

# Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIV Water) Businessplan

Datum:  
Naam document  
Versie

14 januari 2016  
Businessplan CIV Water  
definitief



# Voorwoord

Voor u ligt het vernieuwde businessplan van CIV water. Een plan dat geheel in stijl met de werkwijze van CIV Water tot stand is gekomen met medewerking van onze partners, bedrijven, overheden en scholen. De afgelopen jaren zijn we vooral in actie gekomen, hebben de markt benaderd en bewerkt en zijn trajecten gaan uitvoeren. Die ervaringen hebben geleid tot de inzichten en keuzes die in ons nieuwe plan zijn verwoord. Van een plan naar doen, naar reflectie, naar bijstelling: een mooie cyclus met een accent op “doen” die sterk bij CIV water past. Wij bedanken hierbij Vitens, Wetterskip Fryslân en MBO Life Sciences in het ontwikkelen en realiseren van dit businessplan.

Speciale dank gaat uit naar Matthijs Bobeldijk van New Businesslabs, Michael Berkenbosch van Wetterskip Fryslân en Stefan Hemmer van Vitens.

Met vriendelijke groet,

Marcel van der Horst  
Directeur CIV water

Januari 2016

# Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
1.1	Aanleiding.....	4
1.2	Lessons learned .....	4
1.3	Leeswijzer.....	4
2	Missie en Visie.....	5
2.1	Missie.....	5
2.2	Visie.....	5
2.2.1	Bestaansrecht .....	5
2.2.2	Kernwaarden .....	5
2.2.3	Samen onderwijs ontwikkelen.....	6
3	Opleidingsbehoeftes van de partners .....	7
3.1	Behoeftes in vogelvlucht.....	7
3.2	Continu zicht op de ontwikkelingen in het werkveld .....	7
3.2.1	Marktonderzoek .....	7
3.2.2	Verbindend werken.....	8
4	Ontwikkelsporen en activiteiten CIV Water.....	9
4.1	Programmaliijn I Innovatief onderwijs .....	9
4.2	Programmaliijn II Huisopleider.....	10
4.3	Programmaliijn III Marketing en communicatie.....	13
4.4	Programmaliijn IV Onderzoek.....	14
5	Organisatiestructuur en Juridische structuur.....	15
5.1	Organisatiestructuur .....	15
5.2	Juridische organisatie.....	16
6	Financiën.....	18
6.1	Exploitatiebegroting.....	18
6.2	Inkomstenprognose .....	18
6.3	Inkomsten partners.....	19
6.4	Kostenanalyse .....	20
6.5	Geldstromen CIV Water 2021 .....	20
6.6	Korte toelichting op de trends; risico's .....	21
6.7	Monitoring ontwikkelingen.....	22
7	Bijlagen .....	23
7.1	Marktonderzoek.....	23
7.2	Inkind bijdrage partners CIV Water.....	24

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIV Water) werkt sinds 2012 aan de ontwikkeling van excellente vakmensen in de watersector. Het oorspronkelijke businessplan stamt uit 2012. De omgeving blijkt zich ten dele anders te ontwikkelen dan destijds voorzien. De behoeften van de klanten ontwikkelen zich snel en de rol van CIV Water ontwikkelt daarin mee. Aan de hand van de lessons learned is dit nieuwe businessplan opgesteld, met een herzien punt op de horizon.

## 1.2 Lessons learned

De afgelopen jaren heeft CIV Water een aantal onderwijsactiviteiten ontwikkeld die aanslaan. Dit blijkt uit de reacties van zowel bedrijven en overheden als onderwijsinstellingen waarmee en waarvoor CIV Water werkt.

CIV Water biedt altijd een oplossing op maat, met een herkenbare werkwijze. Er is ervaring in:

- het op maat maken van al bestaande opleidingen (Reinders, Heiploeg);
- co-creëren (Vitens, Wetterskip Fryslân);
- het ontwikkelen en uitvoeren van de Projectweek Water (scholen);
- het mede organiseren van het Wereld Water College (jongeren enthousiasmeren voor de waterwereld);
- het ontwikkelen van keuzedelen ten behoeve van reguliere mbo-onderwijs;
- het professionaliseren van docenten; (inzet bij maatwerktrajecten)
- het inzetten van meester-gezelrelatie (bij de opleiding Rayonbeheerder Wetterskip Fryslân);
- het inzetten van ondersteunende digitale middelen. (E-learning en inzet elektronische leerweg omgeving (ELO))

De bepalende succesfactor in al deze trajecten is dat CIV Water zorgt voor een sterke samenwerking tussen onderwijs en werkveld, school, bedrijf en overheid.

## 1.3 Leeswijzer

In het hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de herziene missie en werkwijze van CIV Water. In hoofdstuk 3 wordt ingezoomd op de opleidingsbehoeften van de partners. Ook komen de uitkomsten van het marktonderzoek aan de orde dat CIV Water onlangs heeft uitgevoerd in samenwerking met WaterCampus Leeuwarden. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de verschillende programmalijnen die CIV Water heeft uitgewerkt. In hoofdstuk 5 wordt de beoogde governancestructuur toegelicht en in hoofdstuk 6 volgt een korte weergave van de financiële cijfers.

## 2 Missie en Visie

### 2.1 Missie

De aangescherpte missie van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIV Water) luidt als volgt:

*“De snel veranderende watersector vraagt om goed opgeleide, innovatief handelende vakmensen. CIV Water stimuleert innovatief onderwijs in co-creatie met haar partners in het werkveld en het onderwijs en werkt aan een goede aansluiting tussen het reguliere onderwijs en de watersector”.*

In die aansluiting staat kennisdeling en professionalisering centraal, vanuit het werken in een ‘aantrekkelijke, internationale waterwereld’.

### 2.2 Visie

De visie van CIV Water heeft drie elementen te weten: bestaansrecht, kernwaarden en samen onderwijs ontwikkelen. Deze worden hieronder kort uitgewerkt.

#### 2.2.1 Bestaansrecht

CIV water ontleent haar bestaansrecht aan de betekenis die zij heeft voor haar partners. Vanaf de start is CIV Water met haar partners in gesprek om de kennis en opleidingsbehoefte in de waterwereld te inventariseren en onderwijs, bedrijfsleven en overheden aan elkaar te verbinden. CIV Water zoekt samen met de gesprekspartner naar de vraag achter een opleidingsvraag.

De verbinding tussen de partners (onderwijs en werkveld) die hen keer op keer doen besluiten de ontwerptafel op te zoeken ten behoeve van scholingsvraagstukken en organisatieontwikkeling, innovaties in onderwijs en werkveld. CIV water bewijst zich door steeds te ondersteunen in kwalitatieve opleidingsvraagstukken van bedrijven, overheden en opleidingen.

*“Door de opleiding Waterbeheer realiseren we kennisuitwisseling en een brede basis voor onze rayonbeheerders”.*

Henk Flikkema, clustermanager watersystemen en primaire keringen bij Wetterskip Fryslân

#### 2.2.2 Kernwaarden

De kernwaarden van CIV Water worden weergegeven door de onderstaande uitspraken.

CIV Water:

- is een bruggenbouwer tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden;
- ontwikkelt programma's in co-creatie met partnerbedrijven, overheden en scholen;
- biedt experimenteerruimte waardoor 'out of the box' denken ontstaat;
- ontwikkelt opleidingen in maatwerk, ook voor kleinere groepen en in company;
- stimuleert de ontwikkeling van mensen: koppeling met regulier mbo-onderwijs en soft skills;
- heeft een unieke positie binnen de WaterCampus Leeuwarden in de doorlopende leerlijn water.

### 2.2.3 Samen onderwijs ontwikkelen

CIV Water ontwikkelt samen met de partners onderwijs. Enerzijds zijn dat partners vanuit het werkveld zoals: Vitens, Wetterskip Fryslân, Waterlaboratorium Noord (WLN), Waterschap Noorderzijlvest, Wetsus, CEW, Waterstromen, Waterleidingmaatschappij Drenthe en Waterbedrijf Groningen. Partnerscholen van CIV Water zijn onder andere: Friesland College, Nordwin College, Van Hall Larenstein, HBO Life Sciences&Technology, Noorderpoort, MBO Life Sciences, Terra, AOC de Groene Welle, Helicon Opleidingen, IPC Groene Ruimte, ROC Rivor, Clusius College en AOC Oost.

