodel – maar ook qua kennis."

WAT HEEFT TECLAB TOT NU TOE OPGELEVERD?

"Als je de middelen en de kennis vanuit het bedrijfsleven gebruikt om binnen ons vakgebied nieuwe talentvolle jeugd op te leiden, dan heb je echt winst aan twee kanten. Zoiets was er in onze regio

tot op heden nog niet, tenminste niet in deze intensiteit. We hebben hiermee een antwoord op de eagerness van jongeren om door te blijven leren. Het is zo belangrijk om aan te sluiten bij de wereld waar ze in terecht komen! Ook onze huidige medewerkers kunnen we hierdoor op een hoger niveau brengen."

HOE HOUDT U EEN ONDERWIJS-PROGRAMMA BIJ DE TIJD?

"Door het bedrijfsleven heel veel het onderwijs in te halen, met gastlessen of bedrijfsbezoeken. Het is toch leuk als een van onze leerlingen die binnen Teclab verspaningstechnologie niveau 4 heeft gevolgd, het jaar daarna de nieuwe lichten ontvangt binnen ons bedrijf? Dan heb je de cirkel rond."

TECLAB IS INMIDDELS AARDIG VERANKERD.

"Ik vind het heel goed dat de bedrijven nu vertegenwoordigd zijn via Brainport Industries. Als collectief, dus inclusief een heleboel bedrijven die in eerste instantie niks met het Teclab te maken hadden. Dat een collectief uit de regio zegt: wij steunen deze opleiding, ook financieel, want het is voor onze regio in de totaliteit goed, dat is een mooie positie."

TOPOPLEIDINGEN MBO 4+ HIGHTECH

De technologische ontwikkelingen gaan hard. Nieuwe technologieën ontstaan, bestaande worden verbeterd en innovatie na innovatie ziet het levenslicht. Dit stelt hoge eisen aan technisch personeel, zeker in Brainport Regio Eindhoven. Teclab speelt hierop in met topopleidingen op mbo-niveau 4+. Deze opleidingen sluiten aan op de behoeften van het bedrijfsleven. Studenten hebben daardoor een grotere kans op een goede baan in de hightechbedrijven en medewerkers van deze bedrijven kunnen bij Teclab hun kennis en vaardigheden ontwikkelen en vergroten. Teclab werkt nauw samen met bedrijven in de Brainport Regio Eindhoven. Teclab stelt aan de bedrijven zijn kennis, productie- en onderzoeksfaciliteiten ter beschikking. Samen ontwikkelen ze opleidingen, masterclasses, cursussen en workshops. Cruciaal is de rol van de docenten: dit zijn specialisten uit het bedrijfsleven. Ieder jaar worden vijftig nieuwe docenten opgeleid. Zo kunnen zij de meest actuele kennis overdragen aan de studenten.

www.teclab.nl

WAAR ZIT DE KRACHT VAN DEZE PPS?

"Dat iedereen het nut en belang van de samenwerking ervaart. Het kan gebeuren dat een van je leerlingen bij Teclab les krijgt van een mooi concullega-bedrijf. Daar zou je heel angstig op kunnen reageren: wil ik hem daar wel mee in aanraking brengen? Maar zo redeneren we niet."

WAT BEVEELT U ANDERE BEDRIJVEN AAN ALS HET GAAT OM PPS?

"Uitgaan van de kracht van samenwerking

tussen bedrijfsleven en onderwijs. Daarmee brengen we de kwaliteit van het onderwijs naar een heel ander level. En als we met elkaar zorgen voor goede opleidingen in de regio, plukt iedereen daar vruchten van."

TECLAB VERENIGT HET BESTE VAN TWEE WERELDEN?

"Ja, dat vind ik het mooie. Je combineert het educatief vermogen van het onderwijs en de kennis, kunde en middelen van de bedrijven. Zo versterken we elkaar."



MARKETINGORGANISATIE

In het businessmodel 'marketingorganisatie' ondersteunt de PPS onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven uit een specifieke sector (en vaak ook regio) bij het werven van nieuwe leerlingen voor dit vakgebied: denk aan techniek, horeca of logistiek. Door regionale of zelfs nationale marketingcampagnes te starten, versterkt de PPS op korte termijn de bekendheid en het imago van de branche en bijbehorende specifieke opleidingen.

VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

De PPS biedt bijvoorbeeld ondersteuning bij het optimaliseren van voorlichtingsbijeenkomsten en open dagen van de betrokken onderwijsinstellingen. Bedrijven uit het netwerk van de PPS worden ingezet bij voorlichting en het overbrengen van een beroepsbeeld. Ook kan de PPS partnerships aangaan met organisaties die de bekendheid en/of de beeldvorming van de sector of het vakgebied bij ouders en kinderen op langere termijn verbeteren; denk aan samenwerkingen met musea, spelletjesfabrikanten, bedrijven of brancheorganisaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om het organiseren van een techniekweek, een nationale boerendag, een week van het water, het ontwikkelen van een 'chemiegame', enzovoort.

Wanneer de PPS zelf onderwijs, onderzoek of projecten aanbiedt, wordt er ook aan marketing gedaan. Denk aan het werven of scouten van studenten voor talentenpools, innovatieklassen, topprogramma's, stage- en/of onderzoeksprojecten.

AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

- Onderwijsinstellingen hebben moeite om leerlingen te werven voor opleidingen die minder in de belangstelling van jongeren staan.
- Onderwijsinstellingen ontwikkelen vaak alleen campagnes op het niveau van de instelling en alle domeinen; niet op het niveau van specifieke opleidingen of vakgebieden.
- Sectoren profileren zichzelf onvoldoende richting Nederlandse burgers / ouders / toekomstige studenten om voldoende nieuwe studenten in de sector te laten instromen.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Wanneer de PPS voldoende marketingtalent in huis heeft, kan de ondersteuning vanuit de PPS zeer effectief en daarmee heel waardevol zijn voor de onderwijsinstellingen en de totale sector. Wellicht is er een verdienmodel te creëren als de campagnes door de PPS worden bedacht en (gedeeltelijk) uitgevoerd.

Marketingorganisatie: de bekendheid en het imago van branches en opleidingen verbeteren.



NETWERKORGANISATIE

LINKING PIN - COMMUNITY-LIDMAATSCHAPSMODEL

Om als PPS echt onderdeel uit te maken van de regionale kennisinfrastructuur, is het van belang te investeren in een stevig netwerk in het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid. De PPS ontwikkelt, activeert en onderhoudt dit netwerk. Mogelijke samenwerkingspartners (en/of concurrenten) zijn evenementenbureaus, leveranciers van CRM-systemen, netwerkorganisaties en brancheorganisaties.

VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

- Zelf kleine en grote events organiseren, netwerkborrels, masterclasses en voordrachten
- Actief bijeenkomsten van de partners bezoeken
- Actief bijeenkomsten bezoeken waar potentiële klanten zich ophouden
- Bedrijven bezoeken waar eerder contacten zijn gelegd door docenten, studenten of onderzoekers.

KEY RESOURCES

Het netwerk wordt 'gebouwd' door echte commerciële netwerkers, die contactgegevens opslaan in een CRM-database. Deze database vormt de basis voor het relatienetwerk van de PPS-organisatie. De contacten uit de database worden actief benaderd voor de evenementen van de PPS, maar ook voor proposities vanuit andere modellen (onderzoek, onderwijs, trainingen, faciliteiten, enzovoort).

AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

Docenten, lectoren, opleidingsmanagers en bestuurders hebben zelf een warm netwerk in het bedrijfsleven, maar dit netwerk is voornamelijk informeel van karakter en bestaat uit persoonlijke relaties. De PPS heeft als doel deze persoonlijke relaties om te zetten in een netwerk dat voor het kernteam van de PPS toegankelijk is.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN?

Er bestaan al heel veel netwerkorganisaties die evenementen organiseren in een lidmaatschapsmodel. Uitsluitend toegang bieden tot evenementen zal niet voldoende zijn om bedrijven te laten betalen voor een lidmaatschap. In combinatie met bijvoorbeeld de modellen 'laboratorium' of 'leven lang leren' zou dit eventueel wel kunnen werken.

De kosten en inspanningen van het organiseren van eigen evenementen zijn aanzienlijk, terwijl het vragen van toegangsprijzen drempelverhogend zal werken. Realistisch en vanuit een kortetermijnperspectief bekeken kost dit model dus veel tijd en geld en levert niet direct iets op; sterker nog, het zal drukken op de kosten. Het is echter wel nodig om een actief netwerk van bedrijven op te bouwen waarmee kan worden samengewerkt of waaraan op een later moment proposities verbonden kunnen worden.

Netwerkorganisatie: een netwerk van bedrijfsleven, onderwijs en overheid ontwikkelen en onderhouden.



LOKET

KENNISCENTRUM

De belangrijkste activiteit van de PPS in het businessmodel 'loket' is het doorverwijzen van iedereen die vragen heeft over werk, opleidingen en onderzoek in een specifieke sector en/of regio.

Bij de start van de PPS kan dit model een eerste stap zijn om met de PPS zichtbaarheid te creëren, de samenwerking tussen partners te bevorderen en inzicht te krijgen in de bestaande vragen die uit de (arbeids)markt komen. Klanten van het PPS-loket zijn bedrijven, studenten, roc's, hogescholen, docenten van avo- en vmbo-scholen, decanen, enzovoort.

Samenwerkingspartners kunnen helpdesks van onderwijsinstellingen zijn, maar ook professionele callcenters en brancheorganisaties.

AANNAMES OVER DE MARKTVRAAG

- Bij onderwijsinstellingen komen veel vragen over opleidingsmogelijkheden, stageverzoeken en dergelijke versnipperd

binnen, waardoor vragen niet of niet snel beantwoord kunnen worden.

- Docenten, opleidingsmanagers of lectoren beschikken niet altijd over tijd, een netwerk of kennis van het volledige opleidingsaanbod om vragen van bedrijven en leerlingen adequaat (op tijd en inhoudelijk) te kunnen beantwoorden.

