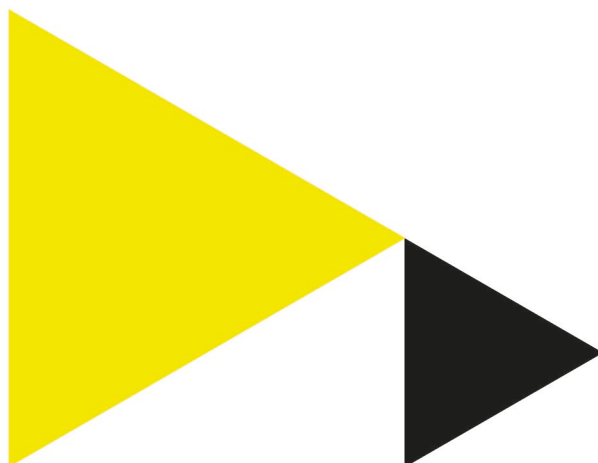


HvA porfoliomanagement (onderwijs)

HvA-portfoliomanagement: Onderwijsportfolio

Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek
2020 – 2021



HvA porfoliomanagement (onderwijs)

HvA-portfoliomanagement: Onderwijsportfolio

Auteur

Anneke Vierhout

Afdeling

Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek

Datum

24-Aug-21

Versie

1.0

Vastgesteld door het College van Bestuur op 24 augustus 2021

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Samenvatting

In deze notitie is de werkwijze voor het managen van het HvA-onderwijsportfolio beschreven. Het management van het onderwijsportfolio bestaat uit drie samenhangende onderdelen en dient twee doelen:

1) Het onderhouden van het bestaande aanbod en 2) het innoveren van het HvA-onderwijsportfolio. Dat gebeurt aan de hand van een kijkkader, dat het uitgangspunt is voor zowel het onderhouds- als het innovatieproces.

De drie onderdelen van het HvA-onderwijsportfoliomanagement zijn:

1. Strategisch portfoliomanagement;
2. 'Onderhoud' van bestaand aanbod;
3. Starten van nieuw aanbod, samenvoegen of transformeren van aanbod via een innovatieproces (stagegate).

Op strategisch niveau wordt elke drie jaar een kijkkader vastgesteld/ bijgesteld. Dat is een referentiekader waar al het bestaande en nieuwe onderwijsaanbod zich toe verhoudt.

Dat gebeurt doordat:

- Faculteiten hun bestaande aanbod doorlopend actualiseren en daarbij keuzes maken met behulp van het kijkkader;
- Transformeren of samenvoegen van aanbod en het starten van nieuw onderwijsaanbod gefaseerd plaatsvindt, met behulp van een innovatieproces, op basis van de stagegate methodiek. Daarbij wordt bij elke fase getoetst of een initiatief naar een volgende fase kan, of eventueel samen met een ander initiatief verder gaat. De criteria voor de fasen sluiten aan bij het kijkkader.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	5
2.	Visie op het onderwijsportfoliomanagement	5
3.	Onderwijsportfoliomanagement - Wat en hoe?	6
3.1	Strategisch proces - kaders stellen en keuzes maken.....	6
3.2	Portfolio onderhoud - levenscyclus eenheden onderwijs.....	7
3.3	Portfolio ontwikkeling – innovatieproces (stagegate) voor vernieuwen, flexibiliseren en samenvoegen.....	8
3.3.1	Porfoliosessies: fasen idee, concept.....	8
3.3.2	Fase businesscase.....	10
3.3.3	Fase uitvoering plan.....	10
3.3.4	Evaluatie.....	10
	Bijlage 1 – Vragen fase idee en concept stagegate.....	11
	Bijlage 2 – Kijkkader onderwijsportfolio (volgt)	14

1. Inleiding

Als kennisinstelling kent de HvA een breed aanbod van beroepsonderwijs, zowel inhoudelijk als qua niveau (ad-ba-ma-pd), trajecten in het kader van leven lang ontwikkelen (LLO) en daarnaast een breed aanbod van praktijkgericht onderzoek. Het onderwijsaanbod en de onderzoeksagenda zijn afgestemd op elkaar, op de beroepspraktijk in de metropoolregio Amsterdam en op landelijke afspraken. In onze missie staat dat we door de koppeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek bijdragen aan de vernieuwing van de beroepspraktijk en de samenleving in en om een internationaal geïntereerd Amsterdam.