#### **Ontwikkelen keuzedeel waterbeheer**

Een belangrijk onderdeel van CIV Water is het innovatieteam waaraan vertegenwoordigers van haar partners, bedrijven, overheden en scholen deelnemen. Samen met hen heeft CIV Water de vakman van de toekomst geschetst op het terrein van waterbeheer/-manager, laborant/analist en procestechniek. Gekeken is naar de ontwikkelingen voor kennis en vaardigheden maar ook naar gewenste houding en gedrag. Het innovatieteam komt periodiek bijeen om nieuwe inzichten te delen met betrekking tot de vakman van de toekomst in de watersector.

Zo is een beeld geschetst van de waterbeheerder van de toekomst. Het CIV Water heeft vijf partnerscholen en twee overheden bijeengebracht om dit beeld uit te werken. In een viertal bijeenkomsten zijn actuele thema's door de overheden Wetterskip Fryslân en Waterschap Rivierenland aangedragen. De inzichten die zo zijn ontstaan zijn vertaald naar modules die kunnen worden ingezet in het reguliere mbo-onderwijs. De aanvraag om er een keuzedeel van te maken wordt voorbereid. Door de modulaire opzet is de vertaling naar commercieel onderwijs ten behoeve van het werkveld eenvoudig te maken.

In dit proces voert CIV Water de rol van regisseur en facilitator en ontwikkelt in co-creatie met de partners concreet lesmateriaal. Docenten van de partnerscholen draaien mee in de opleiding en werken zo aan hun eigen professionalisering.

## 3 Opleidingsbehoeftes van de partners

### 3.1 Behoeften in vogelvlucht

De opleidingsbehoefte van partnerbedrijven, overheden en scholen vormt het uitgangspunt voor CIV Water. CIV Water faciliteert in leren en streeft naar een vorm van adaptief en innovatief onderwijs waarbij co-creatie met de partner centraal staat. Vaak staat niet alleen het aanleren van een werkwijze centraal, maar biedt de opleiding tevens een ingang voor organisatieverandering en verandering van organisatiecultuur. Of maakt de veranderende maatschappij dat de huidige functie zo is veranderd dat om- en bijscholing nodig is.

*“Mijn procesoperators werkten al jaren op dezelfde manier en op een storing krijg ik, als ik deze voorleg aan zeven medewerkers, zeven verschillende antwoorden. Hoe kan ik mijn medewerkers in een ontwikkelstand krijgen dat ze vanuit een breder perspectief kijken en we een uniforme werkwijze ontwikkelen?”*

Peter Kloosterman  
Teammanager Winning & Zuivering Vitens

De relatie met onze partners is belangrijk: zij zijn de reden van ons bestaan, CIV Water moet voor hen toegevoegde waarde creëren. Met MBO Life Sciences vormt zij een tweetaktmotor. De inzet van docenten van MBO Life Sciences maakt dat de activiteiten van CIV Water van de grond komen en omgekeerd zorgt CIV Water voor een impuls aan de onderwijsontwikkeling van MBO Life Sciences.

CIV Water ontwikkelt voor de partnerbedrijven en overheden (dag)opleidingen, die aansluiten op de behoefte van de (vaak ouder wordende) mbo-medewerker. Tegelijk ondersteunen deze opleidingen de ontwikkelingen en veranderingen die zich voordoen in het werkveld: een kwaliteitsimpuls voor het bedrijf of de overheid op het gebied van kennis, vaardigheden en houding.

Voor de partnerscholen biedt CIV Water meerwaarde op het gebied van nieuwe inzichten in het werkveld, nauwe betrokkenheid bij de ontwikkelingen binnen de bedrijven en overheden met als output innovatie in het leren en de mogelijkheid om samen lesmateriaal te ontwikkelen. Hierbij is de professionele ontwikkeling van de docenten ook een doel, een manier om de kloof tussen werkveld en onderwijs te dichten.

### 3.2 Continu zicht op de ontwikkelingen in het werkveld

De maatschappij verandert, het werk in de watersector verandert en er worden meer en andere eisen gesteld aan medewerkers in het werkveld. Het tempo van verandering wordt steeds hoger. Drie jaar geleden nog stond de vervangingsvraag centraal: hoe zorgen we voor voldoende goed geschoold personeel en maken we jongeren enthousiast voor een baan in de watersector. Nu is die vraag veranderd in een vraag binnen het thema “een leven lang leren”: hoe houden we de huidige werknemer bij de tijd en goed voorbereid op de veranderingen in de watersector. Immers, die werknemer zal veel langer blijven werken nu de pensioendatum is opgeschoven. Dat stelt de sector en het onderwijs voor nieuwe uitdagingen. Voor CIV Water een belangrijke reden van bestaan.. CIV water verwerft inzicht in de ontwikkelingen en de scholingsvragen op een aantal manieren: via persoonlijk contact, door accountmanagement, door evaluaties, marktonderzoek en natuurlijk door samen onderwijs te ontwikkelen.

#### 3.2.1 Marktonderzoek

CIV Water heeft in het najaar van 2015 samen met een aantal WaterCampus-partijen de Provincie Fryslân en met ondersteuning van Empower People een marktonderzoek uitgevoerd naar de stand van de arbeidsmarkt in de watertechnologiesector en de watersector. Het onderzoek bestond uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Eind 2015 worden de resultaten

verwerkt en het definitieve rapport wordt in januari 2016 opgeleverd. Wel kunnen hier al een aantal voor CIV Water relevante resultaten worden weergegeven:

De uitkomsten van het onderzoek sluiten goed aan bij de werkwijze van CIV Water. Veel bestaande mbo'ers moeten worden bij- en opgeschoold naar hbo-niveau. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat er nog weinig sprake is van strategische personeelsplanning. CIV Water kan hierin mogelijk een rol vervullen om inzichtelijk te maken welke opleidingsvraag er op korte en langere termijn bij de organisatie spelen.

Er blijkt tevens behoefte te zijn aan andere vormen van leren. Ook hierin kan CIV Water een bijdrage leveren. En bovenal blijkt uit het onderzoek dat bestaande medewerkers niet altijd de juiste vaardigheden hebben die ze nodig hebben in een snel veranderende wereld. Hierin kan CIV Water een actieve rol spelen.

In bijlage 7.1 staat een nadere toelichting gegeven. Het definitieve rapport is vanaf februari 2016 via de website van CIV Water beschikbaar.

### 3.2.2 Verbindend werken

CIV Water heeft een belangrijke schakelfunctie binnen haar partnernetwerk. Het verbinden van ontwikkelingen tussen bedrijven, overheden en onderwijs hoort daarbij. De aanpak van CIV Water is altijd verbindend. Een mooi voorbeeld van het bij elkaar brengen van ontwikkelingen zijn de e-learning mogelijkheden van het bedrijf ESRI. Zij stellen e-learning modules aan het onderwijs beschikbaar voor het onderwerp ARC-GIS. Dit onderwerp is onderdeel van het nieuwe keuzedeel waterbeheer en kan met de module van ESRI worden ingevuld.

#### **Maatwerktraject "Procesoperator techniek Vitens".**

Samen met MBO Life Sciences en ROC Rivor ontwikkelde CIV Water een maatwerktraject voor de huidige Vitens-medewerkers. De klantvraag betrof een opleiding die als doel had de medewerkers in een ontwikkelstand te krijgen, een breder perspectief op eigen werk te geven en een uniformere werkwijze te ontwikkelen. CIV Water heeft de drie partijen samengebracht en in een aantal bijeenkomsten is in co-creatie het raamwerk voor de opleiding vormgegeven.

Resultaat van de co-creatie was een opleidingstraject over drie processen, gericht op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Er werd tevens door de gekozen didactische werkvormen gewerkt aan houdings- en gedragsaspecten. Deze sloten aan op de competenties van Vitens.

De trainingen zijn op locatie van Vitens verzorgd met praktijkcasussen uit de drinkwatersector. Via een elektronische leerweg omgeving (ELO) wordt de ontwikkeling gevolgd en is er ondersteunend lesmateriaal beschikbaar. De begeleidend docent is onder andere door middel van skypesessies in contact met de deelnemers.

De uitvoerende docenten zijn afkomstig uit het onderwijs en vanuit Vitens; hier verzorgen kenniswerkers de lessen, didactisch ondersteund door CIV Water. Het is mooi om te zien dat docenten en seniormedewerkers elkaar inspireren in de ontwikkeling van het onderwijs. Bovendien krijgt een docententeam beter inzicht in wat hun studenten moeten kennen en kunnen als ze gaan werken voor een organisatie als Vitens.

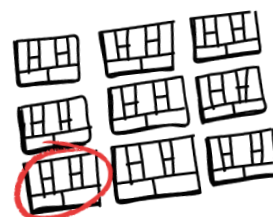
Bij de trainingsopzet is rekening gehouden met de eisen en wensen vanuit het onderwijs zodat het onderwijsmateriaal ook toepasbaar is in het reguliere mbo-onderwijs.