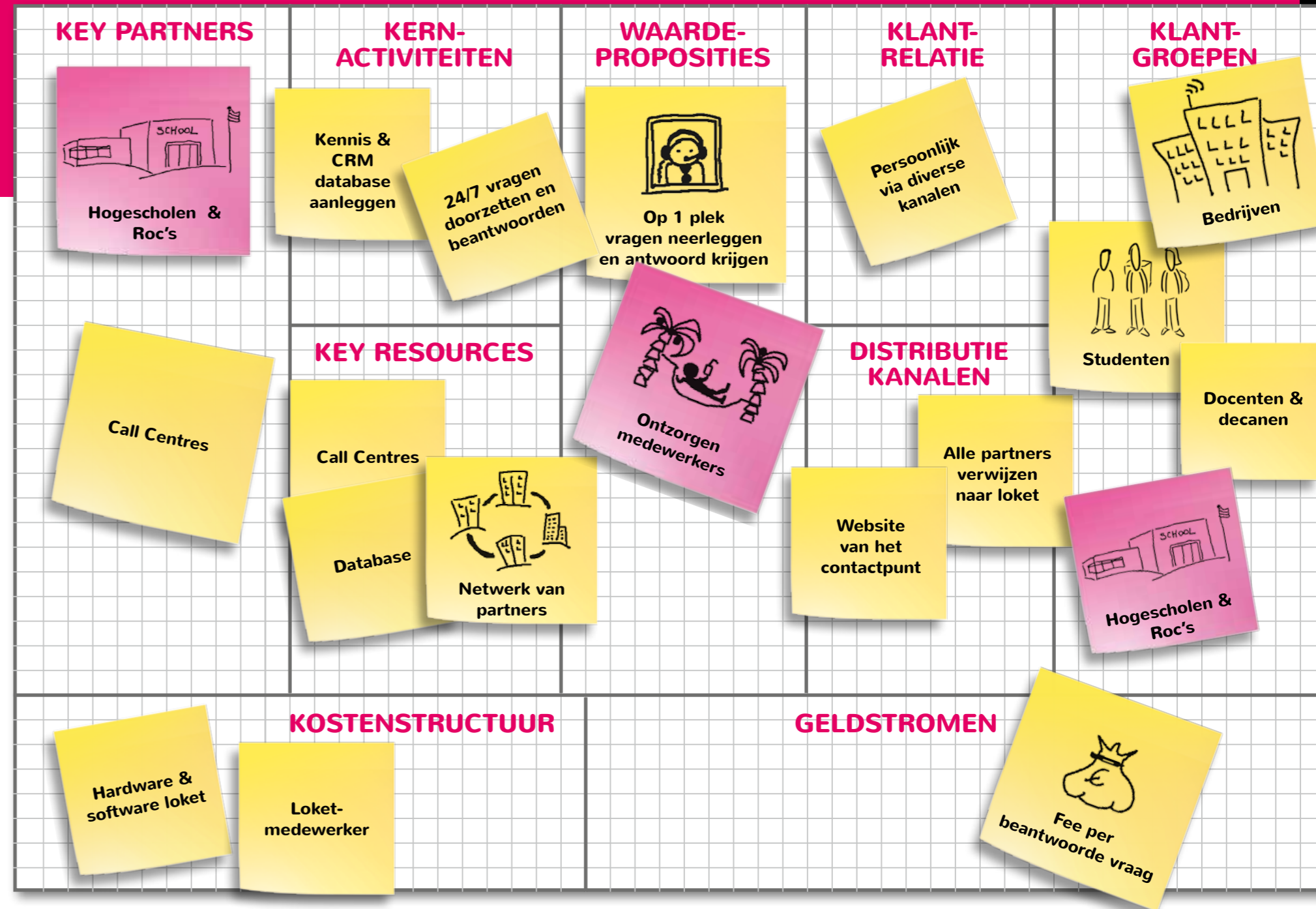
VERDIENEN & VERDUURZAMEN

Het lijkt lastig om aan dit businessmodel een verdienmodel te koppelen. Gedacht kan worden aan een vergoeding per juist doorgestuurde en/of beantwoorde vraag, maar of dat leidt tot een kostendekkend businessmodel, is te betwijfelen.

Loket: helpdesk voor vragen over werk, opleidingen en onderzoek.

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



INZET VAN STUDENTEN

DETACHEERDER - STUDENTENUITZENDBUREAU - STAGEBUREAU VOOR TOPTALENT

Dit businessmodel draait volledig rondom het inzetten van studenten voor allerlei soorten werk en onderzoek in de praktijk. Daarbij staat het leerproces van de studenten centraal, niet het kortetermijn-'productiewerk' van bedrijven. De PPS heeft een aantal accountmanagers die de studenten persoonlijk kennen en begeleiden. Die accountmanagers hebben ook een uitstekend netwerk in het bedrijfsleven. De PPS werft, selecteert en plaatst de studenten. Een talentscout werft studenten die binnen de PPS voor bedrijven aan de slag gaan; zij worden vervolgens intensief begeleid. Ook pas afgestudeerden kunnen via de PPS bij bedrijven worden geplaatst. In dit model kan worden samengewerkt met talentenprogramma's van bedrijven zelf, uitzendbureaus en werving- & selectiebureaus.

