

ENTRE

Jouw inspiratie voor coaching in MBO-ondernemerschapsonderwijs

HOE ONTWIKKEL JE EEN MBO ONDERNEMERS HUB

IMPLEMENTATIEGIDS



VOORWOORD

Welkom bij de How to HUB-gids van het C-ENTRE-project.

Deze gids is ontwikkeld in het kader van het C-ENTRE-project (projectnummer: 2024-2-HU01-KA220-MBO-000294403), uitgevoerd binnen het Erasmus+ Programma Samenwerkingspartnerschappen in beroepsonderwijs en beroepsopleiding (KA220-MBO).

Het project heeft als doel MBO-docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van coachgerichte benaderingen voor ondernemerschapsonderwijs. Deze gids richt zich op de plek waar studenten in het ondernemerschapsonderwijs een plek hebben om te leren: een Ondernemers HUB. De gids brengt de co-creatieworkshops met studenten en docenten, het bureauonderzoek in Hongarije, Nederland en Portugal en de studiebezoeken aan HUBs in Nederland samen. Op basis van dit materiaal ontstaat een praktische route voor het opzetten van een HUB in het beroepsonderwijs (MBO).

De gids is bedoeld voor MBO-teamleiders, docenten, projectmanagers, beleidsmakers en partnerorganisaties. In plaats van één model voor te schrijven, biedt het vragen, voorbeelden, checklists en sjablonen die je kunt aanpassen aan verschillende onderwijscontexten. De gids is een aanvulling op de andere C-ENTRE-trainingsmaterialen: deze How to HUB gids helpt instellingen bij het creëren van de optimale fysieke omgeving.

De materialen zijn gezamenlijk ontwikkeld door de projectpartners, op basis van hun expertise in ondernemerschapsonderwijs, coachingsmethodieken en beroepsonderwijs en diverse beroepsopleidingen.

Neem voor meer informatie contact met ons op via de projectwebsite c-entre.eu.

Gefinancierd door de Europese Unie. De informatie en standpunten in dit document zijn uitsluitend die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de officiële opvatting van de Europese Unie of de Tempus Public Foundation weer. Noch de Europese Unie, noch de subsidie verlenende instantie kan verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud ervan.

Co-funded by the European Union

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 3

Leeswijzer 4

1 – MICRO-niveau: Behoeften van de instelling 5
1.1 - Co-creatie met studenten en docenten 5
1.2 - Belangrijkste bevindingen 7
1.3 - Prioritering met MoSCoW 11
1.4 - HUB-ontwerpprincipes 13
1.5 - Rol van bedrijfscoaches 14
1.6 - Implementatiechecklist 15

2 – MESO-niveau: Regionaal ecosysteem 17
2.1 - Bureauonderzoek en vergelijkende analyse 17
2.2 - Regionale bevindingen 18
2.3 - Stakeholdermapping en partnerschapsmodellen 20
2.4 - Beleid, financiering en institutionele fit 23
2.5 - HUB-functies in regionale context 26
2.6 - Implementatiechecklist 29

3 – MACRO-niveau: Europese benchmarking 33
3.1 - Internationale locatiebezoeken 33
3.2 - Belangrijkste Europese succesfactoren 40
3.3 - Aanpassen versus kopiëren 43
3.4 - Implementatiechecklist 46

4 – Geïntegreerde HUB-architectuur 48
4.1 - Governance- en managementstructuur 48
4.2 - Leermodel 49
4.3 - Duurzaamheidsmodel 49
4.4 - Bedrijfscoaches 50
4.5 - Implementatiechecklist 50

5 – Implementatiepad 52
5.1 - Fase 1: Voorbereiding & ontwerp 52
5.2 - Fase 2: Uitvoering van de pilot 52
5.3 - Fase 3: Verfijning & opschaling 52
5.4 - Roadmapchecklist 53

6 – Tools, templates & visuele samenvatting 54
6.1 - Praktische tools en templates 54
6.2 - Visuele samenvatting 57

Tot slot 59

Credits en copyright 60

Bijlage 1 - Een co-creatiesessie organiseren 61

INLEIDING

Deze gids biedt inspiratie, tips, trucs en praktische hulpmiddelen om een Ondernemers HUB op te zetten binnen een MBO beroepsopleiding. De gids vertaalt het onderzoek, de co-creatieworkshops en de studiebezoeken van het C-ENTRE-project naar een praktische route van eerste idee tot een werkende HUB, ongeacht je startpunt of regio.

Er is geen vast model voor een HUB. Wat werkt, hangt af van de behoeften van je studenten en docenten, de strategie van je instelling en het ecosysteem om je heen. De gids schrijft daarom geen oplossing voor. Hij geeft je voorbeelden uit Nederland, Hongarije en Portugal en de hulpmiddelen om je eigen keuzes te maken.

BEGIN MET DE ONLINE ZELFSCAN



De test op c-entre.eu/hub-test duurt ongeveer 7 tot 10 minuten. De test bevat 30 stellingen, waarop je antwoordt met Ja, Misschien of Nee. De stellingen bestrijken de drie niveaus van deze gids:

- MICRO: studenten en docenten
- MESO: regionaal en nationaal ecosysteem
- MACRO: Europese benchmarks

Het resultaat laat je prioriteit zien en waar je het beste in deze gids kunt beginnen.

LEESWIJZER

VOOR WIE IS DEZE GIDS?

MBO-teamleiders, docenten, projectmanagers, beleidsmakers en partnerorganisaties die ondernemende leeromgevingen ontwikkelen, runnen of opschalen. De gids is geschikt voor instellingen die helemaal opnieuw beginnen en voor instellingen die een bestaand initiatief willen verbeteren.

HOE IS DE GIDS OPGEBOUWD?

De gids werkt met drie niveaus, gevolgd door een synthese en praktische hulpmiddelen:

1. **MICRO niveau**: studenten en docenten, de dagelijkse leerpraktijk en behoeften van gebruikers.
2. **MESO niveau**: het regionale en nationale ecosysteem, beleid, partnerschappen en financiering.
3. **MACRO niveau**: Europese benchmarks en overdraagbare modellen.
4. **Geïntegreerde HUB-architectuur**: hoe de drie niveaus samenkomen in bestuur, leermodel, duurzaamheid en coaches.
5. **Implementatietraject**: drie fasen, van voorbereiding tot opschaling.
6. **Hulpmiddelen, sjablonen en visuele samenvatting**: materialen die je direct kunt gebruiken.

HOE GEBRUIK JE DEZE GIDS?

Begin met de online test op c-entre.eu/hub-test. Zodra je die gedaan hebt, ga dan verder met het hoofdstuk dat bij je testresultaat past:

Je testresultaat wijst naar	Begin met
MICRO studenten en docenten: rollen, tijd, ruimte en hulpmiddelen	Hoofdstuk 1
MESO regionaal en nationaal ecosysteem: partnerschappen, financiering en netwerken	Hoofdstuk 2
MACRO Europese benchmarks: leren van Europese voorbeelden	Hoofdstuk 3

De test noemt het niveau met de meeste ruimte om te groeien. Je kunt ook de andere niveaus lezen; hoofdstuk 4 en 5 brengen de drie samen.

Je kunt de gids natuurlijk ook van begin tot eind lezen of direct naar het onderdeel gaan dat je nodig hebt. Hoofdstuk 1 tot en met 5 eindigen elk met een checklist of routekaart. Hoofdstuk 1 tot en met 3 bevatten in de meeste paragrafen ook blokken 'Concreet voor jouw HUB', die een voorbeeld omzetten in een actie, en sjablonen die je kunt aanpassen.

De voorbeelden in deze gids komen uit drie landen. Zie ze als inspiratie om aan te passen aan je eigen context, niet als modellen om te kopiëren.

1 – MICRO-NIVEAU: BEHOEFTEN VAN DE INSTELLING

Het MICRO-niveau begint bij de mensen die de HUB gaan gebruiken: MBO-studenten en docenten. Hun dagelijkse realiteit, motivatie en beperkingen bepalen of een Ondernemers HUB functioneel en inspirerend is en ook daadwerkelijk gebruikt wordt. Dit hoofdstuk laat zien wat studenten en docenten in co-creatieworkshops hebben gevraagd, hoe die wensen zijn geprioriteerd en wat daaruit volgt voor het ontwerp, de coaches en de implementatie van je eigen HUB.

Dit hoofdstuk doet twee dingen. Het beschrijft hoe C-ENTRE input verzamelde in drie landen (Nederland, Hongarije en Portugal) en het geeft je de hulpmiddelen om de micro-omgeving van je eigen instelling in kaart te brengen. Elk land hield een eigen co-creatieworkshop, dus de bevindingen verschillen in detail. Dit hoofdstuk laat daarom zien wat de workshops gemeen hebben en wat opvalt, als inspiratie en niet als blauwdruk.

Het hoofdstuk bestaat uit zes onderdelen. Paragraaf 1.1 beschrijft hoe de workshops zijn georganiseerd en geeft je vragen om er zelf een te houden. Paragraaf 1.2 geeft de belangrijkste bevindingen. Paragraaf 1.3 laat zien hoe de wensen zijn geprioriteerd met de MoSCoW-methode. Paragraaf 1.4 vertaalt de prioriteiten naar ontwerpprincipes. Paragraaf 1.5 beschrijft de rol van bedrijfscoaches. Paragraaf 1.6 is een checklist die je met je eigen team kunt gebruiken.

1.1 - CO-CREATIE MET STUDENTEN EN DOCENTEN

Een HUB die studenten en docenten mee hebben ontworpen, is een HUB die ze gaan gebruiken. In plaats van te gokken wat een beroepsopleiding nodig heeft, hielden de partners een participatieve co-creatieworkshop met de mensen die dagelijks in de ruimte gaan werken, met behulp van ideatietechnieken en visuele mappingtechnieken. Hetzelfde format kun je in elke instelling herhalen.

WIE DOET ER MEE?

De kwaliteit van de workshop hangt af van wie er in de ruimte zit. De partners selecteerden deelnemers op vier criteria:

- Ze zijn betrokken bij MBO en bij ondernemerschap.
- Ze hebben een lokale achtergrond, geen internationale.
- De groep is een mix van studenten en docenten, in gelijke verhouding.
- Waar mogelijk sluiten andere MBO-ondernemerschapsstakeholders aan, om de perspectieven te verbreden.

In Szeged (Hongarije) bracht de workshop bijvoorbeeld vier MBO-studenten en vier MBO-docenten samen.

WORKSHOP VAN TWEE UUR

De workshop duurt twee uur en kent vijf fasen. Samen brengen ze de groep van een gedeelde mindset naar een geprioriteerde lijst met eisen.

Fase	Wat gebeurt er	Resultaat
1. Warming-up en reflectie op mindset	Open groepsgesprek over wat een ondernemende mindset in de praktijk betekent: creativiteit, autonomie, het oplossen van echte problemen en bewustzijn van risico.	Een gedeelde taal
2. Context en trends	Korte presentatie van Europese HUB-voorbeelden, MBO-innovatiepraktijk en het C-ENTRE-project.	Een gemeenschappelijk referentiekader
3. Behoeftenanalyse in tweetallen	Tweetallen van een student en een docent werken een gestructureerde vragenlijst door over belemmeringen, ontbrekende middelen, persoonlijke drijfveren en verwachtingen van de fysieke ruimte.	Behoeften, belemmeringen en motivaties
4. Visueel in kaart brengen en plattegrond ontwerpen	Groepen tekenen plattegronden en moodboards die zones, apparatuur en sfeer laten zien.	Plattegronden en moodboards
5. MoSCoW-prioritering	Ideeën worden gegroepeerd in thema's en gesorteerd in Must, Should, Could en Won't have (yet).	Een transparante, haalbare lijst met eisen

HULPMIDDELEN OM JE EIGEN MICRO-OMGEVING IN KAART TE BRENGEN

Je kunt dezelfde workshop in je eigen instelling houden. Gebruik het materiaal hieronder en pas de formuleringen aan op je eigen context.

VRAGEN VOOR DE BEHOEFTENANALYSE IN TWEETALLEN

Geef elk tweetal van een student en een docent deze vragen op papier en laat ze de antwoorden eerst apart opschrijven voordat ze die vergelijken.

- Waardoor zou je tijd in deze ruimte willen doorbrengen?
- Wat staat er nu op school in de weg om aan je eigen projecten te werken? (ruimte, tijd, regels, opslag, geld)
- Wat heb je nodig om een idee snel en goedkoop uit te proberen?
- Wie zou je willen ontmoeten of van wie zou je willen leren, en hoe?
- Waar maak je je zorgen over als je iets echts begint? (risico, juridisch, financieel, belasting)
- Wat verwacht je van de andere groep (studenten van docenten, docenten van studenten)?

AANWIJZINGEN VOOR HET MOODBOARD EN DE PLATTEGROND

- Welke zones heeft de ruimte nodig? (open, geconcentreerd, vergaderen, sociaal, opslag)
- Welke drie woorden beschrijven de sfeer?
- Waar zitten coaches en bezoekers?
- Wat zien mensen als ze binnenkomen?

SAMENVATTING OP ЙЙN PAGINA

Schrijf na de workshop je resultaten op in een tabel zoals deze:

Thema	Wat we hoorden	Must / Should / Could / Won't (yet)	Eigenaar
Ruimte en indeling			
Hulpmiddelen en infrastructuur			
Mensen en netwerk			
Ondersteuning en coaching			
Sfeer en voorzieningen			

Vergelijk je tabel met de overeenkomsten in paragraaf 1.2. Waar je het eens bent, zit je goed. Waar je verschilt, maakt dat je HUB specifiek.

WORKSHOP VAN TWEE UUR: STAP VOOR STAP

Bijlage 1 bevat de volledige facilitatorversie van deze workshop, met voorbereiding, materialen, een gedetailleerde agenda en tips. Ze volgt dezelfde vijf stappen als de tabel hierboven, maar groepeert ze in rondes en hanteert iets andere tijden. De tabel in Bijlage 1 laat zien welke ronde bij welke fase hoort. Gebruik de tijden in dit hoofdstuk als snel overzicht en de Bijlage wanneer je de sessie plant en uitvoert.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Koppel in de behoeftenanalyse elke student aan een docent. Ieder hoort de belemmeringen van de ander uit de eerste hand, en dat gedeelde begrip maakt het later makkelijk om het eens te worden over prioriteiten. Paragraaf 1.6 zet dit format om in stappen die je kunt volgen.

1.2 - BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

De workshops leverden moodboards, plattegronden en lange lijsten met wensen op. Omdat elk land een eigen sessie hield, verschillen de lijsten. De tabel hieronder zet ze

naast elkaar en laat zien waar ze overlappen. Die overlappingen zijn het betrouwbaarste signaal voor je eigen HUB.

WAAR DE WORKSHOPS OVEREENKOMEN

Thema	Nederland	Portugal en Hongarije	Overeenkomsten
Sfeer	Een huiselijke, natuurlijke sfeer, met glazen en houten elementen.	Natuurlijk licht, planten en ontspannen zitplekken.	Een studiogevoel in plaats van een klaslokaal.
Flexibele werkplek	Open ruimte naast kleinere gebieden voor individueel werk, met whiteboards, krijtborden en stiltegebieden.	Modulair meubilair, verrijdbare whiteboards, prikborden en rustige concentratiezones.	Een flexibele mix van open en geconcentreerde werkplekken.
Kennis en mensen	Ervaren ondernemers, adviseurs, masterclasses en boeken.	Gestructureerde toegang tot actieve ondernemers en mentoren.	Echte ondernemers dichtbij.
Gelijkwaardigheid en gemeenschap	Iedereen is 'gelijk', met een who's-whobord en een vraagbord.	Platte hiërarchie, community-evenementen en een cultuur van kennisdeling.	Studenten, docenten en ondernemers als gelijken.
Ondersteuning	Een coach die helpt school en ondernemerschap te combineren.	Eén centraal aanspreekpunt en mentorzones.	Een zichtbaar persoon om aan te spreken.
Sociale ruimte	Een cafésfeer, gratis koffie en thee en spellen zoals pingpong.	Een keukenhoek of koffiehoek en ontspanning.	Informele plekken om elkaar te ontmoeten.

Twee punten kwamen maar in één reeks workshops naar voren: afsluitbare opslag voor prototypes op lange termijn en betrouwbare wifi en stroom. Beide zijn praktische Must haves, controleer ze dus lokaal.

De onderstaande paragrafen beschrijven de bevindingen in meer detail.

WAT DE MOODBOARDS EN PLATTEGRONDEN LATEN ZIEN

De moodboards tonen een modern kantoor: open en transparant, met ruimte voor individueel werk en voor overleg. Kennisbronnen en ontspanningsmogelijkheden zijn dichtbij. Glas, houten elementen en creatieve brainstormmogelijkheden keren terug in de inrichting. De plattegronden maken een duidelijk onderscheid tussen een open ruimte en kleinere, aparte plekken voor individueel werk, en vragen om zowel werkplekken als ontspanningsruimtes.

GEWENSTE HUB-FUNCTIES

- **Een flexibele ruimte om te denken en te doen.** Een experimenteerstudio voor studenten en een 'Teacher Incubator' waar docenten actieve werkvormen kunnen uitproberen.
- **Mentor- en samenwerkingszones.** Ruimtes voor individuele coaching, gedeelde tafels, prikborden, whiteboards, krijtborden en rustige concentratiezones.
- **Hardware en goedkoop prototypen.** Computers, schermen, beamers en printers, plus whiteboards, flipcharts, karton, lijm en handgereedschap.
- **Eén centrale toegangspoort.** Eén startpunt of contactpersoon voor curriculumtoolkits, juridische en administratieve begeleiding, financiering en toegang tot actieve ondernemers.

BELEMMERINGEN EN UITDAGINGEN

Belemmering	Hoe het eruitziet
Ruimte	Traditionele klaslokalen met vaste tafels beperken de variatie in activiteiten en flexibel samenwerken.
Curriculum en administratie	Volle roosters, strikte curriculumregels en een hoge administratieve last voor docenten.
Onderbroken projecten	Geen veilige, afsluitbare opslag voor de lange termijn, waardoor prototypes niet tussen sessies kunnen blijven staan.
Onzekerheid	Faalangst en verwarring over juridische, financiële en fiscale zaken bij de stap van theorie naar een echte onderneming.

MOTIVERENDE DRIJFVEREN

- Creativiteit, autonomie, risicobewustzijn en praktisch probleemoplossend vermogen ontwikkelen.
- MBO-studenten behandelen als verantwoordelijke, zelfsturende volwassenen die eigenaar zijn van hun projecten.
- Eerdere studentresultaten en prototypes in de ruimte tonen als inspirerende voorbeelden.