## 4 Programmalijnen en activiteiten CIV Water

CIV Water heeft in het najaar van 2015 de eerder uitgewerkte proposities tegen het licht gehouden en waar nodig aangescherpt en bijgesteld. De volgende programmalijnen worden in 2016 gevalideerd en waar mogelijk geïmplementeerd:

1. Innovatief onderwijs
2. Huisopleider
3. Marketing & Communicatie
4. Onderzoek



Bovengenoemde programmalijnen worden zoveel toegepast mogelijk in zgn. business model canvassen. De term 'verdienmodel' is vervangen door de termen waardecreatie enerzijds en geldstromen anderzijds. CIV Water richt zich primair op waardecreatie in onderwijsontwikkeling voor de partners. Randvoorwaarde is dat er zodanige geldstromen zijn, dat de continuïteit van CIV Water wordt geborgd.

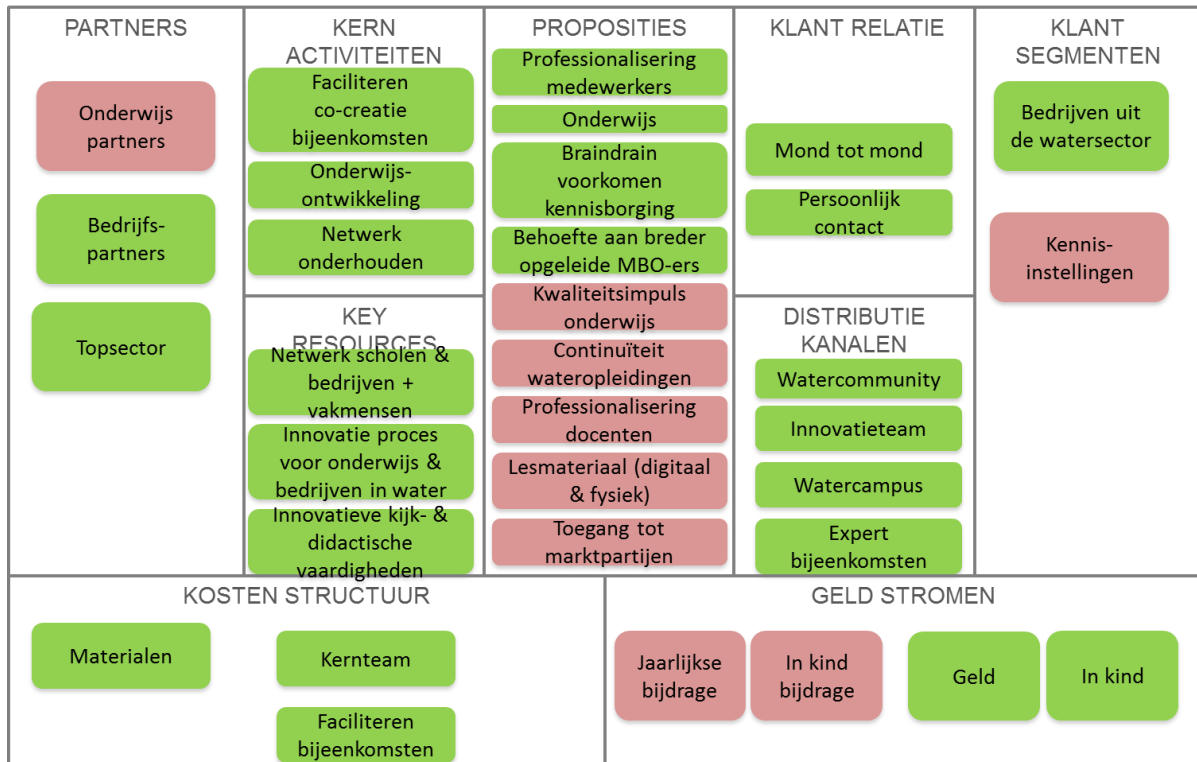
### 4.1 Programmalijn I Innovatief onderwijs

CIV Water wil in 2020 de regisseur zijn op het gebied van innovatief watergerelateerd mbo-onderwijs. Om dit te bereiken wordt in samenwerking met de partners regelmatig de onderwijsbehoefte in kaart gebracht en periodiek getoetst aan de ontwikkelingen in het werkveld. In een regisserende en faciliterende rol brengt CIV Water partijen bijeen om de ontwikkeling van met name regulier mbo-onderwijs vorm te geven. MBO Life Sciences vormt hier de natuurlijke partner voor CIV water CIV Water wil dit onderwijsontwikkelingsproces de komende jaren stimuleren en aanjagen met als doel dat scholen, bedrijven en overheden elkaar eenvoudiger weten te vinden.

De kernvraag in deze programmalijn vormt de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs. Het resultaat is vernieuwing van relevant watergerelateerd mbo-onderwijs en een breder geschoolde (toekomstig) medewerker. De partners in het werkveld geven hun scholingsbehoeftes aan, waarna CIV Water samen met onderwijs en werkveld zoekt naar de meest effectieve manier van ontwikkelen en leren, passend bij de vraag en de context. Het innovatieve onderwijs kan gestart worden vanuit een maatwerktraject (zie kader Vitens) of door het formeren van een expertgroep op een bepaald thema, dat door werkveld en onderwijs verder wordt ontwikkeld.

Naast de ontwikkeling van de excellente vakman op mbo-niveau werkt CIV Water aan de 'brug' tussen mbo en hbo door in te zetten op de verdere ontwikkeling van een Associate Degree (verkort hbo-traject) voor watertechnologie en watersysteembeheer. Dit doen wij in nauwe samenwerking met de hbo-onderwijspartners Van Hall/Larenstein.

## Business Model Canvas vraaggestuurd innovatief onderwijs ontwikkelen & aanbieden



Legenda:



Toelichting canvas:

Innovatief onderwijs kent meerdere ingangen. De klantvraag (zie kader Vitens) kan leiden tot een innovatief onderwijs, maar ook een ontwikkelingstraject of een directe vraag vanuit het onderwijs (zie kader ontwikkelen keuzedeel waterbeheer). Daarom is gekozen beide klantsegmenten te vatten in dit canvasmodel en ze onderscheidend te maken door middel van twee verschillende kleuren.