AANNAMES OVER MOGELIJKE MARKTVRAAG

- Bedrijven zijn op zoek naar talentvolle studenten die direct binnen hun organisatie aan de slag kunnen.
- Ambitieuze studenten zijn op zoek naar de beste stage, afstudeer- of leer-werkplek om hun loopbaan direct succesvol te kunnen starten.

VERDIENEN & VERDUURZAMEN

De bedrijven betalen de PPS voor de inzet van studenten. De afrekenwijze verschilt per geval. Er kan een vergoeding per maand zijn wanneer de student in een meer operationele omgeving wordt ingezet, maar ook een fixed fee wanneer sprake is van onderzoeksopdrachten.

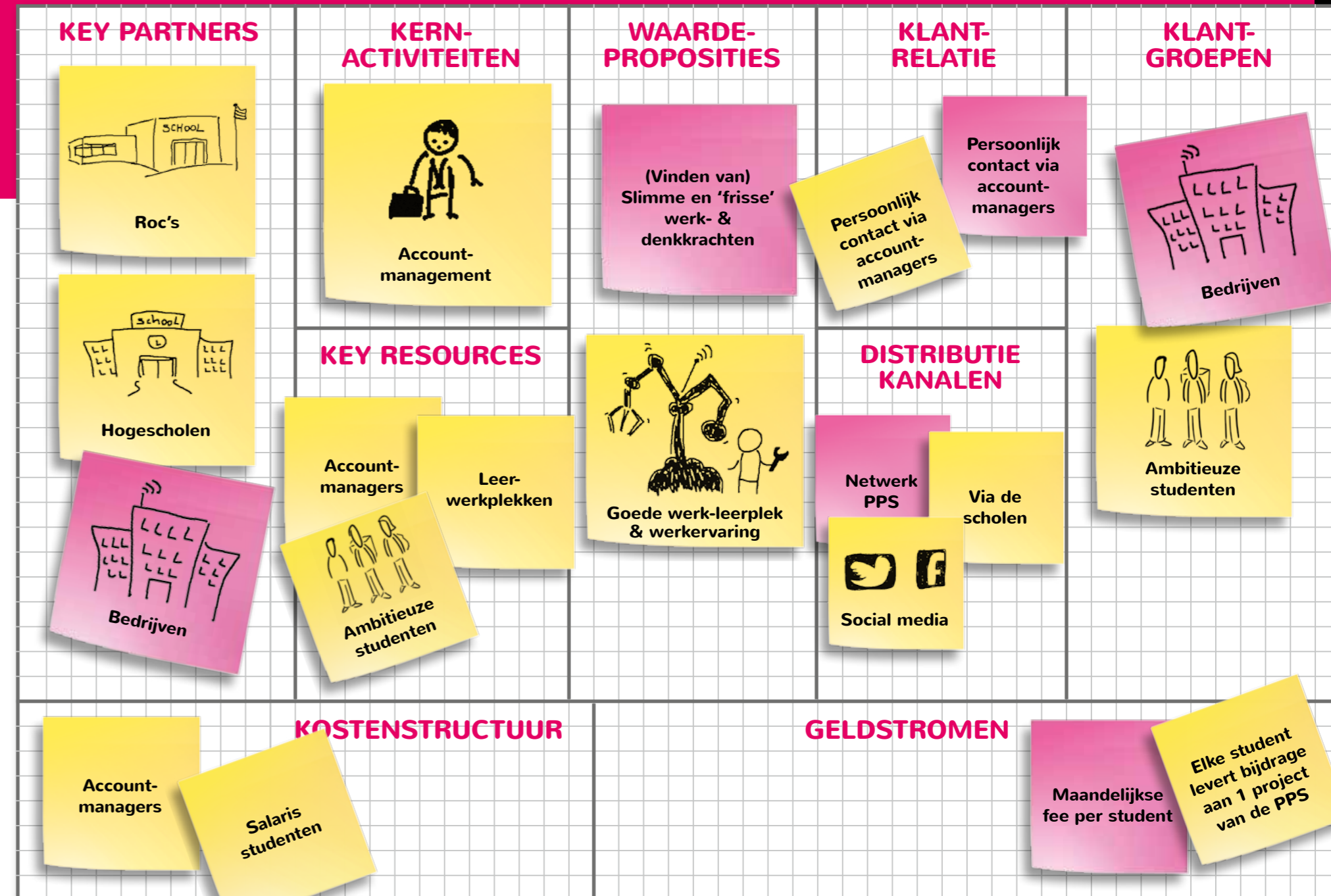
VOORBEELDEN VAN PROPOSITIES

- Studenten (op mbo- en hbo-niveau) gaan in diverse vormen via de PPS aan de slag in het bedrijfsleven. Denk aan werkstages, afstudeerplekken, leerwerkplek en traineeships. De studenten komen in dienst van de PPS.
- Bedrijven kunnen via de PPS toptalenten vinden en hen tijdelijk aan hun organisatie binden met een betaalde leer-werkplek, stage of afstudeeropdracht.

Inzet van studenten: werven, selecteren en plaatsen.

