

Performance Design



**VOF meyerhold / NLtraining BV
DEtraining GmbH**

**Business Development door Design van
inburgeringsdiensten als waardepropositie**



(VERTROUWELIJK)

EINDEXAMEN

K.T. van Montfort
Stud.nr. 4379079
Datum: 31 dec. 2018
NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master Management of Innovation (MMI)
Masterscriptie Management van Innovatie
Begeleider: Peter Nientied

VERANTWOORDING

Deze scriptie is het verslag van een langlopend onderzoek, dat in 2016 is gestart. Dank gaat uit naar docenten en studiegenoten voor hun opbouwende kritiek op de tussenresultaten, in het bijzonder prof. dr. Michael Erlhoff van de Köln International School of Design (KISD), en mensen en organisaties voor de medewerking aan dit praktijkonderzoek van intercultureel adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com in samenwerking met opdrachtgever Prins & Heida Holding B.V. naar realisatie van gedeelde waardeproposities door co-creatie.

SAMENVATTING

Ter gelegenheid van het 10-jarig jubileum van Prins & Heida Holding B.V. (P&H) eind 2015 is na bedreiging van het voortbestaan van deze organisatie door een misgelopen gunning van een eerdere grote opdrachtgever besloten om samen met de specialist Duitstalige markten, intercultureel onderzoeks-, trainings- en adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com, te onderzoeken welke kansen de Duitse inburgeringmarkt ter gezamenlijke uitbreiding van de activiteiten voor beide ondernemingen biedt en welke risico's de oprichting van een Duitse dochter van P&H met VOF meyerhold German-Dutch.Com als uitvoerend producent inhoudt.

P&H organiseert sinds 2005, na deregulering van de Nederlandse inburgeringmarkt die aan de Regionale Opleidingscentra (ROC's) was voorbehouden, inburgeringcursussen vanuit Amsterdam. P&H is in 10 jaar van lokale tot landelijke aanbieder uitgegroeid. In 2013 dwong de misgelopen gunning van de gemeente Amsterdam tot radicale inkrimping met verlies van omzet en werkgelegenheid voor staf en docenten, en strategische heroriëntatie op nieuwe afzetgebieden. Met de anders goede reputatie bij inburgeringtrajecten werd 2014 als nieuwe grote opdrachtgever Vluchtelingenwerk Nederland en de groeiende doelgroep vluchtelingen gewonnen, terwijl de rijkssubsidie aan gemeenten voor de sinds 1-1-2007 wettelijk verplichte inburgeringcursussen vanaf 2011 in 4 jaar van € 500 mln. naar € 0 in 2015 werd gebracht.

Gemeenten met een hoog percentage inwoners met migratieachtergrond die maatregelen ter integratie willen blijven aanbieden, zoals Amsterdam en Rotterdam, moeten deze sindsdien uit eigen middelen bekostigen waardoor zij steeds minder opdrachten kunnen aanbesteden.

Na herstel van P&H door de gunning van Vluchtelingenwerk Nederland leidden contacten van VOF meyerhold met een mogelijk nieuw werkveld in Duitsland in het voorjaar van 2016 tot vooronderzoek door de Senior Trainer & Consultant van de VOF meyerhold in Duitsland, met voldoende perspectief om de oprichting van een Duitse dochter door P&H te overwegen.

De oriëntering van VOF meyerhold als dienstverlener is met een participatieve werkwijze en co-creatie op Service Design komen te liggen, waarbij het om het positioneren van gedeelde waarden door etnografisch onderzoek gaat, met onderzoeks- cq. werkvormen als research participants map, guerillamarketing, POEMS: van Design Thinking naar Performance Design.

Performance Design is het antwoord op de vraag wat Service Design en co-creatie kunnen bijdragen aan de business development van win-win communities over de hele waardeketen:

$$PD=P2:P1=(SD-GM)\times S$$

Performance Design is de vormgegeven verhouding tussen kosten, uitvoering en opbrengst van een service. Daarbij is **P1** de performance als 'toneelvoorstelling' (kosten en presentatie) en **P2** recettes, verkoop programmaboekje, merchandising, catering (omzet). **Service Design** Thinking ziet marketing in levels van meespeeltheater om als *thought leader* de diensten met afnemers via touchpoints te co-creëren. **GuerillaMarketing** is **Service** in de *thought container*. De hele sharing industry met Uber en AirBnB is eruit voortgekomen, voor kostenbesparingen op ontwikkel- en campagnekosten, net als Beta-versies van computerprogramma's; GM helpt besparen op SD, de S in de formule is de quotiënt P2:P1 en vormt de cashflow indicator PD.

Het onderzoeksverslag introduceert dit business development concept aan de hand van het project "Export inburgering- en arbeidsmarkt cursussen 'Nederlandse stijl' naar Duitsland". De resultaten van het onderzoek zijn a) dat preferente waardeproposities conflicteren in tijd, kwaliteit en geld, b) dat instrumenten van Service Design tegenstellingen helpen integreren, c) dat missen van mijlpalen een ruime reservering 'onvoorzien' op de startbegroting vereist.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|------------|
| VOORPAGINA | p. 1 |
| VERANTWOORDING | p. 2 |
| SAMENVATTING | |
| INHOUDSOPGAVE | p. 3 |
| 1. INLEIDING | p. 4 |
| 1.1 Projectkader | |
| 1.2 Managementvraag | p. 7 |
| 1.3 Probleemdefinitie | |
| 1.4 Onderzoekssystematiek | p. 8 |
| 1.5 Onderzoekersrol | |
| 2. THEORETISCH KADER | p. 9 |
| 2.1 Wat zegt de theorie over strategie en organisatie? - planning | |
| 2.2 Organisatieparadigma - netwerken | p.11 |
| 2.3 Wat zegt de theorie over Service Design en co-creatie? - proposities | p.12 |
| 2.4 Service Design - instrumenten | p.14 |
| 2.5 Service Design - performance | |
| 2.6 Wat zegt de theorie over performance en business development? - PLAN | p.15 |
| 2.7 Business development 2 - DO | p.16 |
| 2.8 Business development 3 - CHECK | |
| 2.9 Business development 4 - ACT en Samenvatting theorie | |
| 3. ONDERZOEKSMETHODEN | p.19 |
| 3.1 Vooronderzoek | |
| 3.2 Onderzoeksmodel | p.21 |
| 3.3 Onderzoeksparameter | |
| 4. ONDERZOEKSRESULTATEN | p.24 |
| 4.1 Welke waardeproposities prefereren stake- en shareholders? | |
| 4.2 Welke instrumenten lenen zich voor co-creatie van de portfolio? | p.29 |
| 4.3 Welke service voor providers en clients maatschappelijke integratie van migranten en vluchtelingen kan het Duitse zusterbedrijf DEtraining GmbH ontwikkelen? | p.30 |
| 4.4 Welke keuzes bevorderen ontwikkeling van prototype naar product? | |
| 4.5 Welke leringen haalt performance design uit de business? | p.32 |
| 5. REFLECTIE, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN | p.35 |
| 6. DISCUSSIE EN TERUGBLIK | p.38 |
| 7. LITERATUURLIJST | p.40 |
| 8. BIJLAGEN I–VIII | |
| 8.1 DEt Actief januari 2018 | p.41 |
| 8.2 DEt Bulletin februari 2018 | z. Aanhang |
| 8.3 BBK Concurrentie februari 2018 | id. |
| 8.4 DEt Webspace concept maart 2018 | id. |
| 8.5 DEt Serviceportfolio sporen mei 2018 | id. |
| 8.6 DEt Klantenonderzoek jobcenter juni 2018 | id. |
| 8.7 DEt Overzicht inburgeringsaanbod half 2018 | id. |
| 8.8 BAMF_aktuelle-zahlen-zu-asyl-november-2017_180109 | id. |

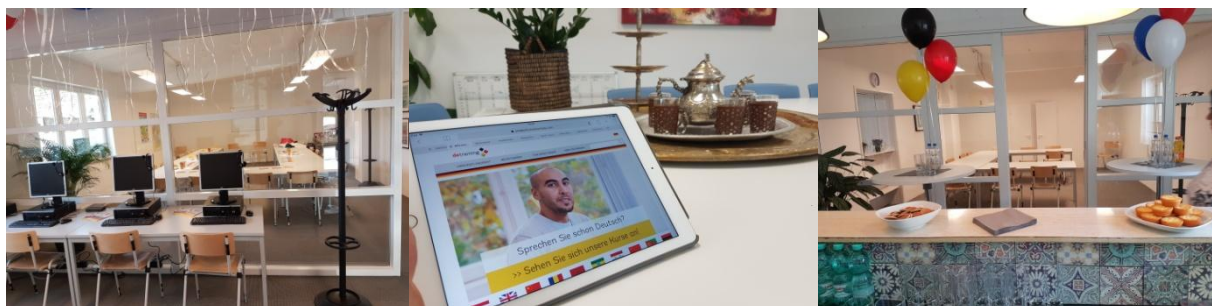


fig. 1: Cursuslocatie DEtraining GmbH, Geldern, 1a: sleuteloverdracht op 1 feb. 2018 (voorblad), 1b-d: opening op 15 mei 2018

1. INLEIDING

1.1 PROJECTKADER

Sponsor

NLtraining is de nummer 1 in Nederland voor inburgeringscursussen. Dat is bereikt door een professionele organisatie, gecertificeerde docenten, goede leslocatie en vooral door passie voor het vak. De inburgering in Duitsland is te vergelijken met de inburgering in Nederland.

Het was voor NLtraining dan ook een logische stap om haar activiteiten uit te breiden in Duitsland en de Duitse dochter DEtraining GmbH na de gemiste start te Düsseldorf in 2016 op verzoek van het BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – Dienst Migranten en Vluchtelingen van het Duitse Ministerie van Binnenlandse Zaken) in het bij de grens aan de Neder-Rijn gelegen Geldern te vestigen, eind 2016 laatste regio zonder dekking bij de bureaus.

Daarvoor moest DEtraining GmbH worden opgenomen in het BAMF-register voor aanbieders van integratiemaatregelen, wat evenals het vinden van een geschikte locatie na verhuizing van de ondernemingszetel van Düsseldorf naar Kleef en tenslotte Geldern eind 2017 op het nippertje lukte nadat onderstaande expertise van Prins & Heida BV in het Duits voldoende was verwoord en toegelicht om de competenties conform Duitse voorschriften aan te tonen.

In 2005 zijn Jeroen Prins en Marnix Heida gestart met Prins & Heida B.V. (P&H). De eerste opdracht kwam van de gemeente Amsterdam om Nederlandse lessen te organiseren voor allochtone 'oudkomers' met een taalachterstand toen er nog geen sprake van 'inburgeraars'. Per 1 januari 2007 werden met de nieuwe Wet Inburgering niet genaturaliseerde oudkomers met een taalachterstand en nieuwkomers verplicht om een inburgeringsexamen af te leggen.

De grote vraag van gemeenten naar door het rijk gesubsidieerde taaltrajecten veroorzaakte een wildgroei aan bedrijfjes die hoopten hier geld mee te kunnen verdienen. P&H heeft er toen bewust voor gekozen zich te onderscheiden door kwaliteitsonderwijs. Dat vroeg een flinke investering in deskundig personeel en een sterke organisatie. En juist die keuze zorgde voor snelle en verantwoorde groei. Een keuze waar de organisatie nog steeds baat bij heeft.

In 2008 kreeg Prins & Heida B.V. er met het Examenbureau Inburgering een zusterbedrijf bij. Het examenbureau kreeg keurmerk en examenerkenning om landelijk het praktijkexamen inburgering af te nemen. Door de jaren heen deden er bijna 25 duizend mensen examen.

In 2010 en 2011 groeiden beide bedrijven verder. Op het hoogtepunt van de markt, rond 2011/2012, werkten er bij elkaar zo'n 375 mensen voor Prins & Heida en het Examenbureau Inburgering. In diezelfde periode viel het politieke besluit om de Wet Inburgering te wijzigen. Nieuwkomers moesten vanaf 1 januari 2013 inburgeringscursus en -examen zelf inkopen, omdat gemeenten die vanwege de teruglopende rijkssubsidie niet langer konden financieren. Deze enorme verandering had en heeft grote gevolgen voor de markt waarin P&H actief is. Voor de organisatie betekende de wetswijziging in 2013 een compleet andere manier van werken, met grote consequenties voor personeel waarvan afscheid moest worden genomen.

De nieuwe consumentenmarkt die ontstond rond taallessen Nederlands, vroeg ook om meer duidelijkheid over het aanbod voor een grotere groep opdrachtgevers. Daarom werd ervoor gekozen de naam Prins & Heida te veranderen in NLtraining. Deze naam zegt alles over wat P&H is en doet en voorziet daarmee in de behoefte aan herkenbaarheid in de nieuwe markt. Naast de naamswijziging werd er ook voor gekozen zich alleen maar te richten op het verzorgen van Nederlandse taal- en inburgeringslessen. Die focus en de investeringen ten behoeve daarvan vormen de basis voor het succes van de organisatie zoals die er nu staat.

Bij de start in 2005 werd eerst alleen in Amsterdam gewerkt. Thans loopt het werkgebied van Texel tot Zeeland en van IJmuiden tot Zwolle en is NLtraining is uitgegroeid tot marktleider in Nederland bij taal- en inburgeringslessen, al 13 jaar werk aan de ontwikkeling van mensen.

Structuur

In de Beheersstructuur is DEtraining GmbH volle dochter van Prins&Heida Holding BV naast de werkmaatschappijen NLEducatie BV en NLtraining BV die de DEtraining GmbH bekostigt (fig. 2).

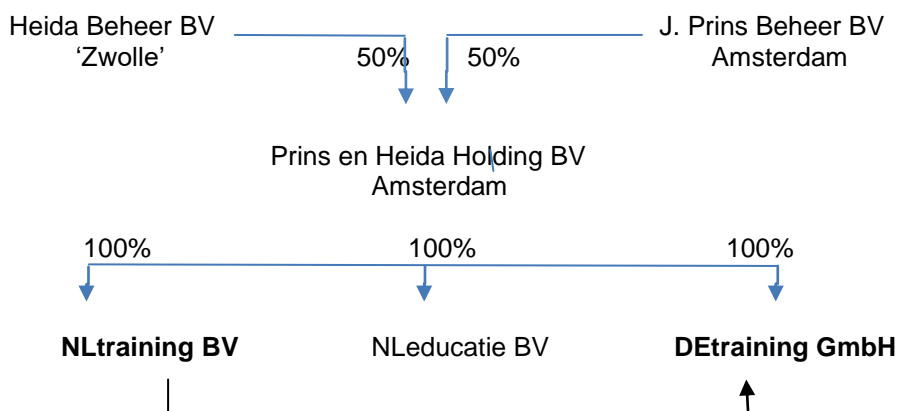


fig. 2: Beheersstructuur P&H Holding BV (Prins & Heida 2015)

In het Organogram sturen beide directeuren de projectleiders aan, ondersteund door de staf (fig. 3)

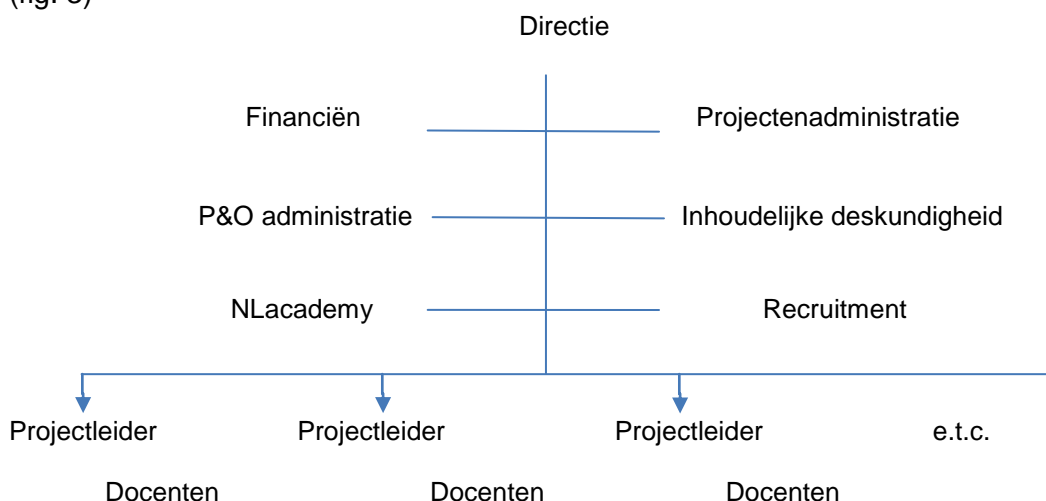


fig. 3: Organogram NLtraining BV (NLtraining 2015)

Opdrachtgevers, klanten en doelgroep

NLtraining werkt nu voor drie soorten opdrachtgevers. Voor al deze klanten worden taal- en inburgeringslessen aangeboden naar gelang de doelstelling van de opdrachtgevers: Gemeenten (zoals Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Leiden en Amersfoort)

Voor gemeenten

Gemeenten vragen tegenwoordig vaak om taallessen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door taalachterstand. De gemeente werft de deelnemers en levert deze aan. Doel is niet de voorbereiding op het inburgeringsexamen. Dit is nu de taak van het individu. Toch zien gemeenten wel een maatschappelijke taak bij het organiseren van taalonderwijs. Hiervoor is NLEducatie opgericht, waarvoor later in deze inleiding meer.

Voor het individu

Voor de individuele migrant is er nadrukkelijk voor goede zichtbaarheid op internet gekozen.

Ook wordt met open dagen geworven, door flyers uit te delen en proeflessen te geven. Dat zorgt voor grotere bekendheid in de betreffende buurten en wijken. Deelnemers kunnen op NLtraining.nl makkelijk hún cursus vinden. Wanneer ze twijfelen over de keuze of andere vragen hebben, kunnen ze terecht op de inloopspreekuren die overal gehouden worden.

Met de groei van aanmeldingen in 2015 en 2016 en de focus op kwalitatief goed onderwijs stond NLtraining in de landelijke top 3. De kwaliteit wordt gewaarborgd door de inzet van gecertificeerde en gemotiveerde docenten, geschikt lesmateriaal en ICT-ondersteuning. Een duidelijk lesplan met trajectplanner zorgt voor structuur en houvast bij cursisten en docenten.

Voor VluchtelingenWerk Nederland

VluchtelingenWerk Nederland is cruciale opdrachtgever voor NLtraining. De samenwerking is in 2014 gestart na een uitvoerige voorselectie en aanbesteding onder een groot aantal aanbieders. Op basis van de onderwijsinhoudelijke aanpak, de affiniteit en ervaring met de doelgroep is er door VluchtelingenWerk West-Nederland gekozen om met NLtraining samen de inburgering vorm te geven. De samenwerking bestaat uit een onderwijsinhoudelijk deel en een begeleidingsdeel. NLtraining zorgt met gecertificeerde docenten voor kwalitatief goed onderwijs. Vluchtelingenwerk zet rond cursisten en klas taalcoaches en klassenassistenten in.

Met deze samenwerking ontstaat een uniek aanbod in de markt. Inburgeren is meer dan alleen de taal leren en dat is precies waar dit aanbod in voorziet. Het is een goed teken dat zoveel cursisten kiezen voor dit succesvolle programma. Organisatie en inhoud van het programma liggen bij het team van projectleiders, ondersteunend personeel en docenten.

Keurmerken en certificering

NLtraining is vanaf de invoer van het keurmerk Blik op Werk in 2007 houder van dit keurmerk. Blik op Werk kijkt naar verschillende eisen die voor alle scholen gelden. Voorbeelden zijn klanttevredenheid en het slagingspercentage. Deze eisen worden gecontroleerd door een controleur tijdens diens bezoek aan de school. Daarna beoordeelt een medewerker van Blik op Werk of de school aan alle eisen voldoet. Als dit het geval is, krijgt deze school het keurmerk Blik op Werk. NLtraining heeft een klanttevredenheid van 8-.



Onder dit keurmerk vallen de volgende opleidingen:

- Alfabetisering
- Inburgering niveau A2
- Staatsexamen I en II
- ONA (Oriëntatie Nederlandse Arbeidsmarkt)

Om daarnaast de gemeenten goed te kunnen bedienen, is er in 2015 NLeducatie gestart om voor gemeenten taal- en rekenonderwijs en arbeidsmarktorientatie te verzorgen. Gemeenten gebruiken die mogelijkheid nu om maatwerkonderwijs te bieden aan volwassenen.

Het gaat om mensen die vanuit de bijstand aan het werk willen of werkenden die vanwege hun onderwijsachterstand in een kwetsbare positie bij hun werkgever verkeren.

NLeducatie heeft van het Ministerie van Onderwijs een diploma-erkenning ontvangen op grond van de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) voor taal en rekenen op MBO-niveau.

Cijfers

NLtraining heeft tot 2016 door 17 kantoormedewerkers en ruim 250 docenten ruim 18.000 inburgeringstrajecten verzorgd met een gemiddeld slagingspercentage van 85% in ruim 25 steden en is in Duitsland verder gaan bouwen op de structuur van NLtraining, aangepast aan de specifieke Duitse situatie, om aldaar met haar expertise toegevoegde waarde te creëren.

Organisatie

NLtraining heeft 2016 DEtraining GmbH opgericht en begin 2018 in Geldern gevestigd. Verkoop taal- en beroepsgerichte trainingen, inkoop diensten derden, werven freelancers en stafmedewerkers uit het volwassenenonderwijs was vooral op lokaal niveau gericht. Online administratiesystemen van NLtraining waren met die van het BAMF niet compatibel gebleken en het Nederlandse keurmerk hooguit bron voor een Duits managementkwaliteitscertificaat.

Leslocaties

DEtraining GmbH is in 2e aanloop vanaf 2016 na verkrijging van de vergunning eind 2017 en het huurcontract voor een volgens eisen van het BAMF geschikte cursuslocatie begin 2018 gestart in Geldern op 1 leslocatie met 2 ruime leslokalen, open leercentrum en kantoor. Contact met deelnemers wordt door decentrale opvang in deze. 'optiegemeente' bemoeilijkt.

Doelgroepen

De eindafnemers zijn migranten en vluchtelingen, de opdrachtgevers overheidsinstanties en bij teruglopende overheidsopdrachten gaandeweg ook werkgevers met personeelstekorten.

1.2 MANAGEMENTVRAAGSTUK

De vraag is waar en hoe in die bekende driehoek van overheid, politiek en bedrijfsleven met de in DEtraining GmbH verenigde competenties en capaciteiten in Duitsland geld verdiend kan worden met het beproefde concept op de Duitse markt toegepast, onder inachtneming van maatschappelijke, politieke en ambtelijke cultuurverschillen als kritieke slaagfactoren.

Daaruit volgt de vraag, die het onderzoeksvraagstuk van deze scriptie is, met welke kansen en risico's inburgeringsspecialist NLtraining BV rekening moet houden bij de inhoudelijke en organisatorische vormgeving van commerciële maatschappelijke dienstverlening op het gebied van taal-, beroeps- en persoonlijkheidsontwikkeling ter integratie van migranten en vluchtelingen in de Duitse markt van slechts gedeeltelijk op integratie gerichte aanbieders?

Vanwege de complexe context aan weerskanten en identificatie van raakvlakken is volgens de gekozen strategische benadering Service Design de vertrekbasis van NLtraining uitvoerig in kaart gebracht voor de landing van DEtraining met participatief onderzoek en ontwikkeling.

1.3 PROBLEEMDEFINITIE

Onderzoeksdoel: deze scriptie beoogt advies aan NLtraining BV over mogelijke uitbreiding van de dienstenportfolio naar de Duitse markt door onderzoek naar deelbaarheid en evolutie van de portfolio als waardepropositie voor de Duitse markt, en invloed van overeenkomsten en verschillen tussen de Nederlandse en Duitse inburgeringsmarkt en het zakelijk klimaat.

De centrale onderzoeksvraag is: op welke wijze kan de dienstenportfolio van NLtraining BV aan Duitsland worden aangepast om een voor de Duitse markt passende waardepropositie te creëren en welke business development is ermee gemoeid voor succes?

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

THEORIE

1. Wat zegt de theorie over strategie en organisatie?
2. Wat zegt de theorie over co-creatie en service design?
3. Wat zegt de theorie over performance en business development?

EMPIRIE

1. Welke waardeproposities preferen stake- en shareholders?
2. Welke instrumenten lenen zich voor co-creatie van de portfolio?
3. Welke service voor providers en clients maatschappelijke integratie van migranten en vluchtelingen kan door het Duitse zusterbedrijf DEtraining GmbH worden ontwikkeld?
4. Welke keuzes bevorderen ontwikkeling van prototype naar product?
5. Welke leringen haalt performance design uit de business?

1.4 SYSTEMATIEK VAN HET ONDERZOEK

Osterwalder (2014) verbindt etnografisch onderzoek aan waardepropositie en business case als horizon, Service Design steekt in bij mens en omgeving en genereert het business model.

Dat wordt in onderstaand figuur 5 samengebracht en toont de systematiek van dit onderzoek.

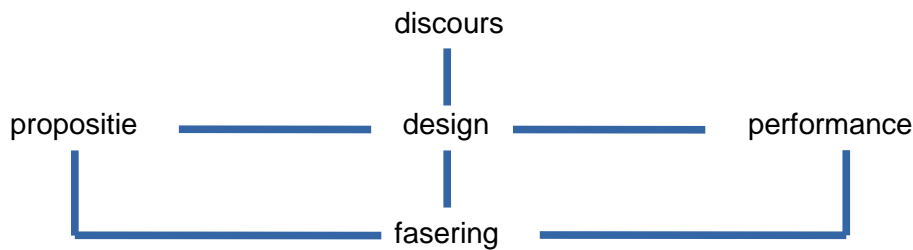


fig. 4: Performance Design Frame (van Montfort 2018)

Het onderzoek is interactief, de onderzoekspopulatie van eindafnemer tot sponsor in groepen share- en stakeholders verdeeld en het verzamelen van gegevens door begrijpend vragen al 'verkoopgesprek' om kenmerken van verandercapaciteit onder respondenten te identificeren.