- Docenten een veilige plek met weinig risico bieden om methoden als Lean Startup en Design Thinking te proberen.

BEVINDINGEN VOOR STUDENTEN

Studenten groepeerden hun wensen in zes thema's:

Thema	Wat studenten vroegen
Werkplek	Genoeg bureaus, persoonlijke eigen plekken, krijtborden, whiteboards, prikborden, vergaderruimtes en stiltegebieden.
Voorzieningen	Een huiselijke, natuurlijke sfeer, gratis koffie, thee en warme chocolademelk, gratis parkeren en brainstormmateriaal.
Doelen	Een motiverende, serieuze en ambitieuze omgeving met autonomie, richting en coaching.
Inspiratie en kennis	Adviseurs, ervaren ondernemers, boeken, masterclasses en mensen met ervaring.
Netwerk	Vergaderruimtes, ondernemers ontmoeten, elkaar helpen, een 'who's who'-bord, een vraagbord, een sociale ruimte met cafésfeer en spellen zoals pingpong.
Ondersteuning	Duidelijke deadlines, realistische beoordelingen en een coach die helpt school en ondernemerschap te combineren.

BEVINDINGEN VOOR DOCENTEN

Docenten groepeerden hun wensen in vijf thema's:

Thema	Wat docenten vroegen
Gelijkwaardigheid	Iedereen is 'gelijk', met een proactieve houding, een goede workflow en het geven en ontvangen van feedback.
Inspiratie en kennis	Echte ondernemers in het gebouw, coaching en workshops, meerdere kennisgebieden en ondernemers uit alle MBO-opleidingen.
Structuur	Duidelijke regels en vaste tijdsblokken, met flexibiliteit. Studenten en docenten zijn allebei aanwezig.
Collega's	Elkaar ontmoeten, met een kleine kerngroep die optreedt als 'eigenaren' van de HUB.
Voorzieningen	Een open ruimte met een gevarieerd gezelschap, van school en freelance, bruikbaar als werkplek of klaslokaal.

Docenten verwachten ook flexibele roostering, efficiënt gebruik van middelen en

gestructureerde hulp om hun klassen te koppelen aan bedrijven en regionale ondernemers.

DE DRIE BELANGRIJKSTE PUNTEN

Deelnemers noemden drie punten als cruciaal:

1. Gelijkwaardigheid tussen studenten, docenten, ondernemers en anderen.
2. Elkaar inspireren door kennis en ervaring te delen.
3. Een natuurlijke sfeer waardoor je er *wilt* werken.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Het meeste van wat deelnemers vroegen is relatief goedkoop en gaat over sfeer, flexibiliteit en mensen, niet over dure apparatuur. Begin dus daar voor een quick-win.

1.3 - PRIORITERING MET MOSCOW

Een lange wensenlijst is geen plan. Daarom groepeerden de deelnemers aan het eind van de workshop alle bevindingen in thema's en rangschikten ze de thema's met de MoSCoW-methode. MoSCoW sorteert elk idee in een van vier niveaus, waardoor het proces transparant en haalbaar blijft terwijl de reikwijdte ambitieus blijft.

Niveau	Betekenis
Must have	Zonder dit kan de HUB niet werken.
Should have	Belangrijk, maar de HUB kan ook zonder open.
Could have	Mooi om te hebben als tijd en budget het toelaten.
Won't have (yet)	Bewust uitgesteld, niet vergeten.

PRIORITEITEN UIT DE WORKSHOPS IN PORTUGAL EN HONGARIJE

Niveau	Bevindingen
Must have	Een herconfigureerbare ruimte met modulair meubilair. Betrouwbare snelle wifi en genoeg stopcontacten. Afsluitbare projectopslag voor de lange termijn. Eenvoudige, goedkope prototypinghulpmiddelen (whiteboards, flipcharts, karton, lijm, handgereedschap). Essentiële presentatieapparatuur: computers, monitoren, beamers, printers. Gestructureerde toegang tot mentoren, zoals spreekuren of speed-mentoring met praktiserende ondernemers. Eén centrale toegangspoort of contactpersoon.
Should have	Gedeelde samenwerkingstafels en een tweede scherm. Regelmatige community-evenementen: meetups, demodagen en pitchpresentaties. Een digitaal platform om ideeën en

Niveau	Bevindingen
	documenten tussen sessies te delen. Coachingtoolkits en richtlijnen voor collegiale uitwisseling voor docenten.
Could have	Comfort en sfeer: zitzakken, loungezitplekken, een keukenhoek of koffiehoek, planten, airconditioning. Peer-to-peerfeedback waarbij docenten en studenten gelijkwaardige partners zijn. Formele samenwerking met externe incubators of accelerators. Virtuele internationale uitwisseling.
Won't have (yet)	Een volledig uitgeruste hightech makerspace, omdat inrichting en onderhoud duur zijn. Complexe juridische en administratieve diensten ter plekke, die beter via partners kunnen worden geregeld. Verplichte deelname, omdat de HUB vrijwillig moet blijven om de intrinsieke motivatie te beschermen.

Geavanceerde apparatuur zoals 3D-printers en lasersnijders werd in de ene workshop als 'Could have' geplaatst en in een andere als 'nog niet'. De twee tabellen hoeven niet overeen te komen. Elke groep rangschikte de ideeën naar de eigen situatie, en de verschillen laten zien hoezeer de juiste prioriteiten van de context afhangen. Lees de tabellen op gemeenschappelijke patronen: motivatie en gedeelde kennis zijn overal Must of Should waar ze zijn gerangschikt; gelijkwaardigheid scoort van Should tot Could.

PRIORITEITEN PER GROEP

De workshop in Nederland rangschikte de thema's apart voor studenten en voor docenten.

Niveau	Studenten	Docenten
Must have	Een motiverende omgeving: belonend, met autonomie en passie, die een gevoel van richting geeft.	Een ruimte waar kennis en inspiratie worden gedeeld.
Should have	Netwerken door interactie: uitwisseling, een café of bar, whiteboard en krijt.	Geen verschil tussen docenten en studenten: gelijkwaardige partners.
Could have	Een plek die interactie, feedback en gelijkwaardig partnerschap tussen docenten en studenten ondersteunt.	Goede voorzieningen en werkplekindeling.
Won't have (yet)	Ondersteuning bij deadlines, planning en realistische doelen stellen.	Structuur, teamgeest en marktwerking.

IN DE PRAKTIJK

De twee perspectieven botsen niet. Studenten zetten motivatie en doelgerichtheid voorop, en docenten zetten gedeelde kennis en inspiratie voorop. Beide groepen beschrijven dezelfde HUB: een plek waar mensen willen zijn en waar ze van elkaar leren.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Houd de MoSCoW-sessie in je eigen workshop in plaats van bovenstaande tabel te kopiëren. Je 'Must haves' hangen af van wat je instelling al heeft, zoals ruimtes, wifi of opslag. Gebruik de lijsten hierboven als startpunt en schrijf op en onthoud wat je hebt uitgesteld, zodat 'Won't (yet)' niet verandert in 'nooit'.

1.4 - HUB-ONTWERPPRINCIPES

De bevindingen en prioriteiten leiden tot een aantal ontwerpprincipes. Ze gaan over wat de HUB moet bieden (functionele eisen), hoe die moet voelen (ervaringskwaliteiten) en voor wie hij is (toegang en inclusiviteit).

FUNCTIONELE EISEN

Principe	Wat het betekent
Dynamische ruimte-inrichting	Vervang rijen bureaus door modulair meubilair, gedeelde projecttafels, verrijdbare whiteboards, prikborden en aparte mentorzones. Een mix van open ruimtes en plekken voor geconcentreerd werk, overleg en brainstormen.
Digitale en fysieke infrastructuur	Snelle wifi, voldoende stopcontacten, monitoren, printers, prototypingmateriaal, handgereedschap en afsluitbare opslag voor prototypes op de lange termijn.
Sociale voorzieningen en welzijn	Informele ontmoetingsplekken, een café- of keukenhoek en ontspanning zoals pingpong, ter ondersteuning van netwerken en welzijn.
Gezonde, comfortabele omgeving	Natuurlijk licht, ventilatie, planten en een prettig interieur, zodat mensen graag tijd aan hun ideeën besteden.

KWALITEIT VERHOGEND

- **Een professionele studiosfeer.** Een open, inspirerende ruimte die eruitziet als een coworkingstudio, niet als een schoolgebouw.
- **Motivatie en richting.** Ruimte die autonomie, passie en een helder doel stimuleert.
- **Inspiratie en kennisdeling.** Toegang tot adviseurs, ervaren ondernemers, boeken en masterclasses.

- **Netwerken en samenwerking.** Informeel contact tussen studenten, docenten en externe ondernemers, ondersteund door een zichtbaar 'who's who'-bord en een vraagbord.
- **Peer-to-peerleren.** Leden delen hun eigen expertise en leren van elkaar over de grenzen van hun eigen opleiding heen.

TOEGANG EN INCLUSIVITEIT

- **Gelijkwaardigheid.** Studenten, docenten en externe partners doen als gelijken mee.
- **Vrijwillig en open.** De HUB is een kans, geen verplichting, en staat open voor alle MBO-studenten, ongeacht hun richting, niveau of leerstijl.
- **Flexibele toegang.** Plan toegang en middelen zo dat iedereen kan meedoen, ongeacht opleiding of rol.
- **Een zichtbare toegangspoort.** Een coördinator of centraal aanspreekpunt helpt studenten uit verschillende richtingen hun weg te vinden.
- **Inclusief ontwerp.** Ruimtes en opleidingen die passen bij verschillende leerstijlen, achtergronden en mogelijkheden.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Je kunt de meeste van deze principes toepassen in een ruimte die je al hebt. Bureaus verplaatsen, een afsluitbare kast toevoegen en één contactpersoon aanwijzen kosten weinig en dekken al drie van de Must haves.

1.5 - ROL VAN BEDRIJFSCOACHES

Bedrijfscoaches verbinden onderwijs, ondernemerschap en studentbegeleiding. Hun rol volgt direct uit de behoeften die de workshops aan het licht brachten: hulp bij planning, toegang tot kennis en een brug naar het bedrijfsleven. Kortom: coaches helpen de HUB te laten werken als een veilige, gestructureerde en inspirerende ruimte.

VERANTWOORDELIJKHEDEN EN INBEDDING

- Studenten begeleiden van theorie naar een praktisch bedrijfsperspectief, bij projectplanning, kostprijsberekening, tijdmanagement en het stellen van doelen.
- Studenten helpen de leercyclus van Kolb toe te passen om technische schoolopdrachten om te zetten in levensvatbare miniprojecten of micro-ondernemingen.
- Kennisbronnen ontsluiten, zowel binnen de HUB als via externe partners.
- Zorgen dat de ondernemende activiteiten van studenten passen bij de onderwijseisen en leerresultaten.

MENTORING EN BEGELEIDING

- Individuele coaching en sessies in kleine groepen aanbieden in de aparte mentorzones.
- Workshops, challengegerichte projecten en kennisdelingssessies organiseren.

- Actiegerichte methoden gebruiken: Lean Startup, Design Thinking, rapid prototyping en gesimuleerde bedrijfsrollenspellen.
- Reflectie, feedback en iteratief leren ondersteunen. Korte online vragenlijsten of zelfinschattingsinstrumenten helpen studenten hun leerstijl, sterke punten en valkuilen te zien.
- Risicoanalyseworkshops geven, die de faalangst aanpakken die studenten noemden.

SAMENWERKING MET DOCENTEN EN BEDRIJFSPARTNERS

- Fungeren als brug tussen studenten, docenten, lokale mkb-bedrijven en ondernemers.
- Mentorspreekuren, speed-mentoringevenementen en challengegerichte projecten met regionale bedrijven beheren.
- Controleren dat bijdragen van bedrijven wederzijds voordelig zijn en niet uitbuitend.
- De behoeften van het bedrijfsleven vertalen naar leerresultaten en inzichten en goede praktijken met docenten delen.

COACH OF COLLRDINATOR?

Coachen en de HUB runnen zijn verschillende banen. Naast de coaches heb je mogelijk een coördinator nodig die de toegang beheert, de gemeenschap ondersteunt en workshops, evenementen en externe partnerschappen organiseert. In een kleine HUB kan één persoon met beide rollen beginnen, maar benoem ze apart zodat geen van beide wordt vergeten. De coördinator is ook de zichtbare 'toegangspoort' waar studenten om vroegen.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Wacht niet op een perfect coachingteam. Train een paar geïnteresseerde docenten in de actiegerichte methoden, stel vaste mentorspreekuren in en publiceer één aanspreekpunt. Daarmee heb je de kern van de coachrol al gedekt.

1.6 - IMPLEMENTATIECHECKLIST

Gebruik onderstaande checklist om een HUB op te zetten die aansluit bij wat je eigen studenten en docenten nodig hebben. Vink elke stap af als die klaar is.

CO-CREATIE EN VALIDATIE

- ☐ Plan een co-creatieworkshop van twee uur met een gelijk aantal MBO-studenten en docenten, en indien mogelijk andere lokale stakeholders.
- ☐ Volg de vijf fasen: warming-up, context, behoeftenanalyse in tweetallen, plattegrond en moodboard, MoSCoW.
- ☐ Gebruik moodboards, plattegrondschetsen en thematische groepering om eisen zichtbaar te maken.

- ☐ Toets je aannames in de behoeftenanalyse in tweetallen: belemmeringen, ontbrekende middelen, motivatie en verwachtingen van de ruimte.
- ☐ Controleer de ontwerpkeuzes nogmaals met de deelnemers en pas ze aan.

MINIMAAL LEVENSVATBARE HUB

- ☐ Spreek de Must haves af via MoSCoW en schrijf op wat is uitgesteld.
- ☐ Zorg voor een herconfigureerbare ruimte met modulair meubilair.
- ☐ Zorg voor betrouwbare wifi en genoeg stopcontacten.
- ☐ Zorg voor afsluitbare opslag voor prototypes op de lange termijn.
- ☐ Zorg voor eenvoudig prototypingmateriaal en presentatieapparatuur.
- ☐ Plan informele ontmoetingsmomenten, zoals een koffiehoek en een who's-whobord.

ROLLEN VAN BEDRIJFSCOACHES

- ☐ Benoem een of meer bedrijfscoaches en, indien nodig, een coördinator.
- ☐ Bepaal hun taken: mentoring, workshops en koppelingen met bedrijven.
- ☐ Train geselecteerde docenten in actiegerichte methoden zoals Lean Startup en Design Thinking.
- ☐ Stel vaste mentorspreekuren in en publiceer één aanspreekpunt.
- ☐ Spreek met docenten af hoe het werk van de coaches in het curriculum past.

VOORTDURENDE VERBETERING

- ☐ Verzamel regelmatig feedback van studenten, docenten en bedrijfspartners.
- ☐ Herzie de ontwerpprincipes, de indeling en de prioriteiten periodiek.
- ☐ Bekijk de lijst 'Won't have (yet)' opnieuw wanneer budget en ervaring groeien.

Bronnen: C-ENTRE co-creatieworkshops in Nederland (Leeuwarden), Hongarije (Szeged) en Portugal (Braga).

2 – MESO-NIVEAU: REGIONAAL ECOSYSTEEM

Het MESO-niveau kijkt voorbij je eigen instelling. Een Ondernemers HUB is geen geïsoleerde ruimte of geïsoleerd programma. Hij maakt deel uit van een regionaal en nationaal ecosysteem van bedrijven, startupnetwerken, ondersteunende organisaties, overheden en financiers. Een HUB die op dit ecosysteem voortbouwt, voorkomt dubbel werk, blijft langer relevant en geeft studenten in het beroepsonderwijs toegang tot echte opdrachten, mentoren en netwerken.

Dit hoofdstuk put uit bureauonderzoek in Hongarije, Nederland en Portugal. De drie landen bieden aanvullende voorbeelden: samenwerkende innovatienetwerken in Nederland, duaal onderwijs en samenwerking met de industrie in Hongarije, en regionale innovatiestrategieën met samenwerking tussen meerdere stakeholders in Portugal. Gebruik ze als inspiratie, niet als modellen om te kopiëren, en als leidraad om het ecosysteem rond je eigen instelling in kaart te brengen.

Het hoofdstuk bestaat uit zes onderdelen. Paragraaf 2.1 beschrijft het bureauonderzoek achter het hoofdstuk. Paragraaf 2.2 geeft de regionale bevindingen: innovatie-infrastructuur, beleidsprioriteiten en de hiaten en kansen voor MBO. Paragraaf 2.3 brengt de stakeholders in kaart en beschrijft drie partnerschapsmodellen. Paragraaf 2.4 laat zien hoe beleid, financiering en institutionele strategie op elkaar aansluiten. Paragraaf 2.5 beschrijft de HUB-functies in een regionale context, van coaching tot koppelingen met het beroepscurriculum. Paragraaf 2.6 is een stapsgewijze checklist voor het implementeren van het MESO-niveau in je eigen regio.

2.1 - BUREAUONDERZOEK EN VERGELIJKENDE ANALYSE

Kijk voordat je een HUB ontwerpt wat jouw regio al te bieden heeft. De C-ENTRE partners deden dit in Hongarije, Nederland en Portugal. Ze bestudeerden het beleid, de ondernemerschapsprogramma's, de innovatie-infrastructuur en de regionale netwerken die ertoe doen voor een Ondernemers HUB in beroepsonderwijs en beroepsopleiding (MBO). Je kunt dezelfde vier gebieden gebruiken om je eigen regio te scannen.

WAAR HET ONDERZOEK NAAR KEEK

- **Beleidsafstemming.** Nationale en regionale innovatiestrategieën en MBO-prioriteiten.
- **Ondersteuning van ondernemerschap.** Bestaande programma's, financieringsmogelijkheden en innovatie-infrastructuur.
- **Stakeholdernetwerken.** Verbindingen tussen scholen, bedrijven, overheden en ondernemende gemeenschappen.
- **Onderwijsmodellen.** Aanpakken die ondernemend leren koppelen aan praktische bedrijfsopdrachten.

WAT OPVALT PER LAND

Land	Wat opvalt
Nederland	Samenwerkende innovatienetwerken

Land	Wat opvalt
Hongarije	Duale onderwijsstructuren en samenwerking met de industrie
Portugal	Regionale innovatiestrategieën en samenwerking tussen meerdere stakeholders

De belangrijkste bevinding is in alle drie hetzelfde: bouw voort op wat je regio al heeft. Verbind studenten in het beroepsonderwijs met het bredere ondernemerschapsecosysteem in plaats van helemaal nieuwe structuren te creëren.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Gebruik de vier gebieden als snelle scan van je eigen regio. Schrijf per gebied één regel op: welk beleid, welke programma's, netwerken en onderwijsmodellen raken in MBO al aan ondernemerschap? Dat is het begin van de ecosysteemkaart die je maakt in stap 2 van de checklist in paragraaf 2.6.

