



AUDITRAPPORT 2017

Centrum voor innovatief
vakmanschap
Tuinbouw &
Uitgangsmaterialen





Auditrapport 2017 Centrum voor innovatief vakmanschap Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (CIV T&U)

Datum auditgesprek: 22 september 2017

Locatie auditgesprek: World Horti Center, Naaldwijk

Namens CIV T&U:

- Gert Kant (Lentiz (penvoerder), lid Opdrachtgeversgroep)
- Peter Loef (LTO Glaskracht, lid Opdrachtgeversgroep)
- Nico van Hemert (projectleider CIV T&U)
- Martijn Grossman (projectleider CIV T&U)

Namens expertcommissie:

- Rob Stol (voorzitter)
 - Cock Hazeu (expert)
 - Sander van der Ham (secretaris)
-

Het Centrum heeft geen bezwaar tegen het delen van dit auditrapport met andere Centra.

INLEIDING

Dit auditrapport is het resultaat van de eindaudit van het CIV Tuinbouw & Uitgangsmaterialen in 2017. De audit is uitgevoerd door een expertcommissie in opdracht van het Platform Bèta Techniek (PBT). De commissie baseert haar conclusies op de voortgangsrapportage van 30 augustus 2017 en het verduurzamingsplan 2018-2021, de gehouden interviews met stakeholders en het auditgesprek op 22 september 2017, met als referentie het businessplan uit 2012, het prestatiecontract uit 2013 en het fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs ('fasemodel').

De samenwerkingspartners van het CIV zijn in 2013 gestart met de implementatie van het businessplan voor een Centrum voor innovatief vakmanschap. Het CIV is in 2016 voor een derde keer door de expertcommissie geaudit. Die audit had het karakter van een lichte toets op de voortgang en had het doel om kritische feedback te geven. De expertcommissie stelde toen het volgende vast:

- *Het CIV ontwikkelt zich in de opwaartse lijn die in 2015 werd geconstateerd. De realisatie van de gestelde doelen ligt grotendeels op koers.*
- *Docenten en studenten kunnen aan de slag gaan met de ontwikkelde content nu die in het onderwijs is gevalideerd. Een belangrijk deel van de docenten en studenten wordt nu bereikt. Wel beschikt de commissie nog niet over de informatie in welke mate nieuwe modules concreet worden gebruikt.*
- *Op de prestatiegebieden (a) de ontwikkeling van cursussen voor bedrijven, en (b) inkomsten uit contractonderwijs blijft de realisatie achter bij de gestelde doelen.*
- *Op een aantal aspecten is concretisering van de ontwikkeling en functie van het CIV wenselijk: (a) de positionering en profilering van het CIV, met name in de markt voor Leven Lang Leren (b) de uitwerking van de gekozen focus op vier thema's; (c) de verbinding met het hbo; (d)*



opscaling van het netwerk (partners; functionaliteit); (e) de betekenis van het predicaat 'excellent leerbedrijf' voor bedrijven; (f) de ontwikkeling per meeting point.

De commissie deed op basis hiervan de volgende aanbevelingen:

- *Verduurzaming: het einddoel is een eigenstandige ontwikkeling van het CIV. Wees in de verantwoording expliciet over:*
 - o *Aan welke doelstellingen de meeting points concreet werken en wat het plan is om die te realiseren.*
 - o *Welke activiteiten (binnen de meeting points) welke effecten sorteren, en welke bijdrage daarmee wordt geleverd aan het resultaat van het CIV als geheel.*
 - o *Hoe het CIV als geheel bijdraagt aan het resultaat van de meeting points.*
 - o *Wat goed heeft gewerkt en wat niet en waarom.*
 - o *Hoe de gekozen thema's (Future of Farming; Tuinbouw als technologische en duurzame sector; Gezondheid & Welbevinden, en Duurzaam internationaal ondernemen) passen binnen de strategie van de achterliggende partners, en hoe de aangebrachte focus past in de verduurzamingsstrategie van het CIV.*
- *Het is legitiem om voor de ontwikkeling van de meeting points het Regionaal investeringsfonds te benutten. De commissie adviseert om in de toelichting daarbij duidelijk te maken welke visie op verduurzaming van het CIV hieraan ten grondslag ligt, en waar alternatieve financieringsstromen (anders dan subsidie) op termijn kansen bieden.*
- *Markt voor Leven Lang Leren: inmiddels wordt de ontwikkelde content ook daadwerkelijk uitgeserveerd aan docenten en studenten. De commissie adviseert in de eindrapportage helder te zijn over hoe deze markt te ontwikkelen en te bewerken, welke stappen hierin concreet zijn gezet, en met welke revenuen hiermee (kan) worden bijgedragen aan de ontwikkeling van een duurzaam CIV.*