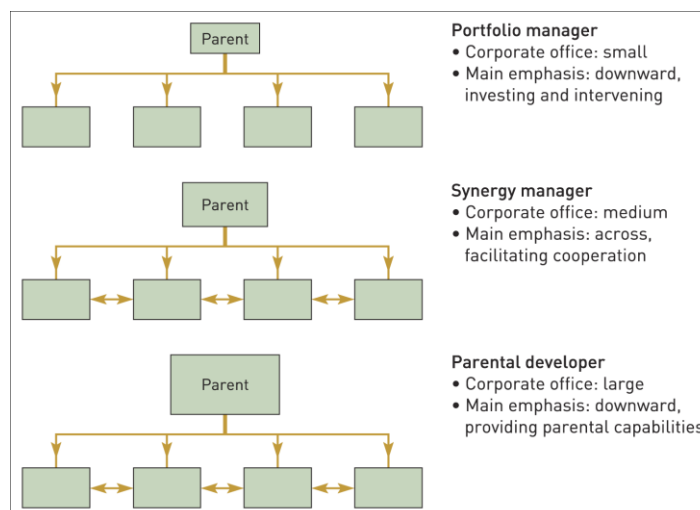
Groepen zijn ingedeeld naar maatschappelijke functie, respondenten naar een evenwichtige representatie van inbreng en belangen. Initiatiefnemer en respondenten zitten in één schuit.

Zij vormen voorbij de grenzen van hún eigen organisaties een nieuwe organisatie met háár eigen organisatiekenmerken en -perikelen die voor netwerkoplossingen een uitdaging zijn.

Samenspel van onderzoeker en respondenten is meer op uitwisseling dan op ondervragen gericht ('teacher-in-role'). Proposities zijn in dialoog en tijd gedeeld, gewogen en tot waarde ontwikkeld. Collectieve objectiviteit voorkomt een bevooroordeelde blik van de onderzoeker.

1.5 ROL VAN DE ONDERZOEKER

De ondernemingsstructuur van P&H uit de inleiding biedt potentie voor uitbreiding van de markt over de grens met specifieke uitdagingen van deze met de thuishmarkt verschillende markt. Onderzoeker is structureel portfolio (D) en synergy (NL) manager, geen parent (fig.4).



Johnson et al. (2011, p. 247) Fig. 7.5 portfolio managers, synergy managers and parental developers, from Goold (1994)

fig. 5: Strategisch onderzoeksmodel (Goold 1994)

De rol van de onderzoeker wordt dus door de parental capabilities van de sponsor beperkt. Binnen amper verhandelbare grenzen duikt de onderzoeker als projectleider zonder eigen budget tegen een gelimiteerd honorarium in publieke bronnen en zijn persoonlijk netwerk om in afwisseling met successievelijk verkrijgbare gegevens succesvol op de markt in te spelen.

2. THEORETISCH KADER

Strategie en Organisatie

Sinds de jaren 1970 kwam strategie onder andere door Boston Consulting Group versterkt onder managementaandacht: de manier waarop middelen worden ingezet om vastgestelde doelen te bereiken. Johnson et al. (2011, p. 3); "the long term direction of an organization".

2.1 STRATEGIE – PLANNING

De Canadese McKinsey-consultant Baghai (2000) verdeelt de stroom van beslissingen over 3 niveaus op kort (0-12 maanden), middenlang (12-36 maanden) en lang (36-72 maanden) termijn naar business development stages in tijd en opbrengst door innovatieve groei (fig. 6).

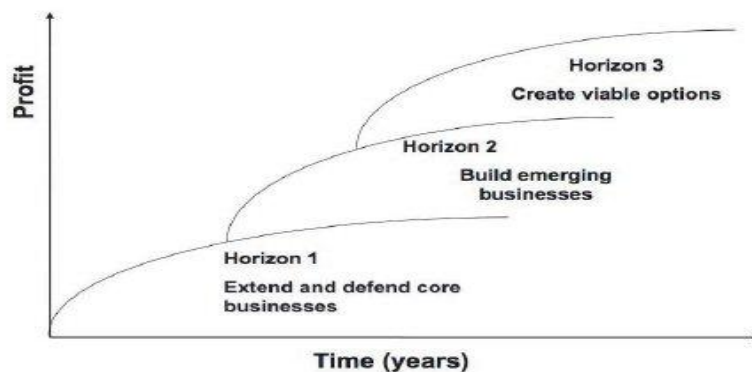


Figure 2. The original management-oriented Three Horizons model
Note. From *Alchemy of Growth*, by Mehrdad Baghai, Stephen Coley, & David White, 1999, New York, Orion.

fig. 6: Beleggingshorizonten (Baghai 2000)

Johnson et al. (2011, p. 15) introduceren in *Exploring Strategy* het onderstaande integrale model (fig. 7). Onder context verstaan zij de *positie* van een organisatie, onder content strategische *keuzes* en onder proces het managen van de strategie in *uitvoering*: 'in action'.

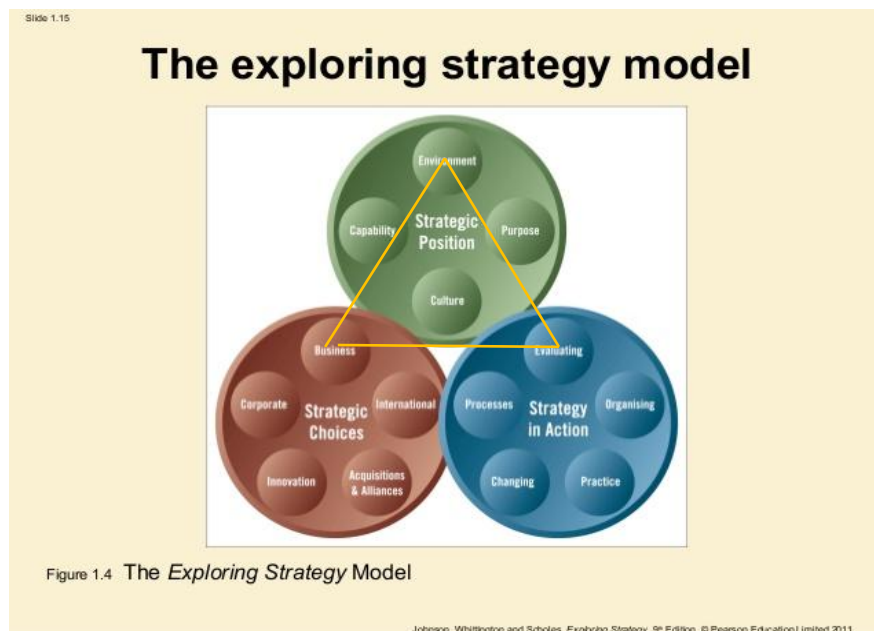


Figure 1.4 The Exploring Strategy Model

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

fig. 7: Strategisch onderzoeksmodel en marktposities/geel driehoek (Johnson 2011)

Vier strategische lenzen (Johnson e.a. 2011, p. 27), ontwerp (design), ervaring (experience), diversiteit (variety) en discours (discourse) focussen op drie sleuteldimensies van strategisch management: rationaliteit, innovatie en dynamiek; de legitimiteit van kracht, macht en invloed om strategie te ontwikkelen, te implementeren en te monitoren, met strategische statements vervat in missie, visie en doelstellingen, bereik van activiteiten en waardeproposities, voorop.

SOCIOGRAFISCHE FACTOREN

In een markt vol kansen voor een Duitse dochter van NLtraining met Nederlands-, Duits- én anderstaligen komen onderscheidende factoren van het DESTEP- mét politieke en juridische factoren (fig. 8) cq. PESTEL-model zónder instituties/demografie (Thomas, 2007) aan te pas.

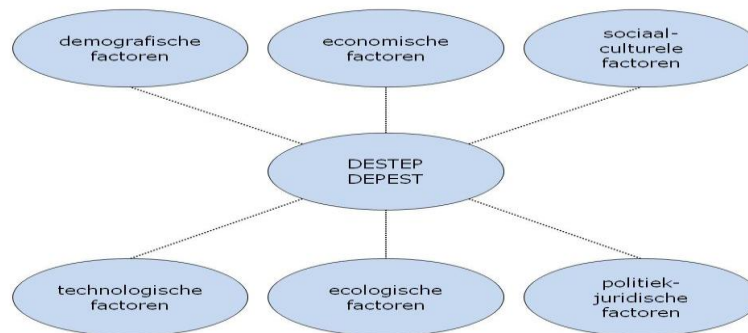


fig. 8: DESTEP etnografisch onderzoeksmodel (Schop 2013)

5-KRACHTENMODEL PORTER

Volgens Johnsons Exploring Strategy Model in de innovatiedimensie langs Keuzes/Business (emerging market), Action/Evaluating (huidige positie) en Position/Environment (toekomstige positie) vat Henk Volberda (2009) de verdeling van Porters 5-krachtenmodel samen (fig. 9).

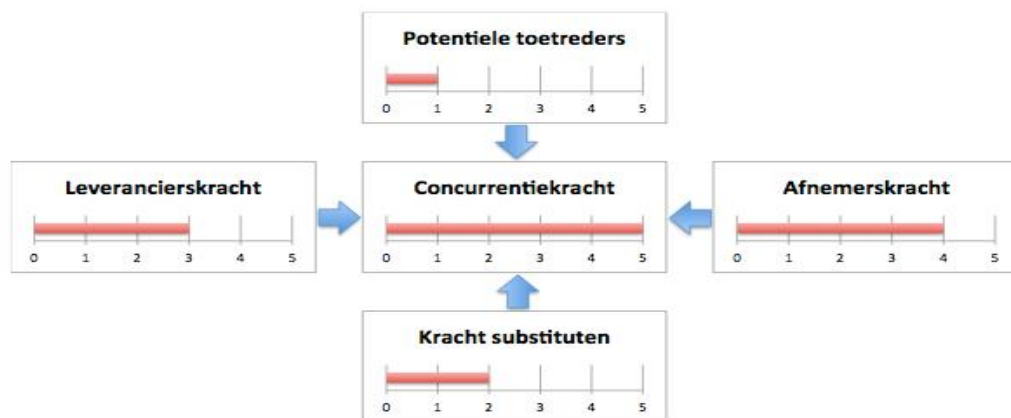


fig. 9: Strategisch onderzoeks- en meetmodel volgens Porter (Volberda 2009)

Toetreedbaarheid tot een marktsegment zegt iets over mogelijk rendement in dat segment. Met veel drempels voor nieuwe toetreders is de kans kleiner dat er bij groei snel nieuwe concurrentie ontstaat. *Substituten* is concurrentie uit onverwachte hoek. *Afnemerskracht* heeft grote invloed op het rendement. Dat vraagt van de aanbieder een sterk verhaal en diplomatiek optreden omdat de afnemer wel eens machtiger is dan de aanbieder. *Machtspositie van leveranciers* is van invloed op de aantrekkelijkheid van een markt.

MARKETING

Kijkend door de strategische lenzen Design en Experience naar het commerciële aspect: "Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is 'meeting needs profitably'." (Kotler e.a 2012, p. 27) "To develop strong relationships with key stakeholders requires understanding their capabilities and resources, needs, goals, and desires." (Kotler e.a 2012, p. 42)

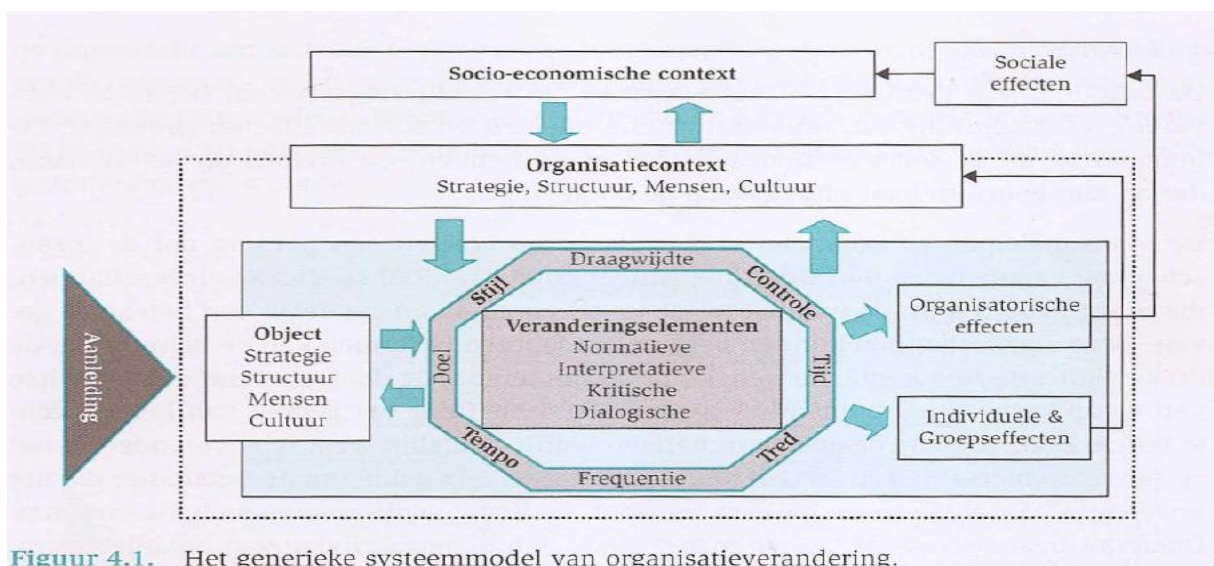
CO-CREATIE

Kijkend door de strategische lenzen Variëteit en Discours naar inhoud en organisatie: "Veel diensten vereisen een zekere mate van efficiency. Maar diensten zijn geen productieprocessen, het zijn ervaringen. In tegenstelling tot producten worden diensten vaak ontworpen of gewijzigd, terwijl ze worden verleend, ze worden gecreëerd met klanten. Diensten zijn contextueel - waar, wanneer en hoe ze worden verleend, kan een groot verschil maken. Misschien zijn specifieke vaardigheden nodig of specifieke kennis." (Gray 2013, p.24)

2.2 ORGANISATIEPARADIGMA – NETWERKEN

Terwijl Mintzberg de erosie van de planmatigheid signaleert (The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, 1994), publiceert Bolman sinds 1984 over 'Modern Approaches to Understanding and Managing Organisations' en 2013 de 5^e editie van 'Reframing Organisations: artistry, choice, and leadership' met Terrence Deal.

"Change agents extend the conception of organization to a community's goals and strategies attuned to the challenges and circumstances of time", is de gevolgtrekking uit integratie van Kotlers Eight Stages en Bolmans Four Frames "Structural, Human Resource, Political, Symbolic" (Bolman 2013, p. 19/391) in het "generiek systeemmodel van verandering" met ontsluiting van 'Verborgen Krachten in de Organisatie' (Maes 2014) en introductie van het viervoudig discours in verandering als lineair, dynamisch, in tijd variërend proces op Kotlers 'podia' "1. Creating a sense of urgency, 2. Pulling together a guiding team with the needed skills, credibility, connections and authority to move things along, 3. Creating an uplifting vision and strategy, 4. Communicating vision and strategy through a combination of words, deeds and symbols, 5. Removing obstacles, or empowering people to move ahead, 6. Producing visible symbols of progress through short-term victories" en de cruciale 'stages' 7. Sticking with the proces and refusing to quit when things get tough, en 8. Nurturing and shaping a new culture to support emerging innovative ways." Hoe?



Figuur 4.1. Het generieke systeemmodel van organisatieverandering. Maes (2014)

fig. 10: Systemmodel organisatieverandering (Maes 2014)

Door vanuit het kritische discours in dialoog te treden, is de boodschap van Service Design. In onderstaande kenschets van Polaine's (2013) werk door Yoko Akama (dat als afbeelding is overgenomen om verlies van informatie te voorkomen) schuilen de drie funderingspalen van het theoriegebouw. De complexiteit van etnografisch onderzoek, de onderzoeker met zijn zendelingen-bias vorm en inhoud gevend aan het onderzoek, observerend, dialogiserend en rapportierend at the same time (triple loop learning) vraagt om meerstemmige organisatie.

Book Reviews

Service Design: From Insight to Implementation, by Andy Polaine, Lavrans Løvlie, and Ben Reason

Introduction by John Thackara Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2013. 216 pp., index. PB. \$39.00 (includes e-book)

Reviewed by Yoko Akama

DOI: 10.1080/17547075.2015.1051837

Dr Yoko Akama is a Senior Lecturer, School of Media and Communication, RMIT University. yoko.akama@rmit.edu.au

People have been designing services throughout human history in order to adapt and evolve in organized societies (Blomberg and Darrah 2014). As an extension, service design has emerged as a field of inquiry and an industry in the last two decades, born out of a strategic need to navigate, understand, and make intentional changes to systems of which services are part. These include systems such as energy networks or waste management that may be invisible but which nonetheless strongly influence people's lives. These systems often impact beyond organizational and geographical boundaries, entangled with broader cultural, political, economic, and environmental fields. As such, service design is entangled in a "wicked problem," performing amidst complexity (Rittel and Webber 1973).

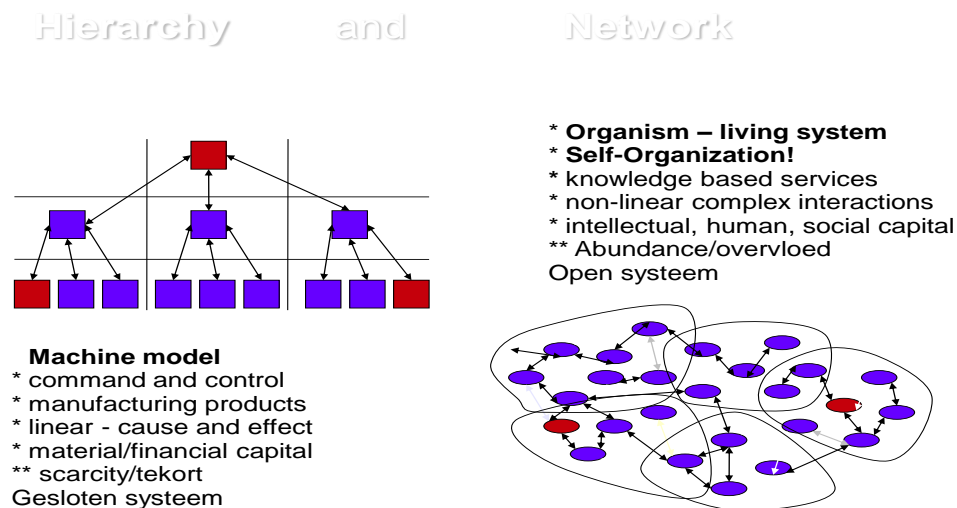
fig. 11: 'Service Design' Review (Akama 2015, Routledge)

2.3 SERVICE DESIGN – PROPOSITIES

Verder met de theorie is de retorische vraag nu over welke drie pijlers Akama het hier heeft:

- service design weerspiegelt de organisatie van de samenleving
- service design verheldert in complexiteit toenemende systemen
- service design overbrugt in wezen cultureel bepaalde grenzen

Niet scheiding tussen organisatie en klant, maar de klant als deel van de organisatie van een product of dienst, van wij/zij naar wij, niet segregatie maar integratie, ook als business model. "De omgeving van organisaties wordt steeds turbulenter: technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op, klanten worden mondiger en stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van producten en diensten, globalisering van markten leidt tot toenemende concurrentie, gewijzigde wet- en regelgevingen en veranderende afzetmarkten. Om het hoofd te bieden aan deze snelle veranderingen en de huidige positie op de markt te behouden of te verbeteren, moeten organisaties zich voortdurend aanpassen aan de externe omgeving (markt, sociale, politieke factoren, voorkeuren van klanten." (Van Lamoen, 1999). Onderstaand figuur illustreert de tegenovergestelde organisatieparadigma's oude en nieuwe stijl, de eensgezindheid onder de starre hiërarchie en de meerstemmigheid in amorfe netten.



G.J. van Lamoen

fig. 12: Organisatiemodellen 1 (Van Lamoen 2014)

Mede door de digitale media kan en wil de klant met zijn verwachtingen uit kennis en wensen participeren in de *Connected Company* (Gray, 2012), zijn rol verkennen om optimaal van een product, dienst of een combinatie van beiden te kunnen profiteren, met een zekere invloed door feedback op de performance van dienst/product of combinatie in verhouding tot de prijs.

Volgens Gray is alles een dienst en zijn diensten complex. "Ze worden gecocreëerd met klanten en zijn afhankelijk van bredere dienstennetwerken en -clusters." (Gray 2013, p. vii)

Het verdeelde bedrijf versus de connected company

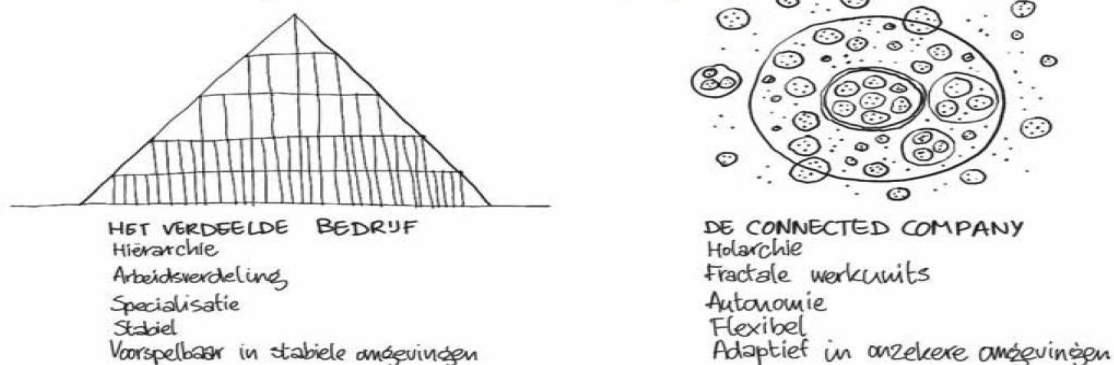


fig. 13: Organisatiemodellen 2 (Gray 2013)

Zes technieken helpen om klanten beter te begrijpen en te bedienen (dan de concurrentie):
 "1 Data Detective: Get started with existing information (bureauonderzoek); 2 Journalist: Interview your customers (kwalitatief onderzoek); 3 Anthropologist: Dive in your customer's world (veldonderzoek), 4 Impersonator: Undergo customer experience, 5 Cocreator: Integrate customers in designing possibilities, 6 Scientist: Get customers to participate in an experiment. Identify patterns in customer research, find your Earlyvangelist." (p. 104-119).

Het business model volgt uit "Testing step by step" van waardeproposities (p. 188) in workshops geïnspireerd op "Experiment Library" (p. 214), "Bringing it all together" (p. 238), "Measuring progress in Alignment, Monitoring, Improvement & Reinventing yourself" (p. 266).

2.4 SERVICE DESIGN – INSTRUMENTEN

Ook het door Stickdorn & Schneider uitgegeven werkboek *This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases* (2011/2017⁷) is in co-creatie van een Community of Practice uit 23 internationale experts ontstaan met de evolutie van Design als Service naar Service Design, voortgekomen uit sociaal en esthetisch functionaliteitsdenken van o.a. de neorealistische Duitse Bauhaus-beweging na WO I, gecontinueerd in Ulm en aan het KISD Keulen na WO II.

Relevante stellingen in Stickdorn/Schneider zijn bij gebrek aan visie-ontwikkeling genegeerd:
 A. SD is interdisciplinair in nauwe samenwerking van administratie, business en controlling.
 B. SD is holistisch in benadering van co-creatie door stake- en shareholderwaarde(n)deling.
 C. SD is iteratief in zijn van mensen, wensen en mogelijkheden lerend performance design.

Stickdorn & Schneider (2017⁷, p. 34 ff.) bieden "a dynamic language for a dynamic approach" volgens de "5 Principles of Service Design Thinking: 1. User-centred, 2. Co-creative, 3. Sequencing (service visualized as a sequence of interrelated actions - als proceslandkaart, customer journey en touchpoints in de gemonitord flexible positiestructuur; opm.v.d.auteur), 4. Evidencing (intangible services visualized in terms of physical artefacts), 5. Holistic (sic! entire environment of a service to be considered, including pre-/current/post-service period)."

'Stakeholder Maps' staat bovenaan de "Toolbox - not a Manual" (van Dijk, Raijmakers en Kelly in: Stickdorn & Schneider 2017⁷, p. 146-215) van 25 essentiële werkvormen voor de ontwikkeling, toetsing, aanpassing en exploitatie van "touchpoints, and coordinate the user experience across touchpoints in relation to brand message and user needs ... to employ the service design tools, succesful projects involve finding a relevant and workable combination that can conceptualise, develop, and prototype ideas through an iterative proces of gradual improvement" (Simon & Geke, idem, p. 215). Instrumenten zijn onderzoeksmethoden (hs. 3).

2.5 SERVICE DESIGN – PERFORMANCE

Het inlevingsvermogen in de afnemer en medevormgever van de service staat net als reeds bij Osterwalder et al. (2014) centraal in het design en continue leerproces van het discours door de tijd om samen de voortdurende verbetering te leveren die de service levend houdt. De overgang van instrument naar performance zit in de corresponderende definities en nog eens 250 werkvormen bij Curedale (*Service Design - 250 essential methods*, 2013) voor het postindustriële tijdperk na het postmodernisme - de era van de transitie (van Montfort, 2016); vanuit het cruciale belang van 'Customer insights' (p. 19) voegt Curedale de onderzoekstadien en -domeinen 'Primary & Secondary research' en "Qualitative & Quantitative research" toe.

