



Centrum voor Innovatief Vakmanschap
Tuinbouw & Uitgangsmaterialen



Business plan
Centrum voor Innovatief Vakmanschap
Tuinbouw & Uitgangsmaterialen

Maandag 8 oktober

Inhoudsopgave

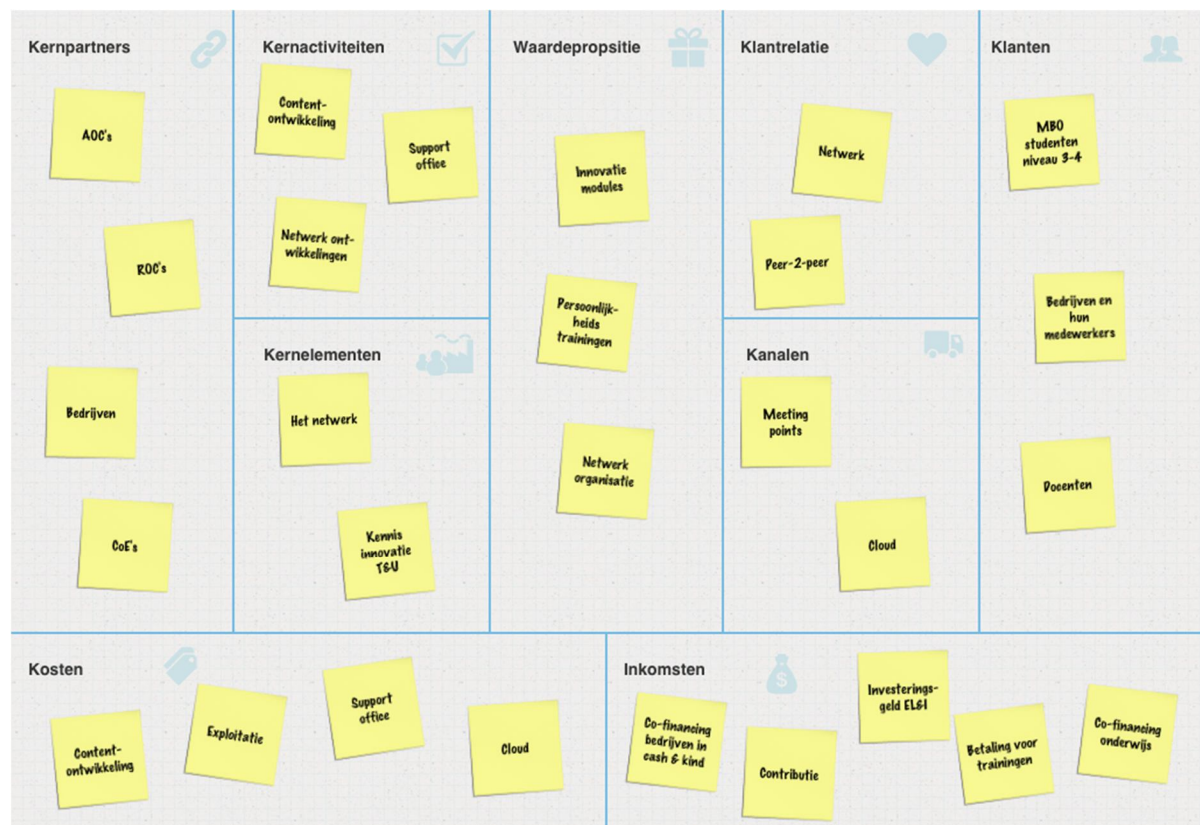
0. Managementsamenvatting.....	3
1. Missie en doelstellingen	5
1.1 De aanleiding	5
1.2 Visie en missie.....	5
1.3 Uitgangspunten bij de vorming van het CIV T&U.....	5
1.4 Doelstellingen en te bereiken resultaat	6
2. Het business model.....	8
2.1 De producten en klanten.....	8
2.2 Interactie met klanten.....	8
2.3 Kernactiviteiten, kerncompetenties en partners	9
2.4 Kosten en revenuen	9
3. De inhoudelijke agenda	11
3.1 De inhoudelijke meerjaren agenda.....	11
3.2 Verankering van deze agenda in het initieel onderwijs.....	12
3.3 Verankering van het agenda in het post-initieel onderwijs.....	12
3.4 De actiecyclus van het CIV T&U	12
4. De interne organisatie	14
4.1 Hoofdstructuur	14
4.2 Het supportoffice.....	14
4.3 Meetingpoints.....	15
4.4 Projectgroepen: thematische expert teams	15
4.5 CIV T&U digitaal	15
5. Financiën en financiële organisatie.....	16
5.1 De bijdragen in kind	16
5.2 De inkomsten in cash	16
5.3 De uitgaven.....	17
5.4 De meerjaren begroting en financiële transparantie	17
5.5 Transparantie in verantwoording	18
5.6 Na 2016	19
Bijlage 1: Overeenkomsten tot deelname tevens Garantiestelling.....	20
Bijlage 2: Regionale plannen	20

0. Managementsamenvatting

1. Het CIV T&U is een slimme verbinding tussen onderwijsinstellingen en bedrijven om innovatieve vaklui af te leveren. Het is een samenspel tussen regionaal opererende organisaties met een landelijke afstemming. Het is een uitwerking van de HCA T&U die in december 2011 is ondertekend.
2. Onder innovatieve vaklui verstaan wij mbo-ers (niveau 3 en 4) die hun vak verstaan en die in staat zijn relevante nationale en internationale innovaties in hun branche en beroep te integreren in de dagelijkse beroepspraktijk. Dit vraagt om kennis van die innovaties, passie voor het vak, permanente nieuwsgierigheid en een open houding om met veranderingen om te gaan ten einde hun vak blijvend te vernieuwen.
3. Voor het CIV T&U wordt de tuinbouw- en uitgangsmaterialensector verdeeld in Glastuinbouw met diverse satellieten, Vollegrondgroenteteelt, Bollenteelt, Fruitteelt, Champignonteel, Boomteelt, Zaadteelt en Uitgangsmaterialen. In elke regio (zie bijlage 3) ontstaan *meetingpoints* waar het bedrijfsleven en het onderwijs samenwerkt aan betekenisvolle opleidingen, afgestemd op de nationale en internationale praktijk. In deze samenwerking zal de ontwikkeling van beroepscompetenties dicht bij bedrijven (dus "in optima forma") mogelijk worden gemaakt.
4. De missie van het CIV T&U: *Het CIV T&U is hét talentencentrum waar studenten en medewerkers in de tuinbouw zullen uitgroeien tot innovatieve vakkrachten.*
5. Het CIV T&U levert voor deze innovatieve vaklui cursussen, games, syllabi en andere content om te zorgen dat zij op de hoogte zijn en blijven van relevante innovaties. Het levert en organiseert gerichte trainingen en coaching om het 'nieuwsgierigheids-gen' van deze mensen verder te stimuleren en te ontwikkelen. Deze cursussen en trainingen worden ook geschikt gemaakt voor docenten uit het mbo. Het CIV T&U stimuleert internationale stages. Waar nodig initieert het CIV T&U aanvullend onderzoek bij Centre of Expertise, lectoraten, TNO en universiteiten.
6. Het CIV T&U kent 7 uitgangspunten die in het businessplan zijn uitgewerkt:

Uitgangspunt	Uitwerking
1. Sterke en herkenbare basis in de regio's	Vertrekpunt voor het CIV zijn de regiovisies en -plannen. Zie par 3.1 en bijlage 3.
2. Er is een inhoudelijke meerjaren agenda	Deze regiovisies zijn vertaald naar de inhoudelijke meerjaren agenda van het CIV T&U rekening houdend met de vier prioriteiten van het Topteam T&U. Zie par 3.1.
3. 'Eén keer maken, meer keren gebruiken'	De gemeenschappelijke inhoudelijke agenda is leidraad voor het gezamenlijk ontwikkelen van inspirerende content t.b.v. studenten, medewerkers en docenten. Zie ook paragraaf 3.5.
4. Maak gebruik van wat al eerder is ontwikkeld!	Eerste check bij deze ontwikkeling ligt bij het inventariseren wat er al ligt vanuit PT, SIGN, Centres of Expertise, etc. als ook wat er is ontwikkeld bijv. in het kader van EL&I-subsidies a la KIGO. Zie ook paragraaf 3.5.
5. Stevige samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en kennisinstellingen bij het ontwikkelen en uitvoeren van content	Bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen hebben zich gecommitteerd aan deze wijze van werken. Dat blijkt onder meer uit de bijdragen voor het opzetten en uitvoeren van deze gemeenschappelijke agenda. Zie hoofdstuk 5.
6. Krachtig samenspel tussen samenwerking op landelijk niveau, meetingpoints in de regio en een ondersteunende online community	De interne structuur om dit mogelijk te maken is gebaseerd op het versterken van landelijke en regionale netwerking ten einde de inhoudelijke agenda goed te kunnen ontwikkelen en uit te voeren. Dit is ook verwerkt in de meerjarenbegroting. Zie hoofdstuk 4 en 5.
7. Kwaliteit voorop: inspirerend, innovatief en met visie	De producten van het CIV zijn van hoge kwaliteit, inspirerend en toegespitst op innovatie. Het CIV promoot deze ook actief en levert daarmee een directe bijdrage aan een beter imago van de sector en daarmee aan een grotere instroom van studenten als ook betere mogelijkheden voor een Leven-Lang-Leren.

7. De landelijke afstemming tussen de regio's en hun meetingpoints vindt plaats in een *online community*. Dit is een platform waar studenten, docenten, ondernemers, managers en specialisten elkaar online treffen, om contacten te leggen en kennis te delen. De online community en de meetingpoints worden gemanaged door een supportoffice / programmabureau.
8. Het CIV T&U levert voor deze innovatieve vaklui cursussen, games, syllabi en andere content om te zorgen dat zij op de hoogte zijn en blijven van relevante innovaties. Het levert en organiseert gerichte trainingen en coaching om het 'nieuwsgierigheids-gen' van deze mensen verder te stimuleren en te ontwikkelen. Deze cursussen en trainingen worden ook geschikt gemaakt voor docenten uit het mbo. Het CIV T&U stimuleert internationale stages. Waar nodig initieert het CIV T&U aanvullend onderzoek bij Centre of Expertise, lectoraten, TNO, andere onderzoeksinstituten en universiteiten.
9. Er is een supportoffice dat deze activiteiten ondersteunt. Dat varieert van het faciliteren van de online community, het programmabureau, regionale meeting points als ook het mogelijk maken van de genoemde trainingen, cursussen en coaching trajecten. Het supportoffice zal een ondersteunende rol spelen bij internationale stages. Het CIV T&U verdient zijn geld door heel gericht de financiering en cofinanciering in te zetten voor ontwikkeling van inspirerende onderwijscontent, ontwikkelen en verbeteren van netwerken, inrichten van een supportoffice en inrichten van de online community. De exploitatie is kostendekkend door ontwikkelde content aan te bieden aan onderwijsinstellingen op basis van meerjaren afspraken en aan bedrijven in het kader van de programmalijn Leven Lang Leren.
10. Het samengevatte business model ziet er daarbij als volgt uit:



1. Missie en doelstellingen

1.1 De aanleiding

Het businessplan van het CIV T&U gaat over de ontwikkeling van vakmannen en vakvrouwen. Deze vakmensen zijn in de tuinbouw- en uitgangsmaterialensector hard nodig om de regionale, nationale en internationale uitdagingen aan te kunnen gaan. Uitdagingen die te maken hebben met onder meer vergrijzing, ontgroening, schaalvergroting, duurzaam produceren voor de wereldmarkt. Want deze vakmensen zorgen er voor dat de sectoren hun leidende positie op de wereldmarkt kunnen behouden.

Maar vakmensen zullen meer moeten zijn dan goede vaklui. Innovatieve vakmensen worden niet geboren. Ze worden gemaakt. Daar speelt het groene onderwijs een cruciale rol in. Maar de finesses en de praktische toepassingen, die krijgen ze van het bedrijfsleven. Want daar wordt hun innovatief vakmanschap gevraagd, ontwikkeld, toegepast en getoetst. Niet vreemd dus dat in het CIV T&U een onlosmakelijke samenwerking tot stand wordt gebracht tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. Samen maken zij zich hard voor voldoende nieuwe, innovatieve vakmannen en vakvrouwen.

De Human Capital Agenda (HCA) Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (12/2011) ligt aan de basis van dit businessplan. De uitwerking van de thema's uit de HCA vertalen wij naar regionale agenda's en doelstellingen. Vervolgens bundelen we de regio's om synergie te krijgen uit de inspanningen op de thema's. Dat doen we weloverwogen en gezamenlijk: we versterken de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs in de regio's.

1.2 Visie en missie

Visie

De Nederlandse economie draait voor een groot deel op mbo-ers (gezamenlijk ca. 40% van de beroepsbevolking). Essentieel is dat deze mbo-ers goed en tijdig opgeleid zijn en blijven om zo belangrijke innovaties van idee en ontwerp naar daadwerkelijke implementatie te brengen. Dat zijn innovaties die voortvloeien uit R&D van grote bedrijven, wetenschappelijk onderzoek en/of hbo onderzoek, dan wel innovaties die op de werkvloer en in de verschillende regio's ontstaan bij bedrijven in de sector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. Voor een succesvolle implementatie van deze innovaties zijn goed en tijdig opgeleide mbo-ers essentieel!

Het CIV T&U wil deze spilfunctie tussen innovatie en opleiden vormgeven. Het is het talentencentrum met een focus op mbo niveau 3 en 4 dat tot stand komt in nauwe samenwerking met bedrijven en onderwijs. Op basis van gemeenschappelijke agenda's opgebouwd vanuit regionale behoeften, wordt onder het adagium ' één keer ontwikkelen en meerdere keren gebruiken' inspirerende onderwijscontent en onderwijsarrangementen ontwikkeld. Regionaal zijn er meeting points als fysieke ontmoetingsplaats tussen bedrijven, hun medewerkers, studenten, docenten en andere betrokkenen. Hier vindt primair de talentontwikkeling plaats. De onderlinge samenhang tussen regio's onderling, meeting points en de uitvoering van de gemeenschappelijke agenda, gebeurt in de landelijke samenwerking. In een modern en state-of-the-art online community. En voor iedere betrokkene bereikbaar.

