



**Auditrapportage 2011**  
**Centres of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap**

*Inhoudsopgave*

- 1. Inleiding en context (2)*
- 2. Conclusies en aanbevelingen (4)*
- 3. Werkwijze (8)*

## 1 Inleiding en context

Begin 2011 is een nieuwe weg ingeslagen waarin consortia van mbo en/of hbo-instellingen, ondernemers, onderzoekers en overheid hun krachten hebben gebundeld ter versterking van een economische topsector. De Centra voor Innovatief Vakmanschap voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en Centres of Expertise (hbo) leggen verbinding tussen het beroepsonderwijs en de economische topsectoren zoals water, chemie en high tech automotive systemen (HTAS). In vijf jaar wordt gebouwd aan een centrum dat eigenstandig waarde creëert voor het onderwijs-, onderzoeks- en werkveld: meer en betere techniek studenten, toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven en vraaggericht onderwijs. Na deze vijf jaar is het centrum zelfvoorzienend en verduurzaamd<sup>1</sup>.

De consortia zijn toegewezen na een intensieve selectie tussen 33 partijen. Centraal bij de selectie stonden de vragen: (1) is er een cluster van innovatief bedrijfsleven in de regio aanwezig dat verbonden is met een mbo-instelling of hogeschool, (2) heeft het consortium een trackrecord van samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs, (3) is het gezamenlijke beoogde business model krachtig genoeg om over vijf jaar een zelfstandig centrum neer te zetten, en (4) is er een verbinding tussen het centrum en een (wetenschappelijk) kennisinstituut gericht op de topsector? De selectie vond plaats op basis van een business plan.

### Testcase van publiek-private samenwerking

De gestarte centra zijn een *testcase* van een *business based* aanpak tussen bedrijfsleven en onderwijs: hier komt de publiek-private samenwerking op de meest kansrijke plekken tot stand. Waarbij kansrijk betekent: wordt het centrum in een relevant cluster van innovatief bedrijfsleven opgericht, zijn de juiste onderwijs- en bedrijfspartners hier ook daadwerkelijk bij betrokken, en tonen zij harde investeringsbereidheid? De ambities liggen hoog. Dit auditrapport doet verslag van het eerste van de vijf jaar van de zoektocht naar en ontwikkeling van duurzame business modellen.

De centra hebben een pioniersrol in het fasegewijs ontwikkelen van deze nieuwe en ambitieuze manier van samenwerken tussen bedrijfsleven en onderwijs. Reden voor de auditcommissie en het Platform Bèta Techniek om deze ontwikkeling nauw te volgen en mee te denken over het bereiken van resultaat.

### Publiek-private samenwerking om de topsectoren te versterken

Het type bedrijfsmatige publiek-private samenwerking zoals wordt ontwikkeld in de centra, vormt een cruciaal onderdeel in de beleidsdoelstellingen van de ministeries van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Hier ligt prioriteit op de koppeling van economische topsectoren aan het beroepsonderwijs in de vorm van publiek-private samenwerking (zie onder meer het bedrijvenbeleid van EL&I 'Naar de Top', de human capital agenda's van de topsectoren, en de strategische agenda Hoger Onderwijs). Overheid, beroepsonderwijs, kennisinstellingen en bedrijfsleven trekken daarbij steeds meer als partners op. De overheid wil alleen investeren in die initiatieven en die sectoren, waarvan de toegevoegde waarde kwalitatief en

---

<sup>1</sup> Zie [www.centresofexpertise.nl](http://www.centresofexpertise.nl) en [www.centravoorinnovatievakmanschap.nl](http://www.centravoorinnovatievakmanschap.nl)

kwantitatief duidelijk en duurzaam is voor de relevante topsector: dus een duurzaam onderliggend business model.

### **Zwaartepuntvorming in het onderwijs**

Ook binnen de beoogde zwaartepuntvorming van onderwijsinstellingen in de strategische agenda Hoger Onderwijs bieden de centra een kans voor een scherpe profilering via publiek-private samenwerking. Immers, zij worden hét kenniscentrum voor één specifieke sector en zijn hier, gezien de locatie en betrokken partners, de aangewezen en vaak enige partij voor. Het concept van de Centres of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap is op die manier ingericht. Het beleid van onderwijsinstellingen wordt onderstreept en het profiel en de herkenbaarheid voor studenten, docenten en bedrijfsleven worden versterkt. Een omgeving met hoogwaardige kennis en technologie, met goede onderzoekers en docenten, biedt studenten de mogelijkheid een zo hoog mogelijk niveau te halen.