Daarvoor is het onontbeerlijk dat de inhoud van ons onderwijs en onderzoek aansluit bij de beroepspraktijk en voorop loopt in de ontwikkeling ervan. Daarom moeten we continu aandacht hebben voor interne en externe ontwikkelingen, regelmatig reflecteren op de doelmatigheid van het aanbod en daar strategische keuzes in maken. Dekkt het aanbod de belangrijkste ontwikkelingen in de buitenwereld af? Is het aanbod herkenbaar, efficiënt en wendbaar ingericht? Uiteraard geldt dat voor zowel het onderwijs- als het onderzoeksaanbod. In deze notitie beperken we ons voorlopig tot het onderwijsaanbod. We voeren al langer gesprekken over de onderwijsportfolio-ontwikkeling van de HvA. Daarbij hebben we geconstateerd dat er verbetering nodig is in het managen van het HvA onderwijsaanbod. In deze notitie beschrijven we hoe we het HvA-onderwijsportfolio onderhouden en ontwikkelen.

Met het onderwijsportfolio bedoelen we het **huidige en toekomstige diplomagerichte onderwijsaanbod (inclusief varianten, leerroutes en persoonlijke leerpaden) en het LLO aanbod**. We starten echter met portfoliomanagement van het diplomagerichte onderwijsaanbod. Op een later moment wordt de beschreven werkwijze uitgebreid met het portfoliomanagement van het LLO aanbod.

2. Visie op het onderwijsportfoliomanagement

Om bovenstaande te bereiken wordt het gehele onderwijsportfolio, meer dan voorheen, in samenhang beschouwd. Er worden HvA breed keuzes gemaakt voor het starten van nieuw onderwijsaanbod (dus niet per se een nieuwe opleiding) en voor het samenvoegen/flexibiliseren van bestaand onderwijsaanbod. Dat vraagt om werkwijzen die het grotere geheel en mogelijke verbanden zichtbaar maken. Daarmee creëren we meer overzicht over het gehele HvA-portfolio in relatie tot de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. We willen dat faculteiten meer op de hoogte zijn van elkaars initiatieven, met elkaar samenwerken en van elkaar leren. Daarom worden initiatieven niet meer geïsoleerd van elkaar ontwikkeld en beoordeeld.

Uit verkenningen in de faculteiten in het kader van portfolio-ontwikkeling is een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden gedestilleerd, die leidend zijn voor het HvA onderwijsportfolio. Deze worden opgenomen in een kijkkader, dat in een strategische portfoliobijeenkomst wordt vast- en bijgesteld. Samengevat staan we voor een herkenbaar, wendbaar, efficiënt, transparant en duurzaam onderwijsportfolio dat aansluit bij onze missie, visie en het IP en past bij de sectoren van de metropoolregio.