Missie

Het CIV T&U is hét talentencentrum waar studenten en medewerkers in de tuinbouw zullen uitgroeien tot innovatieve vakkrachten.

1.3 Uitgangspunten bij de vorming van het CIV T&U

Het CIV T&U is gebaseerd op de navolgende uitgangspunten:

1. Een sterke en herkenbare basis in de regio's ligt ten grondslag aan het CIV T&U. (zie de in bijlage 3 opgenomen regioplannen)
2. Er is een inhoudelijke meerjaren agenda gebaseerd op de regiovisies en –plannen als ook met visie op de ontwikkelingen in de verschillende mbo-beroepen enerzijds en de technologische ontwikkelingen anderzijds binnen de sectoren van de Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (zie paragraaf 3.1). Deze meerjaren agenda ligt aan de basis van de vorming van inspirerende onderwijscontent
3. De gemeenschappelijke strategie is "één keer inspirerende onderwijscontent ontluiken, meerdere keren gebruiken"
4. Bij het maken van inspirerende onderwijscontent maken we gebruik van datgene dat er al aan materiaal door anderen is gemaakt. In het CIV T&U wordt inspirerende onderwijscontent ontsloten en geïmplementeerd en indien het niet aanwezig is, wordt het ontwikkeld
5. Er is een sterke samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen bij het samenstellen van de inhoudelijke agenda, ontwikkelen van content en uitvoeren van inspirerend onderwijs. Zie ook het onderstaande kader
6. Er is een krachtig samenspel tussen landelijke samenwerking en regionale meetingpoints met een ondersteunende rol voor een online community voor kennisuitwisseling
7. Kwaliteit voorop: inspirerend, innovatief en met visie.

Het samenspel van bedrijven en onderwijs (uitgangspunt 6)

In het CIV T&U ontwikkelen we competenties. We verdiepen en verbreden ze. We hanteren hierbij de volgende formule:

$$\text{Beroepscompetentie} = K \bullet Vv \bullet Av \bullet Pk \bullet C$$

De competentieontwikkeling bestaat uit de onderdelen **kennis (K)**, **vakvaardigheden (Vv)**, **algemene vaardigheden (Av)**, **persoonlijke kwaliteiten (Pk)** en **context (C)**. Elk onderdeel maakt onlosmakelijk deel uit van de formule. Wordt één onderdeel niet meegenomen in de competentieontwikkeling, dan is het resultaat 0.

Uit de formule van de competentieontwikkeling blijkt dat specialistische input gegeven moet worden door het bedrijfsleven. Vooral bij het trainen van kennis, vakvaardigheden binnen de beroepseigen context (factoren K, Vv en C). Het onderwijs levert daarbij kennis van het beroep, de algemene vaardigheden en aandacht voor de persoonlijke kwaliteiten (factoren K, Av en Pk). De betrokken kennisinstellingen leveren daarbij de innovatieve kennis (factor K). Kennisdeling, verdieping en verbreding krijgen daarmee structureel een plaats in de samenwerking tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen. Alleen zo worden innovatieve vaklui gemaakt.

1.4 Doelstellingen en te bereiken resultaat

Resultaatgebied 1: Beroepsgericht opleidingsaanbod

- a. Aantoonbare verbetering in de samenwerking tussen kennis- en onderwijsinstellingen onderling, waarbij de nadruk ligt op sector-overstijgend onderwijs (groen en niet-groen).
- b. Jaarlijks 10 inspirerende onderwijsmodules voor initieel en post-initieel onderwijs op innovatieve thema's, op aangeven van en ontwikkeld met het bedrijfsleven en het onderwijs samen. De onderwijsmodules blijven eigendom van het CIV T&U.
- c. Jaarlijkse benoemen van 25 excellente leerbedrijven met dito stages (klaar 2015).
- d. Landelijk dekkend netwerk van unieke meetingpoints die complementair zijn aan elkaar en in de uitvoering van de regionale HCA's kunnen voorzien (klaar in 2016).

Resultaatgebied 2: Leven Lang Leren in de Greenports

- a. Jaarlijks één gezamenlijke cursuskalender voor innovatief cursorisch onderwijs met een landelijke dekking en crossovers tussen groen en niet-groen onderwijs
- b. Jaarlijks twee thematische en landelijke kennisevents voor docenten, praktijkopleiders en overige betrokkenen op aangeven van het bedrijfsleven

Resultaatgebied 3: Aantrekkelijk werkgeverschap & imago van de sector

- a. Aantoonbare verbetering van onderlinge samenwerking in de regionale keten om een positieve gezamenlijke profilering te bewerkstelligen
- b. Jaarlijks per regio twee thematische imago-events voor het bijdragen aan een positief beeld van de sector

Het CIV T&U zal jaarlijks de voortgang in het behalen van de doelstellingen monitoren om een optimaal resultaat te bereiken en daarover nadere afspraken maken met het Platform Bèta Techniek.

2. Het business model

2.1 De producten en klanten

Het CIV T&U biedt concrete producten en diensten om competenties te ontwikkelen:

- Cursussen, syllabi, games en andere (online-)manieren om kennis en informatie over relevante innovaties toegankelijk te maken voor studenten.
- Trainingen en coaching om het aanwezige nieuwsgierigheids-gen van innovatieve vaklui verder te ontwikkelen en te stimuleren.
- Cursussen en trainingen voor docenten om een innovatieve leercultuur bij AOC's en ROC's te bevorderen.
- Een landelijke online community voor studenten, bedrijven, ondernemers, inhoudelijke experts, medewerkers, docenten etc. om over innovaties en omgaan met innovaties te spreken en te sparren.
- Regionale meetingpoints die dienen als fysieke ontmoetingsplaatsen om deze innovaties in de regio verder vorm te geven en kennisoverdracht mogelijk te maken.

Het CIV T&U heeft de navolgende klanten en klantgroepen:

- In de eerste plaats is de "individuele student" te definiëren als klant. In zijn beroepscompetentieontwikkeling heeft hij behoefte aan verbreding, verdieping en verzwaring. Deze vindt deze BOL- of BBL-student in het CIV T&U als keuzemodule dan wel als extra aanbod.
- Ook de huidige medewerkers van bedrijven behoren tot de doelgroep. De content die het CIV levert is direct geschikt voor medewerkers hetzij als BBL-student hetzij als cursist binnen bedrijfsgerichte trainingen.
- Ook de "docent" is klant van het CIV T&U definieerbaar. Het is vooral zijn taak om in kennis en vaardigheden bij te blijven. In het CIV T&U is dat mogelijk. Docenten worden gekoppeld aan experts uit het bedrijfsleven om op het gebied van kennis en vaardigheden van elkaar te leren.