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



EN NU DE PRAKTIJK: ONTWERP UW EIGEN BUSINESSMODEL

In de praktijk blijken PPS'en een hele reeks uitdagingen te hebben: onderwijs vernieuwen, studentenaantallen vergroten, een netwerk van bedrijven opbouwen, proposities ontwikkelen en in de markt zetten, enzovoort. Dat is allemaal veel werk en erg overweldigend. De vraag is dan: waar begin ik? En hoe doe ik dat als daar ook nog een nieuwe 'bedrijfsmatige' manier van werken en denken bij hoort? Deze stappen helpen u op weg.

WERK EERST ZELF EEN BUSINESS MODEL CANVAS UIT

Het kan heel verhelderend zijn om eerst zelf een Business Model Canvas voor uw PPS uit te werken. Door alle negen bouwstenen expliciet te maken, krijgt u beter zicht op de uitdagingen. U creëert voor uzelf letterlijk een beeld waarin al uw ideeën samenkomen. Tijdens het invullen van het model komt u erachter welke bouwstenen nog aandacht behoeven. Hebt u bijvoorbeeld echt al uw klantgroepen in beeld? En hebt u al nagedacht over een verdienmodel?

1



VOER EEN STRATEGISCH GESPREK OVER HET BUSINESSMODEL MET DE OPRICHTERS VAN DE PPS

Nodig alle partners tegelijkertijd uit in een vergaderzaal en voer een strategisch gesprek over het businessmodel van de PPS door met elkaar het Business Model Canvas in te vullen.

Let op: alle partners hebben zelf ook een eigen businessmodel! U creëert met de PPS een nieuw, gezamenlijk businessmodel dat zal moeten aansluiten bij de businessmodellen van de partners van de PPS. Sta dus vooral stil bij de zaken die u in gezamenlijkheid wilt ontwikkelen.

2

KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

WORDEN ER IN DE STRATEGISCHE DISCUSSIE METAFOREN GEBRUIKT? WERK VERSCHILLENDE BUSINESSMODELLEN UIT!

Tijdens het strategische gesprek met de partners van de PPS kan het zijn dat er bewust of onbewust sprake is van verschillende denkrichtingen over hoe het businessmodel van de PPS eruit zou moeten zien. Dit is vaak te herkennen aan het gebruik van metaforen als netwerk, platform, kenniscentrum, makelaar, loket of proeftuin. Is dit het geval? Probeer dan verschillende Business Model Canvasen uit te werken. Voor elke metafoor een nieuw model.

3



BEREIK MET ALLE PARTNERS OVEREENSTEMMING OVER HET GEZAMENLIJKE BUSINESSMODEL VAN DE PPS

Probeer in de bijeenkomst(en) met uw partners tot overeenstemming te komen over het businessmodel waarmee u de eerste stappen gaat zetten. Het blijft namelijk een verzameling van aannames die u met echte klanten moet gaan toetsen om daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen met de proposities uit uw businessmodel.

4

AAN DE SLAG!

ACHTER ELKE
METAFOOR GAAT EEN
ANDER BUSINESSMODEL
SCHUIJL

TIP:

Hulpvraag voor het invullen van het Business Model Canvas: wie is nu echt uw klant? Met wie gaat u straks in gesprek over zijn of haar probleem? De algemeen directeur? De HR-manager? Of toch liever de operationele directeur die verantwoordelijk is voor productie en onderhoud? Hoe concreter de klantgroepen worden benoemd, hoe scherper de waardepropositie kan worden benoemd. Gaat het om bedrijven? Om mkb-bedrijven? Of zelfs mkb-bedrijven in een bepaalde sector of regio?

BUSINESS- MODELLEN: TIPS EN CONCLUSIES

Blijf niet te lang
binnen zitten, toets
aannames bij echte
klanten!

KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

KIES MODELLEN BIJ UITGANGSPUNTEN

De hiervoor beschreven businessmodellen zijn een handig hulpmiddel bij het invullen van het Business Model Canvas. Kies de modellen die het best passen bij de uitgangspunten van uw PPS. Samen vormen ze een compleet businessmodel.

Stel, u wilt een businessmodel creëren voor een publiek private samenwerking op hbo-niveau. Uitgangspunten zijn:

- Nog weinig contact met bedrijven
- Veel contact met lectoraten
- Studenten zijn er in voldoende mate aanwezig
- Vakgebied leent zich voor toegepast onderzoek waar niet direct een laboratorium voor nodig is.

Relevante businessmodellen zijn dan bijvoorbeeld 'onderwijshuis', 'netwerkorganisatie', 'onderzoekshuis' en 'loket'.

SNEL NAAR BUITEN

Blijf niet te lang binnen zitten om plannen te maken. Het is verstandiger om al in een

vroeg stadium naar buiten te gaan, op zoek naar echte partners en klanten; niet om direct producten of diensten te verkopen, maar wel om de aannames uit het businessmodel in de praktijk te toetsen.

BLIJF AANPASSEN

De wereld blijft in beweging en dat heeft invloed op het businessmodel van uw PPS. Van vandaag op morgen kunnen uw klanten opeens iets anders willen, of is hun probleem als sneeuw voor de zon verdwenen dankzij slimme technologie of economische ontwikkelingen. Ook kan de overheid besluiten wetten en regels te wijzigen, met alle gevolgen vandien voor uw businessmodel. Blijf strategisch flexibel, kijk naar buiten, anticipeer of liever... innoveer!