3. Onderwijsportfoliomanagement - Wat en hoe?

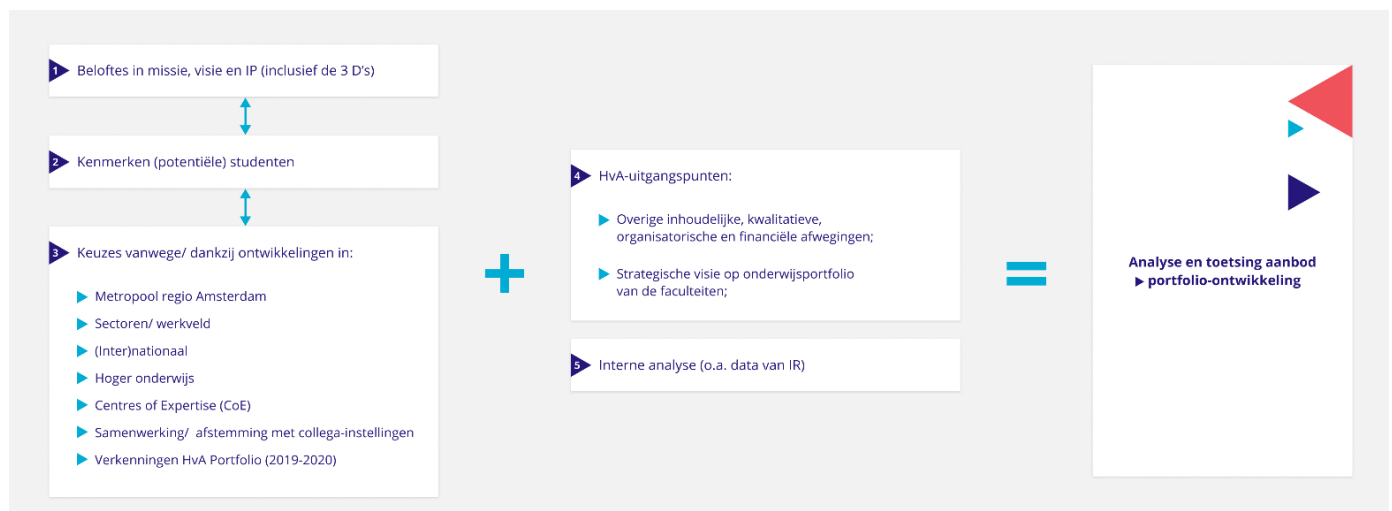
Het HvA-onderwijsportfoliomanagement bestaat uit 3 met elkaar samenhangende onderdelen:

1. Strategisch portfoliomanagement, waarbij interne en externe ontwikkelingen worden geanalyseerd en op basis waarvan het HvA-portfolio tegen het licht wordt gehouden. Deze aspecten vormen samen het kijkkader, dat we gebruiken bij het onderhouden en innoveren van het onderwijsportfolio.
2. Onderhoudproces, waarbij de levenscyclus van onderwijsseenheden centraal staat.
3. Innovatieproces, waarbij initiatieven voor nieuw onderwijsaanbod, samenvoegen en flexibiliseren van aanbod in gezamenlijkheid worden besproken tijdens portfoliosessies.

Er is een portfolioraad opgericht. Die bestaat uit twee decanen, twee studenten en de rector. Deze raad speelt een rol in het strategisch portfoliomanagement en het innovatieproces. De decanen nemen twee jaar plaats in de portfolioraad, via een dakpanconstructie zodat er geen vaste groep ontstaat maar er wel continuïteit is en alle decanen aan de beurt komen. Beleidsafdeling O&O ondersteunt de portfolioraad.

3.1 Strategisch proces - kaders stellen en keuzes maken

Het kijkkader wordt één maal per drie jaar bijgesteld/vastgesteld, tijdens een strategische portfoliobijeenkomst. CvB en decanen bespreken de informatie uit figuur 1 (vooraf geanalyseerd door faculteiten en staven) én de bevindingen van de portfolioraad van het afgelopen jaar. Op basis daarvan stellen zij gezamenlijk het kijkkader voor nieuw én bestaand onderwijsaanbod voor de komende drie jaar vast.



Figuur 1 Elementen kijkkader HvA onderwijsportfolio

Het kijkkader wordt in de faculteiten gebruikt om te kijken of het nodig is om:

- aanbod samen te voegen
- cross-overs/ nieuwe samenwerkingsverbanden/ brede opleidingen/ flexibilisering van opleidingen te stimuleren;
- de aandachtsgebieden te definiëren waar de HvA flexibele paden gaat stimuleren/versnellen;
- aanbod te stoppen;
- uit te breiden met nieuw aanbod.

HvA portfoliomanagement (onderwijs)

Beleidsafdeling Onderwijs & Onderzoek – version 1.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

In 2021 starten we met een analyse van het diplomagerichte aanbod. In een later stadium worden LLO en eventueel andere onderdelen meegenomen in deze aanpak.