2.2 - REGIONALE BEVINDINGEN

Deze paragraaf brengt samen wat de partnerregio's lieten zien op drie punten: de innovatie-infrastructuur die al bestaat, de beleidsprioriteiten waaraan je kunt aanhaken, en de hiaten en kansen voor MBO. Elk punt eindigt met wat het betekent voor je eigen HUB.

BESTAANDE INNOVATIE-INFRASTRUCTUUR

Innovatie-infrastructuur is meer dan gebouwen en apparatuur. Bedrijfsnetwerken, mentorprogramma's en gedeelde werkomgevingen zijn ook middelen, vooral wanneer studenten aan echte bedrijfsopdrachten kunnen werken. Drie voorbeelden laten drie verschillende manieren zien om ze te gebruiken.

Voorbeeld	Wat het is	Wat partners inbrengen	Wat je ervan kunt meenemen
Media Innovation Campus Leeuwarden (MICA), Nederland	Studenten, docenten en bedrijven werken samen aan multidisciplinaire projecten op het gebied van media, communicatie en digitale innovatie.	Bedrijven zijn toegewijde projectpartners, via financiële bijdragen of projectinvesteringen. Studenten worden niet behandeld als onbetaalde arbeid.	Een partnerschap werkt als beide kanten er iets aan hebben: bedrijven krijgen nieuwe perspectieven en oplossingen, studenten maken kennis met professionele verwachtingen en klantrelaties.
Sectorale opleidingscentra (ÁKKs), Hongarije	Centra die scholen en bedrijven samenbrengen.	Industriepartners leveren geavanceerde apparatuur, technische expertise en mentoring. Studenten werken aan praktische productie-uitdagingen,	Gebruik bestaande samenwerkingen en faciliteiten met de industrie om ondernemerschap in technisch onderwijs te

Voorbeeld	Wat het is	Wat partners inbrengen	Wat je ervan kunt meenemen
		zoals het verbeteren van een industrieel proces.	brengen, zonder grote nieuwe investeringen.
Startup Braga en Human Power Hub, Portugal	Twee organisaties met een verschillende focus: Startup Braga ondersteunt technologische ondernemingen, de Human Power Hub richt zich op sociale innovatie en maatschappelijke vraagstukken.	In het Portugese voorstel bereidt een MBO-HUB studenten voor: de HUB helpt ze technische prototypes om te zetten in gevalideerde bedrijfsconcepten en verwijst ze daarna door naar de juiste organisatie.	Vul bestaande incubators aan in plaats van ze te kopiëren, en bied studenten in het beroepsonderwijs een makkelijkere eerste stap.

BELEIDSPRIORITEITEN

De regionale strategieën in de drie landen delen meerdere prioriteiten: concurrentiekracht van het mkb, digitale transformatie, duurzaamheid en het behouden van talent. Als je HUB aansluit op deze prioriteiten, is het makkelijker om partners aan te trekken en publieke financiering te vinden. De prioriteiten helpen je ook om opdrachten te kiezen die voor je regio ertoe doen.

- **Braga, Portugal.** De Cávado 2030-strategie legt de nadruk op concurrentiekracht van het mkb en het behouden van talent. Het gemeentelijke klimaatbeleid van Braga richt zich op duurzaamheid en circulaire economie. De Portugese analyse suggereert deze prioriteiten om te zetten in studentopdrachten, zoals het helpen van familiebedrijven bij het automatiseren van processen of het ontwikkelen van producten uit industrieel afval.
- **Noord-Nederland.** Het KONNECT 2.0-programma gebruikt publieke middelen om samenwerking tussen mkb en kennisinstellingen te stimuleren, met focus op innovatiehubs en thematische netwerken. Zoek niet alleen naar financiering voor onderwijs. Zoek naar programma's die gezamenlijke innovatie en kennisuitwisseling ondersteunen, en positioneer studenten als bijdragers aan de regionale ontwikkeling.
- **Hongarije.** De regionale focus ligt op industriële modernisering en het behouden van lokaal talent. Een HUB kan jongeren helpen micro-ondernemingen te starten of familiebedrijven te moderniseren. Dat versterkt de lokale economie en geeft afgestudeerden uit het beroepsonderwijs een reden om in hun regio te blijven.

HIATEN EN KANSEN VOOR MBO

Alle partnerregio's hebben innovatie-infrastructuur, maar studenten in het beroepsonderwijs kunnen er vaak niet bij. Traditionele incubators richten zich vaak op

afgestudeerden van universiteiten, technologiestartups of gevestigde bedrijven. Studenten in het beroepsonderwijs krijgen soms geen ondersteuning om een praktische technische oplossing om te zetten in een bedrijf. Een HUB kan deze kloof dichten met toegankelijke coaching, bedrijfsontwikkeling in een vroeg stadium en koppelingen met regionale netwerken.

Begin bij het afstudeerproject. Portugese studenten maken een Projeto de Aptidão Profissional (PAP) en Hongaarse technische studenten doen een praktisch examenproject. Deze projecten leveren vaak een technische oplossing of prototype op dat daarna nooit verder wordt ontwikkeld. Een HUB kan één extra stap toevoegen: studenten onderzoeken de marktbehoefte, berekenen de kosten, testen de oplossing met bedrijven en schetsen een eenvoudig bedrijfsmodel. Zo ontstaat een ondernemend traject zonder nieuw programma.

Portugese analyse: een doorlopend pad. Geïnspireerd op het co-creatiemodel Link me UP – 1000 Ideias zouden multidisciplinaire studententeams werken aan uitdagingen van lokale mkb-bedrijven en technische, creatieve en zakelijke vaardigheden combineren. Na een gestructureerde ontwikkelperiode worden veelbelovende oplossingen met bedrijven getest en doorverwezen naar Startup Braga of de Human Power Hub. Het resultaat is een doorlopend pad van schoolproject naar validatie met bedrijven en naar incubatie.

Doorstroming in Nederland. Het Center for Entrepreneurship in Leeuwarden biedt workshops, mentoring, venture-programma's en koppelingen met regionale ondernemersnetwerken. Samen met challengegerichte omgevingen zoals MICA laat het zien hoe studenten kunnen groeien van het verkennen van een idee tot het bouwen van een praktische oplossing met externe partners. Voor een beroepsopleiding geven vergelijkbare koppelingen studenten toegang tot expertie en netwerken buiten de eigen school.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Maak, voordat je iets nieuws plant, een lijst van wat je regio al biedt: ruimtes, programma's en netwerken die ondernemers ondersteunen. Markeer vervolgens de hiaat die dit hoofdstuk in de partnerregio's vond: ondersteuning die studenten in het beroepsonderwijs ook echt kunnen bereiken. Begin bij iets wat je studenten al doen, zoals een afstudeerproject of praktijkexamen, en vraag je af hoe dat de eerste stap naar een ondernemend project kan worden.

2.3 - STAKEHOLDERMAPPING EN PARTNERSCHAPSMODELLEN

Deze paragraaf introduceert de typische stakeholdergroepen en laat zien hoe een Ondernemers HUB zich kan positioneren als de verbinder tussen hen.

ZES STAKEHOLDERGROEPEN

De regionale analyses onderscheiden zes belangrijke stakeholdergroepen voor de ontwikkeling van een Ondernemers HUB: aanbieders van beroepsonderwijs, startup-

ondersteunende organisaties en incubators, innovatie-intermediairs en ontwikkelingsmaatschappijen, bedrijven, mkb en brancheorganisaties, overheden en beleidsorganisaties, en nationale en regionale ondernemerschapsprogramma's. Hun bijdragen variëren van onderwijsexpertise en mentoring tot bedrijfsuitdagingen, financieringsmogelijkheden en ondersteuning bij bedrijfsontwikkeling.

- **Aanbieders van beroepsonderwijs** vormen de onderwijsbasis van je HUB. Ze brengen studenten, docenten, technische expertise, werkplaatsen en ruimte in het bestaande curriculum mee. In Hongarije verbinden Vocational Training Centres en Sectoral Training Centres (ÁKKs) onderwijs al met de industrie. In Portugal kunnen scholen als Escola Profissional de Braga (EPB) en Profitecla de praktische afstudeerprojecten van studenten als uitgangspunt gebruiken. Verankeer HUB-activiteiten in deze bestaande structuren, niet alleen in buitenschoolse programma's.
- **Startup-ondersteunende organisaties en incubators** bieden wat een school vaak niet kan: zakelijke mentoring, incubatie, toegang tot investeerders en ondersteuning van nieuwe ondernemingen. In Noord-Nederland verbinden netwerken als Founded in Friesland ondernemers met bredere startupgemeenschappen. In Portugal bieden Startup Braga en de Human Power Hub verschillende paden voor technologische en sociale ondernemingen. Je HUB bereidt studenten voor met vroege ideeontwikkeling, businessmodellering en validatie, waarna de partner de meer gevorderde ondersteuning overneemt.
- **Innovatie-intermediairs en ontwikkelingsmaatschappijen** koppelen scholen aan regionale economische kansen. InvestBraga in Portugal heeft uitgebreide bedrijfsnetwerken en weet wat de regionale industrie nodig heeft. De Portugese analyse stelt voor deze kennis te gebruiken om operationele uitdagingen te vinden waaraan studenten in het beroepsonderwijs kunnen werken. In Nederland geven de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en YnBusiness toegang tot netwerken voor bedrijfsontwikkeling en innovatie-expertise. Ze helpen je partners te vinden buiten je eigen netwerk.
- **Bedrijven, mkb en brancheorganisaties** brengen echte uitdagingen, professionele expertise, mentoring en middelen mee. Het werkt het best als beide kanten er iets aan hebben. De Hongaarse analyse beschrijft bedrijven die apparatuur en technische mentoren leveren terwijl studenten werken aan praktische industriële uitdagingen. Bedrijven krijgen mogelijke oplossingen en toekomstige vakmensen, en studenten ontwikkelen ondernemende competenties in een authentieke omgeving. Zulke partnerschappen kunnen ook leiden tot nieuwe producten, diensten of bedrijfsprocessen.
- **Overheden en beleidsorganisaties** geven strategische richting, legitimiteit en mogelijk financiering. Gemeenten, regionale ontwikkelingsorganisaties en nationale agentschappen kunnen je HUB koppelen aan prioriteiten als digitalisering, duurzaamheid en het behouden van talent, zodat ondernemend onderwijs bredere economische en maatschappelijke doelen ondersteunt.
- **Nationale en regionale ondernemerschapsprogramma's** bieden financiering, training en zichtbaarheid voor nieuwe ondernemingen en kunnen deuren openen

die een school alleen niet open krijgt. Voorbeelden uit de partnerlanden zijn KONNECT 2.0 in Noord-Nederland, Portugal 2030 en Norte 2030, en GINOP Plusz in Hongarije. Een HUB kan deze programma's gebruiken om cofinanciering en partners te vinden en om studentenprojecten te koppelen aan regionale prioriteiten. Controleer de voorwaarden, deadlines en cofinancieringsregels van elk programma voordat je eromheen plant (zie paragraaf 2.4).

PARTNERSCHAPSMODELLEN EN WEDERZIJDSE WAARDE

Effectieve partnerschappen hebben complementaire verantwoordelijkheden en duidelijke voordelen voor elke betrokken organisatie. De landenanalyses suggereren drie modellen die je als inspiratie kunt gebruiken.

Model	Voorbeeld	Hoe het werkt	Principe om mee te nemen
Samenwerkende innovatie	Nederland: MICA	Scholen en bedrijven werken samen aan multidisciplinaire projecten. Bedrijven leveren echte uitdagingen en dragen financieel of via projectinvesteringen bij. Studenten en docenten brengen kennis, creativiteit en oplossingen in. Het is een professioneel partnerschap, geen traditionele schoolopdracht.	Spreek duidelijke verwachtingen af over projectdoelen, bijdragen van partners en de waarde voor iedereen.
Industrie-geïntegreerd	Hongarije: het duale beroepsonderwijssysteem	Het duale systeem verbindt scholen, werkgevers en kamers van koophandel al. Een HUB breidt dit uit naar ondernemende projecten, mentoring en bedrijfsideeën van studenten. Kamers helpen je mkb-bedrijven te bereiken en sectorale opleidingscentra bieden technische infrastructuur.	Breid bestaande relaties uit in plaats van een apart partnernetwerk op te bouwen.
Progressieve ondernemende ondersteuning	Portugal: het voorstel van Braga	Partners dragen in opeenvolgende fasen bij. Beroepsscholen signaleren veelbelovende technische projecten, de HUB biedt bedrijfsontwikkeling en coaching, mkb-bedrijven ondersteunen praktisch testen en InvestBraga opent commerciële netwerken. Verder ontwikkelde ondernemingen worden doorverwezen naar Startup Braga of de Human Power Hub.	Laat de HUB een doorlopend pad coördineren en laat elke partner bijdragen waar die het best in is.

DE HUB: VERBINDER IN HET ECOSYSTEEM

Een stakeholdermap is meer dan een lijst van wie er in je regio zit. Vraag je af hoe de organisaties elkaar kunnen aanvullen: wat kan elk bijdragen, wat verwacht het terug en waar creëert samenwerking extra waarde?

De Nederlandse en Hongaarse voorbeelden laten wederkerigheid zien: bedrijven leveren middelen en expertise, niet alleen opdrachten. Het Portugese model voegt duidelijke verantwoordelijkheden en doorverwijspaden toe, zodat studenten de juiste ondersteuning vinden naarmate hun project groeit.

Een HUB kan daarom fungeren als coördinerend platform. Hij vertaalt bedrijfsbehoeften naar leermogelijkheden, verbindt studenten met externe expertise en helpt hen richting ondernemende activiteit. Wat telt is niet het aantal partners, maar de kwaliteit van de samenwerking, de duidelijkheid van de rollen en de waarde die voor iedereen ontstaat.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Teken een kaart van de zes stakeholdergroepen voor jouw regio. Schrijf bij elke organisatie op wat die kan bieden en wat die terug verwacht. Begin met de een of twee partners waarbij beide kanten er duidelijk baat bij hebben, en zorg dat bedrijven meedoen als partners die bijdragen, niet alleen als leveranciers van opdrachten. De stakeholdermap in paragraaf 6.1 helpt je daarbij.

2.4 - BELEID, FINANCIERING EN INSTITUTIONELE FIT

Een HUB blijft bestaan wanneer onderwijsbeleid, regionale prioriteiten, financiering en de strategie van je eigen instelling dezelfde kant op wijzen. Hongarije, Nederland en Portugal laten drie verschillende manieren zien om ondernemende activiteiten in bestaande kaders in te passen. Deze paragraaf koppelt het HUB-ontwerp aan nationale en regionale beleidskaders, financieringsinstrumenten en institutionele strategieën en mandaten.

NATIONALE EN REGIONALE BELEIDSKADERS

Nationaal onderwijsbeleid en regionale innovatiestrategieën vormen een goede basis, vooral waar ze praktijkgericht leren, samenwerking met de industrie en ondernemende competenties stimuleren.

- **Hongarije.** De MBO 4.0-strategie (Szakképzés 4.0) moderniseert het beroepsonderwijs, bouwt digitale competenties op en versterkt de banden tussen scholen en bedrijven. De nadruk op projectgericht leren en duaal onderwijs laat ruimte voor ondernemerschap binnen bestaande programma's. Een HUB kan voortbouwen op de verplichte technische examenprojecten (projektfeladat) en studenten helpen het commerciële potentieel ervan te verkennen terwijl ze aan de gebruikelijke eisen voldoen. HUB-activiteiten ondersteunen bestaande onderwijsdoelen in plaats van een parallelle leerstructuur te creëren.

- **Portugal.** De Portugal 2030-strategie en de regionale Smart Specialisation Strategies (RIS3) leggen de nadruk op digitale transformatie, duurzaamheid en concurrentiekracht van het mkb. De analyse van Braga stelt voor deze prioriteiten te vertalen naar studentopdrachten, zoals automatiseringsoplossingen voor lokale fabrikanten of kansen in de circulaire economie. Koppel HUB-projecten aan de prioriteiten van CIM Cávado en de gemeentelijke klimaatstrategie van Braga, en je laat zien hoe ondernemend leren bijdraagt aan regionale economische ontwikkeling.
- **Noord-Nederland.** Regionale strategieën stimuleren samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en innovatienetwerken. Programma's voor digitale innovatie, duurzame ontwikkeling en concurrentiekracht van het mkb laten beroepsinstellingen deelnemen aan regionale innovatie. Gebruik deze prioriteiten om relevante bedrijfsuitdagingen te kiezen en om partnerschappen buiten de onderwijssector op te bouwen.

FINANCIERINGSINSTRUMENTEN EN PRIKKELS

De landenanalyses benoemen meerdere financieringsinstrumenten voor ondernemerschapsonderwijs, innovatieprojecten en samenwerking tussen scholen en bedrijven. Of ze passen, hangt af van je activiteiten, je partners en de toelatingsvoorwaarden.

Land	Instrument	Wat het ondersteunt	Hoe een HUB het kan gebruiken
Hongarije	GINOP Plusz (Economic Development and Innovation Operational Programme Plus)	Concurrentiekracht van het mkb, digitalisering en ontwikkeling van het beroepsonderwijs	Combineer het met de eigen middelen van de instelling en met bijdragen van partners uit de industrie. Bedrijven in Sectoral Training Centres kunnen apparatuur, expertise of materialen leveren, zodat de HUB niet alles zelf hoeft te financieren.
Nederland	SNN- en EFRO-programma's (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling), waaronder Valorisatie Klein en challengegerichte innovatiesubsidies	Regionale innovatie en samenwerking	Zoek financiering via partnerschappen met mkb-bedrijven en regionale organisaties, vooral wanneer studentenprojecten bijdragen aan praktische innovatie of maatschappelijke uitdagingen.
Portugal	Portugal 2030 en Norte 2030	Europese financiering gekoppeld aan regionale prioriteiten als digitalisering,	Plaats HUB-activiteiten binnen deze initiatieven. Werk bijvoorbeeld met lokale fabrikanten aan energie-efficiëntie of procesautomatisering, mits de

Land	Instrument	Wat het ondersteunt	Hoe een HUB het kan gebruiken
		mkb-innovatie en de groene transitie	activiteiten en het partnerschap voldoen aan de eisen van het programma.

Controleer de relevante calls, toelatingsvoorwaarden en beschikbare budgetten voordat je een financieringsvoorstel schrijft.