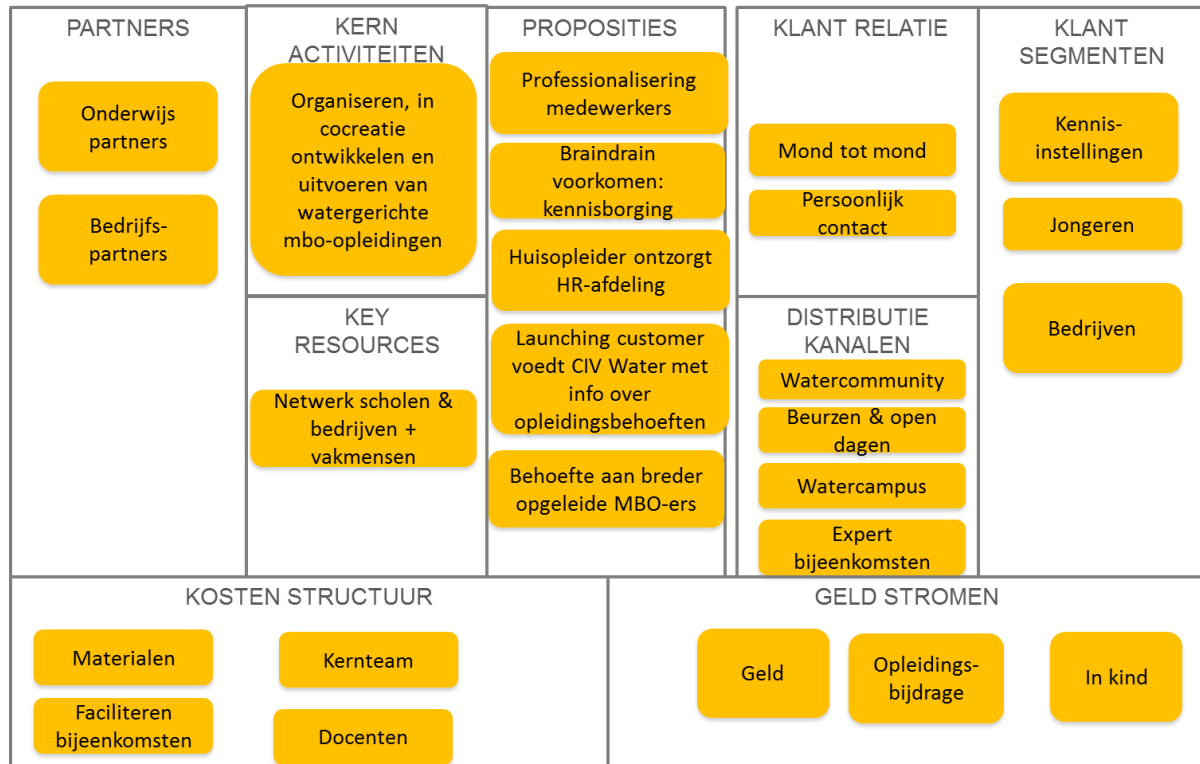
### 4.2 Programmalijn II Huisopleider

In de programmalijn huisopleider is CIV Water de sparringpartner van de primaire partners voor watergerelateerde opleidingsbehoeften. Dit vertaalt zich in een strategische visie op de ontwikkeling van de vakman van de toekomst bij de primaire partner en in een concrete klantvraag naar opleidingen. CIV Water organiseert in samenwerking met haar onderwijspartners passende opleidingen waaraan de vragende primaire partner een actieve bijdrage levert. Dit resulteert in een maatwerkopleiding, regulier mbo-onderwijs of een mengvorm hiervan.

De medewerkers van onze primaire partners beschikken over veel ervaring die niet in de theorie terug te vinden is. Om bij de aanstaande uitstroom van medewerkers de braindrain te minimaliseren, is overdracht van deze kennis belangrijk. In maatwerktrainingen van CIV Water

wordt aanwezige kennis bij eigen medewerkers ingezet om de doelstellingen van de training te bereiken. Daar waar aanvullende kennis nodig is, organiseert CIV Water dit met haar partners. Met didactische ondersteuning vanuit CIV Water aan de gastdocenten uit de eigen organisatie wordt ervaring zichtbaar gemaakt, overgedragen en geborgd in de organisatie. De docenten van het netwerk brengen vervolgens de opgedane kennis en praktijk ervaring in het reguliere mbo-onderwijs. Ook worden medewerkers van de primaire partners ingezet als gastdocenten.

## Business Model Canvas **Huisopleider:** Voor launching customers als Vitens en Wetterskip Fryslan

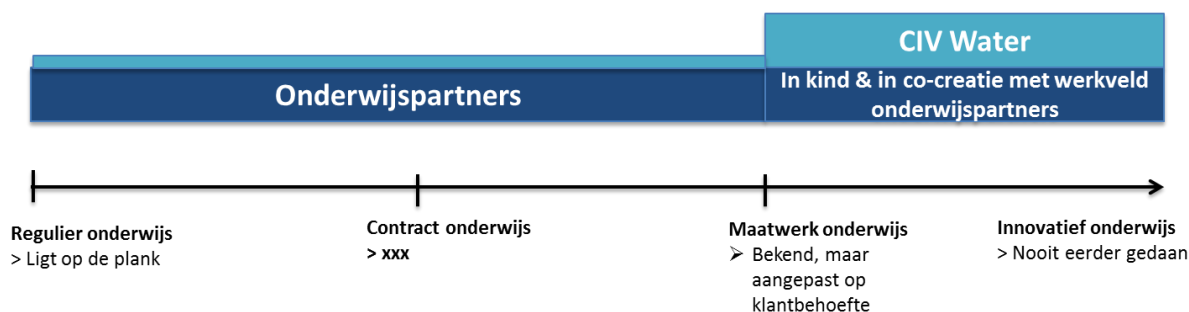


CIV water kent een sterke verwevenheid tussen innovatief onderwijs en huisopleider. In beide programmaliijnen voert CIV Water de regie bij de ontwikkeling van onderwijs en het vertalen van de klantvraag naar een passende oplossing.

Ervaring in de programmaliijn huisopleider leert CIV Water dat de klantvraag kan leiden tot een innovatief onderwijstraject (Zie kader Vitens). Het resultaat van dit traject heeft tevens geleid tot een vernieuwing in het reguliere onderwijs binnen de richting procestechiek. Omgekeerd is ervaren dat een reguliere onderwijsontwikkelingsvraag (Zie kader Ontwikkelen keuzedeel waterbeheer) tevens kan leiden tot commercieel onderwijs voor het werkveld.

Zodra een project wordt omgezet in een product of dienst wordt er – vanuit CIV Water- gefactureerd naar de afnemer. Ontwerp en innovatie worden onder de vlag van CIV Water uitgevoerd, contractonderwijs en regulier onderwijs zijn de verantwoordelijkheid van de scholen. Op de volgende pagina vindt u een beeld van de diverse geldstromen van CIV Water .

# Samenwerken aan innovatief onderwijs



De **continuïteit** van dit model is gelegen in twee voorwaarden: betrokkenheid en deelname van de partners (onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden) aan de ontwikkeling van innovatief onderwijs, en een kleine overhead om onderwijsactiviteiten te regisseren.

De **geldstroom** heeft enerzijds tot doel de ontwikkel- en uitvoeractiviteiten van CIV Water te faciliteren. De geldstromen uit het ene project maken het volgende mogelijk. Anderzijds worden per ontwikkeltraject de ontwikkelactiviteiten op basis van inkind uitgevoerd. Herhaling van maatwerk wordt onder regie van contractonderwijs uitgevoerd waarvoor CIV Water een management fee ontvangt.

## Innovatieproces & Geldstroom

FASE	Fase 1 Ontwerpen	Fase 2 maken	Fase 3 Aanbieden 1 <sup>e</sup> keer - Pilot	Fase 4 Aanbieden (regulier)
<b>Output</b>	Onderwijs-ontwerp	Lesmaterialen & digitale leermiddelen	Pilot opleiding, (online) training, e.d.	Opleiding, (online) training, e.d.
<b>Hoe?</b>	Ontwerp-bijeenkomsten	Ontwikfelsessies	Pilot van het werkelijke aanbod + evaluatiemomenten	Blijven meekijken / verbeteren
<b>Wie?</b>	Docenten, medewerkers, projectleider, onderwijskundige, facilitator (expertteam)		(gast)docenten	
<b>Geldstroom CIV Water</b>	CIV Water faciliteert. Inkind bijdragen van de partners uit werkveld en onderwijs		Aanbiedende partij betaalt een fee aan CIV Water (alleen beschikbaar voor partners uit expertteam)	Aanbiedende partij betaalt een fee aan CIV Water (ook beschikbaar voor aanbieders buiten expertteam)

Aan de partners uit het expertteam die actief bijdragen bij de ontwikkeling van nieuw innovatief onderwijs, wordt het eindproduct om niet beschikbaar gesteld. In de reguliere fase is het eindproduct tegen betaling van een fee, beschikbaar voor andere onderwijsinstellingen.

### 4.3 Programmalijn III Marketing en communicatie

In de programmalijn marketing en communicatie staat het vergroten van de bekendheid van het werken in de watersector centraal. Het enthousiasmeren en stimuleren van toekomstige werknemers in de watersector om een passende mbo-opleiding te volgen en de toekomstperspectieven te schetsen is een belangrijk doel. De perspectieven stoppen niet bij de landsgrenzen, want ook internationaal zijn diverse mogelijkheden die aantrekkelijk zijn voor studenten. CIV Water promoot de watersector in samenwerking met haar partners.