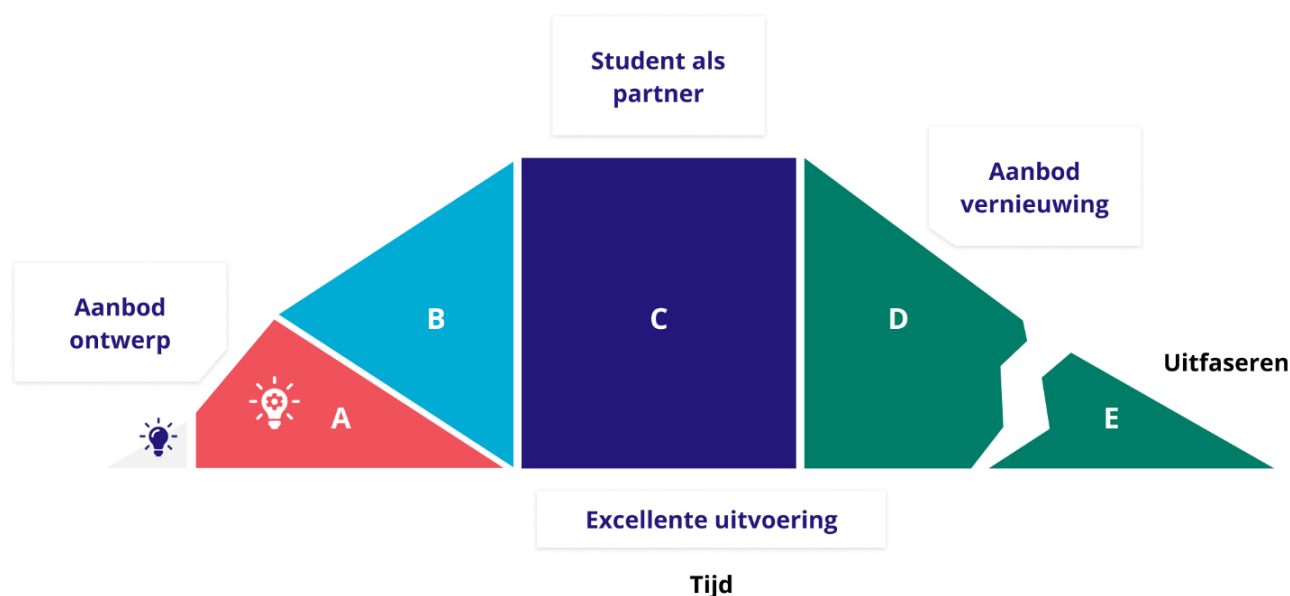
Het kijkkader vormt de basis voor het portfolio onderhoud en voor het innovatieproces voor nieuw onderwijsaanbod en samenvoegen/afbouw van aanbod.

In een jaarlijks strategisch overleg bespreken decanen en CvB in hoeverre wij het onderwijsportfolio moeten aanpassen op basis van het kijkkader. Bij de besluitvorming daarover wordt de Onderwijs & Onderzoeksraad betrokken. O&O bereidt de strategische overleggen voor i.s.m. de portfolioraad.

3.2 Portfolio onderhoud - levenscyclus eenheden onderwijs

Naast het vernieuwen, samenvoegen en afbouwen van onderwijsaanbod, wordt het bestaande aanbod doorlopend geactualiseerd. Ook daarvoor wordt het kijkkader gebruikt. In deze paragraaf beschrijft het onderhoud van het bestaande aanbod.

Elke eenheid van onderwijs in de HvA kent een levenscyclus. Zie figuur 2. Een eenheid kan een CROHO/RIO-geregistreeerde opleiding of variant zijn, een leerroute, een afstudeerprogramma, een blok, semester, honoursaanbod of een minor. Onze opleidingen en daarmee ook de eenheden van onderwijs bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling: sommige zijn nieuw en richten zich op het verbeteren van kinderziektes, andere bevinden zich in een steady state en zijn bezig met het verfijnen van hun didactische aanpak. Of ze constateren dat een grondige herziening van het curriculum, of zelfs het stoppen, samenvoegen of bijvoorbeeld veranderen van variant van de opleiding nodig is. Dat is een continu proces. Het HvA-onderwijsportfoliomanagement gaat over het wijzigen van opleidingen, varianten en (leer)routes, omdat deze wijzigingen om een CvB-besluit vragen. Het wijzigen van andere eenheden gebeurt zonder CvB-besluit.