2.2 Interactie met klanten

De relatie met de klanten en klantgroepen van het CIV T&U is gebaseerd op partnerships en beroeps-specifieke inhoud. Onder partnership wordt daarbij verstaan: duurzame relaties op basis van gelijkwaardigheid en om regionale en landelijke doelen te realiseren zonder aan de commerciële relatie en belangen voorbij te gaan.

Het CIV T&U kent naast een landelijke online community, fysieke meetingpoints waar klanten, alleen of gegroepeerd, samenkomen voor kennisoverdracht, diensten en producten en innovatievraagstukken. De meetingpoints zijn regionale fysieke locaties die gelieerd zijn aan bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden of combinaties. De exploitatie van een meetingpoint ligt bij de eigenaar en wordt niet uit CIV subsidie bekostigd.

De regionale meetingpoints zijn uniek in hun soort door hun afstemming op de regionale setting en behoeften. Daarmee behoudt en ontwikkelt elke regio zijn specialisme en wordt een samenwerking tussen regio's onderling bevorderd.

In de online community is kennis beschikbaar voor de partners en klanten. De community members hebben een gezamenlijk belang of vraagstuk. Een voorbeeld hiervan: een groep cursisten dat een combinatie van online en frontaal onderwijs volgt.

Tussen de initiatieven van de regionale meetingpoints en de landelijke samenwerking opereert een klein en slagvaardig supportoffice (zie paragraaf 4.2). Het supportoffice is de aanjager van het netwerk, draagt zorg voor de voortgang van verschillende activiteiten, heeft een op te richten support office dat de spilfunctie vervult tussen landelijke issues en regionale activiteiten.

2.3 Kernactiviteiten, kerncompetenties en partners

In het CIV T&U koppelen we specialistische kennis en vaardigheden aan studenten. In de online community werken we virtueel samen. In de meetingpoints werken we regionaal en fysiek samen. Daar leert de student van de praktijk. In de regio zit specialisme en de student kan daar van profiteren. In de regio worden praktijkleer-, simulatie- en onderzoeksopdrachten uitgevoerd.

Alle activiteiten in het CIV T&U zijn transparant. De communicatie is er helder en duidelijk. Het programmabureau, dat onderdeel is van een supportoffice is, heeft hierin de coördinerende rol. Het programmabureau heeft ook zicht op de laatste ontwikkelingen in de branche.

In het CIV T&U werken de AOC's samen. Met elkaar, maar ook met ROC 's en hbo instellingen. Soms zelfs met vmbo-instellingen (bijv. in vakcolleges).

Het CIV T&U kent verschillende partners. Elke partner levert meerwaarde aan de samenwerking op inhoud. De partners in het CIV T&U zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- *Strategisch*: De participerende bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen. Zie daarvoor bijlage 1.
- *Tactisch*: Het CIV T&U heeft regionale spelers als partner die een meetingpoint exploiteren. Veelal zijn dit bedrijven of consortia van onderwijs en bedrijfsleven samen. De meetingpoints leveren input op innovatievraagstukken; innovatie vanuit de beroepscontext.
- *Technisch*: Bij de online community en het supportoffice zijn de partners actief die het CIV T&U voorzien van technische en organisatorische diensten. De online community wordt gepositioneerd als zelfstandig merk. Het wordt met een stevige marketing "geladen" en voorzien van meerwaarde.

Daarnaast heeft het CIV T&U partnerships met bedrijven, regionaal georganiseerd bedrijfsleven, brancheorganisaties als ook AOC's ROC's, HBO's, Centers of Expertise etc. Deze partners (zie paragraaf 5.1) leveren veelal een directe bijdrage in kind aan het CIV T&U.

2.4 Kosten en revenuen

Het CIV T&U wordt gepositioneerd als een slimme verbinding tussen de sector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en onderwijsinstellingen om innovatieve vakmensen af te leveren. Met een nadrukkelijke regionale verankering maar met een landelijke samenwerking. Tussen de regio's en de landelijke samenwerking is het supportoffice de spin in het web. Hier is het epicentrum waar we de regionale activiteiten bundelen en landelijk uitzetten. Logisch dat inspanning in financiële zin hier voelbaar is. Het impliceert een definitie van een *costcenter*, met daar tegenover een *profitcenter*. Want de revenuen uit de bundeling van regionale activiteiten vinden we in de uitwerkingen ervan.

Het costcenter wordt gevoed door de taken die het supportoffice uitvoert. Met belangenbehartiging, communicatie, aansturing van het netwerk, het digitaal platform, het programmabureau, het internationaal stagebureau en het secretariaat zijn kosten gemoeid. Veelal zijn deze kosten gebaseerd op personele kosten. In enkele gevallen zijn de kosten gebaseerd op producten en processen. Uiteindelijk worden de kosten begroot en maken ze deel uit van de meerjarenbegroting (hoofdstuk 5).

Tegenover het costcenter staat het profitcenter met twee typen revenuen. Er is een financieel revenue en een inhoudelijk revenue. Financieel revenue komt voort uit de vermarkting van inspirerende onderwijscontent. Meer hierover staat verwoord in hoofdstuk 5.

Inhoudelijk revenue komt voort uit de krachtige samenwerking in de regio's. Bedrijven en onderwijsinstellingen maken zich samen hard voor regionale agenda's, waar gezamenlijk aan arbeidsmarktvraagstukken, kenninsvraagstukken en werkgeverschapsvraagstukken wordt gewerkt. Het regionaal bedrijfsleven, tezamen met belangenorganisaties en koepels, leveren *in kind* hun kennis en expertise om inspirerende onderwijscontent te kunnen ontwikkelen. Nog niet eerder werd op deze schaal een structurele publiek-private samenwerking opgetuigd. Misschien is dit revenue wel de kern van het CIV T&U.

3. De inhoudelijke agenda

3.1 De inhoudelijke meerjaren agenda

Uitgangspunt bij het vormen van de inhoudelijke agenda van het CIV T&U (zie ook paragraaf 1.3) zijn de regionale agenda's als ook de agenda's van de Centra of Expertise, SIGN en andere kennisinstituten. Op basis van analyse en overleg zijn de 10 belangrijkste items benoemd waaraan het CIV T&U met partners de komende jaren zal gaan werken. Deze staan hieronder aangegeven met de zwaartepunten per regio:

REGIO'S	Aalsmeer	Boskoop	Noord-NL	Seed Valley	Venlo	West-Brabant	Westland-Oostland	Zeeland
INHOUDELIJKE ISSUES								
1. Veredeling/bodemgesteldheid	X	X		X		X	X	X
2. Het Nieuwe Telen				X			X	X
3. Telen op afstand				X			X	
4. Internationale handel/plantgezondheid	X	X			X	X	X	X
5. Internationale logistiek	X	X				X	X	X
6. Marketing en retailmanagement		X			X		X	
7. Kastechniek/mechatronica/robotica	X		X	X	X		X	X
8. Biobased economy/energie/duurzaamheid	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Gezondheid/voedselveiligheid/plantenstoffen			X	X			X	
10. Stadslandbouw/local for locals			X			X	X	

Bij de onderdelen Telen op afstand, Internationale handel en Internationale logistiek zal ook aandacht worden gegeven aan eCompetences van studenten, medewerkers en docenten. Deze input zal voor een groot deel zijn gebaseerd op het programma Tuinbouw Digitaal.