In 2017 is de ontwikkeling van het CIV T&U voor een laatste keer geëvalueerd in de vorm van een eindaudit. Het doel van deze eindaudit is om vast te stellen in hoeverre het concept van het CIV (zoals men dat met het betreffende CIV voor ogen stond en staat) in praktijk concreet is uitgewerkt, en of daarmee de oorspronkelijke ambitie van een 'financieel en inhoudelijk duurzame publiek-private samenwerking' in voldoende mate is gerealiseerd. In termen van het fasemodel betekent dit dat fase 4 moet zijn bereikt. De commissie heeft daarbij gekeken naar de ontwikkeling van het CIV als geheel, dat wil zeggen van de landelijke organisatie, de regionale meeting points en de samenhang daartussen. Daarnaast heeft de audit tot doel om lessen te formuleren voor toekomst: voor het CIV zelf, voor andere Centra voor innovatief vakmanschap in het mbo en Centres of expertise in het hbo en voor het PBT.

In het voorliggende rapport wordt allereerst - in deel 1 - verslag gedaan van de gerealiseerde prestaties in het licht van de oorspronkelijke ambities en voorgenomen prestaties. In deel 2 reflecteert de commissie op de stand van ontwikkeling naar uiteindelijk een 'volgroeid' CIV, met als referentiekader het fasemodel. Hierbij gaat de commissie eerst in op het 'karakter' van het CIV aan de hand van de keuzes die het maakt in termen van (inhoudelijke) *focus* en (strategisch-organisatorische) *positionering*. Het rapport besluit in deel 3 met conclusies en aanbevelingen.



DEEL 1: PRESTATIES

Op basis van de voortgangsrapportage en de interviews heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van de prestaties en ontwikkeling van het CIV. In het auditgesprek is dat beeld verder aangescherpt.

Op basis van de uitgangssituatie en oorspronkelijke ambities (businessplan 2012), de uitwerking ervan in prestatie-indicatoren (prestatiecontract 2013-2016) en de monitorinformatie stelt de commissie vast dat het CIV zijn hoofddoelstellingen gedurende de achterliggende vijf jaren heeft gehandhaafd en voor een flink deel ook heeft gerealiseerd. Met name de ontwikkeling van onderwijsmodules verloopt goed. Ook de financiering van de partners is op orde. Op een aantal indicatoren wordt de gestelde doelstelling dicht benaderd (workshops voor docenten, tevredenheid experts, aantal BOL studenten, aantal cursisten). Op enkele indicatoren blijft de realisatie nog flink achter (branche-erkende cursussen, deelname CIV-modules, aantal BBL studenten, inkomsten van derden). De realisatie afgezet tegen de prestatie-indicatoren geeft het volgende beeld:

Hoofdonderwerp	Prestatie Indicator	Nulmeting 2013	2015		2017		
			Gepland	Realisatie	Gepland	Realisatie	
Inspirerend onderwijs	Totaal aantal opgeleverde modules (in uren)	240	3000	2880	4800	5380	
	Totaal aantal Aequor-erkende modules	0	8	10	10	12	
	Totaal aantal branche-erkende cursussen	0	10	0	15	0	
	Totaal aantal workshops voor docenten	0	30	30	40	38	
	Totaal aantal studenten die CIV-module hebben gevolgd	0	200	30	300	195	
	Tevredenheid van deze studenten	0	7	7,2	7,5	7,7	
	Totaal aantal cursisten die CIV-module hebben gevolgd	Nvt	100	0	150	0	
	Tevredenheid van deze cursisten	Nvt	7	0	7,5	Nvt	
	Tevredenheid deelnemende bedrijven	Nvt	7	7,2	7,5	7,9	
	Tevredenheid deelnemende docenten	Nvt	7	8,0	7,5	7,5	
Studenten/ cursisten	Tevredenheid experts	Nvt	7	7,2	7,5	7,2	
	Werkende innovatieradar	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Aantal excellente leerbedrijven	0	15	15	25	25	
	Aantal BOL-studenten MBO 3-4 per jaar	765	782	891	836	785	
	Aantal BBL-studenten MBO 3-4 per jaar	429	365	388	422	246	
	Totaal aantal cursisten per jaar	1145	1425	1350	1520	1490	
	Financiering	Cofinanciering bedrijven	€ 16.498	€ 325.000	€ 240.973	€ 329.480	€ 427.706
		Cofinanciering onderwijs	€ -	€ 250.000	€ 332.756	€ 254.480	€ 337.089
		Uitgaven out of pocket	€ 375.000	€ 418.5000	€ 382.848	€ 418.500	€ 507.798
		Inkomsten derden	€ -	€ 76.000	€ -	€ 114.000	€ -
Saldo in cash opbrengsten en kosten		€ -	€ 58.750	€ 28.402	€ 96.750	€ 205.855	
Niet-geplande effecten CIV	Funding extracomptabel	2014: € 100.000		€ 158.000		€ 80.000	
	RIF's	2014: € 1.000.000		€ 2.000.000		€ 2.000.000	
Score Meeting points							