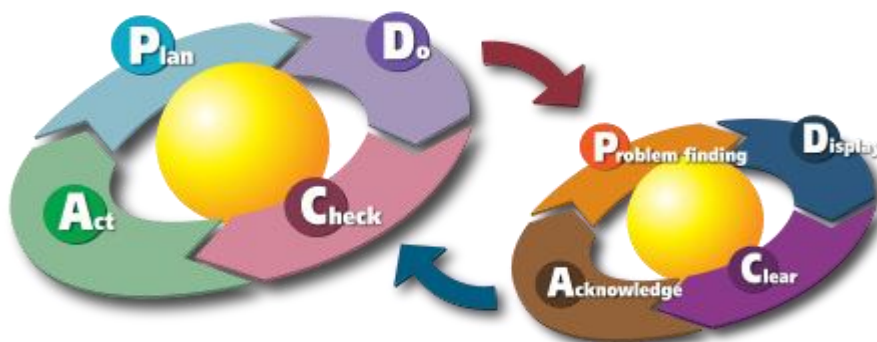


fig.15: PDCA⁺ Double Loop (Imai 1997)

De *Deming-Cyclus* (PDCA) (zie figuur 15) staat na de karakteristiek van Service Design in hoofdstuk 1 op plaats 15 van 250 Service design methods in hoofdstuk 2 bij *Curedale* (2013) onder "Define the intent" (p. 41 f.), 1e set van 20 basale interventies en observatietechnieken van denken en doen. Hoofdstuk 3 "Frameworks" biedt 7 handvaten voor de structurering van onderzoek met voorop "a(x4)" (Rothstein, *A user-centered method for designing experience*, 2001) in de volgorde "actors, artifacts, atmosphere, actions" de customer in context voelend.

2.6 BUSINESS DEVELOPMENT 1 - PLAN

"Mats Lederhausen, who was at McDonald's for years, gave me a quote that I use over and over: 'It's far easier to act yourself into a new way of thinking than it is to think your way into a new way of acting.' If you really want to get executives to buy into your project, you need them to co-create the information. Creating sessions in which executives make something and then come to their own conclusions (hopefully conclusions you agree with), is essential." (Sørensen 2014, *Business Development*, p. 321, zie boven 1.5 Rol van respondenten, p. 8).

Met haar *Methods to Shape and Accelerate Innovation* markeert Erwin de overgang van Service Design Thinking met users en toeleveranciers als ontwikkelaars in het framework van de thought leader naar verdienmodel, vergelijkbaar met verhoging van de leeropbrengst. Iedere belangengroep heeft zo haar eigen verhaal, historie, artefacten, cultuur, uitgesproken en onuitgesproken waarden en interpretaties van verleden, heden, toekomst, 'werkelijkheid' en al Het Nieuwe speelt niet in op wat er is, maar wat er niet is, aansluitend bij het bekende.

Net zoals Gekes c.s. gereedschapskist geen handleiding is, noemt Erwin haar model geen formule, maar een leidraad met checklists, naar eigen inzicht en behoefte te gebruiken om het pad naar het gewenste effect uit te stippelen in de morphological box van de 3 gebieden, 5 wegen en 25 acties, van "sharpen your thinking" tot "demonstration artifacte" - het product.

| Content | | + Users | + Engagement | |
|--|---|--|--|---|
| 1 Finding the center | 2 Framing the work | 3 Targeting your constituents | 4 Introduce new thinking | 5 Expanding the conversation |
| <i>Sharpen your thinking, Know what you know</i> | <i>Define the new space, Develop a story device</i> | <i>Fit knowledge to key participants</i> | <i>Create emotional + intellectual experiences</i> | <i>Reach new constituents Help ideas "go viral"</i> |
| Models + frameworks | Metaphor | The communication plan | Exploration | Communication systems |
| Build-to-think prototypes | Stories | Mental model + orthodoxy assessment | Immersion | Performative presentations |
| Lists + open-ended writing | Mantras + catchphrases | Quad A diagnostic | Application | Demonstration artifacts |
| | Artifacts + images | Organization as Culture framework | Extension | |

fig.16: 'Morphological Box' innovatiedesign (cf. Erwin, 2013)

"This model organizes methods en tactics culled from many disciplines - design, social science, education, linguistics, creativity, and journalism - to help individuals and teams find just the right communication practices for the challenge they face." (Erwin 2014, p. 11)

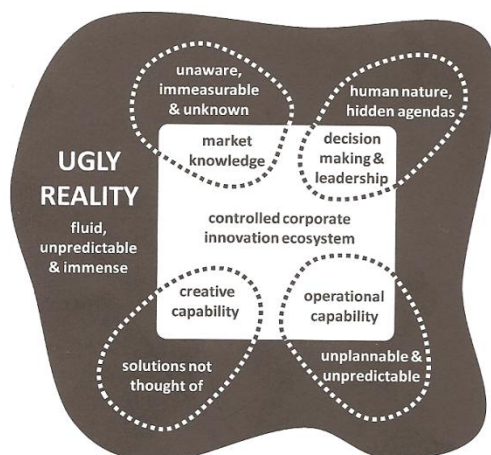
Andy Polaine (2013) is de schakel naar implementatie van Service Design in het doelgebied met 'designing in established organisations' vanuit Osterwalder c.s. (2014): 'invent/improve'.

"HourSchool: Engaging Stakeholders in Service Design, Christina Tan & Jon Kolko (2012), is er een schoolvoorbeeld van: HourSchool is a peer-to-peer learning platform that helps people become teachers. ... With a community (>300 people) whose main communication channels were offline, a new program needed to be co-designed as a comprehensive service. We needed buy-in, ownership, and engagement throughout the process from all stakeholders - administrative staf, community managers, and residents - so the program would fit into their lives and thrive beyond our involvement. ... From the beginning, we had planned a pilot prototype of the program with multiple rounds of reflection, iteration, and adjustment, so the residents could give feedback and co-create the service along the way. To connect with the community and to start building trust early on, we met causally but continually with people outside of formal research and design sessions. Some of our most valuable insights and design work ended up happening at monthly Resident Council meetings - community meetings where hot issues, such as laundry room complaints or new playground rules, were discussed. Over time, the meetings themselves became a touchpoint in our peer education program because of their consistency in community life. Announcing new classes, soliciting requests, and recruiting volunteer organizers are now standing agenda items. In the end, one of the most rewarding benefits of attending the monthly meetings was witnessing the changes firsthand as components of our peer education program took root. As people shared fun stories from attending classes, meetings became a place where residents could inspire and encourage each other to take the leap, reach for a goal, support each other along the way." (Polaine 2103, p. 42/43)
Service Design leeft van concrete service-verhalen - performative presentations.

2.7 BUSINESS DEVELOPMENT 2 - DO

Het moge toeval zijn dat het onderdeel Business Development overeenkomt met de indeling van hoofdstukken in 4 paragrafen bij Sørensen (*Business Development*, 2012/2014), toch helpt het bij toepassing van de academische uiteenzetting door **Service Design in practice**.

"Why may things go wrong in market information generation?" vraagt Sørensen (2014, p. 82) en geeft de "Hint: You are asking the wrong respondents the wrong questions. The information is already obsolete for the problem at hand. Your analysis or interpretation of the data is wrong." De kritieke onderzoeksfactor 'Afstand tot Afnemer' wordt door SD verkleind.



De 'general test for your business model and business plan' (p. 184.f.) van narratief en cijfers biedt zeker handvaten voor de monitoring van een SD-project, maar gaat er toch van uit dat benodigde data naar wens beschikbaar zijn, waar het in de realiteit dikwijls op een puzzel met ontbrekende stukken lijkt.

The Grumpy Innovator voegt toe: "Companies are structured entities, with defined procedures and efficient processes that ensure things get done. Even the messiest of businesses are organized to some level. In stark contrast, the reality they operate in is unpredictable, fluid, ugly and most of all: immense. In this simple contrast lies a beautiful paradox: it is the reason there will always be new opportunities & needs for new things and it is the main reason for failing at successfully doing so. The attributes that guarantee new opportunities are the opposite of what an efficient corporate system thrives upon." (Papaikonomou 2013, p. 9/10).

fig.17: Disruption Map (Papaikonomu 2013)

2.8 BUSINESS DEVELOPMENT 3 - CHECK

Niet alleen gebeurt het dat vanuit een nieuwe entiteit in een bestaande organisatie, zoals een dochtermaatschappij, Service Design ten eerste in de nieuwe omgeving en ten tweede in de nieuwe entiteit gaandeweg moet worden geïmplementeerd, maar ten derde zijn terugslag in de bestaande organisatie moet worden opgevangen. Bij internationalisering komen er ten vierde **culturen en routinen** in buitenlandse markten kijken. Als innovatieve dienstverlening ter integratie van migranten en vluchtelingen in co-creatie met toeleiders en deelnemers op ooghoogte aan vertrouwen begint te bouwen, spelen ook culturen van deelnemers in andere dan gewende relaties tot de eigen cultuur een cruciale rol bij actieve deelnemersparticipatie.

Quappe & Cantatore (*Intercultural Business Communication* 2005, p.2) plaatsen etnografisch en antropologisch onderzoek (TIAS, Sietar) intercultureel in de context van cultuurbewustzijn dat essentieel blijkt bij het stellen van de vragen ter invulling van het businessdoek (fig. 19).

2.9 BUSINESS DEVELOPMENT 4 - ACT

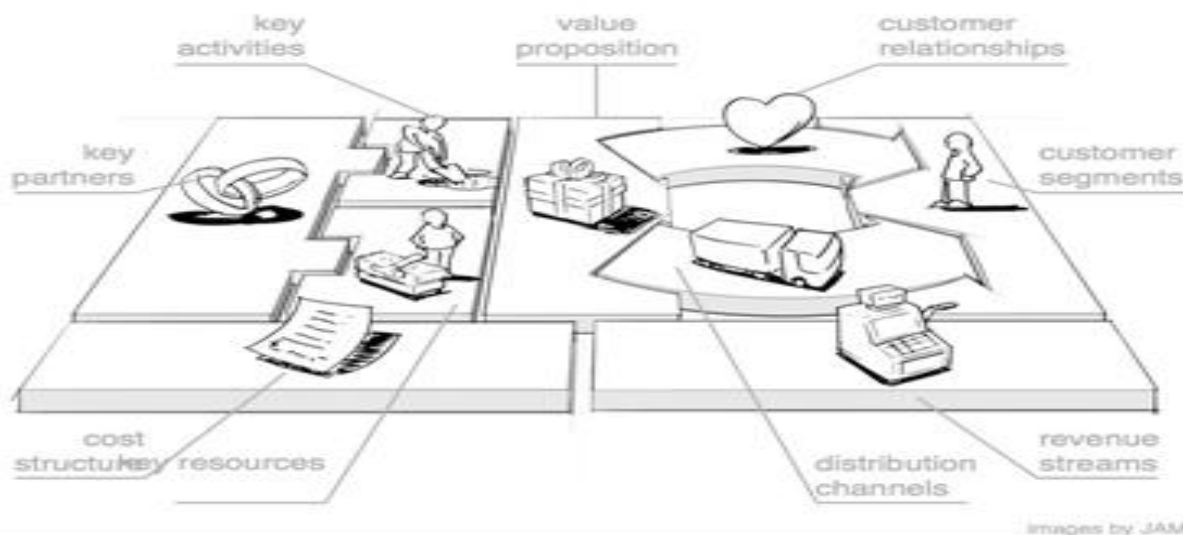


fig. 18: Canvas Business Model (Osterwalder 2009)

De 9 onderdelen van het Business Model Canvas

1. Customer Segments

- Welke specifieke klanten(groepen) wil je bedienen? Wat zijn de behoeften van deze klanten(groepen)?

2. Value Proposition

- Welke onderscheidende waarde bied je? Welke problemen help je oplossen? Dit kunnen zowel de huidige als de toekomstige behoeftes zijn. Waarom zouden deze klanten zaken met jou moeten doen (en niet met iemand anders?)

3. Customer Relationships

- Hoe onderhoud je de contacten met de verschillende klantensegmenten? Op welke manier wil elk specifiek klantensegment dat jij contact met hen onderhoudt. Welke manier is voor elk segment de juiste en meest rendabele?

4. Channels

- Hoe worden klanten(groepen) op de hoogte gehouden van ons aanbod? Op welke manier ervaren zij onze waardepropositie het beste? Op welke manier kunnen zij ons aanbod kopen en verkrijgen?

5. Revenue Streams

- Waar verdienen wij nu ons geld mee? En in de toekomst? Hoe kunnen wij aanvullende bronnen van inkomsten ontwikkelen?

6. Key Resources

- Welke hulpbronnen heb je nodig om je waarde propositie te creëren? Voor je distributie? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?

7. Key Activities

- Welke kernactiviteiten zijn essentieel om je waarde propositie te creëren of te versterken? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?

8. Key Partners

- Welke partnerships zijn essentieel om ons aanbod te maken of te co-creëren? Welke partners zijn cruciaal om nog succesvoller te zijn?

9. Cost Structure

Welke kosten zijn essentieel om jouw business model te laten functioneren? Welke hulpbronnen en kernactiviteiten zijn het meest kostbaar? Welke kosten zijn vast, welke zijn variabel

Osterwalder & Pigneur (*Business Model Generatie - Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdaggers*, 2009, 'die verouderde businessmodellen op de schop willen nemen om de ondernemingen van de toekomst te ontwerpen' - '470 co-creatoren uit 45 landen').

Ook dat is eerst morfologische box, een puzzel, een pad, dan caleidoscoop en horoscoop, bedacht, gemaakt/gedeeld, verworpen of verwezenlijkt. Caleidoscoop is puzzelstukken in beweging waaruit de toekomst kan gelezen worden, geen een constellatie meer hetzelfde ondanks alle overeenkomsten van steeds dezelfde puzzel waar van oog tot oog en oor tot oor veel uit valt te lezen en te delen om morfogenetische resonantie op gang te brengen, alles in collectieve balans houden, maar niet overal tegelijk hoeven te zijn. Zo zijn er meer bronnen die buiten dit onderzoek vallen, maar de onderzoekervreugde hebben bevroed.

SAMENVATTING VAN DE THEORIE

Strategie en organisatie

Het merendeel van de relevante onderzoeks- en ontwikkelingsmethoden staat samengevat in Curedale (2013) onder de titel "Know people and context", hoofdstuk 4, gevolgd door hoofdstuk 5 met "Explore ideas", waaruit "Scenarios" (p. 316), "Written scenario" (p. 325) en "SCAMPER" (p. 318) structureel zijn toegepast en laatstgenoemde overeenkomsten met de Morphological Box vertoont, vermeld door *Vijay Kumar (101 Design Methods*, 2013, p. 256).

Hij koppelt het designproces aan 7 modi met nr. 4. "Frame Insights" (p. 11) centraal en bij elke modus geschikte werkvormen voor research en performance, in wezen frame en paden vanuit de waardepropositie, 1. sense intent, ruimte voor discours, 2. know context, 3. know **people**, fasering, 4. frame insights en design, 5. explore concepts, naar performance, 6. frame solutions, 7. realize offerings, onder PDCA geschikt voor diensten. Contextualisering door historisch besef volgt in modus 2 gepaard met 'understanding stakeholders', uit historie, bron- en veldonderzoek en vooruitlopend op modus 3 met zijn 'research participant map'.

Contextualisering door cultureel besef (p. 46, par. 1.13) loopt in de 1e modus al voor op de 2e modus, want "In the Know Context mode, we move to gain a full understanding of the surrounding conditions in which those changes happen." (p. 51) - event history als bron van substantiële kennis en onderzoeksinstrument tegelijk, waar elk event ook een experience is.

Service Design en co-creatie

Naast 'Morphological Synthesis' (p. 256, par. 6.1) raakt het merendeel van de werkvormen in deze modus of fase de kern van dit onderzoek, in het bijzonder 6.3 'Prescriptive Value Web' ter ondersteuning van het Value Proposition Design, 6.5 'Foresight Scenario' ter identificatie van kansen en risico's door kwalitatieve en kwantitatieve observaties (trends en potentieel), 6.7 'Solution Storyboard' als vertrekbasis voor 6.8 'Solution Enactment' ter activatie van dienstenontvangers als participerende stakeholders die door hun commitment en motivatie in co-creatie **deelgenoot** worden van 6.9 'Solution Prototype' op de 6.10 'Solution Roadmap'.

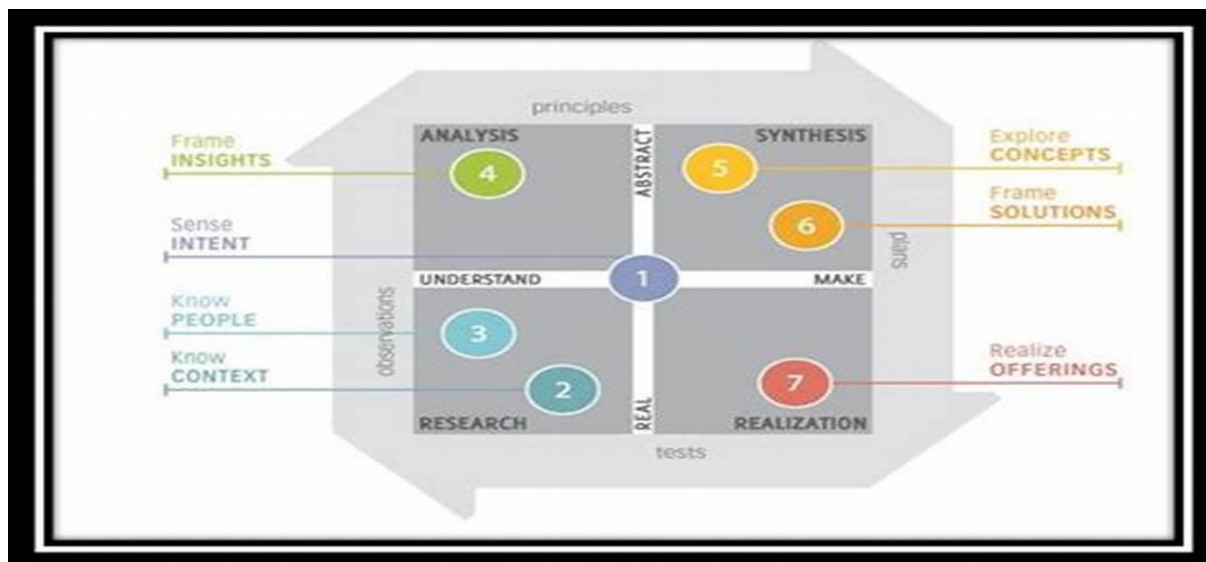


fig.19: Design-innovatie Procesmodel (Kumar 2014)

Niet alle klanten durven zonder meer participatieve verantwoordelijkheid te nemen, wanneer de alternatieven vaag zijn tegenover wat men kent. Als er vertrouwen is om gehoord te worden, ligt 6.13 'Synthesis Workshop' in het verschiet. Of en waarvoor precies er nog een 6.12 'Solution Database' volgt, hangt van de wil af om 6.5 'Foresight Scenario' te stroomlijnen met 2.6 'Financial Profile' vanuit 1.14 'Intent Statement' dat met zijn 6 invalshoeken 'problem, audience, failures, new value, opportunity, risk' visie, missie, strategie extra dimensies geeft.

Performance en business development

Wat impliciet mee moet lopen om door de ontvangers van de verandering onbewust omarmd te kunnen worden tot het muntje valt, wordt door Kim Erwin (*Communicating the New*, 2014) nader belicht, weer in het belang van 'customer insight' net als in Polaines grensverleggend organisatiemodel Kolko-communitycouncil (*Service Design – from insight to implementation*, 2013) en de stelling: "The point of difference for any specific service is how it is delivered. We think of this as '**The Performance of the Service**'. 'Performance' is a helpful word, because it means two things: performance as experience and performance as value" (p. 32).

Primair onderzoek is bij Curedale (2013) met zijn bron Robert W. Bruere (Bureau of Industrial Research, 1921) veldonderzoek met vragenlijsten, interviews en directe observaties teneinde authentieke data te vergaren, alvorens deze met het secundaire onderzoek naar bestaande data van anderen te trianguleren om de waarschijnlijkheid van de grounded theory te toetsen (betrouwbaarheid: weet wat je wilt meten) en te evalueren (validiteit: meet wat je wilt weten), aan de hand van bureauonderzoek naar statistische gegevens bij het onderzoeksvraagstuk.

Kwalitatief onderzoek sinds Bronislaw Malinowski (1922) is de etnografische zoektocht naar het *waarom en hoe* en het vergaren van inzichten in houdingen en emoties, in cultuur- en waardepatronen, met de onderzoekstechnieken diepte-interviews, participerende observatie. Daar is geleidelijk en actueel de propositie als interventie bijgekomen, met discours, design en fasering als procescategorieën en een variabel performance-doel, in fig. 4 (p. 8) als frame vervat en in fig.22 (p. 21) als meetmodel voor de performance uit een service implementatie vanuit de neutrale propositie nul omzet met de nieuwe zaak als onafhankelijke startvariabele.

Daarmee vormen Kumar in theorie en Polaine in praktijk met Kim Erwin essentiële leidraden. Morfologische analyse is in wezen deconstructie van de negatieve dialectiek tot je positieven.

3. ONDERZOEKSMETHODEN

Performance Design begint in de lege ruimte, letterlijk en figuurlijk, in dit geval eerst figuurlijk: in den beginne was bij wijze van spreken het woord waarmee het voornemen strategische uitbreiding dienstenportfolio naar Duitsland tussen sponsor en onderzoeker eind 2015 werd bekrachtigd om in 2016 op de vluchtelingengolf uit het najaar 2015 commercieel in te spelen.

De letterlijk lege ruimte siert het voorblad en toont de per 1 februari 2018 bespeelde locatie. "The Empty Space" werd door de Britse theatermaker Peter Brook in 1968 uitgegeven en door veel designers en performers sindsdien als creatieve catharsis en bevrijding ervaren waaruit Design Thinking als Bauhaus van de 21e eeuw mede is voortgekomen. Andere bronnen uit de tijd van Brook zijn "Forum Theatre" van de Braziliaanse theatermaker Augusto Boal uit de jaren 1970 en de "Soziale Skulptur" van Joseph Beuys uit dezelfde tijd. Het zou de 'Wanderslust' van de lezer kunnen 'überstrapazieren' om hier nader op in te gaan welke wegen uit een rijk verleden tot het Rome van dit script hebben geleid - terug naar de feiten.

3.1 VOORONDERZOEK - DAS ICH IM DU

Onderzoeker werd gevraagd om bij een vragenlijst van de sponsor een werkdocument op te stellen dat inzicht zou geven in 1) marktvolume voor inburgeringtaalcursussen - Nederlandse core business - in Duitsland, 2) nodige aanpassingen van deze diensten voor de Duitse markt, 3) organisatorische, personele en financiële vereisten voor levering van deze aangepaste diensten, 4) doorontwikkeling van de dienstenportfolio voor een sterke positie in de nieuwe markt, 5) aanloopkosten, breakeven en omzetverwachting voor de eerste 3 jaar.

Het werkdocument kan als veel andere documenten van verkennend en actie-onderzoek hier vanwege de beperkingen niet als bijlage worden toegevoegd en is op aanvraag beschikbaar. Een indruk van de integrale benadering van alle variabelen door Service Design Thinking en Network Performance geven Event History (fig.23, p.24) en bijlage I (DEtActief januari 2018).

1) Onderzoeker heeft het marktvolume achterhaald dat rond de jaarwisseling 2015/2016 van gemiddeld 100.000 in de tien voorgaande jaren met een factor 12 was omhooggeschoten, zo de cijfers van BAMF, de Duitse IND, bijlage VIII (BAMF_aktuelle-zahlen-zu-asyl-november-2017_180109) met aantallen asielaanvragen, aantallen per land van herkomst en verdeling vluchtelingen over de 16 Duitse deelstaten (provincies). Het aan Nederland grenzende NRW (Noordrijn-Westfalen) bood als bevolkingsrijkste deelstaat de meeste potentie (bijl. VIII, p.7).

2) Onderzoeker is de context van bij Duitse inburgering betrokken organisaties, groepen en personen gaan screenen en framen om de onderzoekspopulatie te ordenen (fig.20, p.24), aanpassingen van les- en businessmodel op wensen en vereisten van onderzoeksgroepen af te stemmen, eigen expertise als voor Nederland, internationaal en voor Duitsland speciaal gecertificeerd docent/trainer Duits als Tweede Taal bij keuze van lesmateriaal en methodiek in te brengen en alle bewijsstukken voor het behalen van de Duitse vergunning te vertalen.

3) Onderzoeker achterhaalde Duitse regelgeving en eisen aan de vergunningsprocedure, de personeelswerving, financieringsbronnen, financiële verantwoording, cursusadministratie en voorgeschreven invulling van door de overheid bekostigde inburgeringcursussen (bijl. II).

Bepaalde voor de business case benodigde informatie was niet anders te verkrijgen dan met het indienen van een vergunningsaanvraag begin 2016 voor provinciehoofdstad Düsseldorf, waar volgens statistieken van BAMF en benadering verplichte samenwerkingspartners door de onderzoeker in diens geboortestad op dat moment nog voldoende vraag was om er als gespecialiseerde commerciële aanbieder van inburgeringdiensten en Duits rechtspersoon te worden toegelaten tussen structureel gesubsidieerde onderwijs-/welzijnsinstituten (bijl. III).