WEES CREATIEF

Eigenlijk gaat het niet om de inhoud van de businessmodellen die in dit hoofdstuk beschreven staan, maar om het denken in businessmodellen zelf. Denk zoals designers: maak prototypes, werk met storytelling en met andere technieken om tot nieuwe ideeën te komen. Wees creatief en ga met elkaar op ontdekkingsreis.

CO-CREATE

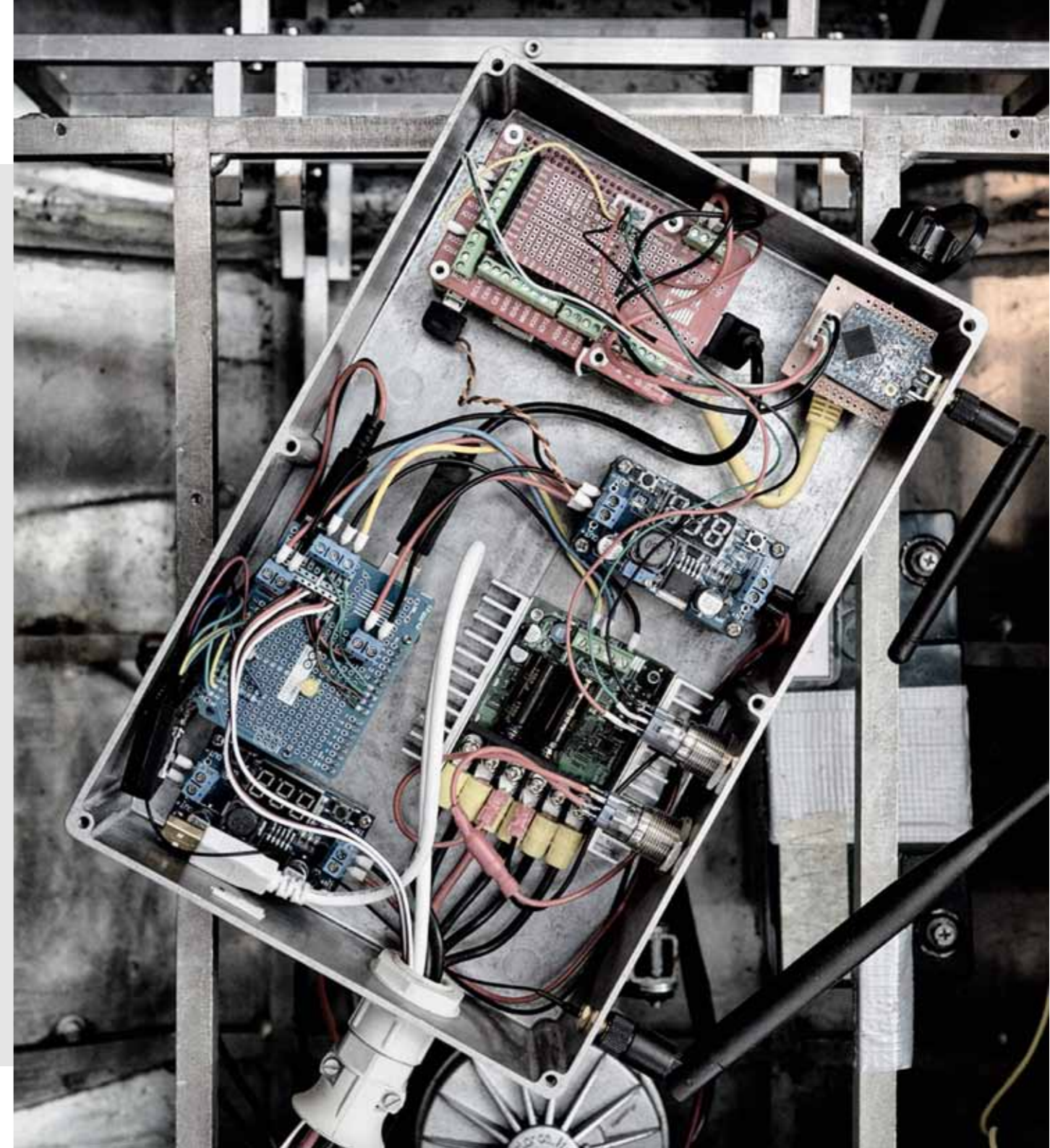
De snel veranderende wereld zorgt ervoor dat onze maatschappelijke en economische structuren een transitie doormaken. Juist nu is het voor publieke en private organisaties tijd om gezamenlijk de uitdagingen voor de toekomst aan te pakken: op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en op het gebied van innovatie.

OMARM ONZEKERHEID

Hoe modellen voor de toekomst eruit zien, weten we vandaag nog niet. Dat geldt ook voor de banen van de toekomst, waarvoor studenten nu al opgeleid moeten worden. Geniet van die onzekerheid en zie het als een kans om de toekomst van het beroeps-onderwijs met uw PPS te beïnvloeden.

DELEN, DELEN, DELEN

Blijf nieuwe businessmodellen ontwerpen en testen, en vergeet ze niet met uw PPS-collega's binnen Katapult te delen. Dat stelt ons in staat om met elkaar het Nederlandse beroeps-onderwijs blijvend te verbinden met de beroepspraktijk, en daarmee onze studenten en ondernemers te ondersteunen om succesvol te zijn en te blijven.