Toelichting:

- In de tabel zijn de gerealiseerde prestaties weergegeven **tot en met 1 juli 2017**.
- Het totaal aantal ontwikkelde onderwijsuren (SBU's) is met 5380 uur meer dan in het businessplan van 2012 als doelstelling is opgenomen (4800). Het betreft hier onderwerpen die nauw aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen in de wereld van Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. De onderwijsmodules worden door een Expert Ontwikkel Team (EOT)



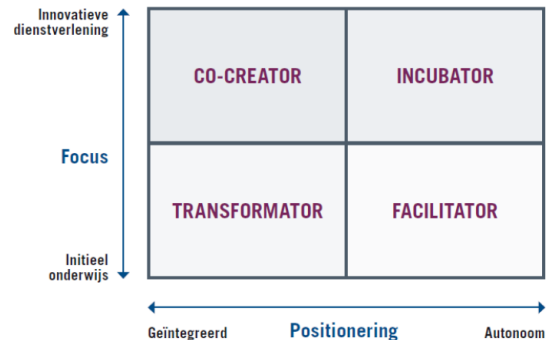
ontwikkeld. De EOT's bestaan uit experts uit het bedrijfsleven en docenten van de betrokken AOC's, en ook van de WUR en uit het hbo.

- Iedere module is gecombineerd met een workshop voor docenten, zodat ook gestimuleerd wordt dat zij de opgeleverde content ook daadwerkelijk gaan inzetten bij hun lessen. De streefaantallen worden dicht benaderd.
- Het gebruik van de ontwikkelde modules ligt aanzienlijk achter op schema. Het genoemde aantal (195) is bovendien een schatting die ook een gedeeltelijk gebruik van modules meerekent. Probleem is hier dat het diverse gebruik van de modules lastig is om te monitoren. De modules worden namelijk als complete pakketten aangeboden, maar ook in delen. Docenten kunnen dan zelf 'shoppen' naar wat ze dat nodig hebben om toe te passen in hun lessen. Dat heeft als voordeel dat de ontwikkelde inhoud wijder verspreid wordt. Een belangrijk punt voor succesvolle brede implementatie is de mate van didactisering van de modules. Het ontbreken daarvan kan een verklaring zijn voor het (nog) beperkte gebruik.
- De studentenaantallen worden bij benadering gehaald.
- Het aantal door de branche erkende cursussen op conto van het CIV is 0. Dit heeft te maken met de samenwerking met de commerciële afdelingen van de AOC's: de keuze is gemaakt om als CIV op dit punt de AOC's niet voor de voeten te lopen. Zij beschikken immers over de kennis van die markt. De met inzet van het CIV ontwikkelde nieuwe onderwijsmodules (voor het initiële onderwijs) liggen tijdens de audit op tafel en bieden volgens de betrokkenen veel bruikbaar materiaal voor cursussen voor bedrijven. Dan is wel een vertaalslag nodig: bedrijven zijn steeds beter in staat hun vraag te articuleren, die is vaak specifiek en vraag om een specifiek antwoord. Het is aan de AOC's om die vertaalslag te maken. Het CIV heeft echter geen positie om daarop te sturen en/of cursusmateriaal zelf uit te baten. Hier ligt dus geen verdienmodel voor het CIV; dat ligt bij de commerciële afdelingen van de AOC's.
- De gewijzigde koers ten aanzien van cursussen heeft een direct effect op de gerealiseerde inkomsten van derden: die is daarmee ook 0. Volledigheidshalve is deze prestatie-indicator nog wel opgenomen in het overzicht.
- Ook opgenomen in het overzicht zijn spin-off-effecten van het CIV die niet in de begroting van het CIV terugkomen. Het betreft de waarde van het CIV in relatie tot de realisatie van verwante nieuwe PPS-initiatieven die via het Regionaal investeringsfonds mbo (RIF) zijn gestart (bijv. Limburg AgroLeeft) en andere subsidiestromen (BOGO, WURK's, Erasmus+, Groene Kenniscoöperatie, OVP) ten behoeve van de inhoudelijke ontwikkeling van diensten.