Figuur 2. Levenscyclusmodel. Bron: vrij naar Geoffrey Moore/ adoptietheorie

De levenscyclus bestaat uit meerdere fasen:

- A. ontwerp en lancering: nieuw aanbod en/of nieuwe vorm bijvoorbeeld leerroutes of persoonlijke leerpaden. Voor deze fase is het innovatieproces ingericht. Zie paragraaf 3.3.
- B. groei: eerste jaren van iteratief verbeteren en aanloop uitdagingen. In deze fase adresseert de eigenaar (verantwoordelijke binnen de faculteit) in de jaarcyclus de verbeteringen en aanloopuitdagingen.
- C. regulier aanbod: stabiele fase die lang kan duren, met iteratief herontwerp op onderdelen. Voor deze fase is de hostende opleiding verantwoordelijk die daarvoor de actualiteit uit het werkveld en de interne kwaliteitscyclus (o.a. evaluatie, midterm, accreditatie) als uitgangspunt heeft.
- D. Transitie en E. Afbouw/ uitfaseren: Er kunnen diverse redenen zijn om een transitie in te zetten. Het onderwerp neemt af in relevantie, de studenteninstroom is niet meer rendabel, de kwaliteit staat ter discussie. Dat betekent bijvoorbeeld reductie tot kernelementen en/of transitie als onderdeel van andere onderwijsseenheden, dan wel het aanbieden van een andere vorm en/of variant. Hiervoor wordt het innovatieproces gebruikt.

In de fasen A t/m D wordt geïnvesteerd in ontwikkeling en verbetering.

Wanneer het gaat om een nieuwe opleiding(svariant) of leerroute, afbouw of samenvoeging van onderwijs vindt besluitvorming zowel op HvA-niveau als binnen de faculteit plaats, waar het facultaire MT en de deelraad zijn betrokken bij de besluitvorming.

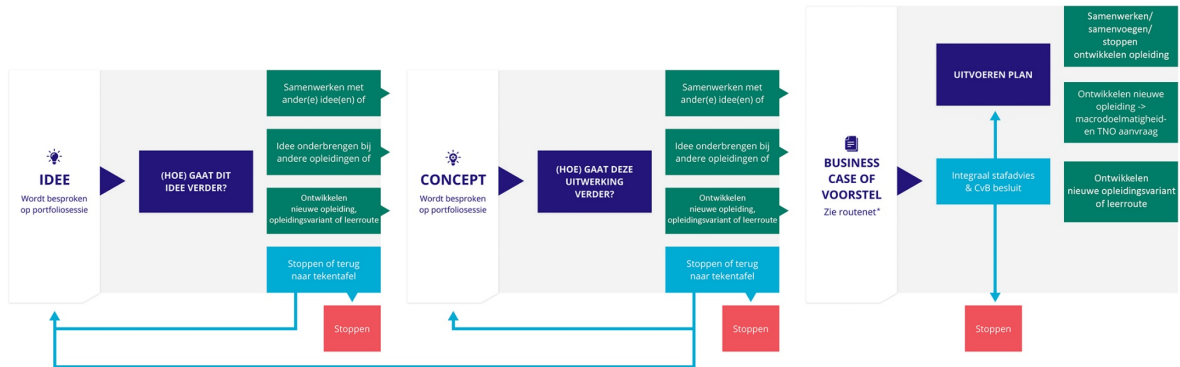
3.3 Portfolio ontwikkeling – innovatieproces (stagegate) voor vernieuwen, flexibiliseren en samenvoegen.