Naast deze 10 onderdelen (en deels daarin verwerkt) ontwikkelt het CIV modules om de persoonlijke ontwikkeling van studenten (initieel en post-initieel) als ook cursisten, verder vorm te geven met name gefocust op het ontwikkelen van hun 'nieuwsgierigheids-gen'.

Geordend naar de vier thema's van de HCA-uitvoeringsagenda ziet de indeling er als volgt uit:

Thema's Topteam T&U HCA	CIV-inhoudelijke agenda
Samenwerkende waardeketens	Telen op afstand Internationale handel/plantgezondheid Internationale logistiek Marketing en retailmanagement Local for local
Voedsel en voedselveiligheid	Veredeling/bodemgesteldheid Het Nieuwe Telen Internationale handel/plantgezondheid Gezondheid/voedselveiligheid
Gezondheid en Welbevinden	Idem
Meer met minder	Biobased Economy Technologie/mechatronica/robotica De wijze waarop dit CIV is georganiseerd is een voorbeeld van 'meer met minder'. Dat geldt ook voor de wijze waarop bij het maken van inspirerend onderwijs en trainingen gebruik wordt gemaakt van beschikbare content bijv. gefinancierd via KIGO, PT etc.

Met deze 10 inhoudelijke thema's en de focus op het stimuleren van nieuwsgierigheid en omgaan met veranderingen, is de agenda van het CIV goed gevuld. Eerste producten zijn klaar in de 2^{de} helft van 2013 met verdere verdieping en verfijning in de jaren daarna.

3.2 Verankering van deze agenda in het initieel onderwijs

Met de invoering van de beroepsgerichte kwalificatiestructuur (2012) en de uitvoering van het actieplan Focus op Vakmanschap (voorlopig gepland in 2014) wordt het startsein gegeven van een herijking van de onderwijsdomeinen voor het mbo. Voor alle onderwijsactiviteiten in de tuinbouwsector betekent het dat het aantal kwalificatiedossiers wordt teruggebracht en valt het in het Agrocluster. Hiermee is de weg naar zowel een verbreding als een verdieping van de beroepscompetentieprofielen korter; het biedt hiermee meer mogelijkheden voor onderwijsinstellingen om inhoudelijk het onderwijsprogramma af te stemmen aan de eisen uit de regio. Om de onderwijsinstellingen te ondersteunen, en aan de regionale wensen en eisen uit het bedrijfsleven te kunnen voldoen, neemt het CIV T&U de lead in de ontwikkeling van inspirerende onderwijscontent. De onderwijsinstellingen nemen de onderwijscontent af en plaatsen het in het keuzedeel van een opleiding. Daarnaast levert het CIV content voor inspirerende masterclasses etc. bovenop het curriculum.

Daarnaast worden de diensten van het Servicebureau Internationaal Leren, een samenwerking tussen Stichting Uitwisseling en Studiereizen voor het Platteland (Susp) en kenniscentrum Aequor in het CIV T&U opgenomen. Het Servicebureau Internationaal Leren is een platform voor internationale stages en verzorgt naast de organisatorische aspecten eveneens de randvoorwaardelijke en kwalitatieve aspecten.

3.3 Verankering van het agenda in het post-initieel onderwijs

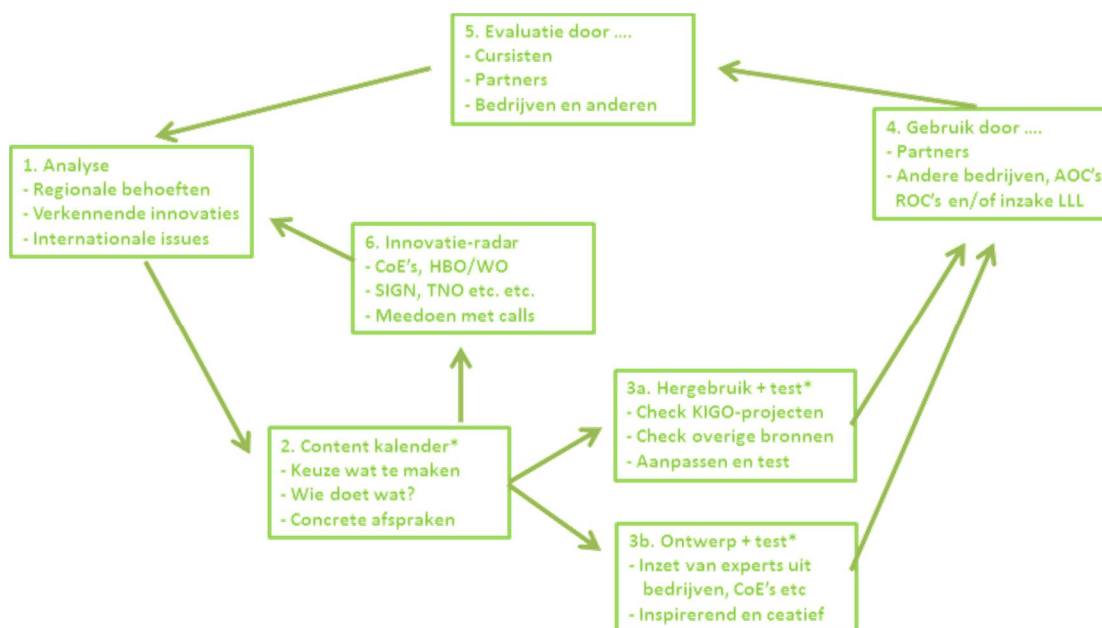
Het post initiële onderwijs kent vele spelers en een grote fragmentatie in het aanbod van cursussen en trainingen. Daar komt bij dat ondernemers vaak vooraf niet kunnen zien wat de kwaliteit is van de aangeboden training. Belangrijke ontwikkeling binnen de primaire sector daarbij is het Agro Opleidingshuis waarin verschillende organisaties in de tuinbouw (Frugi Venta, LTO Glaskracht Nederland, Plantum, vakgroep Vollegrondsgroenten van LTO Nederland, NFO en KAVB) samenwerken met de sociale partners. Gezamenlijk hebben ze de ontwikkelscan vormgegeven. Per branche zijn eenduidige functies geformuleerd en wordt de vraag naar opleidingen vanuit het bedrijfsleven scherper geformuleerd en worden afspraken gemaakt met preferred suppliers. In het verlengde van het Agro Opleidingshuis is of wordt per branche een front office ingericht (Horti Bedrijfschool, CKO AGF, FruitAcademie, Bloembollenacademie) van waaruit ondernemers ondersteund en geadviseerd worden bij het vormgeven van "Leven lang leren" binnen de onderneming.