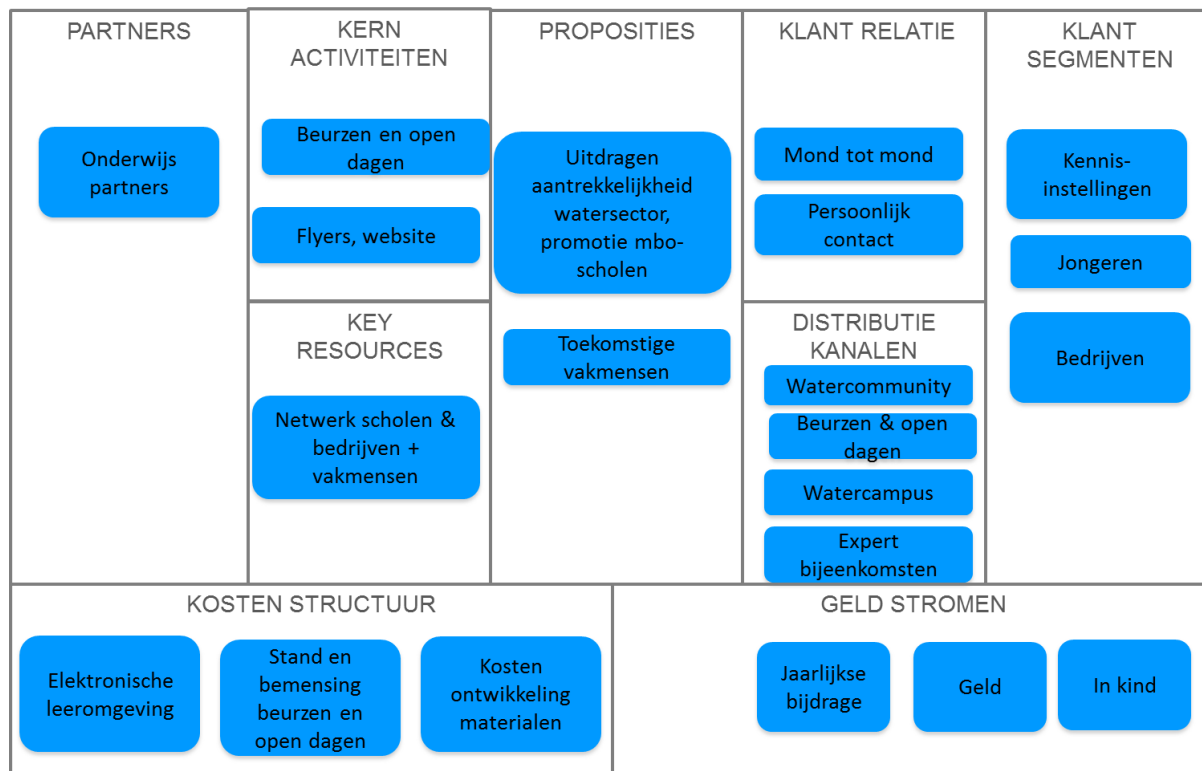
Het is van belang de kennis in de watersector te laten stromen om verbindingen te leggen en nieuwe initiatieven te starten om de sector te promoten. CIV Water faciliteert in het organiseren van bijeenkomsten en themasessies voor partners en geïnteresseerden. Zo werkte CIV Water met de Topsector Water en de onderwijspartners van de WaterCampus Leeuwarden actief aan de promotie van de watersector door bijvoorbeeld het mede organiseren van het Wereld Water College in 2015. Meer dan 1200 studenten (vanuit heel Nederland) zijn in Leeuwarden ontvangen om actief kennis te maken met de verschillende facetten van de watersector.

Naast ontmoetingen wil CIV Water via de digitale WaterCommunity ook kennis laten stromen en toegankelijk maken. Bovendien kan CIV Water in de marketing- en communicatieactiviteiten de onderwijspartners en hun opleidingen actief onder de aandacht brengen. Hiervoor betaalt de onderwijspartner dan een aanvullende jaarlijkse bijdrage. De aanname in deze programmalijn wordt in 2016 getoetst.

Een voorbeeld van een in 2015 georganiseerde WaterCommunity had als thema 'Upgrade uw MBO'er'. CIV Water organiseerde voor de doelgroep HRM-adviseurs en leidinggevenden een themabijeenkomst waarin de marktvraag werd vertaald naar ontwikkelingsmogelijkheden voor de huidige mbo'er. Naast ontwikkeling van de mbo'er naar hbo-niveau via een Associate Degree traject is de behoefte aan ontwikkeling van de 'echte' mbo-vakman nadrukkelijk aanwezig. Beide ontwikkelrichtingen worden door CIV Water geïnitieerd.

Deze programmalijn is randvoorwaardelijk voor de overige drie programmalijnen.

## Business Model Canvas **Marketingactiviteiten:** Promotie van de watersector en mbo-opleidingen



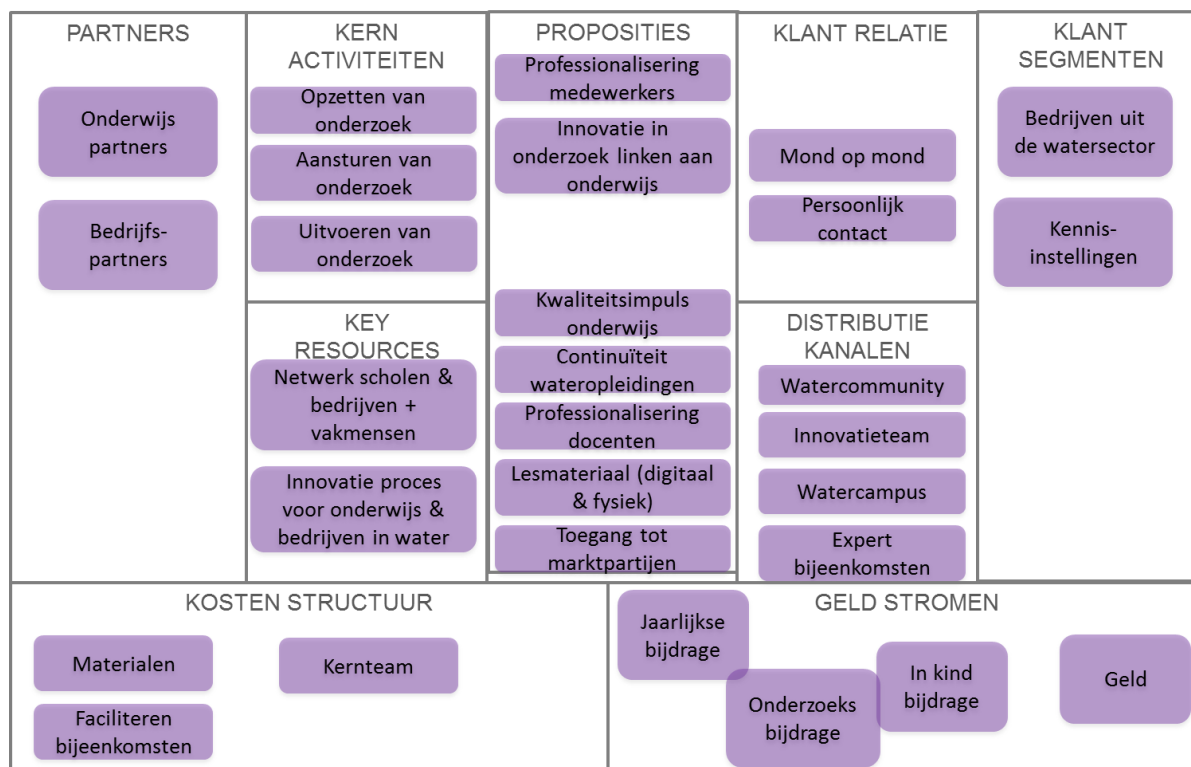
### 4.4 Programmalijs IV Onderzoek

De afgelopen tijd is ervaring opgedaan met de programmalijs onderzoek. In samenwerking met het Centre of Expertise (CEW) zijn toegepaste onderzoeksopdrachten uitgevoerd door hbo- en mbo-studenten. Uit de toegepaste onderzoeksvragen bleek dat opdrachtgevers een grote behoefte hebben aan uitvoerend onderzoek. Dit kan uitstekend worden uitgevoerd door mbo-studenten. In de opstartfase van CIV Water berustten de onderzoeksactiviteiten veelal op toeval. In de komende tijd wil CIV Water in samenwerking met CEW het uitvoeren van onderzoek verder structureren en uitbouwen.