Initiatieven voor het ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod en het afbouwen van aanbod, als strategische keuzes daarom vragen, komen uit opleidingen en faculteiten. Ook komen ideeën en initiatieven van buiten (bijvoorbeeld uit het werkveld) voor nieuw onderwijsaanbod op ons af. Die ideeën kunnen voortkomen uit de strategische portfolio analyse en moeten voldoen aan het HvA kijkkader.

3.3.1 Portfoliosessies: fasen idee, concept

Voor het aanpassen van het portfolio (= starten van een nieuwe opleiding, variant of leerroute) gebruiken we een innovatieproces, gebaseerd op de stagegate methodiek.

Daarbij wordt elk initiatief via diverse stappen steeds verder uitgewerkt, samengevoegd of stopgezet. Bij elke stap maken we een keuze: 'Hoe gaat dit idee verder?' In figuur 3 is dat proces weergegeven.



Figuur 3 Innovatieproces nieuw onderwijsaanbod

De fasen zijn:

- 1) **Idee**
- 2) **Concept**
- 3) **Businesscase** of een **uitgewerkt voorstel**
- 4) Bij positief besluit businesscase/voorstel volgt de **uitvoering van de businesscase/ het voorstel**

Elk initiatief uit de fasen idee en concept, wordt tijdens een portfolio-sessie, waarbij iedereen uit de HvA welkom is, gepresenteerd en vervolgens in gezamenlijkheid besproken. Na de sessie wordt besloten in welke fase het initiatief zich bevindt.

Met en van elkaar leren en samenwerken

De sessies hebben als doel om van en met elkaar te leren en samen te werken. Tijdens de sessies, die plaatsvinden in februari, mei, september en december, worden het grotere geheel en mogelijke verbanden zichtbaar voor alle aanwezigen. De bedoeling is dat daardoor maximaal gebruik gemaakt wordt van wat we al in huis hebben. De energie voor vernieuwing wordt gebundeld. Tijdens de portfolio-sessie presenteren de initiatiefnemers aan elkaar, de portfolioraad en collega's uit de HvA-gemeenschap hun initiatief. Iedereen is welkom bij deze sessies. Een aantal collega's wordt vanwege specifieke expertise uitgenodigd. We verwachten dat dit leidt tot een rijker en toekomstgericht aanbod met minder inspanning en minder formele aanvragen. O&O (beleidsafdeling) voert regie over deze aanpak en legt de bevindingen en afspraken vast. De portfolio-sessie draagt bij aan het creëren van een leergemeenschap, waarbij we van en met elkaar leren en elkaar inspireren.

De leden van de portfolioraad worden gevoed door de kerngroep masterontwikkeling en de kerngroep Ad ontwikkeling (in oprichting).

Toetsing

Na de portfoliosessies oordelen, bij de fasen idee en concept, de portfolioraad i.s.m. initiatiefnemer en decaan faculteit of het initiatief voldoet aan de vragen bij idee of concept en of dit initiatief klaar is voor de volgende fase. Daarbij kijkt de portfolioraad breder dan alleen het initiatief, maar ook naar de samenhang van het HvA-portfolio, doorlopende leerlijnen en bijvoorbeeld naar de beoogde instroom (bijvoorbeeld: vissen meer initiatieven in dezelfde in- of uitstroomvijver?)

De initiatiefnemers en de portfolioraad beoordelen welke ideeën en concepten beter samen verder kunnen in een bredere opleiding met meer leerroutes/tracks.

3.3.2 Fase businesscase

Als de portfolioraad een initiatief groen licht geeft¹ voor de businesscase kan de initiatiefnemer de businesscase indienen bij de rector (via O&O). De staven maken een integraal advies voor het CvB. Het CvB besluit op basis van dat advies of de opleiding/ leerroute/ variant ontwikkeld kan worden.

3.3.3 Fase uitvoering plan

De vragen voor de fasen idee en concept van de stagegate zijn te vinden in bijlage 1. De stappen voor onderwijsvernieuwing inclusief handreikingen en de criteria voor de businesscase zijn te vinden op het routenet portfoliowijziging routenet portfoliowijziging.

Het kijkkader onderwijsportfolio is te vinden in bijlage 2.