Het CIV T&U sluit nadrukkelijk aan op deze ontwikkeling. Nodig is dat de inhoudelijke agenda van het CIV ook met deze partijen verder wordt verfijnd. Verder is nodig een nauwe samenwerking met de Horti Bedrijfschool, de Fruit Academie etc. De content die het CIV maakt zal met name via de commerciële partners van de AOC's worden aangeboden. Deze AOC's zijn ook actief binnen het CIV T&U.

3.4 De actiecyclus van het CIV T&U

Bij het opzetten van dit business plan is een analyse gemaakt van regionale behoeften, lopende innovaties en zaken die de Nederlandse concurrentiepositie ook internationaal kunnen versterken. Dit is vertaald naar een inhoudelijke agenda zoals beschreven aan het begin van dit hoofdstuk. Met deze analyse en het opstellen van de inhoudelijke agenda zijn de eerste twee stappen gezet in de werkwijze van het CIV T&U (zie de figuur op de volgende pagina). In Q4 van 2012 zal dit worden verfijnd tot een operationele planning voor 2013.

Stap 3 is de realisatie van de inhoudelijke agenda. Hierbij zal iedere keer gekeken worden naar beschikbaar materiaal. Daarbij zal specifiek worden gekeken naar de uitkomsten van KIGO-projecten van de afgelopen drie jaar, resultaten van PT-programma's etc. Met dit beschikbare materiaal zal het CIV T&U aan de slag gaan om tot inspirerende arrangementen te komen voor BOL- en BBL-studenten, cursisten en docenten. Indien er geen of onvoldoende materiaal beschikbaar is, ontwikkelt het CIV deze zelf. Dit levert in het najaar van 2013 eerste aantoonbare resultaten op direct gekoppeld aan de verschillende onderdelen van de inhoudelijke CIV-agenda.



Stap 4 is het gebruiken van de modules voor BOL- en BBL-studenten, cursisten en docenten. Dat is mogelijk vanaf september 2013 met daarna ieder jaar meer op maat gesneden content en arrangementen.

Stap 5 is een permanente evaluatie en kwaliteitsbewaking door feedback van studenten, docenten, cursisten, partners en het regionale bedrijfsleven. Deze ervaringen en feedback ook vanuit de meetingpoints zijn van essentieel belang om de kwaliteit van inhoud en uitvoering permanent te verbeteren als ook om input te leveren voor de herijking van de inhoudelijke agenda (stap 1 en 2). Dit traject zal jaarlijks worden doorlopen hetgeen betekent dat de eerste herijking van de inhoudelijke agenda plaats vindt in het najaar van 2013.

Om voldoende diepgang te krijgen in de agenda van het CIV en er zeker van te zijn dat de innovatie-agenda van het CIV up-to-date is, zal met Centers of Expertise, SIGN, WUR e.a. regelmatig overleg zijn (stap 6, de Innovatie-radar). Dit kan ook leiden tot het meedoen met deze partners in Calls voor onderzoek. De eerste innovatie-radar is te verwachten in Q3 2013.

Het moment van herijking op de inhoudelijke agenda van het CIV is tevens het moment om het takenpakket van het CIV in te vullen. In dit businessplan wordt deze taak met name geconcentreerd op het ontwikkelen van inspirerende content en arrangementen. Centrale vraag bij de jaarlijkse evaluatie is of de noodzaak tot het stimuleren van innovatief vakmanschap nog steeds geholpen met deze focus of dat andere en aanvullende activiteiten nodig zijn. Dit kan leiden tot aangepaste activiteiten met daaraan gekoppelde aanvullende financiering.

Hiermee komt het tijdpad van het CIV T&U voor de komende jaren er als volgt uit te zien:

Wanneer?	Wat?
8 oktober 2012	Businessplan klaar en met passende cofinanciering ingeleverd
Q4 2012	Planning 2013
Q1-Q3 2013	Ontwikkeling content
Q3 2013	Oplevering eerste resultaten als ook evaluatie, innovatie-radar en herijking inhoudelijke agenda
Q4 2013	Planning 2014
Q1-Q3 2014	Ontwikkeling content en oplevering eerste resultaten
Q3 2014	Evaluatie, innovatie-radar en herijking inhoudelijke agenda
Q4 2014	Planning 2015

4. De interne organisatie

4.1 Hoofdstructuur

Het CIV T&U is een sterke netwerkorganisatie. Dat is nodig om de uitgangspunten en de doelstellingen van het CIV (paragraaf 1.3 en 1.4) ook daadwerkelijk waar te maken. Dit leidt tot de volgende interne organisatie van het CIV:

- Een opdrachtgeversgroep bestaande uit bestuurders vanuit bedrijfsleven en onderwijs. De penvoerder treedt daarbij op als voorzitter en eindverantwoordelijke.
- Een klein support office dat als motor functioneert van het CIV (paragraaf 4.2).
- Meetingpoints met personen ('verbindingsofficieren') die het contact met het CIV onderhoudt (paragraaf 4.3)
- Thematische expert teams voor de ontwikkeling van inspirerende modules (paragraaf 4.4)
- Een digitaal platform/ de online community (paragraaf 4.5).

Zie ook de onderstaande figuur.



Figuur 2:

4.2 Het supportoffice

Het supportoffice is de motor die het CIV T&U laat draaien. Het is voert de volgende taken uit:

- het verder uitwerken van de inhoudelijke agenda,
- externe communicatie,
- monitoren van de voortgang en waar nodig stimuleren dan wel interveniëren in de uitvoering,
- geven van onderwijskundige ondersteuning aan de expertgroepen
- initiëren van verdere ontwikkelingen,
- behartiging van de belangen naar Topteam, EL&I, andere CIV's etc.,
- zoeken van extra funding,
- aansturen/bijsturen van de online community en het digitale platform,
- aanleveren van formats voor PPS-constructies en andere expertise bij het opzetten van meetingpoints
- het voeren van (uren)administratie en het in staat stellen van de Penvoerder om de benodigde verantwoording af te leggen.

De supportoffice is klein en efficiënt van opzet Het legt verantwoording af aan de opdrachtgeversgroep en de penvoerder.

4.3 Meetingpoints

Het CIV T&U kent meetingpoints waar studenten en werknemers samenkomen voor kennisoverdracht, diensten en producten en innovatievraagstukken in het kader van de regionale HCA agenda. Leren van en met elkaar! Dat kan alleen of in groepen, fysiek of online in verbinding met andere meeting points. De meeting points zijn regionale fysieke locaties die gelieerd zijn aan bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden of combinaties. Veelal zijn ze belegd in pps-constructies. Meetingpoints zijn regionale ontmoetingsplaatsen met kennisoverdracht als basis-ingrediënt; specialistische sectorale centra waar het bedrijfsleven zijn expertise koppelt aan de expertise van het onderwijs om samen inspirerende onderwijscontent te leveren, ontwikkelen en vooral te doceren.

Exploitatie van een meetingpoint ligt bij de eigenaar en wordt niet bekostigd uit de CIV subsidiemiddelen. Voor de 'verbindingsofficier' tussen een meetingpoint en CIV is een vergoeding vanuit het CIV mogelijk afhankelijk van de aanpak en voortgang binnen het CIV.