*Ten behoeve van de drinkwatersector is voor een zand- en grondleverancier een vergelijkend onderzoek uitgevoerd naar de uitlogingsverschillen tussen diverse soorten zand. Het betrof hier een onderzoek met een korte doorlooptijd en deels toegepast- en praktisch onderzoek*

*In de eerste stap van het onderzoek is door een hbo-student een opstelling gebouwd in het Waterapplicatie Centrum. In de 2<sup>e</sup> stap zijn er proeven met gedestilleerd water en de analyse uitgevoerd door mbo-studenten. In de laatste stap zijn de resultaten verwerkt in een rapportage die door de hbo'er is opgesteld.*

## Business Model Canvas Onderzoek opzetten en uitvoeren I.s.m. CEW



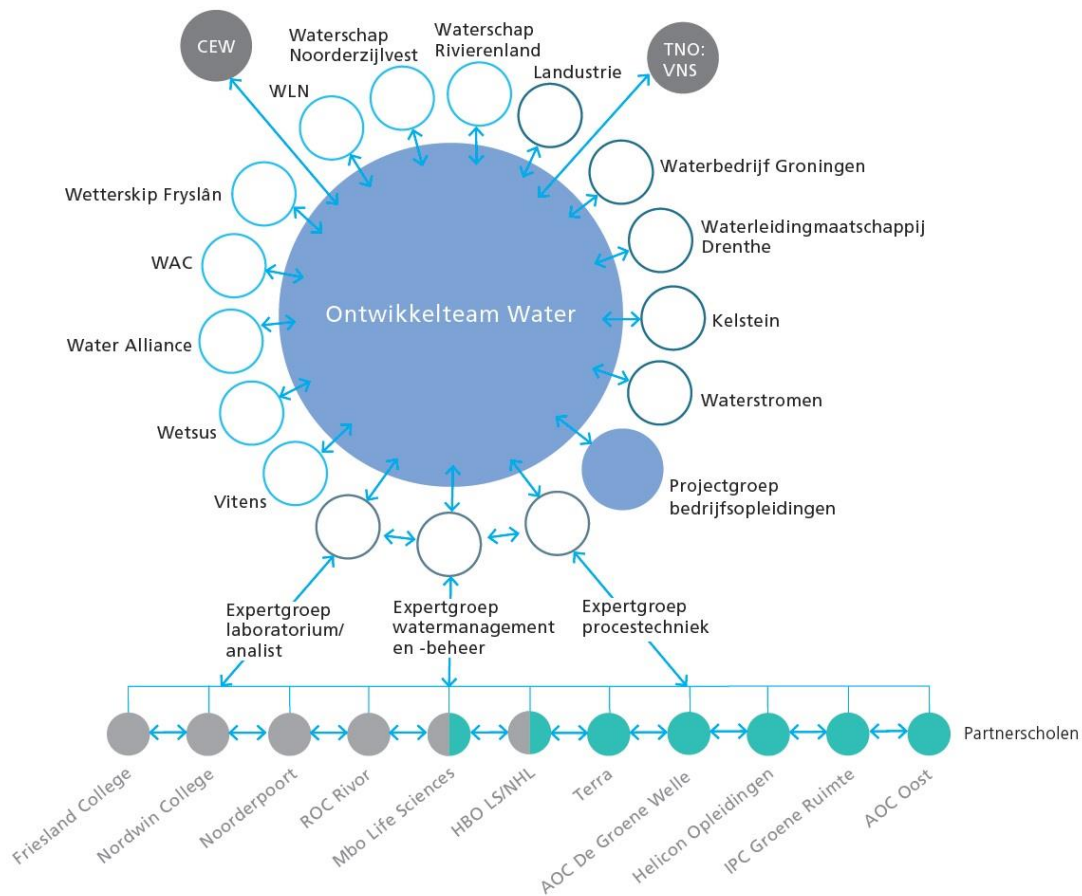
## 5 Organisatiestructuur en juridische structuur

### 5.1 Organisatiestructuur

De CIV Water-organisatie is klein en werkt op projectbasis met uitbreiding van capaciteit door de inkind inzet van haar partners. CIV Water werkt nauw samen met haar primaire partners en onderwijspartners in de ontwikkeling van de vakman van de toekomst. Als regisseur en facilitator brengt CIV Water partners bijeen om in co-creatie de klantvraag te vertalen naar een passende en werkende oplossing. Tevens wordt met onze partners gewerkt aan vernieuwend onderwijs en kennisdeling.

Samen met CEW (hbo) en Wetsus (wo) vertegenwoordigt CIV Water de doorlopende leerlijn binnen de WaterCampus. De aansluiting tussen mbo- en hbo-onderwijs wordt vanuit CIV Water verder vormgegeven met de ontwikkeling van een Associate Degree opleiding. In samenwerking met de partner HBO Life Sciences & Technology (bestaande uit Van Hall Larenstein en NHL) wordt het curriculum geactualiseerd op basis van de klantvraag.

Tegen deze achtergrond voldoet de huidige organisatiestructuur zoals hieronder staat afgebeeld.



## 5.2 Juridische organisatie

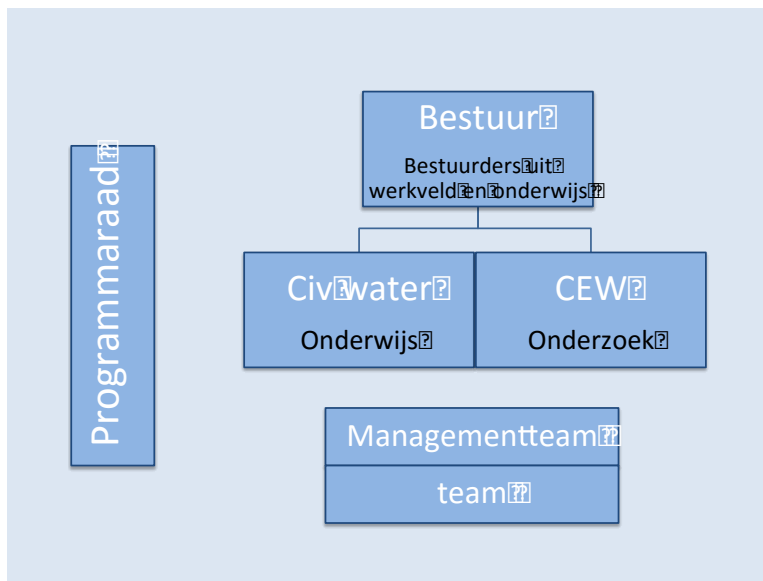
In de projectfase valt CIV Water onder de stichting Friesland College (penvoerder) en Nordwin College. In de afgelopen periode is gezocht naar een juridische vorm waarin zowel onderwijs als bedrijven en overheden samen aan een duurzame verbinding kunnen werken. De vorm van een –al dan niet zelfstandige - stichting ligt hierbij voor de hand: CIV Water heeft geen winstoogmerk, maar wil wel als zelfstandige juridische entiteit aanspreekbaar zijn.





### Huidige structuur van CIV Water

Afgelopen periode is gekeken naar samenwerking met het CEW temeer omdat de werkvelden aanvullend zijn. Tevens zijn in het bestuurlijk domein veel dezelfde partners betrokken. De samenwerking met CEW bestaat reeds en wordt verder ontwikkeld in de programmatische onderzoek en innovatief onderwijs. Hierbij legt CEW het accent op onderzoek en CIV Water op educatie. Het is een accent want deelnemen aan en opzetten van onderzoek is ook voor CIV Water interessant en mogelijk. Omgekeerd heeft CEW natuurlijk ook veel met Educatie. Maar in de profilering binnen de Watercampus wil CIV Water graag verantwoordelijk zijn voor de poot Educatie. In de toekomst wil CIV Water het loket zijn voor mbo- en hbo-educatie. In de projectfase wordt de mogelijkheden van de samenwerking met CEW verder onderzocht.



### Beoogde structuur

## 6 Financiën

In 2020 wil CIV Water de regisseur zijn in de ontwikkeling van watergerelateerd mbo-onderwijs. Om die regierol te krijgen is een tijdspad opgesteld tot en met 2020. Het tijdspad loopt verder dan de projecteinddatum van 2017. Dit vraagt om een afbouwende programmalijn op het gebied van ontwikkeltijd door CIV Water vanaf 2016 voor zowel innovatief onderwijs, huisopleider als onderzoek. Naar verwachting nemen de bedrijven en overheden in de toekomst meer zelf hun rol als ontwikkelaar op zich en investeren hierin met inkind uren. Een financiële bedrage van de partners kan tevens een positieve bijdrage leveren aan de verdere ontwikkelingen.

Verder is het investeren in een sterk netwerk nodig waarin lijnmanagers en docenten elkaar steeds gemakkelijker weten te vinden. Hierin is in de toekomst de andere rol voor het CIV Water weggelegd: monitoren, faciliteren en mogelijk maken. De klantvragen weten hun weg steeds beter te vinden naar CIV Water voor het verkrijgen van een passende oplossing.