3.3.4 Evaluatie

Eind 2022 wordt de beschreven werkwijze geëvalueerd. Zo nodig wordt de werkwijze aangepast. In ieder geval wordt bij de evaluatie onderzocht of de aanpak niet tot meer bureaucratie heeft geleid.

¹ In geval van onenigheid tussen portfolioraad en decaan van het initiatief wordt een escalatieprocedure gemaakt, die wordt meegenomen in de evaluatie

Bijlage 1 – Vragen fase idee en concept stagegate

1. Aanleiding

Idee-fase	Concept-fase
<p>Is er sprake van doorontwikkeling van bestaand aanbod of van een nieuwe opleiding?</p> <p>Wat is de aanleiding/ achtergrond van deze opleiding?</p> <p><u>Denk hierbij aan de volgende vragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Waarom is dit een goed idee? - Welke (externe) ontwikkelingen zijn er gaande, waarin deze opleiding kan voorzien (ontwikkelingen in het werkveld; maatschappelijke ontwikkelingen; wetenschappelijke ontwikkelingen etc.) - Wie is verantwoordelijk voor de nieuw te ontwikkelen opleiding / wie is de penvoerder? 	n.v.t.

2. Profiel van het beroep en de opleiding

Idee-fase	Concept-fase
<p><u>Beschrijf kort</u></p> <p>Waartoe ga je opleiden/ Wat is het profiel van de afgestudeerde van deze opleiding?</p>	<p>A. Scherp het profiel van het beroep aan en maak een ruwe schets van het onderwijsconcept.</p> <p><u>Denk hierbij aan</u></p> <p>Verrijking van het profiel in samenwerking met het werkveld. Zorg dat het onderwijsconcept aansluit bij de koers van de HvA / instellingsplan (digitalisering, diversiteit, duurzaamheid, nieuw onderwijs & toetsbeleid; geen vakkencurriculum, aansluiting op de behoefte van het werkveld etc.)</p> <p>B. In hoeverre is het werkveld betrokken en wordt het profiel bij het werkveld getoetst?</p> <p>C. In welke variant wordt de opleiding aangeboden (voltijd/deeltijd/duaal/mkb-route). (afgestemd op de verkenning van de arbeidsmarktbehoefte)</p>

3. Vergelijkbaar aanbod

Doel intern: zijn er alternatieven mogelijk?

Doel extern: is er ruimte in het landelijk aanbod aan bestaande opleiding voor dit nieuwe initiatief?

Idee-fase	Concept-fase
<p>Geef een weergave van het vergelijkbaar aanbod en maak hierbij onderscheid tussen intern/extern.</p> <p><u>A. Intern (binnen de HvA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - check HvA website 	<p>Geef een weergave van het vergelijkbaar aanbod en maak hierbij onderscheid tussen intern/extern.</p> <p><u>A. Intern (binnen de HvA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stem af met andere opleidingen binnen de HvA (zowel binnen als buiten je eigen faculteit).

- Kan er gebruik gemaakt worden van aanpassing van/ samenwerking tussen bestaande opleidingen, minoren, flexibele leerpaden, etc.? <u>B. Extern (buiten de HvA)</u> - check website Vereniging Hogescholen.	In hoeverre is er overlap / verschil? Welke kansen zijn er om samen te werken? <u>B. Extern (buiten de HvA)</u> Stem af met andere hogescholen, waar onderscheiden wij ons t.o.v. andere vergelijkbare opleidingen in Nederland. Eventueel profilering hierop aanpassen.
---	--

4. Verkenning arbeidsmarktbehoefte en instroom studenten

Idee-fase	Concept-fase
<u>Verkenning arbeidsmarktbehoefte</u> Eerste verkenning van de arbeidsmarktbehoefte aan de hand van ROA en UWV-cijfers en oriënterende gesprekken met werkveldcontacten. <u>Verwachte instroom</u> n.v.t.	<u>Verkenning arbeidsmarktbehoefte</u> Verkenning arbeidsmarktbehoefte verder verdiepen. Aanvullende bronnen zoeken, naast ROA/ UWV. Zie document Arbeidsmarktbehoefte (bij vragen hierover, neem contact op met Jurrien Endenburg). <u>Verwachte instroom</u> Geef een indicatie van de te verwachten instroom? (kwalitatief; kijk bijvoorbeeld op de dashboard van de Vereniging Hogescholen naar de instroom van verwante opleidingen. Dit geeft mogelijk een indicatie).