In alle drie de landen biedt Erasmus+ kansen voor internationale samenwerking, methodologieontwikkeling en kennisuitwisseling, zoals het C-ENTRE-project zelf laat zien. Maar projectsubsidies houden op. Scheid de financiering voor de eerste ontwikkeling van de middelen die je nodig hebt voor de reguliere werking, en combineer institutionele toezeggingen, externe subsidies en bijdragen van partners waar dat zinvol is.

INSTITUTIONELE STRATEGIEËN EN MANDATEN

Op de lange termijn moet je HUB direct bijdragen aan de doelen van de instelling die hem huisvest. Veelvoorkomende doelen zijn de inzetbaarheid van afgestudeerden, ondernemende competentie, sterkere partnerschappen met de industrie en het praktisch benutten van beroepskennis. Het inbedden van HUB-activiteiten in reguliere onderwijsprocessen helpt om draagvlak te verzekeren en vermindert de afhankelijkheid van tijdelijke projectfinanciering.

- **Portugal.** Het nationale kader omvat het Projeto de Aptidão Profissional (PAP), een praktisch project in het eindjaar, en Formação em Contexto de Trabalho (FCT), opleiding op de werkplek. De Portugese analyse stelt voor om bedrijfsvalidatie en ondernemende ontwikkeling aan PAP-projecten toe te voegen en de opleiding op de werkplek te gebruiken om echte bedrijfsuitdagingen te vinden en aan te pakken. Met de juiste institutionele goedkeuring kunnen deze activiteiten meetellen voor bestaande leer- en beoordelingseisen in plaats van de studielast van studenten te verhogen.
- **Hongarije.** Koppel HUB-activiteiten aan de officiële Training and Output Requirements (Képzési és Kimeneti KöMBOelmények – KKK) en de bestaande duale opleidingsafspraken. Studenten kunnen ondernemende ideeën ontwikkelen via hun technische projectwerk, coaching krijgen van docenten en oplossingen testen met partners uit de industrie. Dit ondersteunt de doelen van beroepsopleidingscentra op het gebied van inzetbaarheid, samenwerking met de industrie en praktische competentie.
- **Nederland.** De Nederlandse analyse benadrukt de koppeling met de prestatiedoelen van de instelling en met regionale samenwerkingsstrategieën. Studentgestuurde innovatieprojecten, betrokkenheid van werkgevers en de ontwikkeling van ondernemende competenties kunnen meetbare bijdragen aan die doelen worden. Wijs binnen de instelling de verantwoordelijkheid voor coördinatie, coaching en externe partnerschappen toe, zodat de activiteiten doorgaan na de opstartfase.

Kies indicatoren die laten zien wat de HUB bereikt, zoals deelname van studenten aan ondernemende projecten, partnerschappen met bedrijven, levensvatbare bedrijfsconcepten en afgestudeerden die doorstromen naar werk of zelfstandig ondernemerschap. Kies indicatoren die zowel onderwijsresultaten als regionale impact weerspiegelen. Ze helpen je de waarde van de HUB te beoordelen en te beslissen of je doorgaat.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Koppel je HUB aan één regionale of nationale prioriteit, zoals concurrentiekracht van het mkb, digitalisering, duurzaamheid of het behouden van talent in de regio, en aan één doel van je eigen instelling. Controleer vervolgens welke financieringsinstrumenten passen, inclusief hun toelatingsvoorwaarden, deadlines en cofinancieringsregels. Projectsubsidies lopen af, dus beslis vroeg welke activiteiten ook zonder die subsidies moeten doorgaan.

2.5 - HUB-FUNCTIES IN REGIONALE CONTEXT

Een Ondernemers HUB combineert onderwijsondersteuning met praktische bedrijfsontwikkeling. Pas de functies aan op de behoeften van studenten in het beroepsonderwijs en op wat je regionale ecosysteem al biedt. Deze paragraaf beschrijft zes functies en laat zien hoe ze op elkaar kunnen volgen: coaching en mentoring, incubatie en bedrijfsontwikkeling, ondernemerschapsworkshops, challengegericht leren en samenwerking met de industrie, netwerken en betrokkenheid bij het ecosysteem, en koppelingen met beroepscurricula.

COACHING EN MENTORING

Coaching helpt studenten kansen te herkennen, ideeën te valideren en het vertrouwen en de competenties op te bouwen om technische kennis om te zetten in praktische bedrijfsoplossingen. Een sterke aanpak combineert de pedagogische expertise van MBO-docenten met de marktervaring van ondernemers en professionals uit de industrie.

In de praktijk: het Hongaarse model. De C-ENTRE-analyse stelt voor docenten op te leiden tot MBO-coaches, die het leren van studenten begeleiden met ervaringsgerichte methoden zoals de leercyclus van Kolb. Externe mentoren van lokale bedrijven en kamers van koophandel geven feedback over klantbehoeften, prijsstelling en commerciële haalbaarheid. Een student met een technisch prototype krijgt eerst coaching over wie de klanten kunnen zijn, en daarna feedback van een mkb-eigenaar of de oplossing een echte marktbehoefte beantwoordt. Docenten kunnen zich dan richten op leren en persoonlijke ontwikkeling, terwijl professionals uit het bedrijfsleven de commerciële expertise inbrengen.

INCUBATIE EN BEDRIJFSONTWIKKELING

Incubatie in een MBO-HUB vraagt niet om een aparte bedrijfsincubator. Korte, praktijkgerichte programma's kunnen studenten van eerste idee naar getest prototype

of levensvatbaar bedrijfsconcept brengen, met faciliteiten en expertise die al bestaan in je instelling of regionale netwerk.

In de praktijk: twee korte programma's. In Hongarije zijn de Sectoral Training Centres (ÁKKs) een mogelijke plek. De nationale analyse stelt ontwikkelperiodes van ongeveer zes tot twaalf weken voor, waarin studenten professionele apparatuur gebruiken, mentoring krijgen en oplossingen voor praktische industrieproblemen testen. In Portugal is een vergelijkbaar voorstel een programma van acht weken dat studenten in het beroepsonderwijs voorbereidt op verdere ondersteuning door organisaties als Startup Braga. Beide organiseren incubatie rond haalbare mijlpalen en praktische experimenten, niet rond uitgebreide theoretische businessplannen.

ONDERNEMERSCHAPSWORKSHOPS

Technische opleidingen behandelen de bedrijfskennis die studenten nodig hebben vaak niet. Workshops vullen die leemte. Nuttige onderwerpen zijn klantontdekking, waardeproposities, businessmodellering, prijsstelling, financiële planning, pitchen en de juridische basis van het starten van een bedrijf.

In de praktijk: Center for Entrepreneurship. Het CfE in Leeuwarden biedt workshops aan als onderdeel van een bredere ondersteunende omgeving met mentoring, venture-programma's en regionaal netwerken. Voor een MBO-HUB suggereert dit workshops te organiseren rond de echte fasen van studentenprojecten. Studenten die een prototype gaan testen, volgen eerst een workshop klantvalidatie. Studenten die een bedrijfspresentatie voorbereiden, krijgen gerichte hulp bij kostprijsberekening en pitchen. Zo kan de kennis meteen worden gebruikt.

CHALLENGEGERICHT LEREN EN SAMENWERKING MET DE INDUSTRIE

Challengegericht leren verbindt beroepscompetenties met echte behoeften van bedrijven en de samenleving. Studenten schrijven geen hypothetische businessplannen. Ze werken aan problemen van externe partners, ervaren professionele verwachtingen en testen hun oplossingen in een realistische omgeving.

- **MICA, Nederland.** Multidisciplinaire studententeams werken met bedrijven aan uitdagingen op het gebied van media, communicatie en digitale innovatie. Bedrijven doen mee als toegewijde partners: ze leveren middelen en expertise en profiteren van de creativiteit van studenten. Dit model past bij HUB's die duurzame relaties met de industrie willen op basis van wederzijdse waarde.
- **Link me UP – 1000 Ideias, Portugal.** De Portugese analyse stelt multidisciplinaire innovatiesprints voor. Studenten uit verschillende beroepsrichtingen werken aan uitdagingen van regionale mkb-bedrijven. Studenten elektronica, multimedia en bedrijfsadministratie kunnen bijvoorbeeld samen een oplossing ontwikkelen voor een operationeel probleem van een bedrijf. Studenten leren dat ondernemerschap een proces is dat complementaire competenties vraagt, geen individuele activiteit.

NETWERKEN EN BETROKKENHEID BIJ HET ECOSYSTEEM

Netwerken geeft studenten in het beroepsonderwijs toegang tot professionele gemeenschappen, potentiële klanten, zakelijke mentoren en ondersteunende organisaties. Maak het gestructureerd en geen incidenteel evenement, zodat studenten feedback krijgen, professionele relaties opbouwen en mogelijke ondernemerspaden zien.

- **Chamber Demo Days, Hongarije.** Studenten presenteren werkende prototypes aan lokale ondernemers, vertegenwoordigers van de industrie en potentiële zakenpartners. Dit is een toegankelijk alternatief voor een standaard startup-pitchevenement, omdat studenten in het beroepsonderwijs vaak het sterkst zijn in het tonen van praktische oplossingen. Ze krijgen directe feedback over commerciële toepassingen, vinden mogelijke klanten en leggen contacten voor verdere ontwikkeling.
- **Reverse pitching, Portugal.** Bedrijven presenteren hun operationele uitdagingen aan studententeams, in plaats van dat studenten ideeën pitchen aan bedrijven. De HUB helpt daarna geïnteresseerde studenten en partners uit de industrie om samen te werken. Studenten gaan vanaf het begin aan de slag met duidelijke bedrijfsbehoeften, zodat netwerken een doel heeft.

HUB-ACTIVITEITEN KOPPELEN AAN BEROEPSCURRICULA

Wanneer HUB-activiteiten deel uitmaken van bestaande opleidingen, kunnen meer studenten meedoen en telt het leren mee. Koppel coaching, workshops en innovatie-uitdagingen aan praktische opdrachten, stages, afstudeerprojecten en erkende leeruitkomsten, binnen de eisen van je instelling en de regelgeving.

Land	Koppeling met het curriculum	Hoe de HUB het gebruikt
Portugal	Projeto de Aptidão Profissional (PAP) en Formação em Contexto de Trabalho (FCT)	De Portugese analyse stelt voor om ondernemende onderdelen toe te voegen. Studenten gebruiken stages om operationele uitdagingen te vinden, ontwikkelen oplossingen in door de HUB ondersteunde projecten en nemen bedrijfsvalidatie op in hun afstudeeropdracht. Technische beoordeling en ondernemende ontwikkeling worden verbonden, zonder dat er per se aparte opdrachten bij komen.
Hongarije	Training and Output Requirements (KKK) en verplichte technische examenprojecten	Studenten werken hun praktische examenopdracht uit tot een bedrijfsconcept, ondersteund door coaching, klantvalidatie en feedback uit de industrie. Bestaande duale opleidingspartnerschappen bieden kansen om oplossingen in professionele omgevingen te testen.

Land	Koppeling met het curriculum	Hoe de HUB het gebruikt
Nederland	Erkende leeruitkomsten en projectgerichte opleidingen	Gezamenlijke innovatieprojecten dragen bij aan de professionele ontwikkeling van studenten en versterken de relatie tussen school en regionale bedrijven. Betrek curriculumcoördinatoren en docenten bij het ontwerp, zodat HUB-activiteiten bijdragen aan formele leerdoelen en niet concurreren met de reguliere studielast van studenten.

DE FUNCTIES IN EEN ONTWIKKELPAD ZETTEN

De functies werken het best wanneer ze opeenvolgende fasen van de ontwikkeling van een student ondersteunen. Een praktische volgorde die uit de partneranalyses naar voren kwam:

1. Workshops en uitdagingen uit de industrie.
2. Individuele coaching of teamcoaching.
3. Prototypeontwikkeling en incubatie in een vroeg stadium.
4. Netwerken met potentiële klanten, mentoren en gevestigde ondersteunende organisaties.

Het Portugese voorstel volgt deze volgorde: studenten vinden kansen in beroepsprojecten of werkervaringen, ontwikkelen oplossingen in multidisciplinaire teams, krijgen coaching en commerciële validatie en leggen verbinding met regionale organisaties voor verdere ontwikkeling. Het Hongaarse model volgt een vergelijkbare volgorde, met meer nadruk op bestaande technische opleidingsfaciliteiten en door kamers van koophandel ondersteunde netwerken in de industrie.

Als je een HUB opzet, begin dan met een haalbare combinatie van coaching, praktische workshops en externe uitdagingen. Voeg de meer geavanceerde functies, vooral incubatie en bedrijfsontwikkeling, toe via partnerschappen met bestaande regionale organisaties zodra de vraag van studenten en de institutionele capaciteit zijn gegroeid.

CONCREET VOOR JOUW HUB

Begin niet met alle functies. Begin met drie: coaching, praktische workshops en één externe uitdaging van een regionaal bedrijf. Voeg incubatie later toe, bij voorkeur via een partner. Koppel elke activiteit aan een project of leeruitkomst die al bestaat in je opleiding, zodat studenten en docenten kunnen meedoen zonder extra werkdruk.

2.6 - IMPLEMENTATIECHECKLIST

Gebruik onderstaande checklist om je regionale ecosysteem te beoordelen, de juiste partnerschappen op te bouwen en je HUB af te stemmen op onderwijsprioriteiten, beschikbare middelen en financiering. Elke stap eindigt met een praktisch resultaat dat je aan je implementatieplan kunt toevoegen. Vink elke stap af als die klaar is.

Implementatieprincipe. Begin met een haalbare pilot, met bestaande middelen van de instelling en een klein aantal toegewijde partners. Breid de functies van de HUB uit zodra het eerste model onderwijskundige waarde, betrokkenheid van partners en operationele haalbaarheid heeft laten zien.

STAP 1 – BEPAAL DE REGIONALE FOCUS VAN DE HUB

- ☐ Bepaal welke beroepsrichtingen, studentengroepen en welk geografisch gebied de HUB gaat bedienen.
- ☐ Bepaal twee of drie regionale economische uitdagingen die aansluiten bij de technische competenties van studenten.
- ☐ Bepaal wat de HUB gaat bieden dat bestaande ondernemerschapsdiensten niet bieden.

Verwacht resultaat: *een beschrijving van een pagina van het regionale doel en de doelgroepen van de HUB.*

STAP 2 – BRENG HET BESTAANDE ONDERNEMERSCHAPSECOSYSTEEM IN KAART

- ☐ Maak een lijst van de relevante MBO-aanbieders, bedrijven, kamers van koophandel, startupnetwerken, incubators, innovatie-intermediairs en overheden.
- ☐ Inventariseer de beschikbare faciliteiten, apparatuur, mentorprogramma's, evenementen en zakelijke ondersteuningsdiensten.
- ☐ Noteer wat elke organisatie al doet en waar hiaten of kansen zijn voor studenten in het beroepsonderwijs.
- ☐ Bepaal welke middelen je via partnerschappen kunt bereiken in plaats van ze in de HUB zelf te ontwikkelen.

Verwacht resultaat: *een kaart van het regionale ecosysteem en een inventaris van middelen.*

STAP 3 – BEPAAL EN PRIORITEER STRATEGISCHE PARTNERS

- ☐ Maak een shortlist van organisaties die bedrijfsuitdagingen, technische middelen, mentoring, financiering of doorgroeimogelijkheden voor ondernemers kunnen bieden.
- ☐ Bepaal wat elke partner oplevert, zoals toegang tot studententalent, innovatieve oplossingen of toekomstige medewerkers.
- ☐ Prioriteer partners op strategische relevantie, bereidheid tot samenwerking en praktische bijdragen.
- ☐ Organiseer verkennende gesprekken om wederzijdse belangen en verwachtingen te toetsen.

Verwacht resultaat: *een geprioriteerde shortlist van partners met mogelijke bijdragen en wederzijdse voordelen.*

STAP 4 – MAAK PRAKTISCHE AFSPRAKEN MET PARTNERS

- ☐ Spreek verantwoordelijkheden af voor studentbegeleiding, coaching, faciliteiten, middelen en communicatie.
- ☐ Bepaal hoe bedrijven uitdagingen aandragen en hoe studententeams worden geselecteerd en ondersteund.
- ☐ Maak duidelijk wat de verwachtingen zijn over financiële bijdragen of bijdragen in natura, projectresultaten en intellectueel eigendom.
- ☐ Leg de afspraken vast en wijs in elke organisatie een contactpersoon aan.

Verwacht resultaat: *conceptpartnerschapsovereenkomsten en een operationele verantwoordelijkhedenmatrix.*

STAP 5 – CONTROLEER DE AFSTEMMING OP BELEID EN INSTELLING

- ☐ Bekijk de relevante nationale MBO-strategieën, regionale innovatieprioriteiten en lokale ontwikkelplannen.
- ☐ Bepaal welke prioriteiten de HUB direct kan aanpakken, zoals digitalisering, duurzaamheid of concurrentiekracht van het mkb.
- ☐ Koppel de voorgestelde HUB-activiteiten aan de strategische doelen van je instelling en aan formele leeruitkomsten van het beroepsonderwijs.
- ☐ Bevestig met de instellingsleiding welke activiteiten kunnen worden geïntegreerd in curricula, stages of afstudeerprojecten.

Verwacht resultaat: *een matrix voor de afstemming op beleid en instelling, met de relevante goedkeuringen benoemd.*

STAP 6 – BEOORDEEL FINANCIERING EN BESCHIKBARE MIDDELEN

- ☐ Raam de minimale kosten van coördinatie, coaching, workshops, materialen en faciliteiten.
- ☐ Bepaal welke middelen al beschikbaar zijn in de instelling en via partners.
- ☐ Onderzoek relevante regionale, nationale en Europese financieringsinstrumenten en controleer toelatingsvoorwaarden, deadlines en cofinancieringseisen.
- ☐ Maak onderscheid tussen kosten voor de eerste ontwikkeling en doorlopende exploitatiekosten.
- ☐ Bepaal welke kernactiviteiten de instelling en partners kunnen volhouden zonder tijdelijke subsidies.

Verwacht resultaat: *een eerste HUB-begroting, een register van financieringsmogelijkheden en een duurzaamheidsplan.*

STAP 7 – ONTWERP EN TEST EEN KLEINSCHALIGE HUB-PILOT

- ☐ Kies één beroepsopleiding of studentengroep en een of twee externe bedrijfspartners.
- ☐ Kies een echte bedrijfs- of maatschappelijke uitdaging die past bij de leerdoelen van de studenten.

- ☐ Combineer een korte workshopreeks, gestructureerde coaching, praktische ontwikkeling en een eindpresentatie aan partners.
- ☐ Spreek een realistische planning, verantwoordelijkheden en meetbare leer- en projectresultaten af.
- ☐ Verzamel feedback van studenten, docenten en partners voordat je het model uitbreidt.