4) Onderzoeker vond achter het politieke weren van vluchtelingenstromen vanaf 2016 anders dan de concurrentie al het grote tekort aan vaklieden op de Duitse arbeidsmarkt en de kans om dat tekort te dichten door vroegtijdige arbeidsmarktoriëntatie in inburgeringcursussen en ontwikkeling werk-/persoonlijkheidsgerichte taalcursussen voor het bedrijfsleven (bijl. IV, V).

5) Vooronderzoek leverde onderstaand advies en de begroting (bestmogelijke schatting) op. De meest voor de hand liggende optie interventie in de Duitse markt is voor P&H oprichting van een volwaardige Dochter-BV op kort termijn omdat pass een rechtspersoon de aanvraag kan indienen voor toelating als integratiebedrijf, zijnde na positief antwoord de toekomstige vergunninghouder. Een ook in Duitsland mogelijke BV met een stamkapitaal van slechts € 1 wordt afgeraden omdat de eerste vijf jaar het anders vereiste stamkapitaal van € 25.000 uit de bruto winst in jaarlijkse stappen toch moet worden opgebracht en de risicomijdende geur van die constructie in het relevante werkveld niet tot vertrouwen met betrokken partijen leidt.

Na passeren van de notariële akte duurt het gemiddeld nog acht weken tot registratie in het handelsregister bij het kantongerecht, maar in de tussentijd kan de BV i.o. al handelen om in dit geval de nodige voorzieningen op te tuigen om na de zomervakantie 2016 te starten.

Een vestiging met 3 leslokalen en kantoorruimte kan bij een bezetting van 3 dagdelen à 3 uur, 3 groepen met 25 deelnemers per groep, 600 leseenheden per persoon en een tarief van € 3,10 per leseenheid van 45 min. oftewel € 12,40 per persoon per dagdeel van 3 uur een bruto omzet per week van € 14.880 opleveren gedurende 3 trajecten van 20 weken in een half jaar exclusief vakantieperioden volgens de standaard cursusindeling van het BAMF.

| | ma | di | wo | do | vr | za | |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ochtend | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | |
| middag | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | | |
| avond | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | 3x € 310 | | |
| | € 2790 | € 2790 | € 2790 | € 2790 | € 2790 | € 930 | € 14.880 |
| | | | | | | | x 20 wkn. |
| | | | | | | | € 297.600 |

fig. 20: Best Estimate bruto omzet 1/2 jaar BAMF-cursussen (van Montfort 2016-1a)

Dat betekent een bruto jaaromzet van rond € 600.000 bij een bezetting van 40 weken per jaar, met ruimte van 10 weken onder inachtneming van de obligatoire 2 weken kerstvakantie voor andere dan standaard inburgeringstrajecten volgens in de inleiding geschetste opties uit de doelgroepspecificatie van BAMF dan wel eigen conversatietrainingen (zakelijk) Duits.

Eenvoudig kostenplaatje ½ jaar met docentenhonoraria, locatiekosten, afschrijving inventaris op basis van 3 standaard inburgeringstrajecten met een doorlooptijd van 20 weken per ½ jaar:

| | | | | |
|------------------------|------------------|---|------------|-----------|
| <i>bruto omzet</i> | | | per ½ jaar | € 297.600 |
| <i>bedrijfskosten</i> | | | | |
| vestigingshoofd | | | € 24.000 | € 24.000 |
| kantoorcracht/IT | | | € 18.000 | € 18.000 |
| | per uur | per week | | |
| lesdocenten | uurtarief € 31 | 39 dagdelen à 3 u € 3.627 | | |
| adviseur/docent | uurtarief € 62,5 | 9 dagdelen à 3 u € 1.674 | | |
| | | € 5.301 | € 106.020 | € 106.020 |
| lesmaterialen | per cursist | per groep | | |
| | pakket € 50 | 3 x 25 pakketen à € 50 | € 3.750 | € 3.750 |
| vestigingskosten | | per maand incl. kantoorcostn. | | |
| | | huur (incl.) 200 m ² x € 15/m ² | € 18.000 | € 18.000 |
| afschrijvingen | € 25.000 | over drie jaar | € 4.250 | € 4.250 |
| overige kosten | | | | € 3.580 |
| <i>bruto opbrengst</i> | | | | € 120.000 |

fig. 21: Best Estimate bruto opbrengst 1/2 jaar BAMF-cursussen (van Montfort 2016-1b)

Deze verdien capaciteit is een indicatie aan de hand van toen beschikbare bronnen en werd door Prins & Heida B.V. ter begroting van DEtraining vergeleken met eigen kengetallen en allocatie van middelen die uit vooronderzoek nodig zijn gebleken. Een MAPI-analyse kon niet worden uitgevoerd uit gebrek aan cijfers van de opdrachtgever. Bugdetvolmacht werd aan de onderzoeker niet verleend die nooit is geïnformeerd over het maximum investeringsbedrag. Het streefgetal voor de start in Düsseldorf op maandag 29 augustus 2016 was 225 cursisten.

3.2 ONDERZOEKSMODEL - THINK GLOBAL, ACT LOCAL

Uit vooronderzoek en Performance Design onderzoeksframe (fig.4, p.8) is ter beantwoording van onderzoeksvraag en deelvragen het onderstaande conceptueel model afgeleid (fig.22).

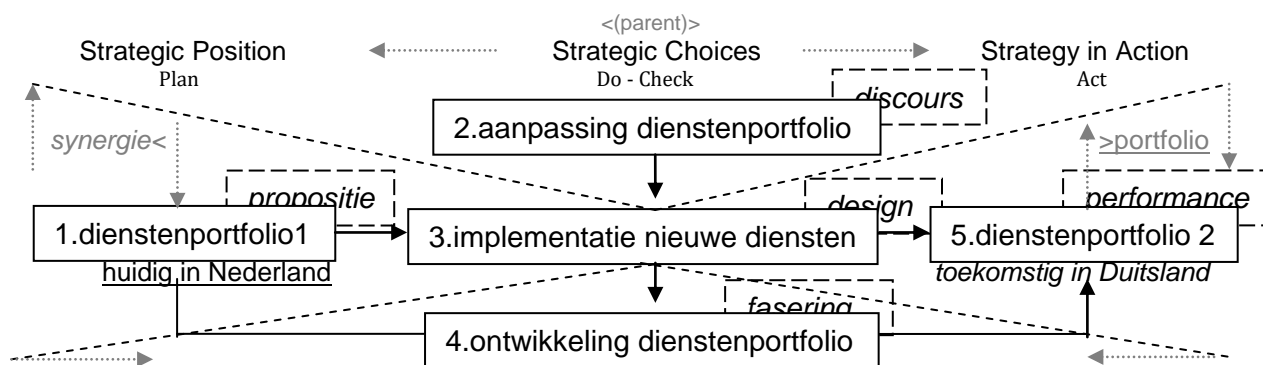


fig. 22: Onderzoeksmodel innovatieve dienstexport (van Montfort 2018)

Conform onderzoekscyclus van Van de Velde et al. (2012/2015) zijn uit de bekende context de probleemanalyse, uit de vraag van de opdrachtgever van het project cq. sponsor van dit onderzoek de probleemdefinitie en uit brononderzoek onderzoeksmodel en plan van aanpak voortgekomen om met aangewezen instrumenten voor explorerend etnografisch onderzoek (v/d Velde 2015, p. 118) kwantitatieve en vooral kwantitatieve 'diepe' data uit de populatie en verzamelen en te analyseren, teneinde er conclusies uit te trekken en advies uit te brengen.

Het onderzoek start met Johnson et al. (2011, p. 8) als strategische verkenning van signalen uit beoogde context (dp1). Variabele 2Aanpassing en 4Ontwikkeling als meetobjecten komen uit strategische ontwikkelingstheorie en netwerkparadigma voort en beïnvloeden de uit de variabele 3Implementatie voortkomende afhankelijke variabele Business Performance (dp2).

Na vooronderzoek in 2014/2015 beslaat de periode van dataverzameling voor dit onderzoek de jaren 2016-2018, exploreert overeenkomstig de theorie (Bahai et al. 1999) de eerste en de tweede horizon (0-12 cq. 36 maanden) en levert mogelijkheden voor de derde horizon op.

De notie van het verruimde organisatieparadigma (Bolman 2013 en Maes 2014) maakt van stake- en shareholders een 'community' (onderzoekspopulatie) die in theorie en praktijk van Service Design (meetinstrumenten) het meervoudig interculturele businessmodel ontwikkelt (data-analyse/prognose - Quappe & Cantatore 2005, Osterwalder cs. 2009, Sørensen 2104).

De waardepropositie voor de sponsor van het onderzoek (1st horizon: defend & extend core business, 2nd horizon: build emerging businesses) doorloopt de designtypische convergentie (fig.22, stippellijn) met netwerken van andere shareholders, de servicevraag van ontvangers aan verleners van diensten en de match met preferente waardeproposities van stakeholders (3rd horizon: create viable options) ten behoeve van een duurzaam business development.

De werkvormen van Service Design zijn instrumenten om gedeelde waardeproposities in de portfolio te wegen en met elkaar ontwikkelde prototypes van dienst tot 'product' te prioriteren. De factor tijd speelt in op omgeving, onderwaardering of ontdekking verborgen risico's en de verschuiving van kansen met de onderzoekspopulatie mee of naar andere belangengroepen.

3.3 ONDERZOEKSPARAMETER

De onderzoeksopzet volgt de strategische dimensies van Johnson et al. (2011) in de zin van *Planning*=Strategic Position, *Toepassing*=Strategic Choices, *Aansturing*=Strategy in Action.

Van de PDCA-cyclus in Reflection draaien DO en CHECK onder Toepassing in die zin dat daar de keuzes worden gemaakt welke interventies volgens de maandelijks geactualiseerde fasen PLAN - DO - CHECK (prototyping) in ACT (serviceproducten) worden vervolgd.

De strategische positionering en organisatorische inbedding is in het onderzoek tegelijk een onderzoeksmethodiek die de instrumenten van Service Design en Business Model integreert.

3.3.1 Onderzoek naar preferente waardeproposities t.a.v. share- en stakeholders (v1)

Bureauonderzoek beslaat statistieken, trends en prognoses betreffende het doelpubliek in de multilaterale maatschappelijke, politiek-administratieve, cultureel-economische context en de inbreng van de sponsor in de marketingcampagne volgens de methoden van Service Design. Ook de voorgeschiedenis ter contextualisering en de reflectie op mijlpalen vallen hieronder.

Identificatie share- en stakeholders maatschappelijke integratie migranten en vluchtelingen, weging van invloed en belang binnen de onderzoekspopulatie, bestaande uit de sponsors van het project DEtraining GmbH, het BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – Dienst Migranten en Vluchtelingen van het Duitse Ministerie van Binnenlandse Zaken) en zijn bij het project betrokken medewerkers, provinciale, regionale en gemeentelijke overheden en functionarissen, in het bijzonder bij gemeenten (=DWI) en jobcenters (=UWV), lokale politici en ambtelijke bestuurders, leveranciers en plaatselijke werkgevers, educatieve instellingen en vakopleidingen, informele lokale netwerken en tenslotte de eindafnemers van cursussen, de migranten en vluchtelingen, ondersteunende organisaties, experts, adviseurs, vrijwilligers.

Bij toepassing van Porters 5-krachtenmodel in de versie van Volberda blijkt de definitie van het BAMF gezien de marktmacht lastig: is het een leverancier of afnemer van deelnemers, waar ook gemeenten en jobcenters als afnemers met een even grote marktmacht optreden?

De Event History verschaft inzichten in de verhoudingen zoals die zich door verwachte en onverwachte externe en interne invloeden hebben ontwikkeld vanuit het Projectkader in de inleiding van dit onderzoeksverslag en toont globaal in twee fasen chronologisch de mate van intensiteit waarmee de onderzoeksactiviteiten oftewel toepassing van de hieronder nader beschreven instrumenten hebben plaatsgevonden. Op zijn beurt is de gebeurteniskaart als onderzoeksinstrument aan de contextualiseringsfase volgens Service Design toegevoegd.

Identificatie share- en stakeholders en hun divergerende en convergerende belangen door secundaire bronnen leidt tot primair onderzoek naar identificatie/integratie van verwachtingen aan waardeproposities door innovatieve diensten, in een kwantificeerbare relatie gebracht in de eenvoudige Likert-schalen negatief - neutraal - positief t.a.v. mogelijke waardeproposities.

De representatie van de kwantitatieve en kwalitatieve data uit dit gedeelte van het onderzoek is gebaseerd op het verruimd organisatiebegrip, waarbij de gemeenschap van provider, client en tussenpersonen als community (netwerk) wordt gezien die net als klassieke vastomlijnde organisaties (hiërarchie) onder- en bovenstromen in het organisatietheater kent en ontwikkelt waarbij culturele, antropologische en sociologische analyse al uit kwalitatief onderzoek onder voornoemde onderzoekspopulatie in interviews en reacties op gelanceerde voorstellen komt.

3.3.2 Onderzoek naar geschikte instrumenten voor co-creatie dienstenportfolio (v2)

Participerend veldonderzoek omvat gerichte steekproeven, extrapolaties en triangulaties van Research Participants Map tot Business Canvas door interviews, interventies, observaties, Focusgroep, *POEMS* uit panels en interviews, ideation, *Guerillamarketing*, prototyping en cashflow prognoses. Daarbij is uitgegaan van de eerder geïdentificeerde waardeproposities in de share-/stakeholder-waardering omtrent de bedrijfsdoelen en uiteenlopende reacties van de respondenten op de totale service-propositie met de kans deze nog bij te moeten stellen.

3.3.3 Onderzoek naar invulling dienstenportfolio voor integratiedoelinden (v3)

Doelgroep zijn providers en clients maatschappelijke integratie migranten en vluchtelingen. De waardepropositie biedt keuze-opties om de klant te laten beslissen (variety), participatie representeert op zich al een waarde (discours), ontwerp van een dienst gaat – daarom is het hier te doen – hand in hand met de provider die de dienst runt (design) via een reeks of net van touchpoints (experience) voor multichannel feedback. Een generiek marketingconcept, Service Design als methode met werkvormen van kwalitatief onderzoek voor verander- en projectmanagement, co-creatie van prototypes van een service verwant aan PDCA als generiek projectmanagementconcept (van Montfort 2014), het Canvas Business Model aan het einde en Value Proposition Design aan het begin van onderzoeksmodel en -uitvoering.

3.3.4 Onderzoek naar ontwikkeling van prototype naar product in co-creatie (v4)

Trendvergelijking marktsegmenten aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.

Activiteiten betreffen de omgeving (context), touchpoints de mensen (contacten) en publiciteit (content/conversie) de implementatie van Service Design als performance generator. Secundair (bureau)onderzoek naar bestaande bronnen gaat gelijkop met de effecten van het primaire (veld)onderzoek (guerilla ethnografie, J.C. Levinson 1984, in: Curedale 2013, p. 167), de keuze van onderzoeksinstrumenten volgens Kumars 'Structured Approach' (2013) en het uitrollen van Business Model Canvas vanuit Waardepropositie (Osterwalder c.s. 2009/2014).

3.3.5 Onderzoek naar leringen uit de business door performance design (v5)

Voor de Intent Statement (Kumar 1.14), is eind 2015 n.a.v. business opportuniteiten door de aanzwellende stroom vluchtelingen met name naar Duitsland begonnen met de Research Participants Map (Kumar 3.1), om naast brononderzoek naar spelers en cijfers de share- en stakeholders en verdienkansen in kaart te brengen en te prognosticeren (zie ook 3.1, p. 20).

De climax van de onderzoeksintensiteit in de trendvergelijking halverwege de 4e akte (3.3.4) touchpoints - discours, ingeleid door activiteiten - fasering, samengaand in publiciteit - design en afgerond door de performance (na waardepropositie, instrumenten en prototypes 3.1.1-3), vraagt voor de representatie van onderzoeksresultaten uit deze hete fase vanaf januari 2018 om gecompliceerde herhaling van zetten in een raster van Service Design en onderzoek cf. Exploring Strategy Model Johnson et al. (2011, p. 15, zie ook fig.7) en PDCA (fig.15), zoals vervat in de verticale zones in het op Van de Velde c.s. baserend onderzoeksmodel (fig. 22).

3.3.6 ONDERZOEKSOPZET

Planning (conceptgericht) PLAN - (3.3.1, fig. 22, p. 21: - onafhankelijke variabele 1)

1) activiteiten **bureauonderzoek**

2) touchpoints **veldonderzoek**

3) publiciteit **veldonderzoek**

Johnson (2011) Strategic Position

3.3.7 ONDERZOEKSINSTRUMENTEN

Toepassing (werkgericht) DO - CHECK (3.3.2-4, fig.22, p.21: -intermediërende variabelen 2-4)

1) activiteiten **werkvormen** (stakeholder-analyse), inzet/opbrengst

2) **touchpoints** interviews (f2f), **conversaties** (reeksen contacten via diverse kanalen)

3) publiciteit **contactweging** shareholder-analyse opbrengst/inzet Johnson (2011) Strategic Choices

3.3.8 ONDERZOEKSUITVOERING

Aansturing (resultaatgericht) - ACT (3.3.5, fig. 22, p. 21: - afhankelijke variabele 5)

1) activiteiten **consultaties** (via telefoon, e-mail, persoonlijke bezoeken)

2) touchpoints **documenten** (aanmeldingen, inschrijvingen en aanvragen)

3) publiciteit **documenten** (bulletins, updates, uitwisseling in netwerken) Johnson (2011) Strategy in Action

Secondaire activiteiten leiden tot primaire contacten en andersom in wisselende verdeling: FOCUSGROEP, DESTEP, EXPERTPANEL, KLANKBORDGROEP, GESPREKSGROEPEN, DEELNEMERSGROEPEN, INTERCULTURAL AWARENESS, AGILE CONCEPTVORMING, MONITORING inzet/opbrengst:opbrengst/inzet, MATRIX contact (communicatiepartner) vs. contactweging (communicatiedoel) in resultaatssheet EVENT HISTORY./ ACTIVITIES (bijl. I) 3 kleuren tonen verband van **passief onderzoek** en **actieve interventies** op **het morfologische pad**. (fig. 23, p.24). OBSERVATIEMATRIX (propositieverdeling in divergent, convergent, disruptief, emergent), z. onderzoeksresultaten gerelateerd aan STAKE- EN SHAREHOLDERS (fig. 24, p.26).

3.3.9 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Een andere onderzoeker had dit onderzoek wellicht anders aangepakt, en de tijdsperiode 2016-2018 is niet herhaalbaar, wel de disruptieve constellatie. Tot zover de replicerbaarheid van het onderzoek (zie de Performance Design Frame, fig.3, p.8). Een uitgebreidere analyse dan de samenvatting van de resultaten uit het complexe mozaïk van onderzoeksfactoren, bronnen en respondenten ligt door het kader van dit onderzoek buiten bereik, maar de betrouwbaarheid is door de integriteit van de onderzoeker bevorderd, terwijl de validiteit is bevorderd door voortdurende verificatie, triangulatie en controleerbare interpretatie van de data. Transcripten zijn vanwege beperkingen op de bijlagen op te vragen bij de onderzoeker.

4. ONDERZOEKSRISULTATEN

4.1 Welke waardeproposities prefereren stake- en shareholders?

Onderzoek naar customer jobs, pains & gains daar en products & services, pain relievers en gain creators hier vraagt kennis van voorgeschiedenis, context, mensen en uitgangspunten. Onderstaande tabel (fig. 23) geeft een overzicht van uitgevoerde activiteiten en resultaten.

4.1.1 EVENT HISTORY & ACTIVITIES (CONTEXT: STRATEGIE)

| | Event - instrument | Activity - resultaat | Comment - toelichting | Nr. |
|--------------------------|---|--|--|-------------------|
| eind 2105 - eind 2017 | veldonderzoek conversaties touchpoints | bureauonderzk. consultaties doelen | resultaten effecten baten | CON VER SIE |
| 2015 najaar | vo:open grenzen | bo:vluchtelingen | aantallen/profielen deelnemers | 01 |
| 2015 kerst | cv:cursustekorten | do:cursusaanbod | intentieverklaring directie NLt | 02 |
| 2016 januari | tp:aanbesteding | cs:D-vergunning | contact BAMF (D-ministerie BiZa) | 03 |
| 2016 februari | cv:afstemming | do:D-vergunning | aanvraagcriteria BAMF-toelating | 04... |
| 2016 voorjaar | vo:verg.aanvraag | cs:D-netwerken bo:D-coöperatie | 1e aanloop Düsseldorf contacten opwarmen en stroomlijnen | 05 |
| 2016 zomer | tp:oprichting D-bv | cs:specialisten bo: regelgeving do:D-vestiging | accountantsinfo Duitse BV=GmbH wettelijke vereisten aan Duitse BV voorwaarde voor D-vergunning | 06... |
| 2016 najaar | tp:afwijzing verg. | cs:niet ontvankelijk bo:heronderzoek | GmbH in regie directie NLt te laat cursusvraag Düsseldorf al gedekt | 003 006 |
| 2016 winter | tp: laatste kans ... | cs:heraanvraag | cursusvraag Geldern niet gedekt | 08... |
| 2017 voorjaar | tp:regiocoördinator vo:interne bronnen cv:externe bronnen | cs:heraanvraag bo:match NLt/DEt do:puntenmatch | k.o.-criteria BAMF toelatingscriteria toelatingseisen | 09 |
| 2017 voorjaar | tp:lokale partners vo:geschikte partn. cv:doelgroepen | bo:coöp-voorstel cs:diverse opties cs:aanbieders | k.o.-criterium BAMF grote weerstand slepend contact | 10 010 011 |
| 2017 zomer | tp:regiocoördinator vo:interface BAMF | cs:overleg aanvr. bo:gebruik portaal | inhoudelijke overeenstemming k.o.-criterium BAMF | 11 |
| 2017 najaar | vo:geschikte locatie | bo:locatiescouting | k.o.-criterium BAMF | 12 |
| 2017 oktober | tp:coöp-partner ok. | cs:coöp-contract | inhoudelijke overeenstemming | 13 |
| 2017 november | tp:web-interface ok. | cs:puntenlijst ok. | multifunctioneel ruimteconcept | 14 |
| 2017 december | tp:huurcontract ok. | cs:vergunning ok. | meervoudige vergunning | 15 |
| jan.-aug 2018 | vo - cv - tp | bo - cs - do | re - ef - ba | |
| 2018 jan | vo:sluiting grenzen | bo:vluchtelingen | geringere toestroom deelnemers ib | 006 |
| 2018 feb | tp:sleutels locatie | cs:instroom deeln. | officiële en/of informele instroom | 16 |
| 2018 feb | vo:perspectief werk | cs:bedrijvn./overhd. | gunstigere prognose dan taalcursn. | 17 |
| 2018 feb | tp:website online tp: focucsgroepen | cs:vormgevers cv:panelleden | belang sociale media eindafnemers sociale media blijven onderbelicht | 18 018 |
| 2018 mrt | tp:gebruik locatie | cs:docentennet | lesplannen, -vormen, ruimtegebruik | 016 |
| 2018 apr | tp:verbouwg. locatie | cs:afnemersnet | wisselend respons respondenten | 19 |
| 2018 mei | tp:opening locatie | cs:toeidersnet | wisselend respons respondenten | 20 |
| 2018 jun | tp:pilootlessen loc. | cs:deelnemersnet | constructief respons respondenten | 21 |
| 2018 jul | tp:activiteitenstop | do:kostenremming | destructief respons 1st shareholder | 017 |
| 2018 aug | cv:sluiting locatie | do:verliesbeperking | definitief respons 1st shareholder | 22 |

fig. 23: Chronologie kernactiviteiten, verbanden en resultaten (van Montfort 2018)

De conclusie is dat de activiteiten bureau- en veldonderzoek touchpoints hebben opgevelerd met documenten voor de publiciteit ten eerste als resultaat en ten tweede als opening naar werkvormen en contactweging in voortgezet veldonderzoek in consultaties en conversaties. Touchpoints blijken doelen die baten opleveren als effect van conversaties en consultaties die als resultaten uit veld- en bureauonderzoek geëvalueerd en verbeterd kunnen worden: het morfologische pad van opzet, instrumentarium en uitvoering van het onderzoek (3.3.6-8) en gekozen benadering vanwege complexiteit en gelaagdheid van de 'wicked' implementatie. Een andere conclusie is dat geraadpleegde literatuur invloed op de stijl van het verslag heeft.

Codes met 00 (fig.23) zijn gemiste mijlpalen en hebben de ontwikkeling structureel vertraagd, van voor de markt uit tot achter de markt aan (spoor1) en met de markt mee (spoor2+hoger, zie 4.5, p.34, dienstenportfolio2 met drie op vijf sporen van taal naar werk, vlg. bijl. I cq. V).

4.1.2 STAKE- EN SHAREHOLDERANALYSE (CONTACT: ORGANISATIE)

De eerste cruciale gemiste mijlpaal code 003 was vertraagde oprichting van de Duitse B.V. code 03 die uit vooronderzoek (3.1.3, p.19) als top urgent voor begin 2016 was gekomen omdat de vergunning als cursusaanbieder alleen door een statutair in Duitsland gevestigde rechtspersoon aangevraagd kon worden. Het was de onderzoeker niet gegund om de GmbH op kort termijn via zijn bestaand netwerk in Düsseldorf op te richten. Sponsor koos voor koop van een lege Duitse B.V. via zijn eigen netwerk vanuit vestigingsplaats Zwolle en deed daar zo lang over dat de vertraagde vergunningsaanvraag in oktober 2018 niet ontvankelijk werd verklaard door BAMF omdat vergunninggebied Düsseldorf statistisch gedekt bleek code 006.