## 2. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteert de auditcommissie<sup>2</sup> haar belangrijkste conclusies en aanbevelingen. De gevoerde auditgesprekken, de voortgangsrapportages van de centra, en de individuele auditrapporten vormen hiervoor de basis. De auditcommissie beoogt hiermee een richtinggevend advies uit te brengen hoe de centra hun *business* doelstellingen kunnen bereiken leidend tot zelfvoorzienendheid, gericht op zowel de huidige én toekomstige centra. De auditcommissie wil benadrukken dat de centra in het eerste jaar zitten van een vijfjarige ontwikkeling. Het rapport is daarom met opzet scherp geformuleerd. Juist in deze fase kunnen de scherpe conclusies en aanbevelingen de ontwikkelingen versnellen. Daarbij is het van belang dat de partners de tijd en ruimte krijgen om de centra te ontwikkelen.

### ***Hoofdconclusie: de basis is gelegd, meer dynamiek en tempo is nodig***

Een jaar na de toekenning van de investeringen door overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen concludeert de auditcommissie dat de centra de eerste stappen tot implementatie hebben gemaakt, maar de beoogde vliegende start niet hebben gerealiseerd. Alle centra zijn van start gegaan, maar de beoogde en zo noodzakelijke *business* dynamiek blijft - in sterk verschillende gradaties – achter bij planning en verwachtingen. Dat laat onverlet dat de auditcommissie veel positieve ontwikkelingen ziet waarmee realisatie van de doelstellingen voor 2015 in zicht blijft. Het is daarvoor wel van belang dat met name de *business* dynamiek met meer tempo wordt geïnitieerd. Geconcludeerd wordt dat 2011 het jaar was van het leggen van de basis, in 2012 moeten de eerste *deliverables* zichtbaar worden.

De auditcommissie constateert dat de scherpe selectie ertoe heeft geleid dat de centra zijn gestart op de juiste plek voor wat betreft economische relevantie en betrokken partners uit onderwijs, bedrijfsleven en overheden. Dit geldt ook voor de investeringsbereidheid en de sturingsbereidheid van de partners. De commissie concludeert daaruit dat de centra dusdanig kansrijk zijn, dat indien de beoogde *business* dynamiek op deze kansrijke locaties niet worden gerealiseerd, zij naar verwachting ook op andere plaatsen en bij toekomstige centra niet behaald zullen worden.

Onderstaand heeft de commissie de belangrijkste constatering geformuleerd, op basis waarvan zij aanbevelingen heeft gegeven, die voor de huidige én toekomstige centra van belang zijn.

### ***Constatering 1: binnen het beroepsonderwijs is een publiek-private samenwerking gericht op entrepreneurship nog in ontwikkeling***

De gevolgen van de nieuwe manier van (samen)werken zijn na het eerste jaar nog niet altijd doorgedrongen in de profilering van de betrokken onderwijsorganisaties. Dit type structurele samenwerking is nieuw, en grote cultuurverschillen tussen onderwijs en bedrijfsleven moeten worden overbrugd. De auditcommissie constateert dat in het eerste jaar het initiatief tot de operationele ontwikkeling van de centra voornamelijk bij de onderwijspartijen ligt. Zij streven ernaar om de activiteiten van het centrum binnen de bestaande onderwijsstructuren te organiseren. Dit verklaart waarom er in 2011 vooral aanzienlijke resultaten zijn geboekt in

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 1 voor de samenstelling en opdracht van de auditcommissie

de samenwerking *tussen* onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld instroomafspraken, profileringsafspraken en samenwerking tussen mbo en hbo. Voorts is er veel aandacht besteed aan het formeel-juridisch regelen van de centra: belangrijke randvoorwaarden om te starten, zo constateert de commissie.

Tegelijkertijd leidt deze ontwikkeling ertoe dat het beoogde *entrepreneurship* van de centra nog pril is, terwijl dit volgens de auditcommissie parallel moet lopen met de bovenstaande ontwikkelingen. Daar waar ondernemers en pioniers aan het roer van de centra staan is het *entrepreneurship* aanwezig, de auditcommissie constateert dat dit nog slechts in beperkte mate het geval is.

### **Constatie 2: het eigenaarschap van het bedrijfsleven is nog te beperkt**

Het gevoel van eigenaarschap aan de zijde van het bedrijfsleven is in ontwikkeling maar nog niet voldoende. Op strategisch niveau is de betrokkenheid duidelijk aanwezig in (beoogd) financieel en (aantoonbaar) sturend commitment. Echter, de auditcommissie constateert tegelijkertijd ook een afwachtende houding van enkele bedrijfspartners: de onderwijspartij moet zich operationeel eerst bewijzen, alvorens er door de bedrijven een volgende stap wordt gezet. De beloofde investeringen door het bedrijfsleven zijn daardoor nog beperkt aantoonbaar geoperationaliseerd of geconcretiseerd. De noodzaak tot herbevestiging en verdere concretisering van de gemaakte financiële toezeggingen door bedrijven is hierdoor actueel.