DEEL 2: REFLECTIE OP DE VOORTGANG

De commissie is gevraagd om zich een oordeel te vormen over de ontwikkeling van het CIV ten opzichte van de beoogde eindsituatie en het CIV hierbij van advies te dienen. Voor de reflectie op de voortgang maakt de commissie gebruik van het *archetypemodel* en het *fasemodel*.

Het *archetypemodel* geeft een karakterisering van het CIV: wat het is of wil zijn. De 'karakters' van Centra verschillen van elkaar en zijn beschreven aan de hand van twee dimensies (*focus* en *positionering*) en uitgewerkt in vier archetypen (co-creator; incubator; transformator; facilitator).



Het CIV T&U positioneert zich als verbinder tussen onderwijs en bedrijfsleven en als regisseur van samenwerking en van de ontwikkeling van nieuwe onderwijsinhouden relatief dicht bij de onderwijsinstellingen. Het CIV T&U biedt bedrijven toegang tot capaciteit van die onderwijsinstellingen en bijzondere opleidings- en onderzoeksfaciliteiten (uitvoeren onderzoekopdrachten met inzet van faciliteiten meeting points). Voor onderwijsinstellingen wordt nieuwe onderwijsinhoud ontwikkeld (keuzemodules) waarmee nu een groot aantal studenten en docenten wordt bereikt, vinden workshops voor docenten plaats (gekoppeld aan nieuwe onderwijsinhoud), en vinden ook masterclasses en themabijeenkomsten voor bedrijven in toenemende mate aftrek.

De focus is overwegend op het initieel onderwijs gericht, gekoppeld aan het ontwikkelen van inspirerende onderwijscontent. Het CIV positioneert zich hiermee vooral als *transformator* voor het reguliere onderwijs. Daarnaast laat het CIV ook elementen zien van een *co-creator*, door het in toenemende mate organiseren van masterclasses en onderzoeksprojecten voor bedrijven via de meeting points. Deze vormen van innovatieve dienstverlening staan verder af van het primaire proces van de onderwijsinstellingen. Naarmate de ontwikkeling op dit gebied (via de realisatie met de AOC's op het gebied Leven Lang Ontwikkelen) zou kunnen worden versterkt, dan kan de positie sterker verschuiven naar *co-creator*. (Deze analyse van de huidige positionering sluit goed aan bij het zelfbeeld van het CIV, eerder verwoord in de voortgangsrapportage van 2015).

De samenwerking met het bedrijfsleven vindt vooral plaats door de gezamenlijke ontwikkeling van onderwijsinhoud binnen de EOT's en de meeting points. Het inhoudelijke gesprek daarover betekent veel voor het gezamenlijk eigenaarschap voor de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Men leert veel van elkaar en is bereid mee te denken om die aansluiting te verbeteren. Vanuit het CIV als geheel wordt aansluiting gevonden met de Topsector en wordt de doelmatigheid bewaakt. De netwerkorganisatie wordt onderhouden door frequente formele en vooral ook informele contacten door projectleiders met de meeting points.

De bovenstaande observaties omtrent de keuzes die het CIV in focus en positionering heeft gemaakt, komen ook naar voren in de analyse van de ontwikkeling aan de hand van het fasemodel. In de navolgende reflectie op deze ontwikkeling zal hierop verder worden ingegaan.



Het *fasemodel* heeft als uitgangspunt dat de ontwikkeling van een CIV zich *fasegewijs* voltrekt en dat deze met inzet van het fasemodel kan worden gevolgd, geanalyseerd en versterkt. De ontwikkeling van het CIV is in kaart gebracht aan de hand van vier dimensies:

1. Markt;
2. Dienstverlening;
3. Mensen;
4. Finance & Control.



1. MARKT

Het auditgesprek vond plaats bij de World Horti Campus: een gloednieuw betrokken - en deels nog in aanbouw zijnde - 'kennishub' die een fysiek voorbeeld is van gestructureerde samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven (ook B2B: verkoop Nederlandse concepten aan buitenland, Demokwekerij). Studenten, docenten, werknemers en bedrijfsleven ontmoeten elkaar hier rondom state-of-the-art onderzoeksthema's, materialen, technologieën en onderwijs.

Het mbo-onderwijs van Lentiz, Albeda en ROC Mondriaan (met onderwijs over digitalisering en robotisering) is op deze locatie gehuisvest; in de projecten worden ook hbo'ers betrokken.

Dus ook 'groen' en 'grijs' onderwijs (mbo en hbo) komen elkaar hier tegen.