Voorbeeld Meetingpoint: Het Clusius College bouwt, ten behoeve van de intensieve samenwerking met onder meer Seedvalley, een Seedbreeding Laboratorium en een Kweekkas op de onderwijslocatie in Hoorn. In dit laboratorium en kassencomplex zullen praktijkgerichte onderdelen van de diverse plantenteeltopleidingen worden gegeven. Tevens zullen onderzoeken worden uitgevoerd waarbij in samenspraak met het HAO, de zaadsector en de glastuinbouwsector de onderwerpen worden bepaald. Er ontstaat zo een multidisciplinaire agribusiness-faciliteit.

4.4 Projectgroepen: thematische expert teams

Binnen de structuur van het CIV T&U worden expert teams samengesteld om innovatieve thema's te definiëren en voor te bereiden op de uitwerking tot inspirerende onderwijscontent. Expert teams zijn tijdelijk van aard en bestaan uit experts uit het bedrijfsleven en het onderwijs. De intensiteit van deze samenwerking wordt bepaald door de zwaarte van het thema. De uitwerking van de thema's gebeurt volgens door het CIV op te stellen vaste formats. Uiteindelijk worden ze in een tijdslijn gezet en werken ze toe naar concrete producten. Het eerder genoemde programmabureau neemt de coördinerende taken op zich en bewaakt de voortgang.

Voorbeeld Expert-team BBE: Biobased Economy is als thema voor de tuinbouwsector benoemd door zowel het bedrijfsleven als het onderwijs. Maar wanneer is deze innovatie nu rijp om mbo-ers voor op te leiden? Uit een verkenning bij het maken van dit businessplan gaven ondernemers en Inholland Delft aan dat dit al in 2013 is! Het CIV T&U zorgt dan ook met partners dat een eerste oriëntatie-module voor mbo-ers klaar is in september 2013 met verdere verdieping de jaren daarna. Graag wordt daarbij gebruik gemaakt van de hbo-module die in februari 2013 klaar zal zijn.

4.5 CIV T&U digitaal

De samenwerking tussen krachtige regio's vindt landelijk plaats in een online community. Dit kennisnetwerk wordt als platform gevoed door iedereen die betrokken is bij het CIV T&U. Het beschikt over een heldere en overzichtelijke structuur, waar het delen van informatie mogelijk gemaakt wordt. Het platform nodigt uit om met elkaar in contact te treden, vragen te stellen, discussies te voeren en best practices uit te wisselen. Alle reeds bestaande initiatieven, die hun waarde hebben bewezen, vinden een plek in de online community. Daarmee wordt nadrukkelijk gesteld dat er geen nieuwe, dubbele, initiatieven worden gestart.

De online community staat onder leiding van een community manager die als onderdeel van het supportoffice, die lijnen uitzet en zorgdraagt voor het goed functioneren van het platform. Naast een community manager worden thema-managers benoemd om de inhoudelijke thema's te laden. Dit digitaal platform wordt vormgegeven in nauw overleg met het CIV A&F.

5. Financiën en financiële organisatie

5.1 De bijdragen in kind

De inhoudelijke agenda van het CIV T&U wordt gerealiseerd met name door de inzet vanuit expertise van bedrijven, collectieven van bedrijven, brancheorganisaties, kennis- en onderwijsinstellingen. Om deze reden is de co-financiering aan deze organisaties gevraagd in dagen en niet in geld. Hierbij is uitgegaan van een inzet van 1720 dagen die conform de richtlijnen van het ministerie van EL&I in de administratie en begroting van het CIV zullen worden gewaardeerd op €584,- per dag inclusief BTW (€73,- per uur inclusief BTW). Dit zijn 430 dagen per jaar met een looptijd van 4 jaar.

Op dit verzoek is in korte tijd door veel partijen positief gereageerd. Zowel voor de benodigde co-financiering vanuit de bedrijven als vanuit kennis/onderwijs geldt dat de grens van 430 dagen per jaar wordt overschreden. De Overeenkomsten van Deelname tevens Garantstelling zijn ondertekend in bijlage 1 gevoegd. Daarbij is tevens gevoegd de garantstelling vanuit Greenport Holland. Tot slot geldt dat met meerdere organisaties nog overleg gaande is over hun inbreng bij de uitvoering van dit businessplan.

Hieronder is de tabel opgenomen met de inzet per regio en per organisatie per jaar met een looptijd van 4 jaar.

Regio	Bedrijven(groepen)	Inzet (dgn p/j)	Onderwijs/kennis	Inzet (dgn p/j)
Aalsmeer	Greenport Aalsmeer	25	Wellant	60
Boskoop	Greenport Boskoop	10		
Greenport Horti Campus (Westland-Oostland-Barendrecht)	GreenQ	15	Lentiz	60
	BVMT	5	Edudelta	60
	Rijnmond	5	CoE Biobased Inholland	20
	Priva	15		
	Gebr Duijvestijn	30		
	Demokwekerij	10		
Noord-Holland	Seed Valley	100	Clusius	60
Noord NL	STEM Emmen	7	Groene Welle	60
	Algaecom Eelde	2		
Venlo	OGGV	25	CitaVerde	60
	Step 2 Green	25		
	AB Werkt Zuid NL	10		
Zuidwest Nederland			Prinsentuin	60
			Edudelta	Zie CIV A&F
Landelijk	Frugi Venta	50		
	Plantum	25		
	VGB	50		
	Greenport Holland	garantie		
Totaal		430		440

5.2 De inkomsten in cash

De inkomsten in cash zijn in de eerste plaats de bijdrage vanuit het ministerie van EL&I over de periode 2012-2016. Daarbij geldt 2012 als aanloopjaar en zijn 2013-2016 de vier uitvoeringsjaren.

Naast deze inkomsten zijn baten te verwachten uit de exploitatie. Hierbij gelden de volgende prijzen en verwachte aantallen:

- Gebruik door één van de deelnemende AOC's of ROC's van een ontwikkelde module in het initiële onderwijs. Daarbij wordt uitgegaan dat iedere module een looptijd heeft van vier jaar en ieder jaar door 20 studenten wordt gevolgd tegen een kleine vergoeding van de productiekosten per student.

- Gebruik door een bekostigde onderwijsinstelling die niet mee doet aan het CIV. Hier geldt een bijdrage in de ontwikkeling als ook een vergoeding voor de inzet van professionals vanuit het CIV voor de uitvoering.
- Voor het gebruik door bedrijven zullen nadere prijsafspraken moeten worden gemaakt met afnemers dan wel met tussenpersonen zoals de commerciële afdelingen van de deelnemende AOC's.