De auditcommissie is van mening dat het beperkte eigenaarschap, opgeteld bij de constatering dat de onderwijspartijen *in the lead* zijn, leidt tot het risico van een vicieuze cirkel: het *entrepreneurship* en tempo van ontwikkeling blijven achter. Het bedrijfsleven is bij het afwezig zijn van concrete resultaten terughoudend in het nemen van zijn verantwoordelijkheid. De samenwerking concentreert zich hierdoor verder op onderwijsinstellingen, waardoor het *entrepreneurship* en tempo achter zullen blijven. Dit pad zal niet leiden tot het behalen van de beoogde doelstellingen.

### **Constatie 3: de business component in de centra is nog onvoldoende ontwikkeld**

Bij veel centra ontbreekt nog een concreet beeld over wat het centrum voor de buitenwereld, dus voor opdrachtgevers en voor de bedrijfspartners en toekomstige studenten kan betekenen. Alle centra hebben te maken met de uitdagingen van een veranderende wereld. Het business plan uit 2011 biedt geen oplossingen voor alle uitdagingen van morgen. Niet een business plan maar een business model kan als basis gebruikt worden om de doelstellingen voor 2012, maar ook voor 2015 te realiseren.

De centra hebben een start gemaakt met het uitwerken van de waardeproposities: het blijvend onderscheidende toegevoegde waarde creëren. De uitdaging ligt erin deze proposities nog veel duidelijker maken. Dit kan alleen door deze te testen in de markt. Met echte klanten. Dat betekent dat de centra nog meer een vraaggerichte aanpak zullen moeten volgen. Alleen wanneer de proposities daadwerkelijk aansluiten bij de behoefte van de grotere potentiële klantgroep (innovatieve bedrijven) kan het centrum opschalen. Op dit punt bestaan er in de ontwikkeling van de centra grote verschillen: het IJ5 Lab is een voorbeeld waarbij de ondernemersgeest aanwezig is om met de uitdagingen aan de slag te gaan. Ook zijn er al bij alle centra diverse good-practices te onderscheiden, zoals instroommakelaars, kennismakelaars, verkoop van vraaggerichte diensten, etc.. De auditcommissie constateert

dat deze ontwikkelingen meer dynamiek en tempo behoeven, waarmee de eerste *deliverables* zichtbaar gemaakt worden.

De commissie constateert het ontbreken van deze *business* component ook in de houding van de centra ten opzichte van de auditcommissie en het Platform Bèta Techniek. Meermalen zijn procedurele, formele, juridische en fiscale randvoorwaarden en vereisten bij de commissieleden teruggelegd als verklaring waarom het resultaat achter blijft. De fiscale en juridische voorwaarden kunnen worden verduidelijkt, en het is van belang dat het Platform zich daarvoor inzet. De auditcommissie ziet deze omstandigheden echter niet als een reëel argument voor het achterblijven van het resultaat.

## Aanbevelingen

- Het is van belang dat in de centra vanaf de start een ontwikkelingsdynamiek heerst, die het centrum, de relatie met de onderwijs- en bedrijfspartners, en de relatie met klanten helpt te vormen. De auditcommissie adviseert om bij de start van (nieuwe) centra een ondernemende directeur of manager, nadrukkelijk afkomstig van één van de bedrijfspartners, aan het roer te zetten van die centra. Iemand die de wensen en tempo van het bedrijfsleven begrijpt, en daarmee de verbinding kan leggen tussen het onderwijs en bedrijfsleven. Ook wordt hiermee de operationele betrokkenheid van het bedrijfsleven gewaarborgd en wordt een ondernemerscultuur en *business based mindset* in het centrum en bij de andere betrokkenen of medewerkers van het centrum gevestigd.
- De auditcommissie adviseert om in 2012 vaart te maken met de ontwikkeling van het business model, specifiek de concretisering van de waardeproposities. Bij het concretiseren van business model scenario's en de waardeproposities adviseert de auditcommissie de centra om (veel) meer contact met elkaar te onderhouden om hun ervaringen en de nu al bestaande good-practices uit te wisselen. Ook kunnen de centra nadrukkelijker het laaghangend fruit plukken, zodat het centrum sneller op de kaart wordt gezet. Gelet op de sterke focus van de centra op de eigen ontwikkeling verdient het aanbeveling om hier als Platform Bèta Techniek nadrukkelijk op te blijven sturen en dit te faciliteren.
- De student als doelgroep verdient meer aandacht. Verschillende centra hebben deze doelgroep goed in beeld. Er is echter nog onvoldoende aantoonbaar bewijs voor het kunnen voldoen aan de ambities die in de business plannen zijn opgenomen. De commissie adviseert de centra om in 2012 een stevige wervingsstrategie te ontwikkelen en uit te rollen.
- Gezien de beleidsvoornemens in de strategische agenda hoger onderwijs en het topsectorenbeleid, adviseert de auditcommissie het Platform Bèta Techniek om onder meer de gekozen vormen van governance, de eerste ervaringen hiermee en de andere geïdentificeerde good-practices zo spoedig mogelijk in kaart te brengen. Wanneer deze randvoorwaarden duidelijk zijn, kunnen toekomstige centra een snellere start maken.
- De auditcommissie adviseert het doorontwikkelen van prestatie-gebonden investeringen. Dit kan in de vorm van een variabele, periodieke investering, op basis van gerealiseerde,