Verwacht resultaat: *een goedgekeurd pilotplan met een tijdlijn, partners, activiteiten en evaluatiecriteria.*

STAP 8 – EVALUEER DE RESULTATEN EN BEREID JE VOOR OP VOORTZETTING

- ☐ Beoordeel het leren van studenten, projectresultaten, tevredenheid van partners en het gebruik van middelen.
- ☐ Beoordeel of de HUB bijdraagt aan de doelstellingen van de instelling en aan regionale behoeften.
- ☐ Bepaal welke partnerschappen en activiteiten moeten doorgaan, veranderen of uitbreiden.
- ☐ Wijs de doorlopende verantwoordelijkheid voor HUB-coördinatie toe en spreek de volgende implementatiecyclus af.

Verwacht resultaat: *een pilotevaluatie en een besluit over de volgende fase van de HUB-ontwikkeling.*

3 – MACRO-NIVEAU: EUROPESE BENCHMARKING

Het MACRO-niveau brengt een Europese blik in je lokale HUB-ontwerp, zodat je kunt voortbouwen op aanpakken die al werken in plaats van bij nul te beginnen. Het put uit vier HUB's die teams uit Nederland, Portugal en Hongarije bezochten.

Dit hoofdstuk bestaat uit vier delen. Paragraaf 3.1 beschrijft de bezoeken en de vier HUB's. Paragraaf 3.2 geeft de succesfactoren die overal terugkomen. Paragraaf 3.3 legt uit hoe je een model aanpast zonder de zwakke punten ervan te kopiëren. Paragraaf 3.4 is een checklist die je met je eigen team kunt gebruiken.

3.1 - INTERNATIONALE LOCATIEBEZOEKEN

Vier Nederlandse Ondernemers HUB's werden bezocht door gemengde internationale teams en beoordeeld met één gedeeld observatieformulier. Dit hoofdstuk legt uit hoe ze zijn gekozen, hoe ze zijn bestudeerd en hoe elk ervan eruitziet.

HOE DE HUB'S ZIJN GEKOZEN

Alle vier de HUB's liggen in Nederland en werden bezocht tijdens het studiebezoek in Nederland in oktober 2026. Nederland is gekozen omdat het in de ervaring van de partners een aantal gevestigde Ondernemers HUB's binnen het onderwijs heeft, terwijl vergelijkbare HUB's in Hongarije en Portugal nauwelijks bestaan. De vier HUB's verschillen duidelijk in hoe ze studenten in het beroepsonderwijs met ondernemerschap verbinden en in hoe ze worden gefinancierd, en laten daarom samen zien hoe een HUB er onder verschillende omstandigheden uit kan zien. De bezoekende teams kwamen uit Nederland, Portugal en Hongarije.

HOE DE HUB'S ZIJN BESTUDEERD

Elk bezoek gebruikte hetzelfde gestructureerde formulier, het "Observation Form – Learning from Benchmarks". Het heeft drie afvinklijsten (de rol van ondernemerschap in MBO, vaardigheden voor de toekomst, Europese relevantie en overdraagbaarheid) en vier open vragen. In totaal werden 36 formulieren ingevuld door twaalf waarnemers van de instellingen Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), het Center for Entrepreneurship (CfE) en Media Innovation Campus (MICA), Grafisch Lyceum Utrecht (GLU). Tijdens de rondleidingen werden korte gesprekken van enkele minuten gevoerd met startups en studenten.

Bij het lezen van de resultaten gelden twee kanttekeningen. Acht formulieren werden ingevuld door twee waarnemers die bijna elke optie aanvinkten; drie andere waarnemers vinkten veel minder aan. De aantallen beschrijven daarom patronen en meten de HUB's niet. Deze guide meldt "waargenomen door x van de x waarnemers", nooit een percentage van de HUB's.

WAAROM EEN BENCHMARKBEZOEK

Een HUB is makkelijker te ontwerpen als je er een hebt zien werken. Over een model lezen toont de contouren; in het gebouw staan laat zien wie er zijn, wat studenten de hele dag doen en wat het kost om de deuren open te houden. De bezoeken waren daarvoor opgezet: om werkende HUB's in de praktijk te zien en lessen mee te nemen die een lezer in elk Europees land kan toetsen aan de eigen situatie.

WAT HET OBSERVATIEFORMULIER VROEG

Het formulier heeft drie afvinklijsten met in totaal 29 opties, gevolgd door vier open vragen. Waarnemers vinkten een optie aan wanneer ze er tijdens het bezoek bewijs van zagen.

Onderdeel	Focus	Opties die waarnemers konden aanvinken
1. Rol van ondernemerschap in MBO (10 opties)	Hoe de HUB ondernemerschap in het beroepsonderwijs brengt	Kerncompetentie; leren door een echt bedrijf te runnen; open voor een brede groep studenten; geïntegreerd in het beroepsonderwijs; ondernemende houding en initiatief; inzetbaarheidsvaardigheden; kansen zien en problemen oplossen; falen en experimenteren als onderdeel van leren; netwerken buiten de school; paden van onderwijs naar zelfstandig ondernemerschap
2. Vaardigheden voor de toekomst (9 opties)	Welke vaardigheden studenten zichtbaar opbouwen	Creativiteit en innovatie; probleemoplossend vermogen; communicatie en samenwerking; duurzaamheidsvaardigheden; financiële en zakelijke geletterdheid; zelfmanagement en veerkracht; aanpassingsvermogen en een leven lang leren; AI en opkomende digitale technologieën; interculturele en internationale competenties
3. Europese relevantie en overdraagbaarheid (10 opties)	Of de aanpak elders zou kunnen werken, en onder welke voorwaarden	Kan worden gerepliceerd in andere MBO-instellingen; kan werken in verschillende regionale contexten; lage drempels voor implementatie; vraagt specifieke financiering of infrastructuur; vraagt specifieke partnerschappen of ecosysteemvoorwaarden; vraagt aanpassingen in curricula of kwalificatiestructuren; potentieel voor internationale samenwerking; potentieel voor mobiliteit van studenten en personeel; koppeling met Europese programma's en

Onderdeel	Focus	Opties die waarnemers konden aanvinken
		initiatieven; pakt een gemeenschappelijke Europese uitdaging aan

De vier open vragen gingen over wat bijzonder interessant, innovatief of overdraagbaar is; waarmee rekening moet worden gehouden bij de evaluatie; welke ene vraag verder onderzocht moet worden; en wat nog meer het onthouden waard is.

VAN FORMULIEREN NAAR BEVINDINGEN

De vinkjes werden geteld per optie, per HUB en per groep waarnemers. De open antwoorden werden uitgetypt en gegroepeerd in thema's, bijvoorbeeld "learning by doing", "school, bedrijven en gemeenschap" en "voorwaarden voor overdracht". De aantallen in dit hoofdstuk beschrijven wat waarnemers zagen. Ze tonen patronen, geen metingen van de HUB's.

DE VIER HUB'S IN VOGELVLUCHT

HUB	Opzet	Hoe gefinancierd	Wie wordt bediend	Wat opvalt
Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht DOC DRECHTSTEDEN ONDERNEMERS CENTRUM	Twee tot drie jaar oud. Geleid door één docent in dienst van het MBO-college Da Vinci.	Lage huur van gewone startende ondernemers (bureau, computer, koffie). Daarmee worden het gebouw en het salaris van de docent betaald.	Eerst startende ondernemers; daarna studenten uit het beroepsonderwijs.	De lage huur gaat gepaard met een tegenprestatie: huurders bieden stages aan studenten, of studenten runnen hun eigen bedrijf bij DOC.
Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht GRAFISCH LYCEUM UTRECHT	Ongeveer vijf jaar oud. Geleid door één kerndocent.	Reguliere MBO-financiering voor klassen. Groepen van ongeveer 25 studenten betalen de	Afgestudeerden van een reguliere MBO-opleiding die een bedrijf willen starten.	Een optioneel vervolgprogramma van een jaar (‘kopopleiding’): studenten starten een echt bedrijf en worden daarop gecoacht en beoordeeld.

HUB	Opzet	Hoe gefinancierd	Wie wordt bediend	Wat opvalt
		coachende docenten.		
Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden	Onafhankelijke stichting, ongeveer vijf jaar oud.	Europese fondsen, subsidies en aanvragen bij het Regionaal Investeringsfonds voor MBO (RIF). Subsidies nemen langzaam af, daarom bouwt MICA meer eigen inkomstenstromen op.	Studenten van verschillende onderwijsniveaus, creatieve professionals, makers en bedrijven in het noorden van Nederland.	Bedrijven brengen echte vragen in die MICA koppelt aan studenten en professionals; thematische labs en een talentpool geven studenten betaalde ervaring. Digitale innovatie, inclusief AI, is een focus.
Center for Entrepreneurship (CfE), Leeuwarden	Ongeveer zes jaar oud. Begonnen als studentgestuurd initiatief dat uit een afstudeerproject voortkwam.	Gefinancierd uit het eigen budget van de instelling.	Buitencurriculair en open voor alle studenten van de instelling, samen met regionale ondernemers en partners.	"Door en voor studenten": ruimte om te experimenteren, plus programma's, internationale kansen en een museum van eerdere projecten.

Bronnen: DOC, GLU, MICA, CfE en de HUB-bezoeken.

HUB-PROFIELEN

De vier profielen hieronder volgen dezelfde volgorde: wat de bezoekers zagen, hoe het draait, de grootste uitdaging, een voorbeeld uit de praktijk en de les voor je eigen HUB.

Drechtsteden Ondernemers Centrum (DOC), Dordrecht



Wat de bezoekers zagen. DOC is een gebouw met drie verdiepingen. De rondleiding begon beneden met een algemene introductie, gevolgd door een wandeling langs alle drie de verdiepingen. Startende ondernemers zitten verspreid door het gebouw en betalen een lage huur. Ook studenten zijn zichtbaar: sommigen doen klussen voor de startups en sommige MBO-studenten runnen vanuit DOC hun eigen bedrijf. De ruimte heeft hoge plafonds, veel rustige zitplekken, grote tafels om samen aan te werken en kleine nissen met aparte computers en laptops. Een paar logo's, bijvoorbeeld van de gemeente, laten zien met wie DOC samenwerkt.

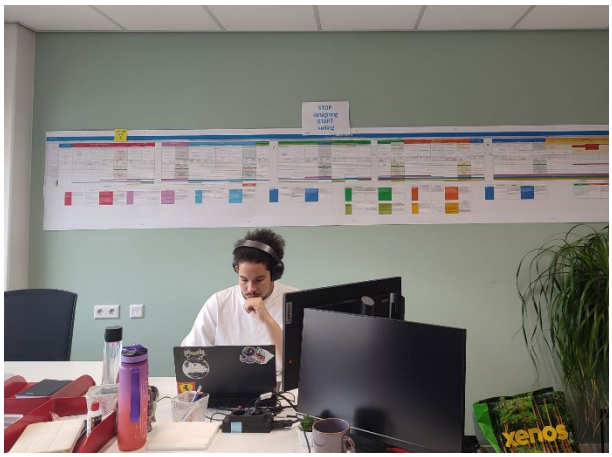
Hoe het draait. DOC is twee tot drie jaar oud en wordt geleid door één docent in dienst van het MBO-college Da Vinci. Gewone startende ondernemers huren tegen een lage prijs een bureau, een computer en koffie. De lage huur gaat gepaard met een tegenprestatie: ze bieden stages aan studenten, of studenten runnen hun eigen bedrijf bij DOC.

Grootste uitdaging: financiering. De MBO-financiering betaalt geen gebouw, dus DOC had een derde inkomstenbron nodig. Die vond het door werkplekken tegen een lage huur aan startups te verhuren. Die inkomsten dekken het gebouw en het salaris van de docent, waardoor DOC zichzelf bedruipt.

Voorbeeld uit de praktijk. Studenten voerden opdrachten uit voor de gemeente.

Concreet voor jouw HUB. Het financieringsmodel. Het verhuren van werkplekken aan gewone startups betaalt het hele systeem, en de bezoekers vonden het het meest onderscheidende financieringsmodel dat ze zagen. Controleer, voordat je het kopieert, of je regio genoeg startups en een geschikt gebouw heeft.

Grafisch Lyceum Utrecht (GLU), Utrecht



Wat de bezoekers zagen. GLU draait een vervolgprogramma (‘kopopleiding’) in het MBO-systeem: studenten kunnen die volgen nadat ze hun reguliere MBO-opleiding hebben afgerond. De ruimte bestaat uit kleine kantoortjes. Studenten worden actief geholpen met hun eigen bedrijf, veel actiever dan bij DOC. Elke maandag is er een startup-moment waarop alle studenten elkaar ontmoeten

en hun planning maken. Aan de muur hangt een grote planning waar studenten samen doorheen werken: aan het begin gestructureerder, later in het jaar losser. De planning is vooraf voorbereid en gekoppeld aan de werkprocessen van de landelijke MBO-kwalificatie. Studenten werken deze werkprocessen door en verdienen daarmee hun vervolgprogramma in ondernemerschap.

Hoe het draait. GLU bestaat ongeveer vijf jaar en wordt geleid door één kerndocent. Het valt binnen de reguliere MBO-financiering: groepen van ongeveer 25 studenten bekostigen de coachende docenten. Het programma duurt een jaar en studenten starten een echt bedrijf dat wordt gecoacht en beoordeeld. Volgens de website van GLU krijgen studenten wekelijks begeleiding van een interne coach en een externe coach die ze kiezen op basis van hun leerdoelen, en delen ze ervaringen in een coachinggroep.

Grootste uitdaging: draagvlak binnen de instelling. De medewerker die het programma trekt, noemde als uitdaging om collega's en het bestuur mee te krijgen, omdat die vaak huiverig zijn voor nieuwe vormen van onderwijs. Het helpt om het een pilot te noemen: wie iets onder die naam probeert, merkt dat opleidingen en bestuur meestal meebewegen.

Voorbeeld uit de praktijk. Een bedrijf met twee studenten als eigenaar maakt video's en promotiefilms voor bedrijven. Via bekende Nederlandse contacten maken ze nu promotievideo's voor bekende artiesten uit de muziekwereld. Terwijl studenten nog aan hun opleidingen werken, is het inmiddels al een goed draaiend bedrijf.

Concreet voor jouw HUB. Het traject is stap voor stap uitgewerkt voor de student. Studenten werken niet alleen aan hun eigen bedrijf: het werk wordt automatisch gekoppeld aan werkprocessen en dus aan studiepunten. Als jouw MBO-systeem een vergelijkbare kwalificatiestructuur heeft, maakt voortbouwen daarop het programma erkend en het bedrijf een deel van de studie.

Media Innovation Campus (MICA), Leeuwarden



Wat de bezoekers zagen. MICA heeft een andere opzet dan DOC en GLU. Het brengt hoger onderwijs, MBO en bedrijfsleven samen op één plek, met innovatie in media als focus en een talentpool als kern. Tijdens de rondleiding zaten studenten uit het hoger onderwijs en uit MBO door elkaar in dezelfde ruimtes, iets wat de bezoekers nergens anders in Nederland hadden gezien. MBO-studenten doen echte klussen voor studenten in het hoger onderwijs, en soms ontwerpen ze voor elkaar. Allemaal zitten ze nog in hun opleiding en werken ze in de mediawereld.

Hoe het draait. MICA is een onafhankelijke stichting van ongeveer vijf jaar oud. Volgens de website brengen bedrijven praktijkvragen in die MICA koppelt aan studenten en

professionals, en kunnen studenten via een talentpool betaalde ervaring opdoen. De financiering komt uit Europese fondsen, subsidies en aanvragen bij het Regionaal Investeringsfonds voor MBO (RIF). Subsidies nemen langzaam af, daarom bouwt MICA nu meer eigen inkomstenstromen op.

Grootste uitdaging: financiering. MICA heeft een groot gebouw nodig, en de kosten komen niet rechtstreeks uit de budgetten van het MBO-instituut of de hogeronderwijsinstelling. Het gebouw is gefinancierd via een RIF-aanvraag en er worden nu nieuwe subsidies aangevraagd. De uitdaging is om een geldstroom op gang te houden. MICA probeert dat te doen met derde inkomstenstromen in plaats van afhankelijk te zijn van subsidies.

Voorbeelden uit de praktijk.

- Een startup van een paar jaar geleden waarin studenten media gebruikten om bewustzijn over oorlog te vergroten. Ze bouwden een tentoonstelling van korte mediaonderdelen die de gevolgen van oorlog voelbaar maken: een podcast van een paar minuten, een stomme film en foto's en voorwerpen verspreid door de ruimte.
- Een groep studenten die werkte aan immersieve media. Hun concept dompelt een ruimte onder in een beleving die veel groter is dan muziek of film alleen, door meerdere soorten media tegelijk te gebruiken en de zintuigen op veel manieren te prikkelen.

Concreet voor jouw HUB. Breng meerdere delen van de samenleving samen in één fysieke ruimte: MBO-school, hoger onderwijs en bedrijfsleven. Veel regio's proberen deze partijen te laten samenwerken, maar het lukt zelden zolang ze in aparte gebouwen en scholen blijven zitten, omdat studenten niet blijven heen en weer reizen tussen locaties. Het werkt als ze naast elkaar zitten. De bezoekers hadden nergens anders in Nederland zo'n permanente gedeelde ruimte gezien.

Center for Entrepreneurship (CfE), Leeuwarden



Wat de bezoekers zagen. CfE is een aparte afdeling binnen de instelling. Het hoort niet bij één opleiding. Studenten van alle opleidingen kunnen buitencurriculair meedoen: ze volgen korte trajecten van ongeveer vier weken, 'trails' of 'journeys' genoemd, waarin ze worden begeleid bij het opzetten van hun eigen bedrijf. Er is een pre-startup-journey en een startup-journey. Daarna kunnen ze meedoen aan het HAYO Incentive Fund, een wedstrijd mogelijk gemaakt door een sponsor, met een hoofdprijs van ongeveer € 2.000 als investering in hun eigen bedrijf. Er zijn honderden studenten actief, van technische bedrijven tot marketingbedrijven en alles daartussenin.

Hoe het draait. CfE is ongeveer zes jaar oud en begon als studentgestuurd initiatief dat uit een afstudeerproject voortkwam. Het wordt gefinancierd uit het eigen budget van de instelling. Studenten mogen hun bedrijf aan hun opleiding koppelen, maar dat hoeft niet. Studentondernemers worden aangemoedigd lid te worden van de CfE-gemeenschap, waardoor hun netwerk snel groeit.

Grootste uitdaging: steun van het bestuur. Het lastigst was het bestuur te overtuigen en een grote, centrale ruimte voor de HUB te regelen. Dat betekende een echte investering.