In 2017 is een analyse gemaakt met behulp van het 5-krachtenmodel in het plaatsje Geldern aan de Neder-Rijn bij Venlo. Dat was eind 2016 de laatste regio waar BAMF nog ruimte bood voor een bijkomende aanbieder om aan de vraag naar inburgeringcursussen te voldoen. Op het nippertje werd eind december de heraanvraag code 08 ingediend en 2017 de markt geanalyseerd om in de vergeleken bij Düsseldorf onbekende omgeving de door BAMF verplichte samenwerkingspartner code 10 uit het legertje concurrenten te vissen code 010.

Het 5-krachtenmodel levert voor vraaggestuurde waardeproposities een verdeeld beeld op. De marktverhoudingen zijn sterk bepaald door regulerende en uitvoerende overheden op alle bestuurslagen, sociaal-culturele factoren afhankelijk van economische en politiek-juridische factoren, de handelingsruimte tussen aanbod, vraag- en kostprijs daardoor nogal beperkt.

De *concurrentiekracht* blijkt enorm door hoge *leverancierskracht* (fig.9 links) met BAMF als monopolie voor toewijzing inburgeringcursussen die door poortwachters/casemanagers bij DWI en UWV als institutionele *afnemers* (fig.9 rechts) of preferente tussenhandelaren onder cliënten worden verdeeld die door gebrekkige communicatie van BAMF de keuzevrijheid van aanbieder niet kunnen uitoefenen of zelfs conflicten oproepen met eigen ideeën (zie bijl. IV). De marktmacht van de *eindafnemers* is gering. Strategisch blijkt diplomatieke en intensieve benadering van vooral speciale groepen eindafnemers interessant voor DEtraining zonder de verstandhouding met de grootmachten leverancier en tussenafnemer daardoor te belasten. *Potentiële toetreders* en *substituten* zwak door strikte regulering door BAMF-vergunningen. Toch komt door de anders hoge concurrentiekracht het rendement gauw onder druk te staan, blijkt uit omzet 0 in variabele1 bij de officiële opening van de locatie 2,5 jaar na het startsein.

4.1.3 RESEARCH PARTICIPANTS MAP (INSIGHTS: PROPOSITIES)

Dat roept sinds maart 2018, midden in de 'hete fase' om de markt binnen te dringen, irritaties bij de sponsor op die door de slinkende vraag naar taallessen bij Duitse opdrachtgevers zijn preferente waardepropositie in het geding ziet om bij relatief lage investering hoge opbrengst met gestandaardiseerde taallessen te behalen. Uit opmerkingen over Duitse bureaucratie en eentonig design van de reclame maakt het expertpanel een zeker ethnocentrisme op code 18.

De vanuit statistische en empirische ervaringsgegevens reeds in 2016 afgeleide hypothese van een trend richting taaltraining met arbeidsmarktperspectief is gaandeweg het onderzoek en in de praktijk vanaf 2018 langs verschillende interventies en kanalen bevestigd code 17.

Daardoor verschuiven in waardeproposities gegoten wederzijdse verwachtingen die door het onderzoek gevolgd, beïnvloed en voor jan-jun 2018 in kwadranten zijn weergegeven (fig. 24).

De *Nederlandse uitvoerders* (sponsor, vestigingsmanager en onderzoeker) driften uit elkaar omdat de door de markt afgedwongen oriëntatie op taal/werk in plaats van taal alleen, geld voor een uitgebreidere managementcertificering zal kosten dan BAMF voor 2019 al vraagt. *Duitse partijen* driften uit elkaar door zich schrap te zetten of samenwerking te ambiëren.

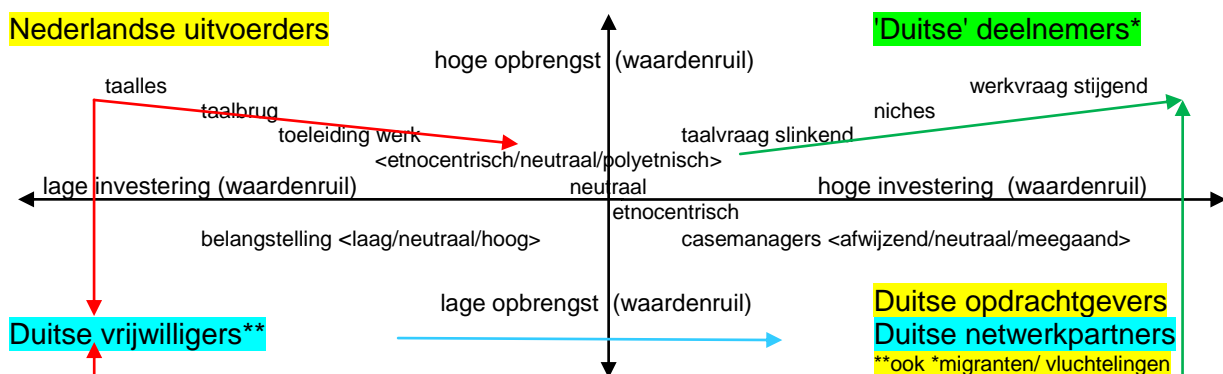


fig. 24: Share- en stakeholderpropositie-analyse (van Montfort 2018)

De eerder meegaande *hoofdleverancier* van opdrachten BAMF legt het af bij de in totaal eerder afwijzende houding van de *casemanagers* die met een lage opbrengst van hun werk genoegen nemen omdat zij ten eerste Pruisisch dienstbaar en ten tweede door reorganisatie van het ambtelijk apparaat naar hun post zijn weggepromoveerd en niet pro-actief optreden bij de integratie van hun cliënten die als *eindafnemers* de waardepropositie werkperspectief op kort termijn met geïntegreerd taal- en cultuurtraining (on-the-job) merendeels preferen en vanuit een polyetnische benadering hoge opbrengsten via specifieke netwerkpartners bieden als voor betrokkenen de omvang van de waardenruil door co-creatie transparant is gemaakt. Deze gewaarwordingen zijn met 10 panelleden uit de 15 verdeckte diepte-interviews gefilterd. *Duitse vrijwilligers* blijken tegen lage investeringen veel aan een hoge opbrengst bij te dragen omdat zij graag helpen om de nieuwe Duitsers op ooghoogte te begeleiden in taal en werk.

Event History en de dynamische Research Participants Map onthullen door voortdurende co-creatie in de onderstroom met de flexibiliteit en continuïteit van Service Design en PDCA in twee diepte-interviews met een dissident van de concurrent ter plaatse en de operationeel manager die in april 2018 door de sponsor ter ondersteuning was aangesteld, de werkelijke marktmacht van de concurrerende *aanbieders* in de regio die met de *afnemers/toeieiders* in vriendjespolitiek (in de volksmond aldaar als 'Klüngel' of 'Vetternwirtschaft' bekend staand) innig blijken verbonden, en zich zijn gaan indekken met aanmeldingen op het moment dat zij de komst van DEtraining GmbH na de zomer 2107 niet meer hadden kunnen tegenhouden.

Taaie afstemming met bestuurders van plaatselijk concurrent Internationaler Bund West (IB-West), onderdeel van een grote landelijke welzijnsorganisatie, over arbeidsmarktgerichte taalontwikkeling in co-creatie met cursisten en hun belangen had eindelijk geholpen naar de door BAMF als vérgunnende instantie vereiste samenwerkingsovereenkomst code 10 met een regionale of lokale concurrent om de plaatsing van deelnemers uit de doelgroep migranten/vluchtelingen codes 013 met onvoldoende kennis van het Duits ter participatie te bespoedigen code 21. Dat wil zeggen begrijpen en actief deelnemen door taal én werk van meet af aan waar de overige traditioneel hiërarchisch opgestelde concurrenten eerder afwijzend tegenover stonden zo niet een broertje dood aan hadden en hebben en in deze waardepositie overeenstemmen met het gros van afnemende gúnrende instanties code 20.

Voorname interviews hebben op 10 november in Geldern en op 13 November in Egmond plaatsgevonden en bevestigen soortgelijke waarnemingen in interviews met casemanagers zoals met D.R. in Wachtendonk bij Geldern op 15 februari jl. die in de conclusies terug komt. Voorname 'dissident' is cursusadministrateur van de inmiddels bij de IB-West vertrokken bestuurders, wier opvolgers het convenant met DEtraining in juni 2018 hebben ingetrokken. Uit ontevredenheid met zijn huidige positie na reorganisatie vanwege de ingezakte taalmarkt wilde hij de onderzoeker polsen voor een doorstart met DEtraining, maar hij kwam te laat.

Anders is uit het discours met meegaande casemanagers in Uedem en Issum bij Geldern als prototyp van een geavanceerde service een pilootcursus ontstaan voor vrouwen zonder toegang tot de beperkte kinderopvang in de omgeving, aan wie hooguit ochtendcursussen werden aangeboden. Maar tijdens de pilootlessen bleek dat vooral hoger opgeleiden tussen hen ten eerste in de middag of avond veel minder problemen met opvang hebben en ten tweede helemaal geen anderhalf jaar durende vrouwencursus met 300 lessen boven de algemene inburgeringscursus van 600 lessen willen volgen, maar intensieve cursussen van 430 lessen naar Duits op ERK (Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor Talen) niveau B1. De prototyp verschaftte de doorbraak in een vrijwel gesloten gebleken markt die niet op DEtraining en ongewenste competitie door maatwerkoplossingen zat te wachten. De bom barstte op het door BAMF voorgezeten crisisberaad in juni over slinkende 'voorraden'.

Belang van het BAMF was immers snelle plaatsing van inburgeraars in cursussen tegenover het belang van de lagere overheden om zich in te dekken. De waardepropositie voor BAMF was om met de toelating van DEtraining GmbH voor het volgens cijfers onvoldoende gedekte Geldern e.o. en knuppel in het hoenderhok te werpen, waar op niches na de gevestigde orde ruimschoots in staat bleek om in de overige resterende behoefte te voorzien. In ruil bood het BAMF advies en bevestiging van de arbeidsmarktgerichte route voor hogere politieke doelen. Dat is het resultaat uit een aantal elkaar opvolgende vraaggesprekken en onderhandelingen. Alleen bleek het perronkaartje 'AZAV-certificering beroepskwalificatie' om met dat aanbod op de rijdende trein te springen, naar mening van de sponsor te duur om langer door te lopen.

Onderzoek naar pains & gains heeft de servicegevoelige en daarmee voor co-creatie en business development relevante customer jobs zo gedifferentieerd en gepersonaliseerd in beeld gebracht dat daaruit prototypen van pain relievers en gain creators zijn afgeleid in de vorm van 'product als service' (in het Duits aangepaste standaardoplossingen uit Nederland als geavanceerde dienst in Duitsland verkopen) vs. 'service als product' (het Duitse product moet niet slechts een vertaalde kopie van de Nederlandse versie zijn, maar zich kwalitatief en innovatief onderscheiden van de volgens officiële cijfers trage mainstream in Duitsland).

4.1.4 MARKTPROGNOSE & VERDIENKANS (CONCEPT: CONTENT/CONVERSIE)

FOCUSGROEP (extern, besloten) social media – persoonlijke gesprekken
De focusgroep van in Duitsland opvang zoekende en vaak Arabisch sprekende mensen uit landen van herkomst van eindafnemers DEtraining is tijdens een bezoek van de onderzoeker aan WiBe (Duitse vluchtelingdeskundige) en MaRa (Afghaanse inburgeringsdeskundige sinds 2015), leden van het expert panel, in het Zuid-Duitse Bruchsal in het najaar van 2017 opgericht en sindsdien onderhouden door MaRa die dat naast zijn verpleegopleiding doet dankzij communicatief talent en beheersing van de belangrijkste talen uit de Afghaanse regio naast Engels en uiteraard Duits op niveau B2 ERK (Europees Referentiekader voorTalen). De leden van de focusgroep zijn verdeeld over vluchtelingenverblijven in de deelstaten NRW, Baden-Württemberg, waar het netwerk tot de deelstaatregering in Stuttgart strekt, Hessen met hoofstad Frankfurt/M, Berlijn en het Roergebied. Focusgroep geeft na publicatie van de folder in het Duits, Engels en Arabisch positief echo op *usp* vroege arbeidsmarktorientatie in normaliter taalgerichte inburgeringscursussen. Maar bij de keuze van de mediamix blijft de anders in Duitsland lastig bereikbare doelgroep buiten beschouwing! Omdat het aan tijd, geld en personeel ontbreekt, wordt ingezet op marketingkanalen van de moedermaatschappij en haar leveranciers, vertaald naar het Duits en amper in het Engels of oriëntaalse beeldtaal.

De campagne blijft steken bij een reeks casemanagers van Sociale Diensten en UWV in de omgeving van de vestiging die na identificatie als poortwachters tot BAMF-cursussen en arbeidsintegratie vooral de aandacht de aandacht opeisen. Directe contacten met migranten in groepsverblijven leveren weliswaar positieve reacties maar geen concrete afspraken op, en de rol van Sociale Media als primaire informatiebron en communicatieplatform wordt totaal onderschat, blijkt uit interviews gaandeweg het etnografische onderzoek. Er is naast doorbraken met de gepersonaliseerde campagne onder casemanagers weinig aandacht voor de 2 kritieke succesfactoren 1) eindafnemers direct en herhaaldelijk aanspreken, ingaan op uitnodigingen en over de drempel halen met vrijblijvende uitnodiging terug, en 2) als resultaat van die gesprekken in hun sociale netwerken worden genoemd om taal en talent te matchen.

Deze *POEMS* van verhalen, archetypen, artefacten en personas uit afwisselend fysieke en virtuele panels in voor ons begrip onregelmatige volgorde en interviews, veelal doorspekt van metaforen, zijn gesystematiseerd als touchpoints met sociografisch momentum in DESTEP.

EXPERT PANEL (intern, besloten) businessinfo – recht en politiek

De preferente waardepropositie uit de focusgroep van primaire stakeholders, nl. de integrale persoonlijke benadering en optionele adviezen, wordt bevestigd door het expert panel dat dit gegeven tegen behoeftestructuren afzet en observaties meldt dat shareholders, toeleiders, concurrenten en, onverwacht, deelnemers onderling door etnische en sociale verschillen de gelijkwaardigheidbeginselen veronachtzamen. Nadere diepte-interviews duiden op motivatie- en opbrengstverhoging door co-creatie op ooghoogte: WiBe (Vluchtlingencoach), MaRa, (succesvol inburgeraar), WaHä (CAD-Vormgever), HgAs (Pedagoog), MaSc (Beeldhouwer), MaMo (Gastronoom), ChKe (Accountant), UrWe (Graficus) uit Bruchsal/Baden-Württemberg, Mönchengladbach, Düsseldorf/Noordrijn-Westfalen, Berlijn/Berlin, Frankfurt a.M./Hessen.

KLANKBORDGROEP (extern, gesloten) business info – politiek en economie

De preferente waardepropositie in stakeholdergroep Deelnemers 'co-creatie op ooghoogte' blijkt geschikt als waterscheiding op de Likert-schaal negatief - neutraal - positief (- o +) om bijdragen uit de klankbordgroep in te delen naar bereidheid om deze waarde actief te delen.

binnenring: Alfred, Tim, Wolfgang; de lokale innovatiekern met een coöperatieve concurrent, een stadsontwikkelaar en een rijksambtenaar beoordelen het betrekken van eindafnemers van integratiemaatregelen taal en werk naar hun talenten, behoeften en beperkingen positief. MaHe, 1st shareholder aanbiederszijde, houdt het neutraal, 'als het maar wat oplevert', WoWa, 2nd shareholder afnemerszijde, ziet het positief als voorwaardelijke toekomstmissie.

buitenring: makelaars en pandeigenaren uit de zoektocht naar een geschikte locatie geven zich vanuit de waardepropositie zakelijke belangen neutraal met positieve insteek co-creatie; Businessclub Maas-Rhein (regionale ondernemersvereniging) positief maar inactief vanwege onduidelijkheid over de waardepropositie 'co-creatie binnen handbereik', zoals de instanties Starterscentrum Geldern en KvK Mönchengladbach (ErkenningVerworvenCompetenties).

GESPREKSGROEPEN (extern, open) business info – economie en sociaal

De omgeving beïnvloedt de empirisch verkregen onafhankelijke variabele Waardepropositie 'co-creatie op ooghoogte binnen handbereik' door de modererende variabele Discours en de mediërende variabele Fasering naar sociale, politieke en economische co-creatie in de konvergerende variabele Design ter bestemming van de afhankelijke variabele Performance.

binnenring omzetrelevant: huismeester, casemanagers Uedem SeGo, CaKo, JePre, DaFi; huismeester vestigingslocatie bevestigt als ondernemer met uitgebreid netwerk tot in de doelgroep de door stake- en shareholders gedeelde preferente waardepropositie taal & werk.

Van de DWI-casemanagers werken 30% mee aan maatwerktrajecten voor hun cliënten door DEtraining, waarvan 10% in voorstellen uit co-creatie met cursisten niet meegaan omdat het 'geen wensconcert' is (citaat casemanager Uedem2). De overige 20% toont zich pro-actief in om met taal ook kansen op de arbeidsmarkt te verbeteren door gecertificeerde aanbieders. Percentages zijn geschat uit 20 interrogatieve interviews met casemanagers en aanbieders.

buitenring netwerkrelevant: alle overige contacten naar categorieën bedrijfsactiviteit; voor de niche vrouwencursussen met kinderopvang bij intensieve verkenningsgesprekken betrokken overheidsfunctionarissen en particuliere initiatiefnemers die in de regulering vastgelopen zijn.

DEELNEMERSGROEPEN (intern, open) business info – sociaal en cultureel

binnen- en buitenring met gericht ontworpen intakes, pilootlessen; geïnteresseerden (4.2 ff).

De resultaten van de intakes verschaffen inzicht in meetbare communicatieve sterktes en zwaktes van de aspirant, resultaten van pilootlessen als prototype productontwikkeling zijn er als gespreksverslagen en e-mail-correspondentie docent/onderzoeker - deelnemersgroep.

Historie (fig.23, p.24) en concept conversie (fig.24, p.26) zijn morfologische boxen uit 3.3.6-8.

4.2 Welke instrumenten lenen zich voor co-creatie van de portfolio? (DISCOURS)

A. Welke activiteiten hebben welke resultaten bij de meetopstelling (cf. Kumar) opgeleverd? Dimensies onderzoeksframe, parameter strategieverkenning, variabelen onderzoeksmodel; kritieke paden zijn vanuit deze drie invalshoeken vanuit een PERT-schema integraal belicht.

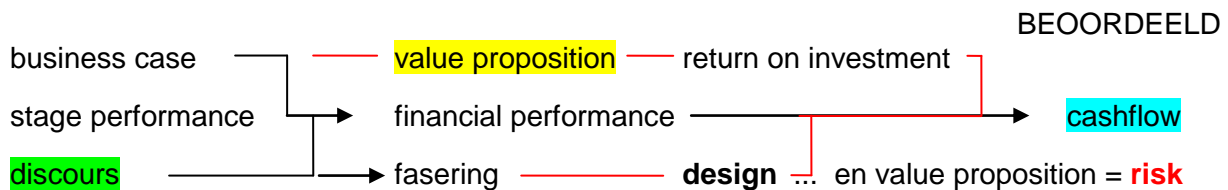


fig. 25: Performance Design PERT (van Montfort 2018)

Met het voorbereidend bureauonderzoek naar trends in de context immigratie en acculturatie is de Sense Intent modus (Kumar 2013) doorlopen om de markt in kaart te brengen. Door de golf van ruim een miljoen vluchtelingen in Duitsland eind 2015 bleek er innovatiepotentieel voor taalcursussen met vroegtijdig arbeidsmarktperspectief en taalwerkervaringsprojecten in branches met een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten in heel Duitsland en tijdens de guerrillamarketing in vestigingsplaats Geldern en omgeving in het bijzonder bij ambachtelijke beroepen op mbo-niveau. De werkvormen uit deze modus zijn tevens geschikt bevonden om in co-creatie met deelnemers vanaf het eerste contact en de intake de leerdoelen en -wegen in de cursusgroepen zodanig te vorm te geven dat cursisten gemotiveerd raken doordat zij de leerprocessen binnen de wettelijke vereisten aan de cursusaanbieder mede bepalen naar gelang van hun capaciteiten en competenties die zij inbrengen ter kwalificering en integratie.

De strategie (Activiteiten, bijl. I) komt uit missie en visie (Bulletin, bijl. II) in co-creatie met de Nederlandse opdrachtgever, zijn inbreng van 15 jaar ervaring in organisatie en uitvoering van inburgeringcursussen en vanaf begin 2016 initiële financiering van het marktonderzoek, 2017 de verkrijging van de vergunning en 2018 vestiging en aanloopperiode volgens een begroting die weliswaar voor 2018 nog geen winst voorspelde (Concurrentie, bijl. III), maar met doorlopen van de Know Context modus (Kumar 2013) zelfs winstwaarschuwingen opleverde.

Immers hield de visie op de Duitse markt al tijdens de start van de nieuwe onderneming door oprichting van een Duitse BV en inzetten vergunningsprocedure bij het Duitse ministerie van Binnenlandse Zaken, Dienst Migratie en Vluchtelingen, geleidelijke dekking taalcursussen in, én de noodzaak om direct op de knelpunt in het Duitse migranten- en vluchtelingenbeleid in te gaan spelen: toeleiding naar de arbeidsmarkt door integrale cursussen Taal & Werk onder participatie van de deelnemers in een deels gesubsidieerd leerbedrijf op de vestigingslocatie.

De vooronderstellingen zijn getoetst met het doorlopen van de Know People modus (Kumar 2013) aan open en verborgen beweegredenen van respondenten (Research Participant Map fig. 24, p. 26) bij wijze van Guerilla-etnografie (Curedale 2013) die POEMS heeft opgeleverd (prototypische profielen 'people, objects, environments, messages and services in a context') waarmee overeenstemmingen (kansen) en verschillen (risico's) in service-ontvankelijkheid bij participanten zijn geïdentificeerd om in de serviceverlening actief te betrekken (touchpoints).

Daarbij zijn een reeks biassen bij een aantal betrokkenen te voorschijn gekomen, waaronder de focus van de Nederlandse opdrachtgever vanuit de eigen core business op taalcursussen en het onbegrip onder casemanagers voor de pro-actieve bemiddeling van hun klanten naar kwalificatietrajecten en niet passieve administratie vluchtelingencontingenten in concurrentie tussen gemeentelijke, regionale en rijksinstanties bij teruglopende vluchtelingenaantallen.

Ideation blijkt bij dergelijke institutionele en individuele weerstanden tegen veranderingen niet het meest geschikte instrument voor co-creatie, roept angsten op en geeft een negatief echo. Inburgeraars die mede moeten bepalen en participeren in wat zij leren, zijn een vreemd idee.

Guerrillamarketing is de 'in de bevolking ('fans') verankerde' werkwijze om het politieke spel te spelen met 'Earlyvangelists' (Osterwalder 2014, p. 104 ff., value proposition als kritisch pad) van inburgering door Werk, Taal en Cultuur die mee de geïntegreerde aanpak willen creëren en bereid zijn om het gesprek met aanbieders én deelnemers met die doelstelling te voeren.

4.3 Welke service voor providers en clients maatschappelijke integratie van migranten/vluchtelingen kan DEtraining GmbH ontwikkelen? (FASERING)

B. In welke mate waren de resultaten uit 4.1 bevorderlijk voor de concept dienstenportfolio?

GEMETEN Tegengestelde trends opdrachtgever/sponsor en doelmarkt
Servicebehoefte providers en clients – januari 2016 - juni 2018
Horizon 3 (Baghai 1999) fase c 1e groeiende winstperiode
Fase a (start) en b (aanloop) zijn bij 4.2 en 4.4 gemeten

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens blijkt low profile high output service volgens het Nederlandse model van gestandaardiseerde lessen onder de noemer maatwerkoplossing in 'gepersonaliseerd onderwijs' minder gevraagd vanwege minder contacttijd met de docent ten gunste van computerleren volgens de hiërarchische didactiek van begrijpen, invullen en overhoren. Interactieve transfer schiet met de bespaarde contacttijd te kort, terwijl docenten tegen wil en dank tijd 'winnen' voor administratieve taken ter verslanking van de organisatie.

De servicebehoefte van providers is bij de hoofdleverancier van middelen en mensen anders dan bij de afnemende en voor aanbieders bemiddelende low profile low output instanties, nl. high profile high output net als de clients: de eindafnemers geven meetbaar de voorkeur aan snelle doorloop van arbeidsmarktrelevante trajecten boven langdurige taalcursussen vooraf, aan communicatieve competentie boven linguïstische competentie zoals bij de concurrentie.

4.4 Welke keuzes bevorderen ontwikkeling van prototype naar product? (DESIGN)

C. In welke mate waren de resultaten uit A (4.2) boven/volgens/onder de verwachtingen?

GEMETEN Terugblijven opbrengsten begroting opdrachtgever/sponsor
Realisatietijd minimaalbegroting sponsor – januari-juni 2018
Horizon 1 (Baghai 1999) fase a1 doorstart na mislukte start
Fase b (aanloop) nog te meten, c (1e winstperiode) al gemeten

Vanwege de in 2018 door politieke besluiten versneld teruglopende vluchtelingenaantallen in Duitsland, de wederrechtelijke wachtlijsten van samenwerkingspartner en concurrenten en de overgang van de online-cursistenregistratie naar een ander platform inclusief administratie alsmede de voor marketingboodschappen moeilijke bereikbare doelgroep in het doelgebied kon de ontwikkeling van op papier aanwezige prototypische taalleer- en taalwerkleertrajecten half februari 2018 na ingang van het huurcontract per 1 februari bij gebrek aan toestroom van gesubsidieerde deelnemers nog niet in gang worden gezet, bleek het netwerk nog te zwak om toestroom van andere institutionele of private partners te genereren en waren er derhalve geen opbrengsten, terwijl vaste lasten en kosten voor inrichting, verbouwing, marketing en ontwikkeling begonnen te drukken. Preferentie van de sponsor voor eigen mediavormgevers boven met de doelmarkt én de doelgroep bekende Duitse designers van klantgecentreerde integrale digitale marketing- en serviceomgevingen heeft de ontwikkeling van prototype en product uit kostenoverwegingen mede vertraagd.