5. Instroom- en doorstroom mogelijkheden binnen de HvA (doorlopende leerlijn)

Idee-fase	Concept-fase
Wat zijn binnen de HvA de instroom- en doorstroommogelijkheden naar vervolgoedingen? (doorlopende leerlijn AD-Bachelor-Master van dezelfde en/of verwante opleidingen binnen de HvA)?	n.v.t.

6. Borging van vakinhoudelijke expertise

Idee-fase	Concept-fase
Welke partijen worden bij de ontwikkeling van de opleiding betrokken en wat is hun rol? Denk bijvoorbeeld aan het werkveld, verwante AD's/Bacheloropleidingen/Masteropleidingen, ROC, Universiteiten, Lectoraten, Centers of Expertise, (inter)nationale netwerken.	<u>Onderstaande informatie uit de idee fase eventueel aanvullen</u> Welke partijen worden bij de ontwikkeling van de opleiding betrokken en wat is hun rol? Denk bijvoorbeeld aan het werkveld, verwante AD's/Bacheloropleidingen/Masteropleidingen, ROC, Universiteiten, Lectoraten, Centers of Expertise, (inter)nationale netwerken.

7. Ontwikkelcapaciteit

Idee-fase	Concept-fase
Zijn er voldoende medewerkers beschikbaar (een curriculum coördinator, een schrijver van de rapporten, docenten/onderzoekers, onderwijskundig medewerker)? Hoe ziet het projectteam eruit?	<u>Onderstaande informatie uit idee fase eventueel aanvullen</u> Zijn er voldoende medewerkers beschikbaar (een curriculum coördinator, een schrijver van de rapporten, docenten/onderzoekers, onderwijskundig medewerker)? Hoe ziet het projectteam eruit?

8. Instemming deelraad

Idee-fase	Concept-fase
n.v.t.	In hoeverre is de deelraad al betrokken bij het initiatief?

	<i>Bij een wijziging in het portfolio moet de deelraad (facultair medezeggenschapsorgaan) instemming geven.</i>
--	---

9. Financiën: ontwikkelkosten en bedrijfsvoering

Idee-fase	Concept-fase
<p><u>Globale inschatting van de verwachte tijdspad</u> <u>Tijdspad:</u> Geef hierbij aan wat je planning is voor het indienen van de Businesscase, de CDHO-aanvraag, de TNO-aanvraag en start van de opleiding.</p>	<p>Neem contact op met de controller van de faculteit om het Excel rekenmodel te bespreken voor nieuwe opleidingen, waarmee inzichtelijk wordt wat de kosten zijn voor het ontwikkelen en aanbieden van het initiatief. Je hoeft in deze fase nog niet het rekenmodel uit te werken, maar leg al wel het contact.</p> <p><u>Denk globaal na over:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke keuzes je wilt maken voor kosten/baten dekking (korte-lange termijn) - Wat de voorziene en onvoorziene kosten en inkomsten zijn (kwalitatief en kwantitatief op hoofdlijnen) - Welke juridische structuur je wilt kiezen (publiek gefinancierd, onbekostigd, contract, holding)

10. Aandachtspunten

Idee-fase	Concept-fase
n.v.t.	<p><u>Aandachtspunten</u> Beschrijf wat de aandachtspunten zijn (bijv. financieel, juridisch, markt, personeel, huisvesting) en hoe de initiatiefnemers deze risico's willen adresseren.</p> <p><u>Toelichting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie is de trekker en heeft die ook tijd, geld, zin en commitment om concept uit te werken. - Wie financiert de ontwikkeling tot business case? - Welke huisvesting en faciliteiten (fysiek en digitaal) zijn nodig?

Bijlage 2 – Kijkkader onderwijsportfolio (volgt)