Voorbeeld uit de praktijk. De kracht zit in de breedte, niet in één bedrijf. Omdat CfE open is voor alle studenten van alle opleidingen, kan elk soort bedrijf er een plek vinden.

Concreet voor jouw HUB. Twee dingen lieten het groeien: de uitzonderlijke drive van de directeur en een voortdurend gesprek met het bestuur en de opleidingsmanagers. Hij vocht ook voor een duidelijk zichtbare HUB-ruimte in het centrum, op de begane grond. Het kostte geld, maar de ruimte zelf telt, omdat die de HUB een gezicht geeft.

3.2 - BELANGRIJKSTE EUROPESE SUCCESFACTOREN

Vier lessen reizen het best mee over de bezoeken heen: stem het geld af op bestaande financieringslogica, zet echt werk in het centrum van het leren, behandel partnerschappen als kernactiviteit en bepaal vroeg hoe je impact laat zien. Elke les staat hieronder onder een van de vier thema's van het MACRO-niveau. Aantallen laten zien op hoeveel van de observatieformulieren een punt wordt genoemd.

BESTUURLIJKE STRUCTUREN

- **Kleine teams, grote afhankelijkheid.** DOC en GLU worden elk geleid door één docent. Een waarnemer vroeg direct of het concept afhangt van de kracht van één persoon en welk risico dat meebrengt.
- **Financiering volgt een bestaande logica.** DOC betaalt zichzelf met lage huren van startende ondernemers. GLU zit binnen de reguliere MBO-financiering en heeft groepen van ongeveer 25 studenten nodig. Geen van beide leunt op een aparte projectsubsidie. Waarnemers zagen specifieke financiering of infrastructuur als vereiste, één waarnemer vroeg hoe een programma überhaupt gefinancierd kan worden.
- **Les:** kies een financieringsmodel dat je instelling al kent, en benoem een tweede persoon die het kan overnemen.

In de praktijk: vier financieringsroutes. Elke HUB loste de geldvraag anders op, en elke route heeft een eigen zwak punt.

HUB	Waar het geld vandaan komt	Waar het mis kan gaan
DOC	Lage huren van startende ondernemers, genoeg om het gebouw en het salaris van de docent te dekken	Heeft genoeg startups in de buurt nodig en een docent die het draaiend kan houden

HUB	Waar het geld vandaan komt	Waar het mis kan gaan
GLU	Reguliere MBO-financiering, waarbij groepen van ongeveer 25 studenten de coachende docenten betalen	Heeft volle groepen nodig en een bestuur dat een nieuwe vorm van onderwijs accepteert
MICA	Europese fondsen, subsidies en aanvragen bij het Regionaal Investeringsfonds voor MBO (RIF), op weg naar eigen inkomsten	Subsidies nemen langzaam af
CfE	Het eigen budget van de instelling	Heeft voortdurende steun van het bestuur nodig

De rode draad is het streven naar geld dat elk jaar terugkomt: DOC en GLU hebben dat al, CfE put uit het budget van de eigen instelling en MICA werkt ernaartoe nu subsidies afnemen. Het bestuur winnen hoort ook bij bestuurlijke structuur. De medewerker van GLU merkte dat het werk een pilot noemen collega's en bestuur bereidwilliger maakte mee te bewegen, en bij CfE bleef de directeur in gesprek met het bestuur en de opleidingsmanagers totdat de HUB een centrale, zichtbare ruimte kreeg.

PEDAGOGISCHE INTEGRATIE MACRO

- **Learning by doing met echte projecten** is het meest herhaalde punt in de open antwoorden (4 van de 11 formulieren).
- **Vaardigheden die studenten opbouwen:** creativiteit en innovatie, communicatie en samenwerking, en zelfmanagement en veerkracht werden waargenomen op 10 van de 11 formulieren; inzetbaarheidsvaardigheden en netwerken buiten de school op 10 van de 11; ondernemende houding op 9 van de 11.
- **Zelden waargenomen:** duurzaamheidsvaardigheden (4 van de 11) en interculturele of internationale competenties (5 van de 11). Falen en experimenteren als onderdeel van leren werd gezien op 7 van de 11 formulieren, en op geen van de drie MICA-formulieren.
- **Wie toegang heeft:** ondernemerschap was open voor een brede groep studenten op 6 van de 11 formulieren. GLU is een specifiek eenjarig programma, wat de afwezigheid daar verklaart.
- **Les:** maak het project echt (een echte opdrachtgever, een echt bedrijf) en plan expliciet voor de vaardigheden die zelden werden gezien, vooral duurzaamheid en internationaal werk.

In de praktijk: vier manieren om ondernemerschap in het leren te bouwen

- **GLU** werkt stap voor stap. Het hele jaar is vooraf gepland en gekoppeld aan de werkprocessen van de landelijke MBO-kwalificatie, zodat een bedrijf runnen automatisch meetelt voor het programma en de studiepunten. Elke maandag

komen alle studenten samen voor een startup-moment. De structuur is aan het begin strikt en wordt in de loop van het jaar losser.

- **CfE** biedt korte journeys van ongeveer vier weken, een pre-startup-journey en een startup-journey, buiten elk programma om. Studenten van alle opleidingen kunnen meedoen, en het HAYO Incentive Fund biedt kans op ongeveer € 2.000 als investering in hun eigen bedrijf.
- **MICA** mengt MBO-studenten en studenten uit het hoger onderwijs in dezelfde ruimtes. MBO-studenten doen echte klussen voor studenten in het hoger onderwijs en ontwerpen soms voor elkaar, zodat het leren via echte opdrachten gebeurt.
- **DOC** laat studenten werken voor de startups in het gebouw, of daar hun eigen bedrijf runnen.

Het contrast is nuttig: GLU geeft structuur en erkenning, CfE geeft vrijheid, en MICA en DOC geven echt werk. Een nieuwe HUB kan ze combineren, bijvoorbeeld een vast traject met ruimte voor de eigen ideeën van studenten.

PARTNERSCHAPSMANAGEMENT MACRO

- **School, bedrijven en gemeenschap zijn verbonden** op 4 van de 11 formulieren, bijvoorbeeld co-working gecombineerd met stages (DOC) of bedrijven die vragen inbrengen waaraan studenten werken (MICA).
- **Gemengde groepen:** DOC zet studenten, docenten en ondernemers in één omgeving; MICA verbindt studenten van verschillende onderwijsniveaus met professionals.
- **Afhankelijkheid:** 9 van de 11 formulieren zeggen dat het model specifieke partnerschappen of ecosysteemvoorwaarden nodig heeft. Een waarnemer vroeg hoe meer universiteiten bij het beroepsonderwijs betrokken kunnen worden.
- **Les:** breng je partners in kaart voordat je de HUB ontwerpt, en spreek af wat elke kant geeft en krijgt (de lage huur van DOC in ruil voor stages is een duidelijk voorbeeld).

In de praktijk: partners met een duidelijke uitwisseling. Bij DOC is de uitwisseling expliciet: startende ondernemers krijgen een lage huur en geven studenten stages of werk. Logo's van partners zoals de gemeente zijn zichtbaar in het gebouw, en studenten voerden opdrachten uit voor de gemeente. Bij MICA brengen bedrijven praktijkvragen in waaraan studenten werken. CfE werkt samen met een sponsor voor het incentive fund en met regionale ondernemers.

MICA voegt een les over plaats toe. Het werkt omdat MBO, hoger onderwijs en bedrijfsleven naast elkaar zitten in één permanente ruimte (zie het MICA-profiel in paragraaf 3.1).

DUURZAAMHEID EN IMPACTMETING

- **Open vraag van waarnemers:** hoe weet je dat de ideeën van studenten relevant zijn (CfE), wat is de belangrijkste output (DOC), wat is de impact op studenten en

hun toekomst (MICA) en hoe gemotiveerd zijn studenten en hoeveel doen er mee (CfE).
- **Alumni** kwamen één keer ter sprake, als vergelijking met andere landen.
- **Les:** kies vanaf dag één twee of drie eenvoudige indicatoren (bijvoorbeeld deelname, gestarte ondernemingen, aangeboden stages) en bekijk ze elk jaar; zonder die indicatoren blijven de open vragen hierboven open.

In de praktijk: tekenen van resultaat. De HUB's toonden hun resultaten met voorbeelden in plaats van cijfers. Bij GLU maakt een bedrijf van twee studenten nu promotievideo's met bekende media-artiesten. Bij MICA bouwden studenten een tentoonstelling over de gevolgen van oorlog uit korte mediaonderdelen, en ontwikkelde een andere groep een immersief mediaconcept. Bij CfE is het bewijs de breedte: honderden studenten met bedrijven van technisch tot marketing.

Deze voorbeelden laten zien wat een HUB kan opleveren, maar niet hoeveel. Een HUB die blijvende steun van een bestuur of financierder wil, heeft naast de verhalen een paar cijfers nodig, zoals hoeveel studenten meedoen, hoeveel ondernemingen starten en hoeveel stages worden aangeboden.

WAT OVERDRAAGBAAR IS EN WAT NIET

Alle waarnemers zagen het model als geschikt om in andere regionale contexten te werken en als kansrijk voor mobiliteit van studenten en personeel. Replicatie in andere MBO-instellingen, internationale samenwerking en koppelingen met Europese programma's werden gezien op alle formulieren (op 1 na). Maar lage drempels voor implementatie werden slechts op 2 formulieren aangevinkt. Overdraagbaar betekent niet makkelijk: die spanning wordt behandeld in paragraaf 3.3.

3.3 - AANPASSEN VERSUS KOPIËREN

Kopieer het principe achter een HUB, niet de uiterlijke vorm. Elk element dat in de Nederlandse HUB's werkt, rust op voorwaarden die in jouw regio kunnen ontbreken, en de bezoekers noemden die voorwaarden zelf als het eerste om te controleren.

HET RISICO VAN KOPIËREN ZONDER CONTEXT

Waarnemers stelden steeds dezelfde vraag: hoe kan deze aanpak worden gebruikt in andere scholen, MBO-systemen of landen? Hun antwoorden op "waarmee moeten we rekening houden" waren consistent: de verschillen tussen onderwijssystemen, de behoeften en middelen van elke school, financiering en het risico van afhankelijkheid van één persoon. Een HUB die zonder deze controles wordt gekopieerd, kan er goed uitzien en toch mislukken, omdat de financiering, de partners of de kwalificatieregels waarop hij leunde er niet zijn. Dit telt het zwaarst in landen waar zulke HUB's nog nauwelijks bestaan en de Nederlandse voorbeelden een belangrijke bron van inspiratie zijn.

WAAR ELK MODEL VAN AFHANGT

Element uit de bezoeken	Waar het van afhangt	Vraag om te stellen voordat je aanpast
DOC: lage huren van startende ondernemers betalen de HUB	Een lokale markt van starters, een geschikt gebouw, een school die bereid is een docent het te laten runnen	Is er genoeg vraag van ondernemers om de kosten te dragen, en welke tegenprestatie kunnen zij studenten bieden?
GLU: een eenjarig programma binnen de reguliere financiering	Een nationaal financieringssysteem dat klassen betaalt, een mogelijke vervolgkwalificatie, groepen van ongeveer 25	Kan een vergelijkbaar programma in jouw MBO-systeem worden gefinancierd en erkend?
MICA: bedrijven brengen echte vragen in bij studenten	Een netwerk van bedrijven en een regionale behoefte aan de aangeboden vaardigheden	Welke bedrijven zouden echte vragen inbrengen, en wie coördineert ze?
CfE: studentgestuurd, met ruimte om te experimenteren	Een cultuur waarin studenten mogen leiden en veilig mogen falen	Mogen studenten echte beslissingen nemen, en wie staat achter hen als het misgaat?

De formulieren lieten de volgende behoeften zien: specifieke partnerschappen of ecosysteemvoorwaarden, specifieke financiering of infrastructuur en aanpassingen aan het curriculum of de kwalificatiestructuur.

HOE PAS JE AAN

1. **Scheid het principe van de vorm.** Bepaal wat moet blijven (bijvoorbeeld: studenten werken aan echte projecten met echte partners) en wat kan veranderen (gebouw, financieringsroute, duur van het programma).
2. **Begin bij je eigen context.** Maak een lijst van je financieringsregels, partners, kwalificatieregels en wie de HUB gaat runnen, met behulp van de hoofdstukken MICRO en MESO.
3. **Begin klein en test.** Draai een eerste versie op beperkte schaal voordat je financiering vastlegt.
4. **Plan voor de sleutelpersoon.** Spreek vanaf het begin af wie het kan overnemen, en schrijf op hoe de HUB werkt.
5. **Deel wat je leert.** Rapporteer aanpassingen terug aan de partners, zodat de volgende HUB van de jouwe leert.

UITGEWERKT VOORBEELD: GLU-MODEL TOEPASSEN

Het voorbeeld hieronder is illustratief. Het laat zien hoe de vijf stappen werken voor één model; het is geen echte HUB. GLU is gekozen omdat de opzet binnen bereik ligt van de meeste MBO-scholen: het heeft geen eigen gebouw en geen aparte inkomstenstroom nodig.

Stel je voor dat een MBO-school in een land waar kwalificaties in competenties of werkprocessen zijn beschreven, waar een bestuur voorzichtig is met nieuwe vormen van onderwijs, en waar studenten vaak vragen hoe ze een eigen bedrijf kunnen starten.

Stap 1: principe en vorm. Het principe achter GLU is een stap-voor-stap-traject dat voortbouwt op de bestaande kwalificatiestructuur, zodat een echt bedrijf runnen meetelt voor een erkende kwalificatie. De vorm is een eenjarig vervolgprogramma met groepen van ongeveer 25 studenten, kleine kantoortjes, een wekelijks startup-moment, een planning aan de muur en één kerndocent. Bedenk altijd: de vorm kan veranderen.

Stap 2: je eigen context. Toets elk element aan je eigen situatie.

GLU-element	Controle op jouw school	Mogelijke aanpassing
Traject gekoppeld aan de landelijke werkprocessen	Beschrijft jouw systeem competenties of eenheden waaraan ondernemerschap kan worden gekoppeld?	Breng het traject in kaart met de competenties die je al hebt, en vraag het examenorgaan vroeg of het meetelt
Een eenjarig vervolgprogramma	Is er ruimte voor een extra jaar of module na het reguliere programma?	Bied eerst een optionele module of een deeltijdtraject aan
Reguliere financiering voor groepen van ongeveer 25	Hoe is MBO-financiering georganiseerd en wat is de kleinste groep die wordt gefinancierd?	Combineer studenten uit meerdere opleidingen, of begin met een kleinere pilotgroep
Coaching en beoordeling van echte bedrijven	Wie coacht, wie beoordeelt en welke kwalificaties hebben ze nodig?	Voeg lokale ondernemers als coaches toe naast de docent
Wekelijks startup-moment en muurplanning	Kunnen alle studenten elkaar één keer per week ontmoeten?	Behoud beide; ze zijn makkelijk te kopiëren
Eén kerndocent	Wat gebeurt er als deze docent vertrekt?	Deel het programma vanaf het begin tussen twee docenten

Stap 3: begin klein. De medewerker van GLU merkte dat het helpt om nieuwe onderwijsvormen een ‘pilot’ te noemen: dit maakte collega's en bestuur bereidwilliger om mee te bewegen. Draai een eerste groep onder die naam, met een vaste evaluatiedatum, voordat je om een volledig programma vraagt.

Stap 4: plan voor de sleutelpersoon. Schrijf het traject op: de stappen, de planning, hoe bedrijven worden gecoacht en wie ze beoordeelt. Een tweede docent moet de volgende groep kunnen draaien op basis van deze beschrijving.

Stap 5: deel wat je leert. Rapporteer de resultaten aan de andere partners, ook wat niet werkte, bijvoorbeeld waar het koppelen aan jouw competenties problemen gaf.

Het resultaat van deze oefening is geen kopie van GLU, maar een plan voor jouw school. Het behoudt wat GLU liet werken, een helder pad dat de eigen bedrijven van studenten koppelt aan erkende studiepunten, en verandert wat jouw systeem niet toestaat.

3.4 - IMPLEMENTATIECHECKLIST

Gebruik onderstaande checklist voordat je een Europees model kopieert, aanpast of afwijst. Vink een punt pas af als je het bewijs kunt benoemen.

SELECTEER REFERENTIEMODELLEN

- ☐ Benoem het probleem dat je HUB moet oplossen (studenten, ondernemers, partners, regio).
- ☐ Kijk naar meer dan één model, met verschillende financieringsvormen en opzet.
- ☐ Zoek per model uit wie het runt, sinds wanneer, wie het bedient en hoe het wordt gefinancierd.
- ☐ Spreek met, of bezoek, minstens één HUB waarvan je wilt leren.

BEOORDEEL OVERDRAAGBAARHEID

- ☐ Financiering: benoem een financieringsroute in jouw systeem die werkt zoals die van het model.
- ☐ Partners: benoem de bedrijven, scholen en maatschappelijke partners die het model nodig heeft.
- ☐ Regels: controleer of curriculum- of kwalificatieregels moeten veranderen.
- ☐ Mensen: zorg dat meer dan één persoon de HUB kan runnen, zodat hij niet van één sleutelpersoon afhangt.
- ☐ Studenten: zoek uit wie kan meedoen en wie buiten de boot valt.
- ☐ Vaardigheden: plan voor duurzaamheids- en internationale vaardigheden, die zelden werden waargenomen.

INTEGREER EUROPESE INSPIRATIE

- ☐ Schrijf op welke principes je behoudt en welke onderdelen je verandert, en waarom.
- ☐ Begin met een kleine pilot en stel een evaluatiedatum vast.
- ☐ Kies twee of drie indicatoren (bijvoorbeeld deelname, gestarte ondernemingen, aangeboden stages).
- ☐ Sluit aan bij een Europees programma of een Europese partner voor mobiliteit of samenwerking.

- ☐ Rapporteer wat je leert terug aan de partners.

VERGELIJK REFERENTIEMODELLEN

Vul één rij in per model dat je overweegt. Schrijf "ja", "deels" of "nee" bij elke voorwaarde en voeg een korte notitie toe over wat zou moeten veranderen.

Referentie model	Financieringsroute mogelijk?	Partners beschikbaar?	Regels staan het toe?	Mensen om het te runnen?	Ons oordeel
DOC					
GLU					
MICA					
CfE					
Een ander model					

Een model met twee of meer antwoorden "nee" is niet klaar om te kopiëren. Pas het aan met behulp van paragraaf 3.3 of kies een ander model.