Of de keuze voor een flexibele inrichting van leer- en werkeilanden op de locatie boven vaste glaswanden conform korte workshops Insights Sorting in de Frame Insights modus (Kumar 2013) met de leverende shareholder cq. sponsor NLtraining en de afnemende shareholder BAMF aan de ene en potentiële leerkrachten, institutionele, private toeleiders en deelnemers aan de andere kant verschil had gemaakt in ontwikkeltijd, is te vermoeden maar niet aan te tonen omdat na de toch al mislukte start het merendeel van de respondenten naar de vaste indeling tendeerde die in april door de eigen aannemers van de sponsor werd gerealiseerd. De keuze om plaatselijke jobcenters, MKB en vakopleidingen bij creatie van touchpoints met primaire service-ontvangers te betrekken en als opdrachtgevers naast het BAMF in het service-netwerk welkom te heten, bleek in een vijftal opzichten ('sporen') kansrijk voor omzet door vraaggestuurd ontwikkeling van dienstenpakketten op maat (bijlagen IV. DEtWebconcept, V. DEtServiceportfolio, VI. DEtKlantenonderzoek i.o. Jobcenter). Bewerking van de lastige markt bleek boven verwachting intensief maar stap voor stap veelbelovender.

D. In welke mate waren de resultaten A, B, C (4.2-4) gevolg van interne/externe invloeden?

GEMETEN

Extern vluchtelingencijfers, dekkingsgraad inburgering/taal BAMF, regio Kleef, gemeente Geldern en niche-potentieel Horizon 2 (Baghai 1999) fase b aanloop in relatie tot services Intern actuele/toekomstige inspanningen en opbrengsten Extern discours over participatie share-/stakeholders

Teneinde naar design van het business model oftewel performance leidraad te geraken, is de Explore Concepts modus (Kumar 2013) doorlopen. Aantal en soort inburgeringcursussen in de regio zijn proefondervindelijk door bezoek van netwerkbijeenkomsten, follow-ups en inwinnen van informatie vergeleken met aantallen en profielen van beschikbare deelnemers (bijl. VII Overzicht inburgeringcursussen BBK). De keuze om in aanloop naar taalwerktraining de niches te ontginnen, versnelde de ontwikkeling van prototyp naar product bij de doorstart eind mei na de met twee maanden vertraagde opening half mei. Gedurende overleg met o.a. gemeente, regio, kinderdagverblijven en dagmoeders voor een structuurconcept aanvullende kinderopvang ter verhoging van vrouwenparticipatie, kwam door een handvol vrouwen met al dan geen kleine kinderen via vrijwilligersorganisaties en twee pro-actieve casemanagers uit de regio een eerste lesgroep tot stand waaruit gauw de behoefte naar beter renderende intensieve cursussen naar voren kwam waarvan de invulling al in scenario's met deelnemers werd onderzocht en geprobeerd. Input van service-ontvangers organiseren is een krachtige keuze in service design gebleken om ontwikkeling van prototype naar product te bevorderen.

PERT-SCHEMA & MIJLPALEN

Bij de implementatie van hard- (product) en software (dienst) in het business model met de meerwaarde van interculturele taal-, werk- en persoonlijksontwikkeling blijkt het stellen van de goede vragen aan juiste respondenten (Sørensen 2014) tweede natuur van onderzoeker en aanbieder te worden om de nodige flexibiliteit erin te houden en al tijdens de marktintrede, zeker in een teruglopende markt, aanvullende en vervolgmakten te identificeren en daarop tijdig in te spelen zolang de concurrentie zich nog richt op verdediging van hun marktpositie in de tot daaraan toe met enkele aanpassingen van het standaard aanbod makkelijke markt.

De discours in een Pert-schema (fig.25, p.29) brengt twee cruciale varianten te voorschijn, namelijk een die als voornoemd een handvol marktsegmenten tegelijk op de korrel neemt, in wisselwerking (hefboomeffect) van segmenten en samen met dienstenontvangers disruptief gefaseerd ontwikkelt, tegenover de variant om tot de zomer op design van taalcursussen als go/no-go indicator dan wel mijlpaal "opbrengst van tenminste één volle cursus" te focussen.

Op het moment dat die deadline van een initiële omzet van € 30.000 in het 2e kwartaal 2018 (fig. 23, code 016 en 017; fig. 26) niet werd gehaald, waren aanvragen voor in meerdere opzichten lucratieve segmenten uit intensief lobbyen (co-creatie) bij positief (constructief) reagerende netwerkpartners al ingevuld en verzonden:

1. vakantiecursussen scholieren met taalachterstand, in samenwerking met schoolbesturen en ouders, terugkerende gebeurtenis in korte vakanties en zomervakantie tegen goede tarieven in opdracht van de deelstaatregering Noordrijn-Westfalen, waar Geldern bijhoort, als nieuwe shareholder aan afnemerszijde (FIT in Duits vakantiecursussen NRW),

2. voor een andere pas bekend geworden afdeling van het BAMF een meerjarig participatieproject in samenwerking met de innovatiekern uit de Klankbordgroep (p. 23) en financiering van anderhalve ton voor 3 jaar om de Wereldbistro in de binnenstad van Geldern zelfredzaam te maken (GWO-07 BAMF) dat eerst op de eigen locatie zou komen (bijl. IV), en

3. vouchers arbeidsmarktgerichte trainingen in opdracht van Jobcenter Geldern, mits een managementkwaliteitscertificaat volgens AZAV kon worden voorgelegd dat op de nominatie stond om tegen aanvaardbare meerkosten bij de door het BAMF voor 2019 sowieso vereiste Duitse certificering mee te worden genomen om de portfolio designstrategisch te verruimen met de politieke Duitse agenda sinds augustus 2018 in breder opzicht binnen handbereik.

Na anderhalf haar tijdsverlies door mislopen vergunning half 2016 (fig. 23, code 003, 006), te weinig op eindafnemers gerichte marketingcampagne begin 2018 (fig. 23, code 18, 018) en eenzijdig gelaste focus op tanende inburgeringstaalmarkt begin 2018 (fig. 23, code 017) bleek minimaal omzetdoel sponsor binnen de gestelde termijn onhaalbaar (fig. 23, code 22).

| | apr-18 | mei-18 | jun-18 |
|--|-----------|----------|----------|
| Aantal groepen | 1 | 2 | 3 |
| Deelnemers per groep | 15 | 15 | 15 |
| Aantal deelnemers | 15 | 30 | 45 |
| Weken les | 4 | 5 | 4 |
| Uren les | 15 | 15 | 15 |
| Totaal | 60 | 75 | 60 |
| Aantal dagdelen les per week (3 uur/ dd) | 5 | 10 | 15 |
| Benodigde locaties (2 lokalen, 3 dd) | 1 | 1 | 1 |
| Inkomsten (5,20 per uur) | € 4.680 | € 11.700 | € 14.040 |
| Docenten (46,67 euro per uur) | € 2.800 | € 7.001 | € 8.401 |
| Locatie | € 1.000 | € 1.000 | € 1.000 |
| Leermiddelen | € 1.500 | € 1.500 | € 1.500 |
| Thomas (50 pu 3dd pw) | € 3.900 | € 3.900 | € 3.900 |
| Operationeel manager | € 3.078 | € 3.078 | € 3.078 |
| Adm. Medewerker | € 1.377 | € 1.377 | € 1.377 |
| Accountant | € 150 | € 150 | € 150 |
| Kantinekosten | € 90 | € 225 | € 270 |
| Telefoon | € 50 | € 50 | € 50 |
| Internet | € 50 | € 50 | € 50 |
| Kantoorartikelen | € 25 | € 25 | € 25 |
| Porti ed | € 25 | € 25 | € 25 |
| Verzekeringen | € 50 | € 50 | € 50 |
| Marketingkosten | € 500 | € 500 | € 500 |
| Afschrijvingen | € 167 | € 167 | € 167 |
| Resultaat | € -10.077 | € -7.387 | € -6.487 |

fig. 26: Sponsorbegroting BAMF-cursussen 2e kwartaal 2018 (NLtraining 2018)

4.5 Welke leringen haalt performance design uit de business? (BUSINESS MODEL)

Praktijkonderzoek levert sterktes en zwaktes van Service Design naar gelang de situatie op. De 9 bouwstenen van het business model moeten in balans gehouden en tijdig qua gewicht aangepast worden aan bewegingen binnen/tussen 1) klantsegmenten en 9) kostenstructuur. Door gebrek aan betrokkenheid bij design thinking in administratie, business en controlling, blijkt het gat in de strategische en tactische begroting de 'advanced service application killer'.

1^e constatering – oprichting, vestiging, allocatie van kwaliteit: discours

Door de onderzoeker was begin 2016 na zijn haalbaarheidsonderzoek in 2014 en besluit van de opdrachtgever eind 2015 om de Duitse markt op te gaan, aanbevolen om snel post te vatten in Düsseldorf via zijn contacten in de netwerken van liefdadigheid en politiek aldaar, maar Headquarters verkoos anonieme insteek door aankoop i.p.v. oprichting van een B.V. en vestiging op een postbusadres onder de handelsnaam. Ondertussen had het BAMF de rapportageperiode over de stand van zaken betreffende vluchtelingenaantallen, verblijf en plaatsing in een inburgeringscursus van een jaar naar een half jaar teruggebracht en wees de vergunningsaanvraag in het najaar van 2016 af, omdat Düsseldorf voorzien bleek toen de Duitse B.V. er eindelijk was. Deze eerste vertraging door onachtzaamheid voor culturele dimensies en beperkte handelingsvrijheid van de interculturele expert in het domein kwam uit onderschat gebrek aan co-creatie van maatgevende auteurs van de business case, opdrachtgever/sponsor en opdrachtnemer/uitvoerder van het onderzoek met hun belangen.

2e constatering – vergunning, klantcontact, allocatie van middelen: design

Ondanks signalen uit 2017 over verder teruglopende aantallen vluchtelingen en deelnemers die door ingezetene concurrenten na aanmelding maanden werden vertroost om groepen vol te krijgen, wilde de investeerder in april 2018 de focus op die aan zijn corebusiness in Nederland verwante krimpmarkt leggen, toen de verdeelstrijd tussen aanbieders losbrandde en de lokale rivaal recent uitgebreide capaciteiten alweer met 70% moest terugschroeven.

Door onderzoeker samen met de per april aangestelde operationeel manager opgestarte pilootlessen in niches van specifieke doelgroepen eind mei tot half juni brachten door mondpropaganda meer geïnteresseerden in maatwerk, in de beleving van de directie vanwege oplopende aanloopkosten helaas te laat om het vertrouwen erin te houden. Het opvattingverschil over het design ligt besloten in getoonde interesse bij weinig belang in verdieping en aanvaarding van de gebruiker als mede-ontwerper van de service-community.

3e constatering – operationele start, mediagebruik, allocatie van tijd: fasering

Weerstand tegen tijdige herziening middellange termijnfocus en gebrek aan - vergeleken bij de Nederlandse thuismarkt - geavanceerdere media voor concurrerende aanbiederskracht in Duitsland kon slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd door mankracht om nog iets te maken van de conversie tegen nul uit flyers, vertaalde website en online leeromgeving.

Klassieke controlling door bewaking vaste targets schoot te kort in vergelijking met moderne controlling door scenario's en projecties in verhouding van middelen en omgevingsfactoren. Het verloren jaar door vertraging met de koop van een lege Duitse BV aan het begin is noch meegenomen in de verdienprognose noch de in Duitse ogen bescheiden mediacampagne.

Moraal van het verhaal – eerder insteken of dieper graven: dat was hier de vraag

Maandag, 18 februari 2018, ruim twee weken na ontvangst van de sleutels: lege ruimte, voorzien van achtergebleven pluche stoelen, meegebrachte passende antieke ronde tafel en archief- of porseleinkast, kamerbreed donkerrood projectapijt voor een eiland in de kou om met een eerste groep cursisten van de nood een deugd te maken, de inrichting van de ruimte met handen en voeten in het Duits te overwegen, de taal op het werk te leren door gezamenlijk uitvoeren van aanvaardbare werkzaamheden onder leiding van vaklieden.

Eerste cursussen rond de jaarwisseling op KURSNET (UWV-platvorm werk en inburgering), lobbywerk bij gemeente, instanties, vrijwilligersorganisaties, akkoordjes en aanvaringen met plaatselijke protagonisten, bureaucratie op nieuw vestigingsadres. Daarbij de ambtelijke beleidswijziging met verplichte cursusplanning per februari op de BAMF-platvorm WebGIS, gebruikersonvriendelijk voor aanbieders, ontoegankelijk voor navigerende migranten zonder kennis van het Duits (centrale spreiding deelnemers door BAMF vanaf najaar 2018 over de lokale concurrenten komt te laat). De schaarse cijfers over lokale cursistenaantallen blijken ambtelijk geheim onder een hoedje met concurrenten, plannen is gereduceerd tot publiceren van lescapaciteiten in de hoop op toeloop door welmenende adviezen van casemanagers (in Nederland was Vluchtelingenwerk vanwege gedwongen winkelnering in opspraak gekomen).

Discussie kwam pas in mei 2018 toen de informele verdeling door casemanagers droogviel. De enkele reactie in april op een paar honderd flyers sinds februari kon niet voorkomen dat 18 februari was voorbijgegaan zonder aanloop die dus niet van de mediaplatformen kwam.

Het bleek er dus allemaal heel informeel aan toe te gaan en iedereen bewaakte contingenten als wisselgeld dat voor vriend en vijand bereid lag wanneer duidelijk was wat het opleverde.

De missie van Prins & Heida en haar werkmaatschappijen is: Wij leveren een constructieve bijdrage aan de integratie van migranten en vluchtelingen in onze moderne samenleving.

De strategie voor Duitsland (in een anders dan gewend informeel gebleken cultuur) is ...

Intercultural Awareness, of niet?



fig. 27: Spurwechsel 17.8.2018: Verbleiftitel gekwalificeerde migranten en afgewezen asielzoekers (Mittagsmagazin, D-TV 1/2)

Met groeiende weerstand bij instanties en concurrenten/verplichte samenwerkingspartners in de verdelingsstrijd om inburgeringscursussen bij sterk teruglopende vluchtelingenaantallen en gebrek aan aanbod kwalificatiemaatregelen Taal/Werk zouden door de onderzoeker en door de vestigingsmanager plaatselijke leveranciers worden benaderd om toegang tot het bedrijfsleven en haar organen te krijgen voor spoor 3 van de portfolio met interculturele cursussen voor bedrijven, naast spoor 2 beroepsgerichte cursussen voor instanties in de arbeidsmarkt en spoor 1 met inburgeringscursussen voor het BAMF en de overige daaronder vallende toeleiders. Het ontplooiën van een netwerk dat de afnemers dichterbij bracht, werd in deze intensiteit pas waargenomen toen er vergunning en fysieke locatie waren. Citaat casemanager op de vraag of hij uit zijn digitale bestanden potentiële deelnemers kon vissen om naast de plaatselijke marktlieder vooral ook ons als nieuwe toetreders met een specifiek aanbod conform zijn informatieplicht als mogelijke aanbieder te noemen: Wij kennen onze cliënten. En op de vervolgvraag wie daarvan in aanmerking zou komen: Dat is moeilijk te zeggen. De flyers van de IB liggen hier al lang, dat weet iedereen. U mag de uwe eraan toevoegen. Pro-actieve uitzondering casemanager S.G., Uedem: Een collega van mij zoekt voor een cliënt een vrouwencursus met opvang voor de 2-jarige zoon. Kunnen wij daar iets mee?

Door het kortzichtige, naar buiten toe op kort termijn door cijfers gemotiveerde, vanwege de culturele irritaties koppig te noemen directiebesluit om de zaak eind juni 2018 te staken, is de business development exact in Kotlers kritieke stap 7 blijven steken, waarneembaar gestrand op gebrek aan intercultureel bewustzijn dat sinds het begin het zicht op de strategiedimensie arbeidsmarktintegratie op spoor 2 en hoger met zelfs nieuwe kansen door de actuele politiek, zodanig heeft belemmerd dat tegen advies in een voorsprong van twee jaar net is verspeeld.

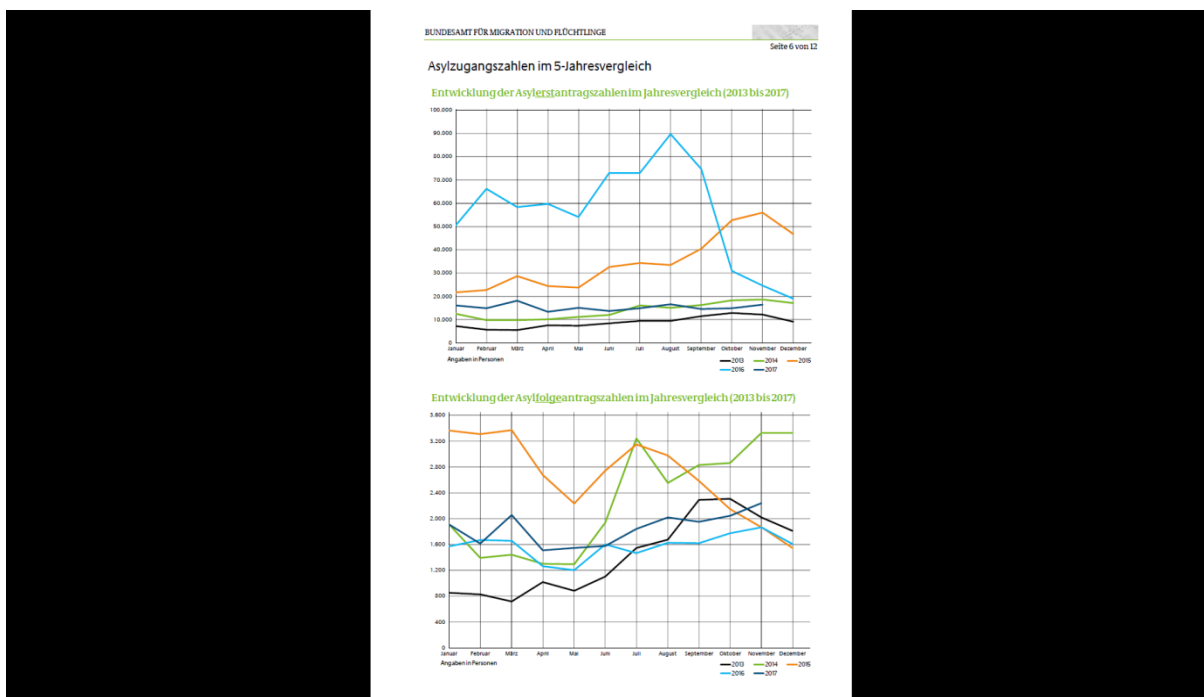


fig. 28: BAMF kengetallen asielaanvragen 2015-2017 (BAMF 2017, zie ook bijlage VIII)

Minder vluchtelingen in trage taalcursussen betekent meer vraag naar arbeidsmarktintegratie.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Met de visie is ook de missie en cultuur verwoord die bij de voortrekkersrol van P&H past en innovatie in het werkveld ter uitvoering van integratiemaatregelen combineert met efficiënte bedrijfsprocessen, ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, deels zelfstandige opdrachtnemers met eigen inbreng uit andere disciplines, en aandacht voor de behoeften van de inburgeraar.

Centrale conclusie: Probleem was planningsonzekerheid over de te verwachten toestroom van deelnemers. Er waren algemene en provinciale cijfers van het BAMF, maar op regionaal en vooral lokaal niveau werden die cijfers niet naar buiten gecommuniceerd, achter de hand gehouden en tussen de ingezeten partijen zolang onderhands verdeeld tot het BAMF op ongewenste wachttijden stuitte, waar inschrijvingen geen zes weken, maar pas een half jaar na dato tot plaatsing in een cursus leidde. Onopgemerkt hadden zich de samenwerkende aanbieders al ingedekt met een naar capaciteit en verdienmodel afroepbare voorraad aan cursisten voor een half jaar die uitgerekend opraakte toen DEtraining ten tonele verscheen.

Toen moest de ambtenarij in actie komen door de niche te openen, en zie daar, in april dook een lijst van migrantenvrouwen met kinderen op die allen recht op een cursus hadden maar vergeten waren vanwege onvoldoende kinderdagopvang in de omgeving, en niemand in het belang van spoedige plaatsing van de vrouwen zich met die vraag bezig had willen houden.

Al die interventies voor vrouwencursussen en kinderopvang begonnen vruchten te dragen en naar specialisatie vrouwen-, intensief- en herhalingscursussen te wijzen, via het persoonlijke netwerk met vooral eindafnemers dat begon te groeien via tussenpersonen die de doorbraak wisten te waarderen en mondpropaganda door de deelnemers die al binnen waren gehaald.

Dit voorbeeld staat voor 'user-centred approach' oftewel 'leerlinggecentreerd onderwijs' met in kaart brengen van aanleg, wensen en vereisten in de propedeutische fase, opsplitsing naar tempo, niveau en inhoud ter ontwikkeling van inzicht, skills en reflectievermogen op weg naar de afstudeerfase: 'futura' met het bekende, geleerde en van daaruit vooruit gedachte.

Het voorbeeld staat verder voor een tegenovergestelde manier van plannen zoals die ook door het BAMF werd afgedwongen: Het gereed houden en blind publiceren van capaciteiten die niet langer via reisbureaus of casemanagers maar via internet worden gepromoot om bereik en conversie te vergroten en trends makkelijker te achterhalen. Bij KLM werkt het zo. Bij het BAMF ontbreekt in de praktijk de schakel 'toegankelijkheid' tot het aanbod via internet.

Met ombuiging van de opgelegde aanbodgedreven naar iteratieve vraaggestuurde planning bij DEtraining door interventies volgens Service Design langs de gevestigde orde werd het risico 'onderbezetting onderhouden capaciteiten' in een krimpmarkt langzaam beheersbaar.

| DEtraining Businessplan | | UE=Unterrichtseinheiten=leseenheden van 45 min. | UE x € 3,90 pp |
|--|--|---|----------------|
| Blad 1 Markt | | | |
| strang 1.0 | | | |
| Allgemeiner Integrationskurs 600UE + Orientierungskurs 100UE à € 3,90 per leseeinheit 45 min. = € 5,20 per uur van 60 min p.p. basismodule 3x100UE + opbouwmodule 3x100u + orientatiecursus 100UE, eindniveau B1 (strang 1 en 2, overige vlg. gunning) meest voorkomende cursussoort, grootste vraag in NRW, grootste vraag buiten grote steden Geldern 750 nwe dn per 1-1-17 | | | |
| | | 700 | € 2.730 |
| strang 1.1 | | | |
| Zweitschriftlernerkurs Allg. Integr.kurs incl. Latijns alfabet 900UE + Orientierungskurs 100UE à € 3,90 per leseeinheit | | | |
| | | 1000 | € 3.900 |
| Förderkurs Allg. Integr.kurs 900UE + Orientierungskurs 100UE à € 3,90 per leseeinheit | | | |
| | | 1000 | € 3.900 |
| strang 1.2 | | | |
| Intensivkurs Allg. Integr.kurs 400UE + Orientierungskurs 30UE à € 3,90 per leseeinheit (€ 400 bonus bij B1 binnen 400UE) | | | |
| | | 430+400 | € 2.177 |
| strang 2.0 | | | |
| Frauenkurs door vrouwelijke docent te geven (tot hier strekken de vergunningen om in januari 2018 te beginnen) | | | |
| | | 1000 | € 3.900 |
| strang 3.0 | | | |
| overige BAMF-cursussen KompAS (vroegtijdige arbeidsmarkttoeleiding), DeuFöV (arbeidsmarkttoeleiding na AIK) | | | |
| strang 4.0 overige institutioneel gesubsidieerde cursussen | | | |
| strang 5.0 bedrijfsleven cq. menfinanciering | | | |
| strang 6.0 overige w.o. zelfbetalers/expats | | | |
| strang 7.0 coaching getraumatiseerden | | | |
| strang 8.0 DEakademie | | | |

fig. 29: Onderzoekersbegroting cursusaanbod 2018 (van Montfort 2017)

Een onbeantwoord gebleven vraag is daarbij, waar ontmoetingen met potentiële deelnemers en proefflessen vanaf medio 2017 hadden moeten plaatsvinden om hen met de specifieke werkwijze van arbeidsmarktgerichte inburgering op ooghoogte kennis te laten maken en wat de *social media* daartoe hadden kunnen bijdragen om twee weken na sleutelontvangst op maandag 18 februari 2018 met één groep van volgens afrekeningsrichtlijnen van de publieke opdrachtgever in deze, het BAMF (Rijksdienst Migratie&Vluchtelingen/Binnenlandse Zaken), minimaal 17 (alg. inburgeringscursussen) cq. 10 (spec. cursussen) deelnemers te beginnen om een volledige cursus op basis van 20 resp. 14 tegen € 100 bruto omzet per groep per uur te mogen afrekenen; bij de voorgestelde bezetting van twee lokalen gedurende zes dagdelen op drie dagen per week maandag t/m woensdag conform beschikbaarheid van de weinige beschikbare docenten een minimale omzet van € 1.200 per week, na aftrek kosten docenten ad € 600 en vaste lasten inclusief huur ad € 400 per week en minimaal € 200 overige kosten inclusief publiciteit en website een bruto opbrengst tegen nul, salaris operationeel manager, onvoorzien kosten nog daargelaten en nog zonder rendement op het ingezette kapitaal.