BRENG UW BUSINESSMODEL IN BEWEGING

NA HET UITWERKEN VAN VERSCHILLENDE BUSINESSMODELLEN IS HET DE HOOGSTE TIJD OM DE AANNAMES TE TOETSEN MET ECHTE KLANTEN.

Een ingevuld Business Model Canvas is een set van aannames over wat in de realiteit zou kunnen werken. Hoewel gebruikt door allerlei typen organisaties, is het canvas om deze reden met name bij start-ups erg populair.

‘Ontwikkel geen producten, maar klanten’
Steve Blank

‘Geen enkel businessplan overleeft het eerste klantcontact’
A. Osterwalder

‘Binnen zijn geen feiten! Ga naar buiten en leer over klanten en hun veronderstelde problemen’
Steve Blank

Start-ups over de hele wereld combineren het model met een andere relevante theorie, die van Customer Development. De geestelijk vader van deze theorie, Steve Blank, is zelf ondernemer en al tientallen jaren als coach en investeerder bij start-ups betrokken. In zijn boeken *The Four Steps to the Epiphany* en *The Startup Owner's Manual* betoogt hij dat veel start-ups falen omdat ze producten ontwikkelen in plaats van klanten. Blank presenteert een nieuwe aanpak waarmee start-ups in vier stappen naar een succesvolle start worden

geholpen. Daarbij hanteert hij een interessante definitie: ‘Een start-up is een tijdelijke organisatie op zoek naar een schaalbaar, herhaalbaar en winstgevend businessmodel.’ Dat

LEZEN!
De volledige toelichting op de theorie van Customer Development is te vinden in Blank, S. (2012). The Startup Owner's Manual. Vol. 1. The Step-by-step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch Consulting. ISBN 9780984999309.

PIVOT
Als een aanname in de praktijk geen stand blijkt te houden, is het tijd om een wending te maken. Een ‘pivot’ is een grote verandering in het businessmodel op basis van klantfeedback. U zult iets anders moeten verzinnen. Terug naar de basis!

brengt ons tot de volgende vraag: stel dat een startende PPS is te beschouwen als een publiek-private start-up, wat heeft dat dan voor gevolgen voor het customer-developmentproces?

Blank onderscheidt vier stappen in het customer-developmentproces. Toegepast op publiek-private samenwerking betekenen ze het volgende.

CUSTOMER DEVELOPMENT VOOR PPS



VERDIENEN & VERDUURZAMEN IN DE PRAKTIJK

De meeste PPS'en ontvangen voor een aantal jaren subsidie of een investeringsbijdrage. Na deze periode zal de PPS financieel zelfstandig en verduurzaamd moeten zijn. Vaak vraagt de subsidiegever al in de subsidieaanvraag aan de samenwerkingspartners om in het businessplan een verduurzamingsstrategie op te nemen; een aanpak waaruit blijkt hoe een duurzaam businessmodel van de samenwerking eruitziet. Maar de praktijk blijkt vaak weerbarstig. Of zoals Alexander Osterwalder dikwijls benadrukt: 'Geen enkel businessplan overleeft het eerste klantcontact.'

Het minutieus uitvoeren van een businessplan blijkt vaak een onbegonnen en soms zelfs zinloze strategie

het minutieus uitvoeren van een dergelijk plan blijkt vaak een onbegonnen en soms zelfs een zinloze strategie. De uitdaging voor projectleiders, penvoerders en de samenwerkingspartners is om in de uitvoering zo goed mogelijk aan te blijven sluiten bij de oorspronkelijke bedoeling van de samenwerking. Hierbij gaat het om de visie van de samenwerkingspartners op het innovatie- en/of arbeidsmarkt vraagstuk dat gezamenlijk is opgepakt.

Is de zoektocht naar een duurzaam businessmodel gericht op extra geldstromen of kunnen de partners de PPS ook met *in-kind*-bijdragen verduurzamen?

BLIJF BIJ DE BEDOELING

Businessplannen zijn strategische documenten op basis waarvan investeerders, subsidiegevers en partners met elkaar aan de slag gaan, maar het minutieus uitvoeren van een dergelijk plan blijkt vaak een onbegonnen en soms zelfs een zinloze strategie. De uitdaging voor projectleiders, penvoerders en de samenwerkingspartners is om in de uitvoering zo goed mogelijk aan te blijven sluiten bij de oorspronkelijke bedoeling van de samenwerking. Hierbij gaat het om de visie van de samenwerkingspartners op het innovatie- en/of arbeidsmarkt vraagstuk dat gezamenlijk is opgepakt. Vervolgens zal in de concrete uitwerking van de samenwerking blijvende toegevoegde waarde moeten ontstaan. Deze waardecreatie kan zichtbaar gemaakt worden in een businessmodel, of specifiek nog, een Business Model Canvas.

VERDUURZAMEN?