Het belang en de logica van het CIV is de commissie helder. Zowel het onderwijs als de sector zelf lopen tegen arbeidsmarkt-vraagstukken aan. Vooral een helder beeld van wat er - gezien huidige trends - in de toekomst nodig is, ontbreekt. De focus ligt vooral op het oplossen van knelpunten en te weinig op het proactief inspelen op toekomstige scenario's en wat die betekenen voor de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar personeel. Deze behoefte wordt gevoeld bij zowel het onderwijs als bij de sector, bijvoorbeeld bij de brancheorganisatie LTO Glastuinbouw (vertegenwoordiger van het werkveld bij het auditgesprek).

Vanuit dit belang geredeneerd, is de logica van het CIV ook helder: versterking van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, vanuit het perspectief van de noodzakelijke en continue onderwijsinnovatie. Door middel van de ontwikkeling van inspirerende onderwijscontent en van een sterk netwerk van onderwijs en werkveldpartners. De combinatie van inhoud en (fysieke) locaties waar stakeholders in onderwijs (docenten, studenten) en bedrijfsleven (ondernemers) elkaar treffen, samen werken en de ontwikkelde producten gebruiken, is sterk.

Met het instrument Innovatieradar is in kaart gebracht welke ontwikkelingen in de sector gaande zijn, welke ertoe doen, en welke er (mogelijk) aankomen. Dit hielp en helpt om de onderwijscontent hierop af te stemmen (wat op welk moment aanbieden; timing).

De commissie concludeert:

Dat het CIV een effectief instrument blijkt om aan de slag te zijn met toekomstige arbeidsmarkt-vraagstukken. Essentieel daarbij is het mede-eigenaarschap van het bedrijfsleven voor het vraagstuk van aansluiting onderwijs/arbeidsmarkt. Dat wordt dan ook door het CIV nagestreefd en dichterbij gebracht.



2. DIENSTVERLENING

Voor alles is het CIV-concept bedacht om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken. Het CIV heeft ervoor gekozen om deze vraag te vertalen naar de ambitie om nieuwe onderwijscontent te ontwikkelen via EOT's (met inzet van docenten en bedrijfsleven).

De ontwikkelde content is gegroeid. Het aantal ontwikkelde onderwijsuren is meer dan oorspronkelijk gedacht. De EOT's hebben hun werk goed gedaan. Een bijkomend succes is het grotere bereik van de nieuwe content doordat AOC's en ROC's onderdelen van de ontwikkelde keuzedelen makkelijker in de opleidingen kunnen opnemen. Dit maakt het wel lastiger om het daadwerkelijke gebruik te monitoren. Men schetst niettemin het beeld dat de ontwikkelde inhoud breed en goed worden gebruikt.

In de EOT's ziet men ook de gedeelde verantwoordelijkheid - bij docenten en ondernemers - groeien. Ook in het toenemend aantal opdrachten dat vanuit het bedrijfsleven nu direct bij het CIV/ mbo-onderwijs wordt neergelegd, ziet men een trendbreuk (bedrijfsleven ging met innovatievragen vooral naar het hbo) en een voorbeeld van verbeterde afstemming en samenwerking. Dat is een succes: de sector kent veel MKB, die hebben vaker vraagstukken op mbo-niveau. Dat het MKB zijn onderzoeksvragen bij het mbo neerlegt is dus winst.

Het is niet altijd makkelijk om te bepalen of een bedrijfsvraag op mbo-, hbo- of wo-niveau moet worden opgepakt. Dat moet daarom binnen de onderwijskolom beter en samen worden bekeken. Binnen de EOT's schuiven daarom soms ook experts van de WUR en lectoren uit het hbo aan. De wens is dat dit stelselmatiger zal gebeuren. Daarom is ook gekozen voor een thematische focus in het te ontwikkelen aanbod; daaraan zijn lectoraten beter te verbinden. Lectoren moeten daarbij naar het beroep kijken, en onderzoeken wat daar voor nodig is - nu en in de toekomst.

Ook wordt gepleit voor een gezamenlijke propositie van het beroepsonderwijs (mogelijk in samenwerking met het wo) - bij voorkeur vanuit één loket - richting het bedrijfsleven.

Ten aanzien van het feitelijk gebruik van de ontwikkelde content heeft de commissie enkele zorgen. Dat het enthousiasme onder een brede groep docenten voor het gebruik van nieuwe materialen voor een belangrijk deel moet groeien, is evident. Begonnen is met een aantal pioniers en ambassadeurs ('early adopters') en dat moet gaandeweg worden verbreed. Docenten moeten daarin ook gefaciliteerd worden: docenten hebben namelijk niet altijd tijd of de capaciteit om zelf materiaal te bewerken en toe te passen in de lessen. Materiaal zal voor hen 'gedidactiseerd' moeten worden. De commissie vraagt het CIV om attent te zijn op dit belangrijke punt van voldoende aandacht voor de vertaalslag die nodig is om van content tot inzetbare onderwijsproducten te komen; content die bovendien 'levend' en up-to-date gehouden moet worden.