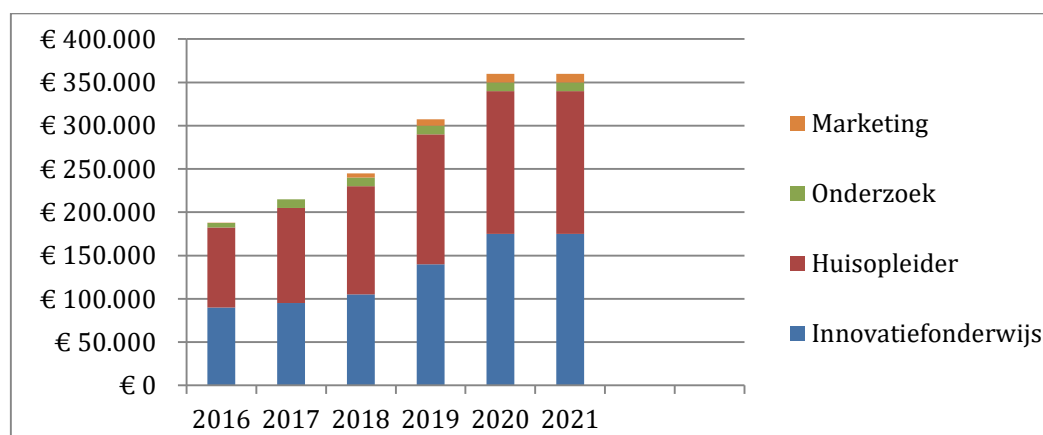
### 6.1 Exploitatiebegroting

Resultaat (euro)		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inkomsten	Verkoop activiteiten	187.500	215.000	245.000	307.500	360.000	360.000
	Partner bijdragen	228.000	228.000	228.000	228.000	228.000	228.000
Uitgaven	Kosten activiteiten	488.350	527.400	486.900	477.700	474.700	349.250
	Aftrek partner bijdragen	-228.000	-228.000	-228.000	-228.000	-228.000	-228.000
<b>Bruto resultaat</b>		<b>-300.850</b>	<b>-312.400</b>	<b>-241.900</b>	<b>-170.200</b>	<b>-114.700</b>	<b>10.750</b>
	Bijdrage Platform Bèta Techniek	300.000	300.000	250.000	175.000	115.000	
<b>Resultaat</b>		<b>-850</b>	<b>-12.400</b>	<b>8.100</b>	<b>4.800</b>	<b>300</b>	<b>10.750</b>

Tabel 1: resultatenrekening

Uit bovengenoemde resultatenprognose doet blijken dat door een stijgende omzetprognose het bruto resultaat over de jaren wordt gereduceerd. De bijdrage van Platform Bèta Techniek (PBT) egaliseert het saldo van het netto resultaat. Deze bijdrage bestaat in de eerste jaren nog uit investeringen in met name ontwikkeling van onderwijs. Hierin wordt mede door omzetgroei een break-even point gerealiseerd in 2021.

### 6.2 Inkomstenprognose



Figuur 1: Omzetontwikkeling per activiteit

In bovenstaand figuur is grafisch de omzetontwikkeling weergegeven over de aankomende jaren. De omzet van de activiteiten huisopleider en uit innovatieproducten wordt gerealiseerd door het verkopen van producten tegen een vastgesteld uurtarief. Voor de ontwikkelsporen 'Marketing' en 'Onderzoek' wordt een kleiner aandeel in de omzet verwacht. In onderstaande tabel is de omzet prognose in euro's weergegeven.

Meerjarenprognose	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Innovatief onderwijs</b>						
Inkomsten	90.000	95.000	105.000	140.000	175.000	175.000
<b>Huisopleider</b>						
Inkomsten	92.500	110.000	125.000	150.000	165.000	165.000
<b>Marketing &amp; Communicatie</b>						
Inkomsten			5.000	7.500	10.000	10.000
<b>Onderzoek</b>						
Inkomsten	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Tabel 2: Inkomstenprognose

### 6.3 Inkomsten partners

Een bijdrage van de partners in CIV Water is van levensbelang. Zowel investeringen vanuit het middelbaar en hoger beroepsonderwijs alsmede bedrijven en overheden uit de watergerelateerde sector zijn nodig voor de organisatie en uitvoering van de activiteiten. De inkomsten van de partners zijn onder te verdelen in inkind bijdragen en geldstromen uit maatwerkopleidingen en innovatief onderwijs.

De inkind bijdrage vertaalt zich naar ureninzet bij de management en coördinatie, gastdocentschap en begeleiding, onderwijsontwikkeling en deelname aan kennisdeelsessies. Jaarlijks worden hierover afspraken gemaakt met de individuele partners en vastgelegd in een partnerbijdrage overeenkomst en worden meegenomen in het jaarplan. In bijlage 7.2 staat de minimale benodigde inkind inzet voor de activiteiten van CIV Water.

## 6.4 Kostenanalyse

Voor de uitvoering van CIV Water worden kosten gemaakt om de activiteiten te realiseren. Er wordt met name Human Capital ingezet op de activiteiten die de kracht van CIV Water versterken. In de tabel is per activiteit een overzicht gegeven van de te verwachten kosten per programmaliijn.

<b>CIV-Water business case</b>							
<b>Meerjaren kostenprognose</b>		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Innovatiefonderwijs</b>							
Kosten	Personeel uitvoering	43.200	45.600	50.400	67.200	84.000	84.000
	Ontwikkelingstijd	166.500	167.500	143.000	144.000	144.750	75.500
	Externe expertise	30.000	30.000	20.000	15.000	15.000	15.000
	Innovatie materieel	25.000	25.000	22.500	22.500	20.000	15.000
	<b>Totaal</b>	<b>264.700</b>	<b>268.100</b>	<b>235.900</b>	<b>248.700</b>	<b>263.750</b>	<b>189.500</b>
<b>Huisopleider</b>							
Kosten	Personeel uitvoering	71.650	74.800	77.500	82.000	84.700	84.700
	Personeel ondersteuning	20.500	21.000	21.250	21.750	22.250	22.750
	Onderwijsmaterieel	15.000	12.500	11.000	11.000	10.000	7.500
	<b>Totaal</b>	<b>107.150</b>	<b>108.300</b>	<b>109.750</b>	<b>114.750</b>	<b>116.950</b>	<b>114.950</b>
<b>Marketing&amp;Communicatie</b>							
Kosten	Personeel	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
	Externe marktonderzoeken	20.000	20.000	20.000	12.500	12.500	12.500
	Marketingmaterieel	25.000	25.000	20.000	20.000	20.000	10.000
	<b>Totaal</b>	<b>78.000</b>	<b>78.000</b>	<b>73.000</b>	<b>65.500</b>	<b>65.500</b>	<b>55.500</b>
<b>Onderzoek</b>							
Kosten	Personeel	75.000	110.000	110.000	90.000	75.000	45.000
	Externe expertise	35.000	35.000	30.000	30.000	25.000	15.000
	Onderzoek materieel	10.000	8.000	7.500	6.500	5.000	4.550
	<b>Totaal</b>	<b>120.000</b>	<b>153.000</b>	<b>147.500</b>	<b>126.500</b>	<b>105.000</b>	<b>64.550</b>
<b>Algemeen</b>							
Kosten	Projectleider	40.000	41.000	41.500	42.500	43.250	44.000
	Assistent projectleider	20.500	21.000	21.250	21.750	22.250	22.750
	Stuurgroepondersteuning	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
	Huisvesting	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	Facilitair	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	Reiskosten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Overig	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	<b>Totaal</b>	<b>146.500</b>	<b>148.000</b>	<b>148.750</b>	<b>150.250</b>	<b>151.500</b>	<b>152.750</b>
<b>Totaal inclusief in kind bijdrage</b>		<b>716.350</b>	<b>755.400</b>	<b>714.900</b>	<b>705.700</b>	<b>702.700</b>	<b>577.250</b>
<b>Aftrek: inbreng bijdrage partners</b>		<b>228.000</b>	<b>228.000</b>	<b>228.000</b>	<b>228.000</b>	<b>228.000</b>	<b>228.000</b>
<b>Totaal exclusief in kind bijdrage</b>		<b>488.350</b>	<b>527.400</b>	<b>486.900</b>	<b>477.700</b>	<b>474.700</b>	<b>349.250</b>

Tabel 3: Uitgavenprognose

## 6.5 Geldstromen CIV Water 2021

Het verdienmodel is gebaseerd op een verwachting van het aantal verkoopbare uren op jaarbasis. Een model op basis van het aantal cursisten of looptijd van een uitvoeringstraject is te divers om hiervoor een prognose af te geven. Bij de uitvoering van een (onderwijs) activiteit is het uitgangspunt dat de helft van de uren declarabel zijn en de overige uren uit de inbreng van de partners worden gerealiseerd. Hierdoor ontstaat een dekkingsbijdrage van €80,00 per verkoopbaar uur waarmee de overige activiteiten kunnen worden gefinancierd. Op deze wijze ontstaat voor CIV Water de verduurzaamfase zonder aanvullende financiering van het PBT.