De term verduurzamen kan verwarrend werken. In de context van een PPS in het beroepsonderwijs wordt niet bedoeld dat de samenwerking energieneutraal of circulair moet worden, en dat er zonnepanelen of elektrische voertuigen aangeschaft moeten worden. Het gaat erom dat de samenwerking financieel zelfstandig kan voortbestaan nadat de subsidieperiode is geëindigd. De PPS moet haar 'eigen broek kunnen ophouden'.

HET EERSTE BUSINESSMODEL BEPAALT DE VERDUURZAMINGSRUIMTE

Het businessmodel waarmee een PPS start, is bepalend voor het vervolg. Als de PPS zelf bij de start een fysiek lab inricht, vormt het lab de basis voor de verdere invulling. Ook de resterende financiële ruimte is hierdoor beperkt. Een alternatief is om bij de start gebruik te maken van een lab van een van de partners. Dit houdt de PPS meer flexibel in de zoektocht naar een duurzaam businessmodel.

5 TIPS VOOR VERDUURZAMING

- 1 VERDUURZAMEN = EEN DUURZAAM BUSINESSMODEL ZOEKEN**
 Het verduurzamen van een PPS is het vinden van een situatie waarin alle partners de toegevoegde waarde van de samenwerking ervaren, blijven investeren en vertrouwen hebben dat de samenwerking ook in de toekomst van toegevoegde waarde blijft. De uitdaging is het vinden van het optimum waarbij de samenwerking zelfvoorzienend is; een voor de toekomst duurzaam businessmodel.
- 2 DENK VANAF DE START VANUIT WAARDECREATIE VOOR ALLE PARTNERS**
 In theorie is het mogelijk om een PPS te starten zonder over een businessmodel en waardecreatie voor alle partners na te denken. Met deze aanbodgerichte werkwijze kan het een hele tijd goed gaan; immers, met een goed verhaal en wat overtuigingskracht kom je een heel eind. Maar het is goed te bedenken dat een PPS altijd vanuit een businessmodel opereert, of dit nu wel of niet expliciet is uitgedacht of uitgewerkt. Wilt u over een langere periode met elkaar samenwerken? Dan is denken vanuit waardecreatie voor alle partijen essentieel!
- 3 WERK VERSCHILLENDE BUSINESSMODELLEN IN EEN BUSINESS MODEL CANVAS UIT**
 Als het verduurzamen van een PPS betekent dat u zoveel mogelijk businessmodellen uittest, dan is het slim om al vanaf de start zoveel mogelijk van deze modellen in een Business Model Canvas uit te werken. De uitwerkingen geven namelijk snel inzicht in uw eigen aannames over waardecreatie.
- 4 VERKEN VERSCHILLENDE BUSINESSMODELLEN IN DE PRAKTIJK**
 De snelste manier om verduurzamingsroutes te verkennen, is het testen van de verschillende modellen. Stel dat een PPS het aanbieden van betaalde workshops als verdienmodel of verduurzamingsroute ziet, dan is het slim om al in een vroeg stadium te testen of de beoogde doelgroep echt op dergelijke workshops zit te wachten. Tuig het niet meteen groots op, maar begin klein, test met een flyer de reacties van potentiële deelnemers of geef een try-out-workshop. Blijkt de vraag tegen te vallen? Geen probleem! Het was een test. Luister naar de feedback en kom met nieuwe ideeën of aangepaste proposities. Is er echt geen behoefte? Test dan andere businessmodellen.
- 5 GA IN GESPREK MET ALLE PARTNERS OVER WAT VERDUURZAMING VOOR HEN BETEKENT**
 Is een PPS verduurzaamd als er werkende verdienmodellen ontwikkeld zijn of als alle partners blijvend investeren in de samenwerking? Gaat het over de eigen broek ophouden of het in de lucht houden van de samenwerking? Over verduurzamen bestaan veel meningen. Het is van belang hierover met elkaar te blijven spreken. Is de zoektocht naar een duurzaam businessmodel gericht op het genereren van extra geldstromen of kunnen de partners de PPS ook met *in-kind*-bijdragen verduurzamen?



COLOFON

KATA PULT

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

Dit handboek is gemaakt op basis van ervaringen van de PPS'en verenigd in Katapult in samenwerking met PBT. Met dank aan alle geïnterviewden en bijdragen van PPS'en.

Voor meer informatie over publiek-privaat samenwerken en een digitale versie van dit handboek, kunt u terecht op: www.wijzijinkatapult.nl. Als u ook mee wilt doen met onze beweging, kunt u contact opnemen met hallo@wijzijinkatapult.nl of 070-3119711.

November 2017

© PBT

Auteursrechten voorbehouden. Gebruik van de inhoud van deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.



SAMENSTELLING

Pieter Moerman
Miriam Korstanje
Matthijs Bobeldijk

INTERVIEWS BEDRIJVEN

Margriet Lautenschütz

REDACTIE

Suzanne Visser

COÖRDINATIE

Jordy Kooijman

TEKENINGEN

Matthijs Bobeldijk

ONTWERP

Klaasenvandeursen Communicatie

DRUK

Copy-partners

BEGRIPPENLIJST

CoE Centre of expertise
CIV Centrum voor innovatief vakmanschap
PPS Publiek-private samenwerking
RIF Regionaal Investeringsfonds
3 O's Onderwijs, ondernemers en overheid