Met het ontwikkelde onderwijsaanbod ligt er ook een basis voor nieuw cursusaanbod. Dat erkent het CIV ook. Het daadwerkelijk 'verkopen' ervan aan bedrijven vanuit het CIV gebeurt niet. Dat heeft verschillende redenen: in een eerdere fase was er de crisis en daaruit voortvloeiend de beperkte aandacht voor om- en bijscholing, gaandeweg waren er de commerciële afdelingen van de AOC's waarmee te 'concurreren' en die niet 1-op-1 het ontwikkelde aanbod overnemen (ondanks gedane toezeggingen is dat niet af te dwingen). Uiteindelijk is het ook een kwestie van positionering: een goede relatie met de AOC's is wenselijk en nodig; concurreren met de commerciële afdelingen van



de AOC's past dan niet. De keuze is daarom gemaakt om cursusontwikkeling geen onderdeel meer te laten zijn van het businessmodel.

De commissie concludeert:

Dat het ontwikkelde dienstenportfolio van het CIV er voldoende stevig uitziet. Het model dat is gekozen omtrent cursusontwikkeling is voldoende beargumenteerd. Het gebruik en didactiseren van ontwikkelde materialen is een belangrijk aandachtspunt. Positief is dat het CIV zich daarvan ook doordrongen is. Deze vorm van doorontwikkeling biedt mogelijk ook kansen voor een nieuwe - sterkere - positie op het gebied van post-initieel onderwijs.

3. MENSEN

Het bedrijfsleven stuurt op inhoud mee in de EOT's. Daarnaast hebben vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, vanuit meerdere sectoren, zitting in de Opdrachtgeversgroep. De Opdrachtgeversgroep geeft sturing aan producten als innovatieradar, monitor, verduurzamingsplan. De Opdrachtgeversgroep heeft ook een belangrijke rol als ambassadeur, in het mobiliseren van het netwerk en in het zorgen voor draagvlak: voor de koers, voor de aanpak. Positief is om te constateren dat het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid bij het bedrijfsleven is gegroeid en dat die verantwoordelijkheid ook wordt genomen.

Gekozen is voor een lichte organisatie, met een belangrijke rol voor verbindingsofficieren. Gezien de positieve signalen over het functioneren van die verbindingsofficieren die de commissie uit de interviews met stakeholders uit het netwerk heeft opgepikt, en de beperkte aanstelling die zij hebben voor activiteiten van het CIV - één dag in de week - doen zij heel effectief werk. Ook de waardering voor de kleine support office (spin in het web, informele contacten) bleek duidelijk uit de interviews.

De partners van het CIV willen het CIV in de huidige vorm te continueren, met inbegrip van de huidige bemensing. Een ronde langs het netwerk heeft de projectleiders bevestigd in het beeld dat er voldoende draagvlak is voor de huidige aanpak, zowel wat betreft de landelijke organisatie als de regionale meeting points.

Het meekrijgen van docenten in de ontwikkeling is een aandachtspunt. Er zijn docenten die intrinsiek gemotiveerd zijn voor innovatie, en docenten die daar minder actief in meegaan. Nieuwe faciliteiten zoals de World Horti Campus helpt daarbij; wat er nodig en wenselijk is, wordt daar zichtbaar, tastbaar, aantrekkelijk. Het 'nieuwe leren', geënt op samen leren, werken, innoveren, wordt daar gefaciliteerd.

Een geluid uit het veld betreft nog de directe inzet van experts uit de sector in het onderwijs. Men spreekt van mensen met veel expertise die graag een bijdrage willen leveren aan het onderwijs, maar daarvoor in wet- en regelgeving op barrières stuiten omdat ze niet aan de bevoegdheidseisen voldoen, maar wel bij uitstek bekwaam zijn. Veel aanwezig kapitaal blijft daarmee onderbenut. Dit punt betreft maar zijdelings een CIV-aangelegenheid, maar binnen het beroepsonderwijs en verder betrokken instanties zou wel gezocht kunnen worden naar oplossingsrichtingen.



De commissie concludeert:

Dat de werking en continuïteit van het CIV sterk bepaald wordt door de formele en informele organisatie die wordt gedragen door projectleiders en verbindingsofficieren. Dat het CIV zover is gekomen, is in belangrijke mate te danken aan hun inzet en kwaliteit.