4 – GEÏNTEGREERDE HUB-ARCHITECTUUR

De drie niveaus van deze guide beantwoorden drie verschillende vragen. Het MICRO-niveau vraagt wat studenten en docenten nodig hebben. Het MESO-niveau vraagt wat de regio biedt en verwacht. Het MACRO-niveau vraagt wat elders in Europa heeft gewerkt. Dit hoofdstuk brengt de antwoorden samen in één ontwerp: de missie van je HUB en de keuzes over governance, leren, geld en coaching die daaruit volgen.

Begin met het opschrijven van je missie in een of twee zinnen. De tabel helpt je daarbij. Vul de middelste kolom in met je eigen bevindingen.

Niveau	Vraag	Jouw bevinding	Wat het betekent voor het ontwerp
MICRO	Wat hebben onze studenten en docenten het meest nodig?		De activiteiten en de ruimte
MESO	Welke partners, welk beleid en welke financiering passen bij ons?		De partners en de financieringsmix
MACRO	Welk model past bij onze context?		Het governance- en leermodel

4.1 - GOVERNANCE- EN MANAGEMENTSTRUCTUUR

Een HUB heeft iemand nodig die verantwoordelijk is, iemand die hem dagelijks runt en een manier om partners te betrekken. In MBO-instellingen is de vraag hoeveel hiervan binnen bestaande structuren kan. De partnerworkshops vroegen om één zichtbaar aanspreekpunt en om een kleine kerngroep die als "eigenaren" van de HUB fungeert (zie paragraaf 1.2). Drie opzetten zijn mogelijk. Toets ze aan de bestuurlijke structuren in paragraaf 3.2 voordat je er een kiest.

Opzet	Hoe het werkt	Past wanneer	Let op
Ingebed in de instelling	Docenten en een coördinator runnen de HUB binnen de school of afdeling	Je begint klein en hebt steun van het management	Hangt af van enkele mensen en van schooltijd
Instelling met een partnerraad	De instelling huisvest, een raad van bedrijven en organisaties adviseert	Je hebt sterke regionale partners	Kost tijd om rollen af te spreken
Gezamenlijk partnerschap	Instelling en partners delen eigenaarschap en kosten	Partners dragen geld of mensen bij	Vraagt duidelijke afspraken en een langere aanlooptijd

VRAGEN OM OVER TE BESLISSEN

- Wie is eigenaar van de HUB en beslist over het budget?
- Wie coördineert hem dagelijks, en hoeveel uren zijn er beschikbaar?
- Hoe krijgen studenten en docenten inspraak, zoals ze in de workshops vroegen?
- Welke partners zitten aan tafel, en wat dragen ze bij?

De opzetten zijn een kader voor je eigen keuze, geen rangorde. Veel HUB's kunnen ingebed beginnen en een partnerraad toevoegen naarmate hun netwerk groeit.

4.2 - LEERMODEL

Ondernemend leren in de HUB gebeurt via een pad waarop studenten op verschillende punten kunnen instappen. Paragraaf 2.5 beschrijft de functies. Een praktische volgorde is: eerst workshops en externe uitdagingen, dan coaching, dan prototype- en projectwerk, en ten slotte ondersteuning voor wie een onderneming wil starten. Niet elke student gaat helemaal door. Het pad moet vrijwillig zijn en open voor studenten van elke opleiding.

Koppel het pad aan wat studenten al doen. Eindprojecten en praktijkexamens, zoals de PAP in Portugal en de examenprojecten in Hongarije, zijn goede startpunten (zie paragraaf 2.4 en 2.5). Gebruik ervaringsgerichte methoden zoals de leercyclus van Kolb (gratis beschikbaar op c-entre.eu/kolb/) zodat een opdracht een klein project met echte feedback wordt.

VRAGEN OM OVER TE BESLISSEN

- Welk deel van het pad wordt in het eerste jaar aangeboden?
- Welke bestaande opdrachten of projecten kunnen worden gekoppeld?
- Hoe wordt deelname erkend of beloond, zonder die verplicht te maken?

4.3 - DUURZAAMHEIDSMODEL

Een HUB blijft bestaan als hij gefinancierd is, nuttig is en is ingebed in de instelling. Deze drie horen bij elkaar.

- **Financiële duurzaamheid.** Projectsubsidies zoals Erasmus+ zijn tijdelijk. Plan welke activiteiten zonder die subsidies doorgaan, en combineer instellingsbudget, regionale en Europese financiering en bijdragen van partners (zie paragraaf 2.4). Bij MICA komt de financiering uit Europese fondsen, subsidies en het regionale RIF, en subsidies nemen langzaam af. Bij CfE betaalt de instelling uit eigen middelen, terwijl DOC een eigen duurzaam model heeft weten te realiseren (zie paragraaf 3.1).
- **Impact en indicatoren.** Kies een paar indicatoren die de waarde van de HUB laten zien, zoals deelname, partnerschappen, levensvatbare bedrijfsideeën en doorstroom van afgestudeerden. Voeg een sociale of ecologische indicator toe als die past bij je missie.

- **Langetermijninbedding.** Koppel de HUB aan de strategie van de instelling en aan formele leeruitkomsten, zodat hij niet van één persoon afhangt.

Ideeën uit de Nederlandse co-creatieworkshop die je zou kunnen testen: kleine lidmaatschapsbijdragen, een toegangsmodel voor bedrijven en betaalde werkplekken voor studentondernemers. Dit zijn ideeën, geen bewezen modellen. Test er eerst een op kleine schaal.

VRAGEN OM OVER TE BESLISSEN

- Welke activiteiten gaan door nadat de projectfinanciering eindigt?
- Welke twee indicatoren worden bijgehouden?

4.4 - BEDRIJFSCOACHES

Paragraaf 1.5 beschrijft de rol in detail en paragraaf 2.5 laat zien hoe coaching past in de regionale context. In de architectuur is de coach de schakel tussen het leermodel en het ecosysteem: de persoon die het idee van een student omzet in een project en de uitdaging van een partner in leren. Positioneer coaches binnen de diensten van de HUB, niet ernaast, en spreek met de coördinator af wie wat doet.

Actor	Coaches werken met hen samen om
Studenten	Ideeën te plannen, erop te reflecteren en ze te ontwikkelen
Docenten	Projecten aan het curriculum te koppelen
Coördinator	De agenda voor workshops en spreekuren te delen
Bedrijven en mentoren	Uitdagingen voor te bereiden en bijdragen wederzijds voordelig te houden

VRAGEN OM OVER TE BESLISSEN

- Wie coacht?
- Wie coördineert, en hoeveel uren zijn er beschikbaar?

4.5 - IMPLEMENTATIECHECKLIST

Deze checklist brengt de beslissingen van dit hoofdstuk samen voordat je met je pilot begint. Werk de drie onderdelen door: definitieve ontwerpbeslissingen, interne afstemming en gereedheid voor de pilot. Vink een punt pas af als het is afgesproken en opgeschreven. Een punt dat je niet kunt afvinken, is een beslissing voor je team. Als de meeste punten zijn afgevinkt, ga je verder met hoofdstuk 5.

DEFINITIEVE ONTWERPBESLISSINGEN

- ☐ Schrijf de missie in een of twee zinnen op.
- ☐ Kies een governance-opzet en benoem de eigenaar.
- ☐ Spreek de eerste versie van het leerpad af.
- ☐ Schets de financieringsmix en het continuïteitsplan.

INTERNE AFSTEMMING

- ☐ Laat het plan goedkeuren door de leiding van de instelling.
- ☐ Betrek docenten en regel hun tijd.
- ☐ Benoem de coördinator en de coaches.

PILOT VOORBEREIDEN

- ☐ Bepaal de pilotgroep en een of twee partners.
- ☐ Regel ruimte, middelen en een aanspreekpunt (zie paragraaf 1.6).
- ☐ Kies indicatoren voor de pilot.

5 – IMPLEMENTATIEPAD

Een HUB in één keer bouwen is riskant. Je legt geld, mensen en partners vast voordat je weet wat werkt. Een gefaseerde aanpak verlaagt dat risico: je leert van een kleine pilot, toont resultaten aan leiding en partners en breidt dan uit. Elke fase hieronder eindigt met een check, een korte vraag die je beantwoordt voordat je verdergaat.

5.1 - FASE 1: VOORBEREIDING & ONTWERP

Het doel van deze fase is een plan dat je leiding en eerste partners steunen. Het combineert het werk uit de eerdere hoofdstukken:

- Organiseer je eigen co-creatieworkshop en schrijf de samenvatting van een pagina (hoofdstuk 1).
- Breng je ecosysteem in kaart en maak een shortlist van partners (hoofdstuk 2).
- Kies referentiemodellen en bepaal wat je aanpast (hoofdstuk 3).
- Schrijf de missie en kies governance, leerpad en financieringsmix (hoofdstuk 4).

Betrek de leiding vanaf het begin en spreek af wie het werk coördineert en hoeveel uren die heeft. Gebruik de testuitslag op c-entre.eu/hub-test om te zien waar op dit moment je grootste winst te halen is.

Check 1. Hebben we een schriftelijke missie, een benoemde eigenaar en coördinator, en minstens één toegewijde partner?

5.2 - FASE 2: UITVOERING VAN DE PILOT

De pilot test de HUB op kleine schaal. Kies één opleiding of studentengroep, een of twee partners en een echte uitdaging. Combineer een korte reeks workshops, coaching en een eindpresentatie aan de partners, zoals in stap 7 van de checklist in hoofdstuk 2. Een Hongaarse analyse stelt korte ontwikkelperiodes van ongeveer zes tot twaalf weken voor incubatie voor (zie paragraaf 2.5), wat laat zien hoe compact een pilot kan zijn.

Beheer de verwachtingen aan beide kanten. Vertel studenten, docenten en partners wat de pilot is, wat hij niet is en hoe lang hij duurt. Verzamel tijdens de pilot feedback van alle drie de groepen, niet alleen aan het eind.

Check 2. Hebben studenten geleerd, zagen partners waarde en kunnen we dit opnieuw doen met de mensen en het geld dat we hebben?

5.3 - FASE 3: VERFIJNING & OPSCHALING

Gebruik de resultaten van de pilot om te bepalen wat je behoudt, verandert of uitbreidt. Typische vragen:

- Welke activiteiten en partnerschappen gaan door zoals ze zijn, en welke veranderen?
- Welke functies voegen we daarna toe, zoals incubatie, zodra de basis werkt?

- Hoe verankeren we de HUB in het curriculum en in het budget, zodat hij personeelswisselingen overleeft?
- Wie is verantwoordelijk voor de coördinatie in de volgende cyclus?

Schaal in stappen op. Voeg studenten, opleidingen of partners één voor één toe en meet elke ronde dezelfde indicatoren. Plan elk jaar een evaluatie en houd de lijst 'Won't have (yet)' uit hoofdstuk 1 actueel.

Check 3. Maakt de HUB deel uit van het reguliere werk en de planning van de instelling?

5.4 - ROADMAPCHECKLIST

Kopieer deze tabel om je voortgang bij te houden. De punten verwijzen naar de checklists in eerdere hoofdstukken.

Fase	Kernacties	Checklist	Check	Klaar
1. Voorbereiding & ontwerp	Workshop, ecosysteemkaart, shortlist van partners, missie, governance, financiering	Paragraaf 1.6, 2.6 (stap 1–6), 3.4, 4.5	Missie, eigenaar en partner bevestigd	☐
2. Pilot	Eén groep, een of twee partners, echte uitdaging, feedback	Paragraaf 2.6 (stap 7)	Leren, waarde voor partners, herhaalbaar	☐
3. Verfijning & opschaling	Evalueren, bijstellen, functies toevoegen, verankeren	Paragraaf 2.6 (stap 8)	Onderdeel van regulier werk en budget	☐

6 – TOOLS, TEMPLATES & VISUELE SAMENVATTING

Dit hoofdstuk brengt de tools van de guide samen, zodat je ze op één plek vindt en ze kunt gebruiken zoals ze zijn of aanpassen aan je instelling. Elke tool verwijst naar het hoofdstuk waar hij wordt uitgelegd.

6.1 - PRAKTISCHE TOOLS EN TEMPLATES

Tool	Gebruik het om	Uitgelegd in
Workshopagenda	Je eigen co-creatieworkshop te organiseren	Paragraaf 1.1
Vragen voor de behoeftenanalyse in tweetallen	Belemmeringen, motivaties en verwachtingen te vinden	Paragraaf 1.1
Samenvatting van een pagina en MoSCoW-blad	Behoeften vast te leggen en te prioriteren	Paragraaf 1.1, 1.3
Stakeholdermap	Partners in kaart te brengen en wat elk kan bijdragen	Paragraaf 2.3, 2.6
Vergelijking van referentiemodellen	Benchmark-HUB's te vergelijken met jouw context	Paragraaf 3.4
Governance-canvas	Eigenaar, coördinator, partners en beslisrechten te kiezen	Paragraaf 4.1
Missietabel	De missie van je HUB op te schrijven	Hoofdstuk 4
Pilotplan	De pilot te plannen met partners, planning en criteria	Paragraaf 5.2
Roadmap	De voortgang over de fasen te volgen	Paragraaf 5.4
HubMatch	Het beeld dat mensen van de ideale HUB hebben concreet te maken	Hieronder

De agenda, de stakeholdermap, het governance-canvas en het pilotplan staan hieronder. De andere tools staan in de hoofdstukken die in de tabel worden genoemd.

WORKSHOPAGENDA (TWEE UUR)

De vijf fasen worden beschreven in paragraaf 1.1. De tijden zijn een suggestie die je kunt aanpassen aan je groep. Bijlage 1 geeft dezelfde workshop als facilitatorgids, met rondes in plaats van fasen.

Fase	Voorgestelde tijd	Wat je moet voorbereiden
1. Warming-up en reflectie op mindset	15 min	Een vraag over wat een ondernemende houding in de praktijk betekent
2. Context en trends	15 min	Een korte presentatie van HUB-voorbeelden en het project
3. Behoeftenanalyse in tweetallen	30 min	Geprinte vragen, één set per student-docentduo
4. Visueel in kaart brengen en plattegrond ontwerpen	40 min	Papier, stiften en tijdschriften voor moodboards, een plattegrondschets
5. MoSCoW-prioritering	20 min	Post-its in vier kleuren of een geprint raster

STAKEHOLDERMAP

Kopieer deze tabel en voeg een rij toe voor elke organisatie. Gebruik de zes groepen uit paragraaf 2.3: aanbieders van beroepsonderwijs, startup-ondersteunende organisaties en incubators, innovatie-intermediairs en ontwikkelingsmaatschappijen, bedrijven, mkb en brancheorganisaties, overheden en beleidsorganisaties, en nationale en regionale ondernemerschapsprogramma's.

Organisatie	Groep	Wat ze kunnen bieden	Wat ze verwachten	Contact-persoon	Volgende stap

GOVERNANCE-CANVAS

Vul per rij één antwoord in. Als je een rij nog niet kunt beantwoorden, is het een beslissing voor je team.

Vraag	Ons antwoord
Wat is de missie van de HUB, in een of twee zinnen?	
Wie is eigenaar van de HUB en beslist over het budget?	

Vraag	Ons antwoord
Wie coördineert hem dagelijks, en hoeveel uur per week?	
Wie zijn de coaches, en hoe zijn ze gekoppeld aan docenten?	
Welke partners zitten aan tafel, en wat dragen ze bij?	
Hoe hebben studenten en docenten inspraak?	
Hoe wordt de HUB nu gefinancierd, en na afloop van de projectfinanciering?	
Wanneer evalueren we de HUB, en op welke indicatoren?	

PILOTPLAN

Onderdeel	Ons plan
Studentengroep of opleiding	
Partners (een of twee)	
Echte uitdaging	
Activiteiten (workshops, coaching, eindpresentatie)	
Planning en rollen	
Leeruitkomsten	
Succesindicatoren	
Feedbackmomenten (studenten, docenten, partners)	
Datum van het besluit bij Check 2 (zie paragraaf 5.2)	

ONTWERP JE EIGEN ONDERNEMERS HUB IN VR: HUBMATCH

Een korte, intuïtieve test met een virtual-reality ervaring (VR), initieel gemaakt voor het Nederlandse C-ENTRE-symposium. Het helpt mensen onder woorden te brengen hoe hun ideale Ondernemers HUB voelt, voordat ze praktische details bespreken.

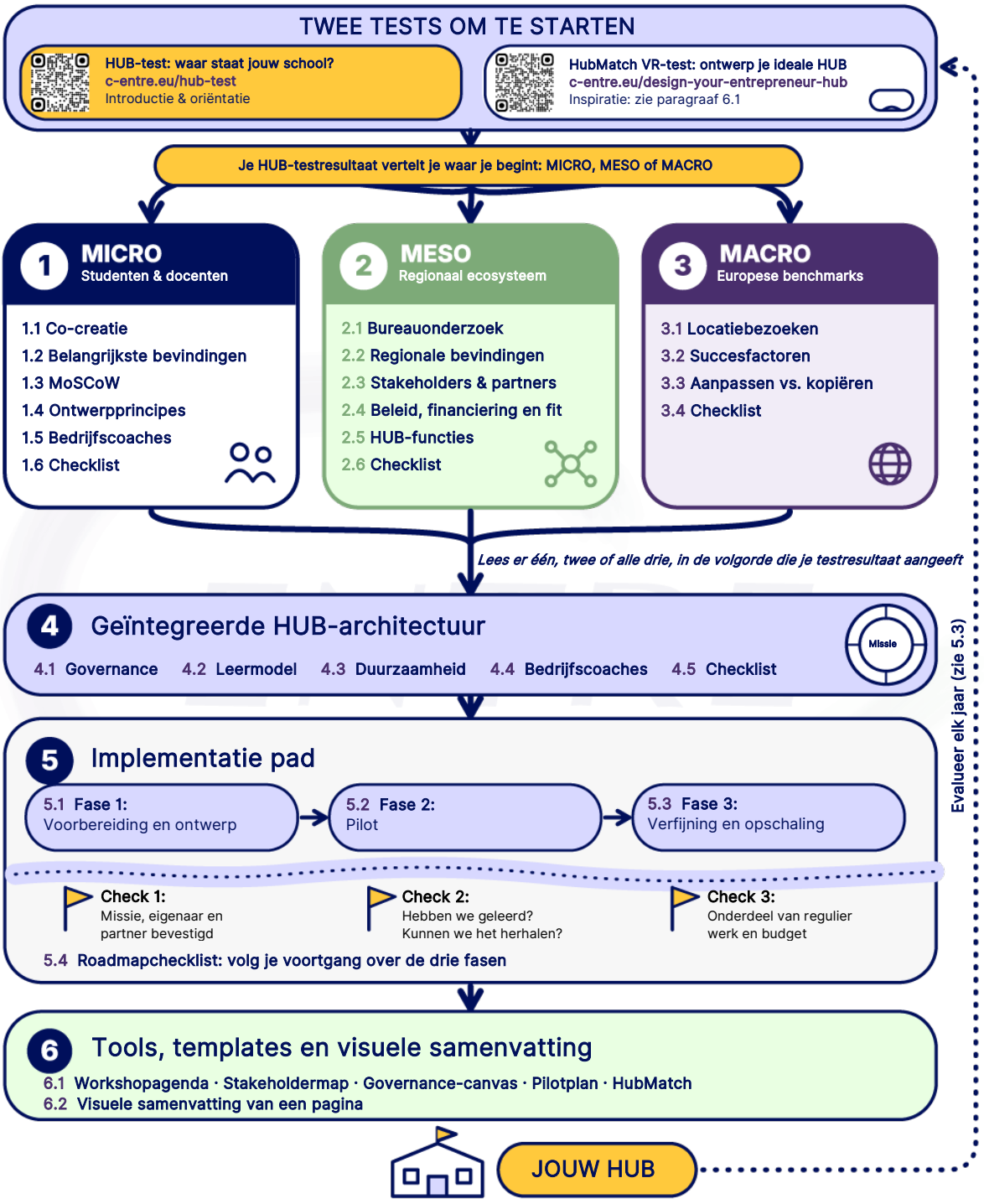
- **De test.** Deelnemers beantwoorden 14 snelle vragen op gevoel: een scène kiezen, een kleurpalet, de "superkracht" van de coach, waar de HUB in de school moet zitten en wat ze met een klein budget als eerste zouden kopen. Ze geven ook aan in hoeverre ze het eens zijn met stellingen als "Falen mag: daar leer je het meest van".
- **Het resultaat.** De antwoorden leiden tot een real-time impressie van een HUB. De impressie combineert een thema met een sfeer.
- **De ervaring.** Deelnemers stappen in 360 graden in hun impressie, met een VR-bril als die beschikbaar is. Het resultaat kan ook op een scherm worden bekeken zonder bril.
- **Daarna.** Deelnemers kunnen hun e-mailadres achterlaten om een afbeelding en beschrijving van hun impressie te ontvangen, een link om opnieuw in 3D rond te kijken en een link naar de gratis online HUB-test.