Detraining Businessplan UE=OnderwijsEenheden=leseenheden van 45 min.

Blad 2.1 Verkoop per week

per week gebaseerd op € 3,90 per leseeenheid van 45 min. = € 5,20 per uur van 60 min p.dn. x 20 dn (max. 25 dn) en 4 lokalen (2x20 en 2x10) en capaciteit leslocatie 3 dagdelen x 3 lokalen x 3 lessen à 3 u ma-vr=45 dd en 2 dd op zao, tot. 16 dd/wk (8 UE/d voltijd, 4 UE/d deeltijd.)
docententarief BAMF € 35 per leseeenheid van 45 min = € 46,70 per klokuur, afgerond € 47/u

| | | ma | di | wo | do | vr | za | tot u | tot € |
|---|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| 1 lok. x 1u x 20 dn à € 5,20/u | € 104/u | | | | | | | | |
| minus docentenverg. € 47/u | -€ 47/u | | | | | | | | |
| bruto 1 | € 57/u | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 1 | 342 |
| ochtend | | | | | | | | | |
| gr. A 1 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 312/u | | | | | | | | 15 |
| gr. A,B 2 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | -€ 141/u | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | | 30 |
| gr. A,B,C 3 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 624/u | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | | 45 |
| | -€ 282/u | | | | | | | | |
| | € 936/dd | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | | 3078 |
| | -€ 423/dd | | | | | | | | |
| middag | | | | | | | | | |
| gr. A 1 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 312/u | | | | | | | | 15 |
| gr. A,B 2 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | -€ 141/u | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | | 30 |
| gr. A,B,C 3 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 624/u | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | | 45 |
| | -€ 282/u | | | | | | | | |
| | € 936/dd | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | | 3078 |
| | -€ 423/dd | | | | | | | | |
| avond | | | | | | | | | |
| gr. A 1 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 312/u | | | | | | | | 12 |
| gr. A,B 2 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | -€ 141/u | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | 171 | | 24 |
| gr. A,B,C 3 lok. x 3 u x 20 dn à € 5,20/u | € 624/u | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | 342 | | 36 |
| | -€ 282/u | | | | | | | | |
| | € 936/dd | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | | 2565 |
| | -€ 423/dd | | | | | | | | |
| max. uren/bruto weekopbrengst na aftrek docentenonoraria | | | | | | | | 126 | 8721 |

fig. 30: Onderzoekersbegroting BAMF-cursussen per week (van Montfort 2017)

Maar onvoldoende bekendheid bij teruglopende vraag, passiviteit tot subtiële obstructie door bepaalde toeleiders en schrappen van wervende bijeenkomsten verhinderden de cursusstart, terwijl druk werd gezocht naar een oplossing voor de flexibele transparante inrichting van de vestiging met akoestikgordijnen of akoestiek- in plaats van vaste wanden na tegenvallende offerte hangconstructie scheidingswanden door plaatselijk vakbedrijf in staal- en houtbouw.

Detraining Businessplan UE=OnderwijsEenheden=leseenheden van 45 min.

Blad 2.2 Verkoop per jaar

per jaar gebaseerd op € 3,90 per leseeenheid van 45 min. = € 5,20 per uur van 60 min p.dn. x 20 dn (max. 25 dn) en 4 lokalen (2x20 en 2x10) en capaciteit leslocatie 3 dagdelen x 3 lokalen x 3 lessen à 3 u ma-vr=45 dd en 2 dd op zao, tot. 16 dd/wk (8 UE/d voltijd, 4 UE/d deeltijd.)
docententarief BAMF € 35 per leseeenheid van 45 min = € 46,70 per klokuur, afgerond € 47/u

weekopbrengst na aftrek docentenonoraria € 8721 x 44 weken verspreid over 46 wkn. i.v.m. reeks doordeweekse feestdagen gebaseerd op 250 werkdagen NRW na aftrek weekenden/feestdagen - 30 dagen (6 wkn.kerst/zomer) vakantie = 220 lesdagen

voor zomervakantie cursussen in strang 4, 5 en/of 6 acquireren om lesvrije tijd te vullen

| 2018 | jan | feb | mrt | apr | mei | jun | jul | aug | sep | okt | nov | dec | 3 | tot € |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|------------|------------|----------|--------------|
| wkn | 0 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 5 | 4 | 3 | 39 |
| € 340.000 | 0 | 17442 | 43605 | 34884 | 34884 | 34884 | 34884 | 34884 | 0 | 34884 | 43605 | 34884 | 26163 | 340119 |
| 360000 | | | | | | | | | 20000 | of zo'csn. 4wkn 3 lok. x 3 u x 20 dn mo,mi | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 2019 | jan | feb | mrt | apr | mei | jun | jul | aug | sep | okt | nov | dec | 3 | tot € |
| wkn | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 5 | 4 | 3 | 44 |
| € 384.000 | 26163 | 34884 | 43605 | 34884 | 34884 | 34884 | 34884 | 34884 | 0 | 34884 | 43605 | 34884 | 26163 | 383724 |
| 414000 | | | | | | | | | 30000 | zo'csn. 4wkn 3 lok. x 3 u x 20 dn mo,mi,av | | | | |

van deze bedragen gaan voor het bruto rendement de overige kosten af

zie bijgaand opzet baten-kosten <DEt_Begroting180108v1> ten vervolge ingericht cf. 1e aanbod AIK 700u op KURSNET ma 19-02 t/m za 20-10-2018 en in het rood gemarkeerd welke bekende gegevens reeds zijn ingevuld de kostenrubrieken moeten worden samengevat, aangepast, uitgebreid

fig.31: Onderzoekersbegroting BAMF-cursussen 2018/2019 (van Montfort 2017)

Eerdere focus op de tanende taalmarkt had na scherpstellen ingebed moeten worden in een klantgecentreerde campagne via door klanten veel gebruikte kanalen en niet in de algemeen op de Duitse inburgeringsmarkt en niet diep genoeg gaande klantgerichte aanpak gekleed.

Daarmee waren opties richting arbeidsintegratie zoals die later uit omgeving en pilotlessen voortkwamen, zoveel eerder mee gecommuniceerd dat ook de Duitse kwaliteitscertificering op tijd aangestuurd had kunnen worden om al met de officiële opening half mei 2018 op vouchers van Jobcenters (DWI's/Arbeid&Sociale Zaken) ook beroepsgerichte taalcursussen tegen aantrekkelijkere tarieven dan bij de inburgering te mógen aanbieden. Immers bleek het Duitse AZAV-keurmerk voor deze gunning de minimale vereiste. Dat is de helft duurder dan alleen het door BAMF vereiste managementkwaliteitscertificaat voor de inburgering, maar was van meet af aan onderdeel van missie, visie en (verkoop)strategie zo niet het speerpunt.

Speerpunt om het risico 'teruglopende vraag naar inburgeringcursussen' BAMF op spoor 1 tijdig te ondervangen en in te zetten op spoor 2 'beroepsgerichte maatregelen' DWI, spoor 3 'interculturele events' Deelnemers, Instanties, Bedrijfs- en Verenigingsleven (taal/werk kernwaarden, ervaringsmomenten en -ruimte, uitwisseling, voortzetting, groepsvorming, van online naar fysieke meeting, uitwisseling vv. – monthly resident council cf. Tran/Kolko), spoor 4 'beroepsgerichte trainingen' Bedrijfsleven (bijl. V) en spoor 5 'projectonderwijs'. Tussen de eind 2016 op het nippertje aangevraagde en eind 2017 verleende vergunning speelde ook de onbeantwoord gebleven vraag van het contact met potentiële door het BAMF te subsidiëren 'fans' vooruitlopend op het laatste k.o.-criterium "geschikte fysieke vestiging" die de producer vanaf nov. 2018 zocht, na een half jaar lobbyen om aan het k.o.-criterium "schriftelijke samenwerkingsovereenkomst met een regionale concurrent" te voldoen, stap voor stap interculturele diplomatie in het gevoelige arbeidsmarktperspectief van meet af aan.

De Nederlandse moeder zag ten aanzien van oplopende kosten in 2017 ten behoeve van de vergunning geen aanleiding om op onconventionele wijze reeds een half jaar van tevoren op het behalen van de vergunning, wederom op het nippertje eind december 2017, in te zetten door dan al het directe contact met potentiële eindafnemers te faciliteren en niet in de valkuil te trappen dat het BAMF voor de eerste vergunning genoeg nam met een vertaling van het Nederlandse branchekwaliteitskeurmerk en nalevering van het Duitse managementcertificaat in 2018, met geldigheid ook voor de vervolgvraag in 2019. Onconventioneel was een redundant pad geweest naast de go/no-go's samenwerkingsovereenkomst-huisvesting-vergunning.

In de Event History (fig.23, p.24) ontbreekt de factor Managementkwaliteitscertificaat omdat half 2017 de discussie niet gevoerd werd vanwege dekking door het vertaalde NL-keurmerk. Een Duits certificaat bleek pas onvermijdbaar voor de doorstart half 2018 en het vervolg 2019. Voor de kostenallocatie in tijd (fasering) bleek het contraproductief om een uitgave die in het meerjarenplan voor het grootste gedeelte meegenomen had moeten worden, met 1 jaar uit te stellen, toen beroepsgerichte certificering nog tegen een kwart prijsopslag verkrijgbaar bleek.

Aanbeveling 1: Zoek in de opkomende markt binnen een à twee maanden cruciale zakelijke partners bij voorkeur in de directe omgeving van de beoogde Duitse vestiging ter oprichting van de vestiging om op basis van gedeelde waarden interesse en vertrouwen te winnen en netwerken aan te boren die directe toegang tot de beslissende eindafnemers bieden, en verschaft je een gedifferentieerd beeld van de beslissende geldverstrekkers en hun waarden.

Aanbeveling 2: Zet in een trendgevoelige markt meteen in op digitaal gepersonaliseerd naast persoonlijk contact met de feitelijke doelgroep, alvorens andere resources na te lopen op geschiktheid voor de nieuwe markt, nationale culturen en culturen van afnemers in hun onderlinge verhouding. Verdeel de middelen zo dat je in het begin vooral eindafnemers bereikt en later wispelturige multiplicators en toeleiders die cursisten sturen en hun klanten ter vrije keuze krachtens de wet op aanwezigheid van een nieuwe aanbieder moeten wijzen.

Aanbeveling 3: Vervolg alternatieve financieringsmomenten en -bronnen, kijk terug naar je eigen tropenjaren, leer gebruik te maken van flexibele rekenmodellen om de bureaucratie door de juiste timing te verslaan ook nadat de vergunning binnen is. Óf markt en bureaucratie kunnen barrières opwerpen die werken als lastige vragen bij een toets (tijd!).

6. DISCUSSIE EN TERUGBLIK

Een innovatief businessmodel,

bestaande uit 1. hogere leeropbrengsten inburgeringscursussen voor participatiedoelen door adaptatie Nederlandse inburgeringsprofielen/cruciale praktijkvaardigheden in Duitse context en 2. hogere participatie migranten voor productiviteitsdoelen door toepassing Nederlandse methodieken van beroepsgericht taalonderwijs uit Middelbaar en Hoger Beroepsonderwijs,

heeft gefaald omdat op cruciale momenten

1. het risico 'impact cultuurverschillen op implementatiekosten' bleef ondergewaardeerd (met regelmatige rapporten en updates over te omzeilen klippen en te nemen hordes gestaafd),
2. de kans 'effect onderwijsinnovatie op cursusomzetten' bleef ondergewaardeerd (hoewel de voorspelbare trend naar arbeidsmarktintegratie al in 2016 deel van het programma was),
3. de kostenfactor 'bewerkelijkheid van de Duitse bureaucratie' bleef onderschat (waaronder het terughouden van planningsrelevante informatie zoals plaatselijke vluchtelingenaantallen door IND en lokale overheden en een onvoorspelbare verdeelroute van vluchtelingen over de in aanmerking komende gemeenten vanuit de provinciale herverdelingsinstantie in Arnsberg, een van de hubs om vluchtelingen uit centrale opvangcentra over Duitsland te verspreiden),

die alle drie door de investeerder in de successievelijke beoordelingen werden verwaarloosd, waardoor vier beslissingen in de fasering door beperkt discours designvreemd zijn genomen:

- ad 1. (discours: tijdverlies) oprichting Duitse B.V. zonder contextuele inbedding begin 2016
- ad 2. (design: krachtverlies) social media campagne en managementcertificaat medio 2017
- ad 3. (fasering: machtverlies) focus op taallessen zonder beroepscommunicatie begin 2018

Al waren met de vergunning en het huurcontract de eerste bureaucratische hordes genomen, begonnen onbegrip en irritaties bij de directie de kop op te steken over de niet ophoudende stroom bureaucratische eisen van alle kanten voor plaatsing aanbod en de bedrijfsvoering.

Wat half 2017 ter kostenbeheersing tegenover de risico's 'afwijzing vergunningsaanvraag' en 'niet-verkrijging vergunning vóór 2018' niet was ingezet, moest begin 2018 na zekerheid over de vergunning in de helft van de tijd gebeuren, toen de kans 'kostendekking op termijn' door de teruglopende markt voor inburgeringcursussen evenredig slonk. Ondanks voortgezette bewerking van niches in de vechtmart met zich opende gaten om in te springen en te vullen, een subtiel groeiend aantal aanmeldingen en plaatsingen dankzij omvangrijke gezamenlijke en gecoördineerde inspanningen naar alle kanten door vestigingsmanager en adviseur betekende een telefoontje van de investeerder op maandagochtend 11 juni het einde per 13 juni na 3 weken reguliere lessen met 2 vaste, 2 losse en 6 potentiële volgers die net als kort daarvoor de 2 vaste deelnemers nog of pas in specifieke bewerkelijkere en door TvM en CR te begeleiden toelatingsprocedures zaten waar andere aanbieders niet aan begonnen waren.

Zo kwamen uit *kostenoverwegingen* voor de korte termijn strategische beslissingen voort die penetratie van de markt hebben bemoeilijkt op een moment dat er nog een markt maar geen vergunning was. Met vergunning en sleutelontvangst locatie slonk de markt voor de naar beproefd model in eigen land beoogde algemene inburgeringcursussen over de grens verder, wat hem nóg bewerkelijker maakte en weliswaar verborgen niches opleverde, precies in de hoek van het door anderen afgewezen verplichte samenwerkingscontract met die ene concurrent én de groeiemarkt arbeidsintegratie onder voorwaarde van de vereiste certificering, maar minder omzet dan op basis van de onderschatte financieringsbehoefte werd verwacht.

Het dilemma van ontbrekende praktijkervaring in de Duitse opleidingsmarkt voor een concept handboek kwaliteitsmanagement ter beperking van de externe certificeringskosten had naar vernemen vanuit BAMF en een onafhankelijke certificeerder op weg naar certificering in april en mei 2018 voor de nodige tweede trap van de business na energieverlies in de eerste trap deels gecompenseerd kunnen worden door aanpassing van de Nederlandse auditcriteria aan de Duitse situatie, maar pas gaandeweg concrete ervaringen met Duitse procedures kon er naast cruciale activiteiten om de business draaiende te krijgen, in 2018 aan gewerkt worden.

Bezetten van niches is arbeidsintensiever dan inspelen op een standaard massamarkt met gelimiteerd aantal aanbieders, vraagt eerder om de ontwikkeling van geschikte faciliteiten dan om het gereedhouden ervan. Uit Stickdorn & Schneider (2017) is er een relatie van de casus "Funky Projects' Process" (Beatriz Belmonte en Asier Pérez, p. 254 ff.) met de middenlange focus in onderhavige casus en de werkvorm 'design scenarios' cq. "direct implementation as 'prototyping'"; zie 'Deep Service Design Thinking' met 'doen' centraal in "Integrating Service Design Thinking and Motivational Psychology" (Fergus Bisset, p. 300).

De *community* die het businessmodel had moeten dragen en mede verder ontwikkelen, is in het geboortekanaal blijven steken toen Service Design zijn kracht begon te tonen, in de ogen van de directie onvoldoende bewijs voor de rentabiliteit op aanvaardbaar termijn nadat zij het interculturele concept eind 2017 al tegen de geijkte Nederlandse verwachtingen had afgezet.

"Previous studies in psychology highlight two main hindrances for the preparation of new insight (...). First, people often neglect to exploit information, including indirectly relevant information, they have stored in their memory. This phenomenon is predominantly prevalent among novices dealing with unfamiliar problems" such as going international for the 1st time.

"Second, when people apply their knowledge to solve new problems, they often use their information inappropriately and thus make the problem even more complicated than it otherwise would have been" which is at risk for non-experienced decision makers in foreign markets, zou men afsluitend met Sørensen (2012; 2014, 509) kunnen meenemen als lering uit dit onderzoek voor managementaandacht, poly-etniciteit en diversiteit als business issues.

Het innovatieve vermogen is als unique selling point in de doelmarkt erkend, heeft deuren geopend maar ook wenkbrauwen doen fronsen en afweer oproepen. Lering is andermaal dat het *dán* werkt om de gesprekspartner in het verhaal op te nemen, *dán* om vragen aan de gesprekspartner te stellen en de rol in het verhaal zelf laten vinden, omschrijven en invullen.

Service Design is een geschikte strategie gebleken om een gesloten markt open te breken. Beoordelingsverschillen van opdrachtgever en producer verstoorden integrale toepassing. Wat de als 'marketing by doing' geaccepteerde aanpak in de praktijk aan werk ter verkenning achter vijandelijk blijkende linies met zich mee bracht en aan guerrillamarketing achter het Gelderse cordon sanitaire van belanghebbende instanties onder direct belanghebbenden vereiste, in wezen agitatie voor de vrije keuze na het aanbod in overweging te hebben kunnen nemen, werd in Nederlandse waarneming onderschat, al leek 'vrije keuze' bij grote contracten er net zo goed op gedwongen winkelnering. De marktmacht bleek met 4 op de schaal van Volberda (fig.9, p.10, afgeleid uit budgetverhoging tegen weerstand, z.o.) vrij sterk.

De Discours levert voor het onderzoek een rijk verhaal op, het Design waarnemingsconflicten tussen dynamisch verbonden touchpoints (netwerk) en statische structuren (hiërarchie); overbruggen of uitsluiten van tegenstellingen kan door de Fasering tijd, geld, kwaliteit kosten.

In de drie weken van 28 mei t/m 15 juni 2018 hebben er 3 adviesgesprekken kinderopvang á € 30 en wekelijks 3x4, 2x4 en 3x4 = 32 pilootlessen met 2 deelnemers à € 5,20/u = € 332,80 plaatsgevonden, goed voor een omzet van € 422,80; alvast de halve huur met servicekosten, te mager voor de sponsor bij gemiddelde maandelijkse investeringen ad € 3.000 sinds 2016. De pijngrens tegen de € 100.000 bleek medio 2018 bereikt, een doorstart van drie maanden was met vaste lasten/certificering op € 20.000 begroot, nog eens 20% op de startbegroting bij een geschatte verdienkans van € 6.000 over die periode, 30% van de overschrijding.

Met Hessel Lindenbergh, ING/Boer & Croon, en Kim Erwin, Communicating The New

Performance Design is de balance tussen agiliteit en controle, daartussen zit de business. Bij elk door controlling geweigerd business scenario hoort verantwoording - en een alternatief: van daaruit draaien werkelijke (mensgedreven) en ter vergelijking fictieve (datagedreven) projecten in Scrum onder PDCA, aangestuurd door de pop-up Project Management Office (PMO) uit administratie, business en control, in lijn van QM en compliance - met de klanten.



VOF meyerhold German-Dutch.Com

7. LITERATUURLIJST

- Baghai, M. et al. (2000). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. London, UK: Orion Business
- Bolman, L. en Deal, T. (2013⁵). *Reframing Organizations*. CA, San Francisco: Jossey Bass
- Curedale, R. (2013). *Service Design - 250 essential methods*. CA, Topanga: Design Community College
- Erwin, K. (2014). *Communicating The New*. NJ, Hoboken: John Wiley & Sons
- Gray, D. en Wal, T. van der (2013). *De connected company*. Deventer: Kluwer
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen. Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz*. München: Langen Müller
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow, UK: Pearson E.
- Kotler, P. en Keller, L.K. (2012). *Marketing Management*. Harlow, UK: Pearson Education
- Kumar, V. (2013). *101 Design Methods*. NJ, Hoboken: John Wiley & Sons
- Lamoen, B. van, en Vries, A. de (1999). Kennismanagement vanuit strategisch perspectief. *ID Nieuws 5, 12/1999, p. 1*
- Maes, G. (2014). *Verborgene krachten in de organisatie*. Den Haag: Acco Nederland
- Mintzberg, M. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. NY: Free Press
- Montfort, K.T. van (2014). Projectmanagement met PDCA. *Hilversum: NCOI University**
- Montfort, K.T. van (2016-1). Bridging Consultancy. *Hilversum: NCOI University**
- Montfort, K.T. van (2016-2). Managing Arts in Transition. *Lüneburg, D: Leuphana University*
- Osterwalder, A., en Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generatie*. Deventer: Kluwer
- Osterwalder, A. et al. (2014). *Value Proposition Design*. NJ, Hoboken: John Wiley & Sons
- Papaikonomou, C. (2013). *thoughts from a GRUMPY innovator*. Den Haag: Papaikonomou
- Polaine, A. et al. (2013). *Service Design - From Insight to Implementation*. NY: Rosenfeld
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. NY: The Free Press
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 1996 Nov-Dec*
- Quappe, S. en Cantatore, G. (2005). What is Cultural Awareness, anyway? *Keulen, D: Culturoosity.com*
- Sørensen, H.E. (2014). *Business Development*. Chichester, UK: John Wiley & Sons
- Stickdorn, M. et al. (2017⁷). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers
- Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development, 26:1, 9-21*
- Volberda, H. W. (2009). Michael Porter's Vijfkrachtenmodel blijft actueel. *Amsterdam: MT*.