meetbare doelstellingen: een *milestone*financiering. Een financiering waarvan omvang en het moment samenhangt met het realiseren van een resultaat. In plaats van een financiering die, zoals nu het geval is, een fors voorschot is voor een langere tijd (3 jaar) waarin de centra wel ontwikkelstappen moeten doormaken maar daarvoor relatief veel financiële ruimte krijgen. Tevens adviseert de commissie hierbij te onderzoeken hoe de bedrijfspartners directer gesproken kunnen worden op hun inbreng.

- Stimulering van investeringen uit het bedrijfsleven bevordert de ontwikkeling en verduurzaming van centra. Enerzijds op het gebied van onderzoek, zodat met name het midden- en kleinbedrijf eenvoudig kan investeren in het laten doen van praktijkonderzoek en praktijkopdrachten in het centrum. Concreet zou de RDA+ regeling van toepassing kunnen zijn op met name de Centres of Expertise. Anderzijds beveelt de commissie aan het financieel aantrekkelijk maken van investeringen en het ter beschikking stellen van personeel en infrastructuur (investeringen in onderwijs). Dit kan concreet via faciliteiten die in het topsectorenbeleid worden voorgenomen. Alle centra hebben daarnaast bij het Platform Bèta Techniek aangegeven dat (de onduidelijkheden in) de bestaande regelgeving rondom onder meer BTW een hindernis kan vormen voor investeringen, en moeten worden aangepakt.

## **Bijlage 1 - Werkwijze Platform Bèta Techniek**

Het Platform Bèta Techniek werkt in opdracht van de ministeries van OCW en EL&I samen met de centra in wording bij het ontwikkelen van een duurzaam business model. Ook spreekt het Platform de centra aan op de te maken keuzes en vorderingen. Leer- en verantwoordingsdoelen worden op deze wijze gecombineerd.

De programmastrategie van het Platform richt zich op *business based* innoveren. In een eerdere fase (2010) zijn bouwstenen aangereikt waarmee aan de plannen voor de beoogde centra is gewerkt en de financiële en organisatorische basis van het centrum is gelegd. In 2011 is door middel van expertsessies en een kennisconferentie aandacht besteed aan het ontwikkelen en identificeren van verdienmodellen, en aan de vormgeving van de governance structuur.

Centraal onderdeel van de programmastrategie is een jaarlijkse audit. Een onafhankelijke auditcommissie<sup>3</sup> onder leiding van Piet van Staalduinen heeft met de centra een auditgesprek gevoerd over de gerealiseerde prestaties. Opdracht was het opstellen van een prognose, en tegelijkertijd de centra te ondersteunen door het blootleggen van knelpunten en te adviseren in de te nemen vervolgstappen. Aanwezig bij de auditgesprekken waren in ieder geval de penvoerder (een onderwijsinstelling) en een partner uit het bedrijfsleven. De audits zijn gebaseerd op een voortgangsrapportage van de centra zelf en een clusterradar, een instrument dat het partnercommitment in kaart brengt.

### **Monitor & audit 2011**

In deze rapportage kijkt de commissie terug op wat er in het eerste jaar van ontwikkeling is gerealiseerd, beschrijft de stand van zaken en formuleert aanbevelingen voor de toekomst. De auditcommissie heeft de centra beoordeeld met het volgende beoordelingskader: [A] voortvarende start, [B] ontwikkeling loopt achter, versnellen tempo noodzakelijk, [C] ontwikkeling zorgwekkend, interventie noodzakelijk.

Naar aanleiding van elk auditgesprek is een verslag gemaakt, dat in principe vertrouwelijk is. Het Platform Bèta Techniek voert begin 2012 op basis van de bevindingen van de commissie een governancegesprek met de penvoerder van elk centrum, over de vervolgstappen om de beoogde ambitie waar te maken.

---

<sup>3</sup> Samenstelling auditcommissie: Piet van Staalduinen (voorzitter), Edwin Berends, Jan van den Berg, Matthijs Bobeldijk, Anton Wolthuis, Thomas de Bruijn (betrokken bij de ontwikkeling van de monitoraanpak en voorbereiding van de audit).