HubMatch is beschikbaar op c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub. Op het moment van publicatie (eind 2026) is de interface in het Nederlands en wordt later mogelijk nog in andere talen vertaald. Een Meta Quest VR-bril verbetert de ervaring.

Gebruik in je eigen HUB-project. Gebruik HubMatch als warming-up aan het begin van een co-creatieworkshop (paragraaf 1.1) of bij een evenement. Vergelijk de impressies waarmee deelnemers eindigen en vraag wat ze gemeen hebben.

6.2 - VISUELE SAMENVATTING

De visuele samenvatting toont deze hele How to HUB Guide op één pagina: hoe de drie niveaus leiden tot het HUB-ontwerp, en hoe het ontwerp leidt tot een pilot en tot opschaling. Gebruik hem als poster, als handout bij workshops of als snelle oriëntatie voordat je de hoofdstukken leest.


TWEE TESTS OM TE STARTEN
HUB-test: waar staat jouw school?
c-entre.eu/hub-test
Introductie & oriëntatie
HubMatch VR-test: ontwerp je ideale HUB
c-entre.eu/design-your-entrepreneur-hub
Inspiratie: zie paragraaf 6.1
Je HUB-testresultaat vertelt je waar je begint: MICRO, MESO of MACRO
1 MICRO
Studenten & docenten
1.1 Co-creatie
1.2 Belangrijkste bevindingen
1.3 MoSCoW
1.4 Ontwerpprincipes
1.5 Bedrijfscoaches
1.6 Checklist
2 MESO
Regionaal ecosysteem
2.1 Bureauonderzoek
2.2 Regionale bevindingen
2.3 Stakeholders & partners
2.4 Beleid, financiering en fit
2.5 HUB-functies
2.6 Checklist
3 MACRO
Europese benchmarks
3.1 Locatiebezoeken
3.2 Succesfactoren
3.3 Aanpassen vs. kopiëren
3.4 Checklist
Lees er één, twee of alle drie, in de volgorde die je testresultaat aangeeft
4 Geïntegreerde HUB-architectuur
Missie
4.1 Governance
4.2 Leermodel
4.3 Duurzaamheid
4.4 Bedrijfscoaches
4.5 Checklist
5 Implementatie pad
5.1 Fase 1:
Voorbereiding en ontwerp
5.2 Fase 2:
Pilot
5.3 Fase 3:
Verfijning en opschaling
Check 1:
Missie, eigenaar en partner bevestigd
Check 2:
Hebben we geleerd?
Kunnen we het herhalen?
Check 3:
Onderdeel van regulier werk en budget
5.4 Roadmapchecklist: volg je voortgang over de drie fasen
Evalueer elk jaar (zie 5.3)
6 Tools, templates en visuele samenvatting
6.1 Workshopagenda · Stakeholdermap · Governance-canvas · Pilotplan · HubMatch
6.2 Visuele samenvatting van een pagina
JOUW HUB

TOT SLOT

De How to HUB guide is gebouwd op het idee dat een Ondernemers HUB het best werkt als hij groeit vanuit de mensen die hem gebruiken, het ecosysteem eromheen en de ervaring van anderen. De drie niveaus van de guide (MICRO, MESO en MACRO) vormen samen een samenhangend kader. Ze helpen instellingen van eerste ideeën naar een werkende HUB te komen: vanuit de behoeften van studenten en docenten, voortbouwend op regionale partners, beleid en financiering, en lerend van Europese voorbeelden.

Door de hele guide worden lezers aangemoedigd van reflectie naar actie te gaan. Co-creatieworkshops geven studenten en docenten een echte stem in het ontwerp. Stakeholdermapping en partnerschapsmodellen helpen instellingen voort te bouwen op wat al bestaat. Een kleine pilot laat hen testen en leren voordat ze opschalen. Door klein te beginnen en de resultaten te evalueren kunnen instellingen risico's verkleinen en het vertrouwen en de betrokkenheid opbouwen die nodig zijn om door te gaan.

De guide benadrukt ook het belang van een balans tussen ambitie en haalbaarheid. Een HUB heeft baat bij een inspirerende visie, maar werkt wanneer prioriteiten helder zijn, middelen realistisch zijn en ideeën die moeten wachten worden opgeschreven in plaats van vergeten. Op dezelfde manier kunnen Europese voorbeelden inspireren, maar ze zijn het nuttigst wanneer ze worden aangepast aan de lokale context in plaats van gekopieerd.

Tot slot benadrukken we dat een HUB geen vast model is, maar een levende structuur. Hij ontwikkelt zich samen met zijn studenten, docenten, coaches en partners. Bedrijfscoaches en coördinatoren spelen een centrale rol in die ontwikkeling: niet door kant-en-klare oplossingen te bieden, maar door mensen te verbinden, goede vragen te stellen en leerlingen te ondersteunen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ondernemersreis. Door regelmatig feedback te verzamelen en prioriteiten te herzien kunnen instellingen hun HUB relevant en duurzaam houden.

Het C-ENTRE-project hoopt dat de ideeën, voorbeelden en tools in deze guide MBO-instellingen zullen inspireren om hun eigen Ondernemers HUB te starten, die steeds aan te passen aan hun gebruikers en regio, en te delen wat ze leren met anderen.

CREDITS EN COPYRIGHT

PROJECT INFORMATIE

Project titel: C-ENTRE – Coaching in Entrepreneurship Education

Programma: Erasmus+ Programme – Cooperation Partnerships in Vocational Education and Training (KA220-VET)

Project nummer: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403

Project partners:

M-Around Kft.
Hongarije

Nuances
Nederland

Bragamob
Portugal

Project website: c-entre.eu

AUTEURSRECHT EN LICENTIE

© 2026 C-ENTRE Project Consortium

Deze publicatie is gelicentieerd onder de **Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie (CC BY-NC-ND 4.0)**.

Je mag het materiaal vrij delen en verspreiden, in iedere vorm of formaat, onder de volgende voorwaarden:

- ✓ **Naamsvermelding:** De C-ENTRE-publicatie en de projectpartners moeten op passende wijze worden vermeld.
- ✓ **NietCommercieel:** Het materiaal mag niet voor commerciële doeleinden worden gebruikt.
- ✓ **GeenAfgeleideWerken:** Wanneer je het materiaal bewerkt, wijzigt of erop voortbouwt, mag je het gewijzigde materiaal niet verspreiden.

De volledige tekst van de licentie is beschikbaar via:

CC BY-NC-ND 4.0

BIJLAGE 1 - EEN CO-CREATIESESSIE ORGANISEREN

Deze bijlage is de gedetailleerde facilitatorversie van de workshop van twee uur in paragraaf 1.1. De vijf fasen van 1.1 zijn hier georganiseerd als rondes. De volgorde en de timing verschillen enigszins, omdat de rondes het workshopmateriaal volgen dat in de C-ENTRE-sessies is gebruikt. Beide versies duren twee uur en leiden tot hetzelfde resultaat: een geprioriteerde lijst van eisen. Kies de versie die bij je groeppast.

Fase in paragraaf 1.1	Ronde in deze bijlage
1. Warming-up en reflectie op mindset	Welkom en introducties
2. Context en trends	Welkom en introducties (C-ENTRE-context en centrale vraag)
3. Behoeften analyse in tweetallen	Ronde 2 – Studentperspectief Ronde 3 – Docentperspectief
4. Visueel in kaart brengen en plattegrond ontwerpen	Ronde 1 – Inspiratieborden / moodboards (plattegrond optioneel)
5. MoSCoW -prioritering	Ronde 4 – Groeperen en thema's benoemen Ronde 5 – Prioriteren

1. DOEL EN AANPAK

Een co-creatiesessie brengt de mensen samen die een Ondernemers HUB kunnen gebruiken, leveren of ondersteunen om de kernkenmerken ervan vorm te geven. In de C-ENTRE-aanpak richt de sessie zich op de implementatiegids voor de HUB en verkent ze de vraag: “Wat zijn de belangrijkste thema's om rekening mee te houden bij het ontwikkelen van een succesvolle Ondernemers HUB?”

Het doel is verschillende ideeën te verzamelen, de behoeften van studenten en docenten zichtbaar te maken, gemeenschappelijke thema's te benoemen en af te spreken welke elementen prioriteit krijgen. Het proces is participatief: alle bijdragen zijn welkom voordat de groep ze gaat clusteren en prioriteren.

2. WIE DOEN ER MEE?

Nodig een mix uit van mensen die met beroepsonderwijs en ondernemerschap te maken hebben. Het workshopformat is ontworpen voor studenten en docenten, die bij de activiteiten vanuit een perspectief bij voorkeur in tweetallen werken. Afhankelijk van de lokale context kunnen ook vertegenwoordigers van de school of instelling bijdragen.

- Studenten: brengen de ervaring, verwachtingen en redenen van de lerende voor het gebruik van de HUB in.
- MBO-docenten/trainers: dragen onderwijs-, coaching- en implementatieperspectieven bij.

- Vertegenwoordigers van school of HUB: helpen ideeën te verbinden met de institutionele context.

3. VOORBEREIDING EN MATERIALEN

- Kies een facilitator die elke activiteit uitlegt, de tijd bewaakt en evenwichtige deelname stimuleert.
- Zorg voor een ruimte met wand- of tafelruimte waar deelnemers hun werk kunnen tonen en herschikken.
- Zorg voor post-its, dikke stiften, flipchartpapier, pennen en stem-/prioriteringsstippen of -fiches.
- Bereid een zichtbare agenda voor en een manier om de resultaten vast te leggen (foto's, notities of een digitaal bord).
- Bied voor de inspiratieronde tijdschriften, afbeeldingen, voorbeelden of andere visuele prikkels aan, indien beschikbaar.

Richt de ruimte in voordat deelnemers aankomen, zodat mensen individueel, in tweetallen en als hele groep kunnen werken. Maak het voor iedereen makkelijk om bij te dragen en herinner deelnemers eraan dat vragen en suggesties welkom zijn.

4. VOORGESTELDE AGENDA VAN TWEE UUR

Tijd	Activiteit	Duur
14:30–14:35	Welkom, C-ENTRE-context en co-creatiedoel	5 min
14:35–14:40	Introducties	5 min
14:40–15:10	Ronde 1 – Inspiratieborden / moodboards	30 min
15:10–15:25	Ronde 2 – Studentperspectief	15 min
15:25–15:40	Ronde 3 – Docentperspectief	15 min
15:40–16:05	Ronde 4 – Groeperen en thema's benoemen	25 min
16:05–16:20	Ronde 5 – Prioriteren	15 min
16:20–16:25	Afsluiting	5 min
16:25–16:30	Vooruitblik en vervolgstappen	5 min

5. AGENDA IN DETAIL

Welkom en introducties | 10 minuten

Introduceer kort C-ENTRE en leg uit dat deze sessie bijdraagt aan de ontwikkeling van een implementatiegids voor een Ondernemers HUB. Noem de centrale vraag en het verwachte resultaat: een gedeelde set thema's en prioriteiten. Vraag elke deelnemer zich voor te stellen, aan te geven of hij of zij student, docent of schoolvertegenwoordiger is en kort zijn of haar ervaring met ondernemerschap in MBO te beschrijven.

Ronde 1 – Inspiratieborden / moodboards | 30 minuten

Doel: de eerste ideeën van deelnemers verkennen en een gedeeld beeld opbouwen van wat een Ondernemers HUB kan zijn.

- Nodig deelnemers uit om individueel na te denken over de vraag: “Wat is een Ondernemers HUB?”
- Vraag hen een moodboard te maken met de sfeer, kenmerken of ervaringen die ze met de HUB associëren.
- Als optionele ruimtelijke oefening kun je deelnemers vragen samen een plattegrond of indeling te schetsen.
- Nodig deelnemers uit hun werk te delen. Faciliteer een open gesprek over inspiratie, overeenkomsten en verschillen.

Prompt voor de facilitator: “Wat inspireert jou? Wat zou deze plek een echt thuis voor ondernemerschap laten voelen?” Het Nederlandse workshopmateriaal bevat zowel een individueel moodboard als een gezamenlijk gemaakte plattegrond; het Portugese materiaal legt de nadruk op moodboards en discussie. Kies het format dat het best bij de groep past.

Ronde 2 – Studentperspectief | 15 minuten

Doel: vaststellen wat studenten er echt toe zou brengen de HUB te willen en nodig te hebben. Vorm waar mogelijk tweetallen van één student en één docent. Brainstorm vrij en noteer één idee per post-it.

- Denk aan: apparatuur en faciliteiten; mensen; rollen; activiteiten of functies; locatie.
- Gebruik de leidende vraag: “Wat zou jou de HUB daadwerkelijk laten gebruiken?”
- Moedig concrete ideeën aan, en ook ambitieuze suggesties. Beoordeel of verwerp ideeën in dit stadium niet.

Ronde 3 – Docentperspectief | 15 minuten

Doel: de HUB verkennen vanuit het perspectief van de docent. Houd dezelfde student-docenttweetallen aan, maar verschuif het gesprek expliciet naar het docentperspectief. Brainstorm over apparatuur, mensen, rollen, functies, locatie en alles wat docenten zou ondersteunen bij het gebruik van de HUB.

- Vraag wat docenten nodig zouden hebben om ondernemend leren in de HUB te coachen, te begeleiden of te ondersteunen.
- Blijf één idee per post-it gebruiken, zodat bijdragen tijdens de volgende ronde kunnen worden herschikt.

Ronde 4 – Groeperen en thema's benoemen | 25 minuten

Breng alle post-its en ideeën samen. Nodig de groep uit vergelijkbare bijdragen te groeperen, clusters met verschillende ideeën te splitsen en te zoeken naar verbanden of thema's die niet meteen duidelijk zijn. Geef elk cluster een korte, heldere thematitel. Controleer met deelnemers of de labels de ideeën goed weergeven.

6. PRIORITEREN EN AFSLUITEN

Ronde 5 – Prioriteren | 15 minuten

Vraag deelnemers te bepalen welke thema's of elementen de meeste prioriteit verdienen. Gebruik de vraag uit de workshop: “Waar zou jij je geld op inzetten?” Deelnemers moeten nadenken over welke elementen het belangrijkst zijn voor een succesvolle en nuttige Ondernemers HUB; ze kunnen nepgeld krijgen om de ervaring te verrijken.

Gebruik als laatste prioriteringsstap de MoSCoW-categorieën uit het C-ENTRE-workshopmateriaal:

Niveau	Betekenis
MUST have	Essentiële elementen voor de HUB.
SHOULD have	Belangrijke elementen die waar mogelijk worden opgenomen.
COULD have	Nuttige elementen die kunnen worden opgenomen als de middelen het toelaten.
WON'T have (yet)	Elementen die deelnemers graag zouden zien, maar die nu geen prioriteit hebben.

Afsluiting en vooruitblik | 10 minuten

Vat de belangrijkste thema's en prioriteiten samen. Controleer of deelnemers hun bijdragen in de resultaten herkennen en nodig uit tot laatste verduidelijkingen. Leg uit wat er hierna gebeurt: de resultaten van de sessie worden verwerkt en met deelnemers gedeeld.

7. RESULTATEN OM VAST TE LEGGEN

- Foto's of digitale kopieën van de inspiratieborden en eventuele plattegrondschetsen.
- Alle post-its vanuit het studentenperspectief en het docentenperspectief.
- De uiteindelijke clusters, met hun afgesproken thematitels.
- De geprioriteerde thema's, inclusief hun MoSCoW-categorie.
- Een korte weergave van de belangrijkste discussiepunten, openstaande vragen en meningsverschillen.

Bewaar de oorspronkelijke bijdragen naast de gegroepeerde samenvatting. Zo kun je nagaan hoe de prioriteiten zijn ontstaan en ideeën behouden die later relevant kunnen zijn.

8. PRAKTISCHE TIPS VOOR FACILITATORS

- Houd het proces tijdens het brainstormen open: eerst ideeën bedenken, later beoordelen.
- Zorg dat zowel studenten als docenten gehoord worden; laat geen enkel perspectief domineren.
- Gebruik één idee per post-it om clusteren makkelijker te maken.

- Vraag deelnemers onduidelijke notities toe te lichten voordat je ze groepeert of prioriteert.
- Houd de afgesproken tijdsblokken zichtbaar en leg de overgangen tussen rondes uit.
- Documenteer het proces, niet alleen de uiteindelijke prioriteiten.

VOORGESTELDE SLOTVRAAG

"Als we maar een paar dingen konden regelen om deze Ondernemers HUB waardevol te maken voor studenten en docenten, welke zouden dat dan zijn?"