5.3 De uitgaven

Voor de uitgaven gelden de volgende bedragen en aannames:

- De kosten voor het supportoffice worden, gelet op de in paragraaf 4.2 genoemde taken, gesteld op 175k€ per jaar inclusief BTW. Inzet zal worden gepleegd vanuit Lentiz Onderwijsgroep en Clusius College met ondersteuning op de punten van programmamanagement, financiën en de online community.
- Hetzelfde bedrag is beschikbaar voor het stimuleren van activiteiten binnen de meetingpoints. Dat zal plaats vinden via vergoeding van uren van de personen die de schakel zullen zijn tussen het meetingpoint en het Programmabureau/Opdrachtgeversgroep. Hiervoor dient een meetingpoint dat hierop aanspraak wil maken een plan indienen waarin het gewenste ontwikkeltraject staat aangegeven.
- De inzet van experts (zowel vanuit bedrijfsleven, AOC's, ROC's en andere onderwijs- en kennisinstellingen) vindt plaats op basis van urenregistratie aangezien deze financiering *in kind* plaats vindt. Dit geldt ook voor de projectleiders per expert-team.
- Uitgegaan wordt van modules met een ontwikkeltijd van 480 uur. Dat levert op module van 120 uur op voor de BOL-opleiding, een module voor BBL, een aantal cursussen als ook een aanbod voor docenten. Deze 480 uur bestaat uit 30 dagen vanuit het onderwijs en 30 dagen vanuit bedrijven. Uitgaande van 420 dagen per jaar voor bedrijven met 11 modules betekent dat er op jaarbasis vanuit bedrijven 90 dagen overblijft voor directe ondersteuning waar nodig van het Programmabureau, meetingpoints en zaken als gastdocentschap. Idem voor de AOC's, ROC's en andere betrokken onderwijs- en kennisinstellingen.
- Per module is er 4.000€ beschikbaar voor materiële kosten. Dit is een totaalbedrag van € 44.000 per jaar. Samen met out-of-pocket kosten rondom communicatie en een post onvoorzien belopen de materiële kosten tussen de 60k€ en 70k€ per jaar.
- Totaal bedragen deze uitgaven per jaar 408.500€ per jaar.

5.4 De meerjaren begroting en financiële transparantie

De meerjarenbegroting is opgenomen in de tabel op de volgende bladzijde. Hieruit blijkt een positief resultaat.

	2012	2013	2014	2015	2016	Totaal
Bijdragen in kind						
Bedrijven (in kind)		251.120	251.120	251.120	251.120	1.004.480
Onderwijsinstellingen (in kind)		251.120	251.120	251.120	251.120	1.004.480
Bijdragen opbrengsten (in kind)		502.240	502.240	502.240	502.240	2.008.960
Initiele bijdrage EL&I	375.000	411.250	411.250	401.250	401.250	2.000.000
Totaal initiele bijdragen in cash en in kind	375.000	913.490	913.490	903.490	903.490	4.008.960

Overige opbrengsten						
Opbrengst verkochte modules CIV leden		-	3.000	6.000	9.000	18.000
Opbrengst verkochte modules niet CIV leden		-	10.000	20.000	30.000	60.000
Opbrengst verkochte modules aan bedrijven		-	25.000	50.000	75.000	150.000
Totaal overige opbrengsten		-	38.000	76.000	114.000	228.000

Totale opbrengsten in cash en in kind	375.000	913.490	951.490	979.490	1.017.490	4.236.960
----------------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------

Uitgaven						
Aanloopkosten	375.000					375.000
Support Office		175.000	175.000	175.000	175.000	700.000
Meeting points		175.000	175.000	175.000	175.000	700.000
Materiële kosten ontwikkeling modules		44.000	44.000	44.000	44.000	176.000
Communicatiekosten		15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Onvoorzien		2.250	9.500	9.500	9.500	30.750
Totaal kosten	375.000	411.250	418.500	418.500	418.500	2.041.750

Saldo opbrengsten in cash - kosten	-	-	30.750	58.750	96.750	186.250
-------------------------------------------	----------	----------	---------------	---------------	---------------	----------------

Dit meerjarenperspectief leidt bij een voorzichtige inschatting van de inkomsten tot een positief resultaat. De besteding van de eventuele positieve financiële resultaten zullen in overleg met de Opdrachtgeversgroep plaats vinden voor zo ver bedrijfseconomisch verantwoord, aan de volgende zaken:

- De innovatie radar zoals opgenomen in paragraaf 3.5 als onderdeel van de verduurzaming van het business model van het CIV.
- Extra inspanningen rondom de communicatie rondom het CIV en/of ontwikkelen van extra modules
- Extra stimulering van de meetingpoints en/of het digitale platform.
- Reserveren voor de periode na 2016. Zie ook de volgende paragraaf.

5.5 Transparantie in verantwoording

De projectverantwoording verloopt via penvoerder Lentiz Onderwijsgroep. In overleg met deze penvoerder wordt een doelmatige financiële administratie ingericht zodat de verantwoording juist en volledig kan plaatsvinden.

Ten aanzien van de bijdragen in kind zullen de betrokken bedrijven en onderwijsinstellingen op persoonsniveau een tijdsregistratie per projectonderdeel en per maand bijhouden op basis waarvan de inzet onderbouwd kan worden. Het gehanteerde uurtarief bedraagt: € 73 (inclusief BTW).

Het aanbieden van de ontwikkelde modules zal zo veel mogelijk via een te ontwikkelen internet applicatie verlopen (grootst mogelijk bereik en efficiency in uitvoering). De administratieve organisatie van de verkoopopbrengsten zal hierbij aansluiten. De verantwoording van de verkoopopbrengsten van verkochte modules zal eveneens via Lentiz onderwijsgroep verlopen. Jaarlijks zal inzicht verschaft worden in het aantal verkochte modules per afnemerscategorie.

De geprojecteerde uitgaven zijn inclusief BTW en betreffen door onderwijsinstellingen en bedrijven in rekening te brengen kosten. De verantwoording van de werkelijke kosten vindt jaarlijks plaats op basis van bovenstaande indeling.

5.6 Na 2016

De investeringen in de periode 2012-2016 zullen leiden tot een staande organisatie zowel wat betreft de gemeenschappelijke landelijke agenda als ook de regionale meetingpoints. De samenwerking tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen is daarbij zo goed tot stand gekomen dat deze samenwerking en financiering in kind zal worden voortgezet. De kosten voor de infrastructuur zullen dan ook na 2016 en mogelijk al eerder terug lopen. Wat resteert, is een stabiele omgeving waarin de ontwikkeling van innovatieve content blijvend is gegarandeerd. Deze stabiele omgeving zal al in de periode 2013-2016 worden gebruikt voor het ontwikkelen van andere activiteiten die nodig zijn om het innovatief vakmanschap in de T&U-sector blijvend te stimuleren. Zie ook paragraaf 3.5, voorlaatste alinea.

Bijlage 1: Overeenkomsten tot deelname tevens Garantiestelling

Bijlage 1A: Overeenkomsten van Deelname tevens Garantiestelling vanuit Bedrijfsleven

Bijlage 1B: Overeenkomsten van Deelname tevens Garantiestelling vanuit Kennis en Onderwijs

Bijlage 2: Regionale plannen

Bijlage 2A: Greenport Horti Campus (Westland-Oostland-Barendrecht)

Bijlage 2B: AgriBoard/Seed Valley

Bijlage 2C: Greenports Aalsmeer/Bollen/Boskoop

Bijlage 2D: Greenport Venlo

Bijlage 2E: Noord Nederland