* om vertrouwelijkheidsredenen niet gepubliceerde vooronderzoeken, onder voorwaarden opvraagbaar bij de auteur

8. BIJLAGEN I-VIII

Bijlage 8.1: 181231_43790791_1_DEt Actief januari 2018

Deze bijlage is volgens instructie bij het script gevoeg, overige 7 bijlagen als apart document

VOFmeyerhold_Detraining EVENT HISTORY & ACTIVITIES PAGE 1a

| Date | Event | Activity | Comment | No charge | Charge |
|-----------|---------------|-----------------|--|-----------|--------|
| | veldonderzoek | bureauonderzk. | resultaten | | |
| | conversaties | consultaties | effecten | | |
| | touchpoints | documenten | baten | | |
| 1-1-2018 | | | | | |
| 2-1-2018 | D | Planning | <Leeg3.pdf> Actiepuntenlijst | 3 | 4 |
| | TM | Organisat. | makelaar Fischer, architect Janßen | | 2 |
| | W | Onderzk. | BAMF statistieken raadplegen, Web | | 2 |
| | MT | Planning | BAMF: dhr. Wardemann, regio-coördinator | 1 | 4 |
| 3-1-2018 | WMD | Busn.plan | E-Quality rendement vrouwen/inburgering | 3 | |
| | WT | Busn.plan | TV-programma vluchtelingentherapie | 1 | 4 |
| 4-1-2018 | W | Kansenonderzoek | inburgering en arbeidsmarkt | | 2 |
| | W | BAMFintK | Cursusdifferentiatie achterhalen, Web | | 2 |
| | W | Geldern | Vluchtelingenverblijven achterhalen, Web | | 2 |
| | W | DeuFöV | Aanvraagvoorwaarden achterhalen, Web | | 2 |
| 5-1-2018 | MT | Website | provider Jaarsma & de Boer, Tom vHaaster | | 1 |
| | WD | Personeel | Immobilienscout 24/Docentenpool 24/... | | 2 |
| | WD | Marketing | <public DEtLogo Sketchboard 5.pdf> | | 1 |
| | MD | Organisat. | v MH <180105_DEtAdreswijziging...> | | 1 |
| | WDM | Busn.plan | <Notities7.pdf> <180105 Detlogo...> | | 3 |
| | MT | Personeel | BAMF: dhr. Werner, lic. docent DT2 | 1 | |
| | WD | Onderzk. | <det linkliste 180106.pdf> opstellen | 3 | 4 |
| 6-1-2018 | MT | Planning | Expertpanel D-integratie raadplegen | 2 | 2 |
| 7-1-2018 | W | Onderzk. | KvK Kleef, vluchtelingen en werk | 2 | 2 |
| 8-1-2018 | M | Kursnet | systeembeheer pincode en storing | | 2 |
| | TMD | Organisat. | makelaar Fischer brievenbus/post | | 2 |
| | WM | Personeel | advertenties Docentenpool24 e.a. | | 2 |
| | TMW | DeuFöV | BAMF: heren Sußek, Geritan | | 2 |
| 9-1-2018 | B | | Voortgangsoverleg ttVasumweg 11-13 uur | 2 | |
| | MD | Busn.plan | a MH update 3 plandocumenten opzet webs | | 1 |
| | | Busn.plan | a MH aanzet begrotingsdocum. begrotingen | | 1 |
| | | Busn.plan | a MH opzet business plan vg.locaties | | 3 |
| | | Busn.plan | a MH statistieken BAMF/Kleef producten | | 1 |
| | | Busn.plan | a MH statistieken BAMF | | 1 |
| | WMD | Personeel | docenten/admin medew | | 1 |
| | BMT | Organisat. | NLT: Moniek/Anna talen docenten v. website | 1 | |
| | MT | Onderzk. | DEt: vBebber afstemming belastingregime | 1 | 4 |
| 10-1-2018 | | | | | |
| 11-1-2018 | MW | Organisat. | KURSNET: dhr. Gerber, pincode en invoeren | | 3 |
| | MT | Organisat. | DEt: vBebber regime BTW-vrije lev. BAMF | | 1 |
| | MTW | Personeel | Contact: Martin Kilkowski, vol bevoegd | | 2 |
| | MW | Organisat. | BBKK: mw. Pretzer, opl.coördinator | | 1 |
| | MWT | Planning | BAMF: dhr. Wardemann, regio-coördinator | 1 | 8 |
| 12-1-2018 | MTD | Busn.plan | DEt: ruimtelijke indeling en cursusgebeuren | | 6 |
| | MWD | Planning | mak. Fischer: overleg bestemmingswijziging | | 1 |
| | W | Organisat. | Providers Tel/Internet/TV online vergelijken | | 1 |
| 13-1-2018 | MTW | Marketing | Expertpanel D-integratie raadplegen | | 2 |
| | MWD | Marketing | WEBSITE cf. planning en programma | | 6 |
| 14-1-2018 | | | | | |
| 15-1-2018 | | Organisat. | UITGEVER Cornelissen: mw. Lippold lesmat. | | 1 |
| | | Marketing | WEBSITE basis programma-informatie | | 2 |
| | | Personeel | FLYER1 docentenwerving direct mail | | 2 |
| | | Planning | a MH updates en 2-wekelijks rapport | | 1 |
| 16-1-2018 | | Marketing | a MH: antwoordkaart voor Geldern e.o. | 2 | |
| | | Planning | a MH: cursusverdeling regio Kleef/BBKK | 2 | |
| | | Busn.plan | a MH: WEBSITE 1e update plan/programma | 4 | 8 |

spoor 1 spoor 2 spoor 3 spoor 4 spoor 5

| | | |
|--|---|---|
| locatieDEt | 8 aandachtsgebieden | <180102DEtPlanning1801.pdf> |
| BAMFintK | afstemming bestemmingswijzing cf. toelatingscriteria BAMF | |
| | afstemming obligatoire netwerkbijeenkomst 180117 | |
| | Voorstel vrouwencursussen voor Duitsland | <180103_OGO_beperkingen.pdf> |
| BAMFintK | Onderzoek aanvullende subsidie Maatschappelijke Begeleiding (traumatherapie) | |
| | DeuFöV | Netwerk- en marktverkenning opdrachten zuidregio Kleef |
| reclameDEt | overleg webarchitectuur, docentacct. online leeromgeving, verbindingseisen | |
| personeelDEt | dienstwoning, docenten, didactiek <det linkliste 180106.pdf> nr. 7 | |
| reclameDEt | ontwerpvoorstel logo voor later overleg met webdesigner of mediavormgever | |
| locatieDEt | overleg statutaire wijziging door verhuizing locatie van Kleef naar Geldern | |
| cf plannig TM180102/MH180105 | Inhoudsmarketing & ontwikkeling van visie, missie en strategie | |
| BAMFintK | natrekken spoedprocedure docentenlicentie 'Duits als Tweede Taal' voor TM | |
| Marktinfo | locatie, personeel, doelgroepen, BAMF, netwerk, cursussen, planning cf. <Leeg3.pdf> | |
| | persoonlijk netwerk integratiespecialisten in deelstaten NRW, Hessen, BW en Berlijn | |
| | IHK stelt Broschüre vor: Wege zur Integration von Flüchtlingen in die Wirtschaft | |
| BAMFintK | DeuFöV | verplichte publicatie cursusaanbod voor online aanmelding van deelnemers |
| BAMFintK | <180103_BAMFaanVergunningIntensiefENVrouwen_CCF08012018.pdf> !!! | |
| BAMFintK | DeuFöV+ | anders dan door BAMF gesubsidieerde Taalwerk cursussen en -docenten |
| | DeuFöV+ | https://www.arbeitsagentur.de/veroeffentlichungen/ausschreibungen |
| exploitatieDEt | PVE website, business en marketing plan (zie M Marnix 5-1-18) | |
| | Aanvullende vergunning, <Leeg3_180106> Update actiepuntenlijst | |
| | 180109_DEtBegroting180108v1TM | |
| | 180109_DEtBizplan180108v1TM | |
| | 180109_BAMF_aktuelle-zahlen-zu-asyl-november-2017 180109_KleefGruSi_MonBerJul_2017 | |
| | 180109_BAMF_2017-halbjahr-integrationskursgeschaefsstistik-laender | |
| personeelDEt | 180108_DEtAdminMedew_2016-12-01_vhs_Stellenanzeige_BK_IK_Projekte | |
| reclameDEt | 180108_DEtAdminMedew_Verwaltungskraft_Integr_Mai2016 | |
| locatieDEt | o.a. zakelijke? tel/int aansl Geldern en btw verbouwing | |
| | invoeren concept cursusplanning ALK, correcties FRK | |
| | driehoeksconstructie wordt afgeraden tav D-fiscus | |
| BAMFintK | 180109_DEt_CV Martin Kilkowski D | |
| BAMFintK | DeuFöV+ | 180111_KLEEFcaritas_netzwerk_fh_0517_01 |
| | afstemming netwerkbijeenkomst 180117 als newcomer | |
| locatieDEt | concept maximale flexibiliteit voor spoor 1-5, m.n. participatie&evenementen | |
| | bestemmingswijziging van sportschool naar taal-/werkintegratiecentrum | |
| | 180112_DEtLocatieGrundrissNutzungsanderung_1e | |
| | https://vhs-andernach.de/Artikel/cm51f783ed23398.html | |
| | 180113_DEtWebsite_detplan180112 | |
| methodeDEt | 1e keuze uit diverse uitgevers van door BAMF toegelaten lesmaterialen | |
| | 180115_DEtWebsite_basistekst180113 | |
| | 180115_DEtTaalDocenten_advertentieflyer | |
| | <vofmeyerhold@yahoo.de> An:Marnix@nltraining.nl; 15. Jan. um 16:30 | |
| | 180116_DEtMarketingAnsichtkaart | |
| 180116_DEtPlanning_Übersicht geplanter Integrationskurse Kreis Kleve Stand Januar 2018 | antw. v MH=Marnix: eigen communicatiebureau neemt website&logo over | |

| Hours | niet bere. | gereserv. | berekend |
|-------|------------|-----------|----------|
|-------|------------|-----------|----------|

p.m. <det infobull01_171111> <Documentontwerp.pdf> <DEtrainingKurse2018Mai.pdf>

T = telefoon, M = e-mail
 W = internet, D = document
 B = bezoek, E = evenement

i.o.m. Moniek Schrama

| | |
|---------|---|
| spoor 1 | inburgeringstaalcursussen BAMF: ALK, ZLK, FRK, INK, WHK |
| spoor 2 | werkintegratiecursussen BAMF/DeuFöV, DWI, UWV werkbedr. |
| spoor 3 | werkintegratiecursussen bedrijfsleven, vakopleidingen, instanties |
| spoor 4 | integratie-evenementen (met betrokken teams en spelers) |
| spoor 5 | integratie-innovatie (gesubs. werkplekken, DEakademie) |

Docentenpool24 Berlijn Klant-ID B9233

Kantongerecht HR Kleef Dossiernummer HB 14611

MH = Mamix Heida

TM = Thomas van Montfort

BAMF Würzburg Dossiernummer 314-9512-75634

| | | |
|-----|------------------------------|--|
| ALK | Allgemeiner Integrationskurs | algemene inb.taalcursus |
| ZLK | Zweitschriftlernerkurs | schriftelijke alfabetisering, extra uren |
| FRK | Frauenkurs | vrouwencursus, extra uren v. aanbieder |
| INK | Intensivkurs | intensieve cursus, premie v. aanbieder |
| WHK | Wiederholungskurs | 'reparatie-aanbod' van het ministerie |

DP24 Opdrachtbevestiging 69500: Integrationskurs (Sprachkurs Deutsch & Orientie/Geldern)

| | |
|---------------|---|
| activiteiten: | 'onderzoek', planning, organisatie, personeel, inkopen |
| bezoeken | partners, concurrenten, casemanagers, cursisten, leveranciers |
| contacten | telefoon, e-mail |
| documenten | <...> |
| evenementen | in huis / buitenshuis |

onderzoek: internet en plaatselijke media/kranten/regionale tv
 onderzoek naar belastingconstructie PH/NL/DET

wijziging huurcontract van met naar zonder BTW akkoord ivm BTW-vrije diensten BAMF

BBKK = Bildungsbüro des Regionalen Bildungsnetzwerks im Kreis Kleve

bemiddeling in taal, opleiding, arbeid - integratiecentrum
 locatieconcept flexmax iom architect, bouwtoezicht
 lichtdoorlatendheid blijft verplicht door bouwtoezicht
 180112_DEtLocatieGrundrissNutzungsänderung_2e

gedifferentieerd naar lestempo, leerdoelen, leercontext

verspreiding via netwerk universiteiten en DT2-opleidingen (DT2 = Duits als Tweede Taal)

BBKK = Bildungsbüro des Regionalen Bildungsnetzwerks im Kreis Kleve: mw. Pretzer
 zonontwerpers.nl (Peter van der Zon)

VOFmeyerhold_Detraining EVENT HISTORY & ACTIVITIES PAGE 2a

| | | | | | | |
|---|------------|--|-----|----|-----|-----|
| 17-1-2018 | Marketing | NWC: Netwerkconferentie BAMF in Kleef | | | 4 | |
| | Organisat. | architect: inspectie cursuslocatie Geldern | | | 1 | |
| | Personeel | LK M. Kilkowski, werkafpraak café Geldern | | | 3 | 8 |
| | | Reistijd Amsterdam–Kleef-Geldern vv. | 4 | 4 | | |
| 18-1-2018 | Organisat. | UITGEVER telc lesmaterialen uitzoeken | 2 | | | |
| | | UITGEVER telc toetsmaterialen uitzoeken | 2 | 2 | | |
| | | UITG telc: dhr. Dr. Streif, bestelling/afpraak | | | 2 | 4 |
| | Personeel | Facebook, LinkedIn, XING kansen nalopen | 4 | | | |
| | Marketing | Facebook, LinkedIn, XING kansen nalopen | 4 | 12 | | |
| 19-1-2018 T | Marketing | GG: mw. Akman, vluchtelingencoördinator | | | 0,5 | |
| | | BAMF: dhr. Sußek taal&werk natrekken | | | 0,5 | |
| | | BBKK: mw. Pretzer visie op integratie | | | 1 | |
| | Organisat. | aMH: NOTAris Kleef adr.wijz., weekrapport | | | 1 | |
| | | BAMF: dhr. Wardemann, regio-coördinator | | | 1 | |
| | | architect: dhr. Janßen, overleg indeling | | | 1 | |
| | Marketing | Expertpanel D-integratie raadplegen | | | 2 | |
| | WM | G-marktg Expertpanel D-implementatie raadplegen | | | 1 | 8 |
| 20-1-2018 MW | Organisat. | BAMF: Oekaze nwe. Cursusadministratie | 1 | | | |
| vvvv | MT | Organisat. BAMF: Minimale eisen aan Cursuslocatie | 1 | 2 | | |
| 21-1-2018 M | Organisat. | NOTAris Kleef Navraag adreswijziging DEt | 0,5 | | | |
| vvvv | M+ | Marketing NETW: Nieuwsmail DEt IAL/dhr. Schmidt ea | 1,5 | 2 | | |
| 22-1-2018 MW | Marketing | 0WEBS | | | 1 | |
| | MTW | 1NETW mw. Pretzer BBKK | | | 1 | |
| | MTW | 2NETW+ mw. Pretzer, dhr. Parnitzke JOBC | | | 1 | |
| | MTW | 3NETW+ dhr. Schmidt IAL | | | 1 | |
| | MTW | 4NETW++ dhr. Hermans CARITAS | | | 1 | |
| | MW | 5NETW++ dhr. Simon GGGR | | | 1 | 6 |
| | WM+ | G-marktg XING: 'Duits LinkedIn' professioneel netwerk | 4 | 4 | | |
| TUSSENSOM na 12 van 17 dagen/mnd. jan18 vóór limiet 20-22 u/w = 11-12 dgn/mnd | | | | | 52 | 96 |
| 23-1-2018 B | | Voortgangsoverleg ttVasumweg 11-13 u (inburgering?!!!) | 2 | | | |
| | | BAMF: dhr. Sußek, Insteek taal&werk DodW, STEX | | | 1 | |
| | Organisat. | aMHaJP: architect Janßen, weekrapport1/2 | | | 2 | |
| | Website | 180123_DEtWebsite_detplan180122update1 | | | 1 | |
| | MT | Marketing Expertpanel D-integratie aanboren | | | 2 | |
| | Personeel | Netwerk docenten/vrijwilligers i.o. | | | 1 | |
| | | Docenten/vrijwilligers/deeln. begeleiden | | | 1 | |
| | | LK van Montfort, diplomavertaling LKD+ | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 24-1-2018 M | Marketing | BAMF: dhr. Sußek, Resultaat taal&werk | | | 1 | |
| | M+ | Marketing BAMF: langs dhr. Sußek, Opening taal&werk | | | 1 | |
| | | BBKK: mw. Pretzer Stimulering Samenwerking | | | 2 | |
| | | IALK: dhr. Schmidt, inh. afstemming afspraken | | | 0,5 | |
| | W | Personeel DP24: 2e aanvraag meer cursussen/reacties | | | 1 | |
| | M | LKDW Peter Reinert, afstemming beschikbh. | | | 0,5 | 6 |
| 25-1-2018 | | LK+ M.Kilkowski, pedag.didact. Uitwisseling | | | 1 | |
| | | aMHaJP: docent Kilkowski, weekrapport2/2 | | | 1 | |
| | | LKV Beckmann, internationaal intakeform. | | | 2 | |
| | Onderzk. | BBKK: mw. Pretzer, feedback Taalwijzer | | | 2 | 6 |
| 26-1-2018 | machtiging | provider internet/tel. opdracht architect bouwtekening | | | 1 | |
| | | vMH: projectbegroting stand eind jan. 2018 | | | 1 | 2 |
| | Personeel | LKVs Beckmann, Häusler, UITG telc Streif | 2 | 2 | | |
| 27-1-2018 | Website | Expertpanel D-integratie raadplegen webgedr. | 2 | | | |
| | Organisat. | LTNW: Workshop online interactief lesgeven | 8 | 10 | | |
| 28-1-2018 TMW | Prsn.Orga. | LKVs Mazur, Krater, Sperl, 2eDP24; Notaris | | | 4 | 4 |
| 29-1-2018 | Organisat. | Website, verbouwing, co-creators, docenten | | | 3 | |
| | | IBWE: mw. Ellermann, verpl. samenw.partn. | | | 1 | 4 |
| 30-1-2018 | Mrktg.Org. | Website, personeelsadv. corr./vert., architect | | | 4 | 4 |
| 31-1-2018 | | aMH: opman / architect / netwerk / docenten | 4 | 4 | 4 | 4 |
| EINDSOM na 17 van 17 dagen/mnd. jan18 vóór limiet 20-22 u/w = 11-12 dgn/mnd | | | | | 72 | 136 |

DEtlocatie mw. Mohr 180117_DEtLocatie_080-Betriebsbeschreibung (2005)

2e keuze uit diverse uitgevers van door BAMF toegelaten lesmaterialen
 180108_DEtLessen_inburgeringsexamenA2B: 180118_DEtLessen_examenafname
 methodeDEt Pedagogiek en Didactiek van Duitse als 2eTaal v. migranten/vluchtelingen

180118_DEtMarketingCampagneonderzoekSocMed
 informatieverzoek vluchtelingenverblijven Geldern, Hartefeld e.o.
 BAMF DeuFöV cursusconcept opbouwende oriëntatie en participatie taal en arbeidsmarkt
 cursusconcept vroegtijdige oriëntatie en participatie taal en arbeidsmarkt
 amtz at notar-wolf.de via brievenbusadresverhuurder DEt Kleef ...
 nabespreking NWC rechten en plichten van cursusaanbieders
 aMH 2017-40 Fwd: Gebäudesicherheit, Raumanforderungen 19-01-18
 180119_DEtMarketingTaalSocMaatWerkSubsidie
 180119_DEtMarketingTaalSocMaatWerkTechnieken
 180119_BAMFbeleidswijzingCursusadmin_TRS_01-18_Kursplanungsdaten_InGe Schrama
 180119_BAMFbeleidCursuslocatie_Kursortanforderung
 AW: Adressänderung im Handelsregister Kleve/B 14611 DEtraining GmbH
 180119_DEtBizplanNetwerknieuws1803 BAMF Netwerktreffen 17.1.2018 - Kooperation
 website: VN millenium goals, Rijnlants model, intercultureel
 netwerk: mw. Pretzer BBKK, regionale cursusverdeling district Kleef (-Zuid)
 netwerk: mw. Pretzer BBKK, dhr. Parnitzke JOBCenter, DEt cursusconcept
 netwerk: dhr. Schmidt IAL, arbeidsmarktintegratie door taalverbetering
 netwerk: dhr. Hermans CARITAS, contact vluchtelingen/afnemers
 netwerk: dhr. Simon GGGR, gemeenteraad Geldern, financiën
 reclameDEt 180122_DEtMarketingKlantenbindingTechnieken
 gem.jan18 uren/dagen eigen investering 52/2 p.wk. uren/dagen gefactureerd 96/4 p.wk.
 exploitatieDEt PVE website, business en marketing plan (zie M Thomas 22-01-18)
 DeuFöV+ cursusconcept taalprofielen, participatie en arbeidsmarkt
 DEtlocatie website parallel indeling locatie/werkvormen, tekening Jeroen, verbouwing
 Re: indeling vestiging Detraining 23-01-18
 netwerk Beckmann/Rahimi, Duitse en Afghaanse meertalige intermediairs
 docenten W. Häusler, Werktuigbouwkundig CAD ontwerper (van soort GILDE)
 M. Kilkowski afstemming LKD+ 180123_DEtBizplanTaalWerkCoachingSD
 180123_DEtPersoneel_89546 VOF Meyerhold MasterLehramtDaFvanMontfort (draft)RE180123
 DeuFöV 1. gesloten, 2. inburgeringslicentie onvoldoende voor gunning!
 3. Sleswijk-Holstein open, langs Sußek bevestigd 25-01-18
 DEtreclame Integration PLUS / Konzertierte Integration 23-01-18 Voorb.projctn. NLtraining

Auftragsbestätigung zu Anfrage 69771: Integrationskurs (Sprachkurs Deutsch...Geldern) 24-01-18
 6:20, 9:52, 14:19 u overleg inzetbaarheid LK3 z.o. updates Übersicht Integrationskurse
 docenten Integrationsforschung 24-010-18 Nederlands-Duitse samenwerking met MK
 DEtlocatie rooster LK2 allround inburgering 'learning by doing - marketing by going' SD ma-woe
 intakes 180125_DEtLessen_intake_StandIntegrationSD
 180125_DEtMarketingTaalwijzerIntegratieRegioKleef Wegwijzer Integration Kreis Kleve
 DEtlocatie Keuze O2, Telekom, Vodafone naar gelang beschikbaarheid/levering
 180126_DEtplanning_Duitsland begroting 2018-2019 versie 1.2 26-1-2018
 Re:Kontaktaufnahme und Integration 26-01-18, Copyright intakeform.
 exploitatieC WEBSITE interactief intakeformulier en contactopties klantenservice als KLM
 Goethe-Institut Amsterdam - Social Media in de Duitse en Inburgeringslessen
 Docenten: 69771 Persoonlijke kennismaking via telefonisch contact en rooster. Notaris Geldern
<https://invis.io/HBFI7OTDAU6> dhr. Voss DPH-Voss hrn. Gammert, Pastoors, integra Geldern
<http://www.berufsbilder.at/> Berufsbeschreibungen 29-01-18 cc Halis Biter, Christoph IBWE
<http://planet-beruf.de> Re: Berufsbilder 28-01-18; Afbeelding ... Schloßstr. 2a 30-01-18 (WhatsApp)
 summier: Adv./Contr.OpMan, Flyer, Bouwaanvraag, Aanbod DEt feb18, Docenten contractvoorb.
 gem.jan18 uren/dagen eigen investering 72/9 jan18 uren/dagen gefactureerd 136/17 jan18

| | |
|--|--|
| factuurgeg. | <p>Netwerkonferentie BAMF & inspectie staat cursuslocatie</p> <p>Boekenbestellingen, update lesplan DETraining indienen Personeelswerving, website, flyer, bestemmingswijziging Redactie- en vertaalwerkzaamheden Nederlands-Duits vv. Opzet businessplan & ruimte-, cursus-, marketingconcept</p> <p>https://www.telc.net/fileadmin/user_upload/dtz-uebungstest.pdf</p> |
| WEBSITE | en lesgebeuren concept COMMUNITY |
| GG = Gemeente Geldern met stadsdelen Pont, Hartefeld ezv. | KK = Kreis Kleve (regiocentr.) |
| | spoor 2,4,5 |
| | spoor 1,4,5 |
| | informele adreswijziging door kantongerecht afgewezen, moet statutair/notarieel dhr. Wardemann afwezig in week 4/2018 180119_DEtBizplanWeekrapport1803 overeenkomstig maximaal haalbare puntenscore BAMF vervolgaanvraag voor 2019 |
| | customer interviews: focus on the customer's jobs, pains and gains before introducing any solution. |
| | 'More Empathy Means More Profit': Why The Business World Is Getting Emotional' |
| via Moniek Schrama | 180119_BAMFbeleidswijzigingCursusadmin_180116_TRS01-18_Anlage_1_ |
| | nav uitvoerig gesprek met mw. Pretzer/BBKK over wat DETraining bijzonder biedt ... |
| | dhr. Clauss IHKM KvK Mönchengladbach, diplomawaardering en toetsing EVC |
| | 180122_DEtMarketingKlantenbindingConceptDuits; ...ConceptInburgering (DEt-BAMF) |
| | dhr. Heldens BCMR Businessclub Maas-Rhein, NL/D ondernemersnetwerk MKB+ |
| | 180119_DEtBizplanSchmidtIALsynergieTaalWerkS3 |
| | afgeleid van 'blik op werk', NL-inburgeringsprofielen, CP's, IJsbreker en hoger |
| | GG raadszitting 1 feb 2018 met commissie vluchtelingen op de agenda |
| WEBSITE+ | integratie blog, social media cf. concept COMMUNITY |
| | 12 dagen na 3 weken is gemiddeld 4dgn/wk gaat terug naar 2,5 dgn/wk |
| Zulassung DeuFöV u.a.22-01-18 | Winstwaarschuwing Inburgering, alternatieven en niches |
| spoor 2,4,5 | Licentie DeuFöV en projectsubsidies, o.a. |
| | ESF, KompAS, AMIF, SOLID, EFF, EIF, RF, |
| | 180123_DEtBizplanTaalWerkVerbouwingSD |
| spoor 3-5 | Deradicalisering (z. cursus SIETAR, Utrecht) Eröffnung 22-01-18 |
| | Preventiecoördinatie en traumabehandeling mal wieder was zum Denken.... 23-01-18 |
| | Competenties, Coaching, Reflectie-Cirkels |
| LK = Leerkracht resp. Lehrkraft (Docent resp. Dozent) | D=Duits, D+=spec.Duits, W=Werk, V=Vrw. |
| 180124_DEtBizplanTaalWerkBAMF_antrag-basis-sh | Re:AW: Zulassung DeuFöV u.a. 24-01-18 |
| | Basismodule, Speciale Modules Ambachten&Techniek, Pedagogiek&Zorg |
| adaptatie | in SD de ABC - Arbeit, Bildung, Chancen = werk, educatie, kansen: i3BSP |
| BRANDing | interculturele Beruftsbezogene Sprach- und Persönlichkeitsbildung: SAEP |
| | Spracharbeitserfahrungsprojekte (TaalWerkErvaringsprojecten - Bank) |
| | Moodle Videos-Help with quizzes & design 25-01-18 |
| 180125_DEtLocatieligging_1_UE...binnen_2_VE...buiten_3_VE_Ansichten_Index-)_M1-100 | |
| | California Today: Two Immigration Ads, One Dark, the Other Sunny 25-01-18 |
| | Beleid en touchpoints integratie door taal, werk en participatie voor de regio Kleef |
| | bij bestemmingswijziging Bouwtoezicht Geldern, dhr. Lakmann via mak. Y.Fischer |
| TM=LKDW+ Thomas van Montfort, MK=LKD+ Martin Kilkowski, PR=LKD Peter Reinert | |
| WB=LKV Willi Beckmann, WH=LKV Walter Häusler ... | ASc=LKWD+ Alfred Schmitz |
| | keuzemenu, reactieformulier, mail, whatsapp, facetime - in de talen van herkomst |
| 180127_DEtLessenLKDWkwalificatie_ERFA-Qualitaetskriterien-Sprachtrainer (2013) | |
| MM=LKW+ Marek Mazur, DK=LKW Delia Krater & Co. | Sitzverlegung 28-01-18 Oyda |
| dp24 Anfrage-ID 69771 BT interne ID det_180124 28-01-18 | ASp=LKD Andrea Sperl (FRK!) |
| Beëdigde vertaling 89456 diploma D2T TM van Taalcentrum VU voor BAMF Würzburg opgehaald!!! | |
| 180127_DEtLessenLKDWprofielen_2018-01-19 Materialien zum Thema - Berufsbild Sprachtrainer | |
| 180131_DEtplanning_detplan180130personeelsadvertentieComOpManDEt_v1en2 en andere docs | |
| | 17 dagen na 4,5 wkn. is gemiddeld < 4dgn/wk moet terug naar 2,5 dgn/wk |

Einde Bijlage 8.1: 181231_43790791_1_DEt Actief januari 2018

Bijlagen 8.2-8.8 zie Aanhang bij deze scriptie