Voor het vervolg is van belang dat er voldoende aandacht is voor het ondersteunen van docenten, zowel bij het faciliteren van hun ontwikkeling als bij het didactiseren van vernieuwde en ontsloten content.

4. FINANCE & CONTROL

In de monitor is de begrote en gerealiseerde financiering tot en met 1 juli 2017 opgenomen. Hieruit blijkt dat de gerealiseerde cofinanciering van zowel bedrijven als onderwijs de begroting ruimschoots overtreft. Hiermee worden de hogere uitvoeringskosten gedekt, evenals de niet gerealiseerde inkomsten van derden (zie eerdere toelichting). Per saldo is een bestemmingsreserve opgebouwd van ruim k€ 200.

In het verduurzamingsplan is een begroting opgenomen die laat zien wat er nodig is om de *lean & mean* de organisatie te continueren. De in kind bijdragen van bedrijven en onderwijs blijven gehandhaafd op k€ 500 per jaar. Voor de financiering van de *out-of-pocket*-kosten heeft men diverse fondsen op het oog en wordt ook een beperkt bedrag (in totaal k€ 61) begroot voor inkomsten uit commerciële dienstverlening.

Hoofdonderwerp	Prestatie Indicator	Nulmeting 2013	2015		2017	
			Gepland	Realisatie	Gepland	Realisatie
Financiering	Cofinanciering bedrijven	€ 16.498	€ 325.000	€ 240.973	€ 329.480	€ 427.706
	Cofinanciering onderwijs	€ -	€ 250.000	€ 332.756	€ 254.480	€ 337.089
	Uitgaven out of pocket	€ 375.000	€ 418.5000	€ 382.848	€ 418.500	€ 507.798
	Inkomsten derden	€ -	€ 76.000	€ -	€ 114.000	€ -
	Saldo in cash opbrengsten en kosten	€ -	€ 58.750	€ 28.402	€ 96.750	€ 205.855
Niet-geplande effecten CIV	Funding extracomptabel	2014: € 100.000		€ 158.000		€ 80.000
	RIF's	2014: € 1.000.000		€ 2.000.000		€ 2.000.000

De continuering van de meeting points lijkt financieel gezekerd te zijn, maar voor de continuering van de landelijke organisatie moet nog financiering gevonden worden. Opties voor aanvullende financiering - vanuit Aequor, Ontwikkelagenda groen onderwijs, opleidingsfondsen - worden bekeken. Over het realiseren van deze aanvullende financiering is het CIV optimistisch. In de Ontwikkelagenda groen onderwijs bijvoorbeeld zijn de CIV's Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen benoemd als speerpunten. Men verwacht belangrijke partijen te kunnen overtuigen dat de meerwaarde die het CIV vertegenwoordigt (als vliegwiel voor onderwijsinnovatie door samenwerking), ook vertaald kan worden in continuering van de financiering. De Ontwikkelagenda groen onderwijs wordt mede bekostigd door het bedrijfsleven; men taxeert dat financiering uit die hoek mogelijk moet zijn.

Met de opgebouwde financiële reserve, de lichte overhead, en behoedzame aanwending van middelen tot nu toe, heeft men zich enige ruimte (in tijd) verschaft om deze opties te onderzoeken.



Maar omdat één en ander op dit moment nog niet concreet is, en gezien het risico dat het CIV zelf meldt ten aanzien van de aanwending van de investeringsmiddelen uit de Ontwikkelagenda (dat men wellicht steeds nieuwe initiatieven wil zien), ligt hier wellicht toch een kwetsbaarheid.

De RIF-aanvragen zijn in de monitor opgenomen als 'niet-geplande effecten' van het CIV. De redenering is dat als het CIV er niet was geweest, het niet gekomen was tot de (gehonoreerde) RIF aanvragen. De projectleiders van het CIV hebben belangrijke bijdragen geleverd aan diverse RIF-aanvragen (bijv. Greentech NHN). Een directe koppeling tussen de financiële revenuen van die aanvragen en het CIV - bijvoorbeeld om het landelijke bureau mede te financieren - is echter niet gemaakt. De commissie concludeert dat hier mogelijk wel goede argumenten voor bestaan - beide projectleiders zijn ingehuurd door de AOC's om CIV-kennis extra te benutten - en het CIV doet zich dan op dit punt tekort.

De commissie concludeert:

Dat er een organisatie is ontwikkeld die met relatief weinig kosten een hoge effectiviteit realiseert. Het ligt in de rede dit te willen continueren. De toekomst van de meeting points lijkt financieel geborgd, althans de intenties zijn nadrukkelijk uitgesproken. De toekomst van de landelijke organisatie is op dit moment nog niet geborgd, maar het CIV heeft verschillende opties in onderzoek - die moeten binnen afzienbare termijn wel worden geconcretiseerd.