<b>Geldstromen</b>	<i>GPL</i>	<i>Uren</i>	<i>Tarief</i>	<b>2021</b>
Kostprijs per verkoopbaar uur (exclusief btw)			€ 125,00	
Werkelijke kostprijs docentuur	€ 75.000	1659	€ 45,21	
Fee: beschikbaar voor dekking overige kosten			€ 79,79	
<b>Verwachte verkoopbare uren</b> (uitvoering onderwijs: 50% declarabel en 50% in-kind bijdrage partners)		<b>2720</b>	<b>€ 125,00</b>	€ 340.000,00
<i>Overige inkomsten</i>				
Marketing & Communicatie				€ 10.000,00
Onderzoek				€ 10.000,00
Totaal prognose inkomsten (euro)				€ 360.000,00
Totaal prognose uitgaven (euro)				€ 349.250,00
Prognose resultaat				<b>€ 10.750,00</b>

Tabel 4: Geldstromen in euro's

## 6.6 Korte toelichting op de trends; risico's

Het vertalen van de klantvraag naar een passende oplossing in de ontwikkelsporen vraagt om beschikbaarheid van docenten en ontwikkelaars. In de eerste jaren van de begroting gaan we actief op zoek naar de klantvraag en willen hierin de leidende partij zijn. In de nabije toekomst is co-creatie gemeengoed geworden binnen het partnernetwerk tussen onderwijs en werkveld, die vervolgens om een andere invulling van de rol van CIV Water vraagt. Deze rol wordt meer regisserend van aard en sturend op de ontwikkelingen in het partnernetwerk.

Voor de programmalijn "Onderzoek" is de samenwerking met CEW van belang en worden de aannames in de eerste fase getoetst. Hiervoor wordt capaciteit ingezet om deze relatief nieuwe weg verder te ontwikkelen en uit te bouwen.

### Belangrijkste factoren omzettoename

De verwachting is dat de omzet de komende vijf jaar stijgt van ca. € 187.500 in 2016 tot ca. € 360.000 in 2021 (zie paragraaf 6.1). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- Toename afzet innovatieve producten;
- Programmalijn Huisopleider levert een grotere stroom aan maatopdrachten op;
- Toename van aantal partners waarvoor CIV Water huisopleider is.

### Belangrijkste factoren daling kosten

De verwachting is dat de kosten de komende vijf jaar dalen van ca. €0,5 miljoen in 2016 en 2017 tot ca. €350.000 in 2021 (zie paragraaf 6.2). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- Vanuit een afbouwscenario wordt in de eerste jaren sterk geïnvesteerd in ontwikkelcapaciteit; deze wordt in de vervolgjaren meer uit het partnernetwerk gehaald. Het ontwikkelen in co-creatie is gemeengoed geworden;
- De daling zoals hiervoor genoemd geldt voor de drie ontwikkelsporen innovatief onderwijs, huisopleider en onderzoek;
- Investerings in digitale leermiddelen vragen met name in de eerste jaren een grote bijdrage.

Er is een korte verkenning gedaan van de risico's in deze begroting door reflectie op een 'worst case scenario' en een 'best case scenario' (de hierboven opgenomen cijfers zitten er tussenin en worden als meest waarschijnlijk scenario gezien). Dit levert het beeld op dat de risico's vooral zitten in programmalijn III 'Marketing en communicatie' en Programmalijn IV 'Onderzoek'. Hier worden - ook in een 'best case scenario' - inkomsten verwacht die structureel aanzienlijk lager liggen dan de kosten, met andere woorden: verwacht wordt dat hier altijd 'geld bij moet'. De kosten uit programmalijn III "Marketing en Communicatie" zijn randvoorwaardelijk voor de andere ontwikkelingsporen en kunnen daarom niet alleen op hun verdien capaciteit worden beoordeeld.

Op termijn komen de opbrengsten met name uit de ander twee programmalijnen, namelijk 'Innovatief onderwijs' en 'Huisopleider'. Deze programmalijnen worden, ná de investeringen in de eerste jaren, als minder risicovol gezien, omdat de kosten voor een deel 'mee-ademen' met de inkomsten: als er in enig jaar minder onderwijsuren worden verkocht dan zijn de kosten ook lager.

## 6.7 Monitoring ontwikkelingen

De snelle veranderingen in de watersector vragen om een geactualiseerd businessplan dat als basis dient voor de jaarlijkse activiteiten. Tweejaarlijkse toetsing van en bijstelling naar de marktvraag is hierbij noodzakelijk. Het marktonderzoek uit 2015 wordt tweejaarlijks herhaald om de marktontwikkelingen te kunnen volgen en daarop in te spelen.

Jaarlijks stelt CIV Water een jaarplan op die een uitwerking is van de eerst volgende jaarschijf uit de bijgevoegde meerjarenbegroting. De primaire partners zijn mede-auteur en binnen het bestuurlijk domein wordt de voortgang gemonitord door middel van de PDCA-cyclus. Dit laatste is ook van belang om de werkelijke financiële ontwikkeling te kunnen vergelijken met de verwachte financiële ontwikkeling zoals die in dit hoofdstuk zijn geschetst, en om zo nodig te kunnen bijsturen.

## 7 Bijlagen

### 7.1 Marktonderzoek

Uit het marktonderzoek blijkt dat er relatief veel mbo'ers (52%) werkzaam zijn in de sector en de vergrijzing groot is (61% van de medewerkers is boven de 55 jaar). De grootste toekomstige vraag naar arbeidskrachten is bij technologiebedrijven. De uitstroom in de sector zal deels worden vervangen, maar ook wordt er een uitbreiding van de vraag verwacht, met name op hbo- en wo-niveau.

Dat maakt het nodig de bestaande mbo-medewerkers goed opgeleid te houden (bijscholing) en zo mogelijk hoger op te leiden naar hbo-niveau. In totaal worden in de watersector tot 2020 2.050 vacatures verwacht vanwege een vervangingsvraag (mbo: 800, hbo: 850 en wo: 400) en 2.100 vacatures vanwege een uitbreidingsvraag (mbo: 325, hbo: 975 en wo: 800).

Bij de ondervraagde bedrijven en overheden is nog nauwelijks sprake van strategische personeelsplanning. Mogelijk wordt er onvoldoende geanticipeerd op de vele FTE die de komende jaren de organisaties zullen gaan verlaten. Er is vooral een schaarste op het gebied van mensen met 5 tot 10 jaar relevante werkervaring.

Medewerkers moeten steeds meer vaardigheden in huis hebben om aan de nieuwe eisen van de organisatie te kunnen voldoen zoals: strategisch denken, commerciële drive en vaardigheden alsook kennis en vaardigheden van ICT. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat de bestaande medewerkers allerlei vaardigheden en competenties moeten hebben die voorheen niet van ze gevraagd werden. Een combinatie van beide wordt ervaren als schaarste in de markt. Specifieke functies zijn op dit moment lastig te vervullen, waaronder die van elektrotechnici en werktuigbouwkundigen. Menselijk kapitaal is als vestigingsfactor zeer belangrijk voor het vinden van het juiste personeel alsook het aangaan van samenwerkingen; met name mbo'ers worden voornamelijk regionaal geworven.

Organisaties ontwikkelen vaak zelf opleidingsprogramma's en laten deze ook intern geven. Andere vormen van leren zoals: mentoring, meester-gezelconstructies en werkplekleren worden veel gestimuleerd om de kennis van ervaren medewerkers over te dragen aan de nieuwe generatie. Hierbij is nog maar beperkt sprake van samenwerking over de grenzen van de organisaties.

## 7.2 Inkind bijdrage partners CIV Water

	uren	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Onderwijs</b>							
MBO Life Sciences	630	€ 47.250,00	€ 47.250,00	€ 47.250,00	€ 47.250,00	€ 47.250,00	€ 47.250,00
HBO Life Sciences	350	€ 26.250,00	€ 26.250,00	€ 26.250,00	€ 26.250,00	€ 26.250,00	€ 26.250,00
Friesland College	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Nordwin College	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Noorderpoort	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
AOC Oost	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Helicon opleidingen	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
IPC Groene Ruimte	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
AOC Terra	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
AOC De groene Welle	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Clusius College	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
	1520	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00
	uren	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Bedrijven</b>							
Wetterskip Fryslan	400	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
Vitens	400	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
Waterschap Noorderzijlvest	200	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
CEW	150	€ 11.250,00	€ 11.250,00	€ 11.250,00	€ 11.250,00	€ 11.250,00	€ 11.250,00
WLN	100	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00
Waterschap Riverenland	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Waterbedrijf Groningen	60	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
Waterleidingmaatschappij Drenthe	50	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00
Waterstromen	20	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
WAC	20	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Wetsus	20	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Kelstijn	20	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Landustrie	20	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
	1520	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00	€ 114.000,00

Tabel 5: Inkind bijdrage partners