DEEL 3: CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Conclusies

- De hoofdconclusie van de commissie is dat het CIV T&U in de afgelopen vijf jaar een organisatie tot stand heeft gebracht waarvoor veel draagvlak bestaat en waarvan gehoopt en verwacht mag worden dat die op die basis wordt gecontinueerd. De commissie is overtuigd van het belang om het CIV voort te zetten, met de landelijke elementen en regionale meeting points, gezien de meerwaarde die het geheel heeft.
- Dit beeld heeft de commissie niet vanaf het begin al gehad. De ontwikkeling van het CIV kwam wat moeizaam op gang. Over de beoogde netwerkfunctie, inrichting, en de bestuurlijke samenwerking is herhaaldelijk gediscussieerd. Geleidelijk is het vertrouwen gegroeid dat, met de mensen die hier nu invulling aan geven, deze specifieke netwerkconstructie van een 'Centrum' ook kan werken.
- Over het gebruik van de ontwikkelde content houdt de commissie enige zorg. Een belangrijk aandachtspunt betreft de verdere didactisering van de modules en de inbedding in het curriculum.
- Over de kerndoelstelling - aansluiting onderwijs-bedrijfsleven - zijn duidelijke positieve effecten zichtbaar. De versterkte en structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt concreet gestalte gegeven in de meeting points en de EOT's. Daarin zijn grote stappen gezet, met een nadrukkelijke focus op onderwijsinnovatie en wederzijds leren.
- De vooruitblik, verwoord in het verduurzamingsplan, biedt een goed inzicht in de toekomst: met werkpakketten die laten zien waar de inspanningen de komende jaren op gericht moeten worden. De inhoudelijke vervolgstappen liggen daarmee klaar.
- Hiervoor moet deels nog wel financiering gevonden worden; zowel de betrokken onderwijspartijen als het bedrijfsleven hebben zich daar positief over uitgesproken.
- De commissie concludeert dat het CIV fase 4 ('uitbreiden') van het fasemodel heeft bereikt. Het is nu aan het CIV om de resultaten te borgen en waar mogelijk verder uit te breiden. De Ontwikkelagenda groen onderwijs biedt daarvoor een goed kader.

Aanbevelingen

- Het CIV T&U gaat de komende jaren door op de ingeslagen weg. De focus zal organisatorisch gezien liggen op continuering en doorontwikkeling van de landelijke organisatie en de regionale meeting points, en inhoudelijk gezien op de vier gekozen thema's (1. Toekomst van de teelt; 2. Tuinbouw als technologische en duurzame sector; 3. Gezondheid en Welbevinden; 4. Duurzaam internationaal ondernemen). De financiering van de activiteiten zal komen door (in kind) inzet vanuit de bedrijven, (in kind) inzet vanuit de scholen, en nog te vinden aanvullende financiering (deels uit subsidies, een klein deel uit commerciële activiteiten). **Op dit moment is de aanvullende financiering nog niet zeker gesteld. De commissie beveelt aan dat de Opdrachtgeversgroep daar toezicht op blijft houden en initiatieven blijft ontwikkelen om de benodigde middelen te genereren.**
- Over kansen voor inhoudelijke doorontwikkeling: In de Ontwikkelagenda groen onderwijs staat dat de werkwijze van het CIV verder wordt verbreed. Dat is een positieve ontwikkeling waarvan



het succes wordt bepaald door het draagvlak bij individuele bedrijven en docenten. **Hierbij kan een goede didactisering van de nieuwe en ontsloten content wellicht ook een kans betekenen voor de ontwikkeling van cursusaanbod.**

- Over randvoorwaarden voor opschaling:
 - Anders dan het 'zuster-CIV' Agri & Food heeft het CIV T&U nooit gekozen voor de oprichting van een stichting, maar destijds een 'Opdrachtgeversgroep' in het leven geroepen als 'hoogste' orgaan van het CIV. Die 'lichte' structuur heeft goed gewerkt bij dit netwerk-CIV, maar blijft toch kwetsbaar, zeker gezien de continuïteit op langere termijn. Een ander argument om de governance-structuur te heroverwegen, is dat meer 'juridische stevigheid' wellicht ook kan helpen om bepaalde subsidieaanvragen makkelijker te realiseren.
 - De financiële ontwikkeling is bescheiden. De begroting voor de komende jaren laat geen groei zien, terwijl voor opschaling dat wel nodig is. Probeer ook de zaken zichtbaar te maken die formeel niet lopen via het CIV, maar mede wel door het CIV zijn aangejaagd.