

AUDITRAPPORTAGE 2012

Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap

AUDITRAPPORTAGE 2012

Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap

Inhoudsopgave

1. Inleiding en context
2. Meten van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs
3. Resultaten audit 2012
4. Conclusies en aanbevelingen

Bijlage 1: Meetinstrument publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

1 Inleiding en context

Het Nederlandse economisch klimaat hangt af van de innovaties van bedrijven. Innovaties, die worden gedaan door goed opgeleid personeel. Maar door de snelle technologische ontwikkelingen weten studenten en docenten niet altijd van de nieuwste technieken en innovaties. Het bedrijfsleven roept daarom om meer kwaliteit. Daarnaast vragen veel technische bedrijven om meer studenten. Het onderwijs alléén kan deze roep om kwaliteit en kwantiteit niet beantwoorden. Om de snelle innovaties binnen de techniek bij te benen, zullen onderwijs- en kennisinstellingen en bedrijven samen moeten optrekken op terreinen als toegepast onderzoek, onderwijsprogramma's en human capital ontwikkeling. In de Centra voor innovatief vakmanschap en Centres of expertise wordt precies dát aangejaagd.

De Centra voor innovatief vakmanschap voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en Centres of expertise voor het hoger beroepsonderwijs (hbo) leggen de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de economische topsectoren. In vijf jaar wordt gebouwd aan een centrum dat eigenstandig waarde creëert voor het onderwijs-, onderzoeks- en het werkveld van de bedrijven. Met andere woorden meer en betere techniekstudenten, toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven, vraaggericht opleiden en om-, bij- en nascholing. Na deze vijf jaar is het centrum zelfvoorzienend en verduurzaamd.¹

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 (EZ) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Zij geven prioriteit aan de koppeling van economische topsectoren aan het beroepsonderwijs in de vorm van publiek-private samenwerking². 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 kwantitatief duidelijk en duurzaam is. De basis zal een duurzaam onderliggend business model moeten zijn.

Begin 2011 zijn zes consortia van samenwerkende bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen toegekend na een scherpe selectie. 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 op te leveren, 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.

1. Zie www.centresofexpertise.nl en www.centravoorinnovatievakmanschap.nl

2. Zie onder meer het regeerakkoord 2012, het bedrijvenbeleid 'Naar de Top', de human capital agenda's van de topsectoren, en de strategische agenda Hoger Onderwijs



De gestarte Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap zijn:

- > Automotive Center of Expertise (ACE) (hbo);
- > Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) (hbo en mbo);
- > Centre of Expertise Water Technology (CEW) (hbo);
- > Centrum voor innovatief vakmanschap voor Onderhoud in Mobiliteit (CIVOM) (mbo);
- > IJ5 Lab (mbo);
- > MBO Automotive Centrum voor innovatief vakmanschap (M.A.C.) (mbo).

De samenwerking in deze centra vraagt om een andere en nieuwe aanpak tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid: 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. De centra hebben een pioniersrol in het fasegewijs ontwikkelen van deze nieuwe en ambitieuze manier van samenwerken tussen bedrijfsleven en onderwijs.

Het Platform Bèta Techniek faciliteert en beoordeelt namens de ministeries van OCW en EZ de voortgang van de centra. Platform Bèta Techniek heeft voor het faciliteren en beoordelen van de centra een business-based innovatiestrategie ontwikkeld. Het business-based innovatieprogramma bestaat onder meer uit kennisconferenties, kennisontwikkeling op bepaalde thema's, workshops *business based* innoveren en een jaarlijkse monitor & audit.

De monitor & audit wordt uitgevoerd door een auditcommissie met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven die zowel het Platform als de centra als *critical friend* adviseren over de voortgang van de centra.

In dit auditrapport zijn de bevindingen van de auditcommissie samengevat. Na een eerste auditrapportage in 2011 die reflecteerde op de startsituatie, doet dit auditrapport verslag van het tweede jaar van verkenning en ontwikkeling van duurzame business modellen voor deze nieuwe samenwerkingsvorm tussen onderwijs en bedrijfsleven. In 2013 vindt de *mid-term review* plaats. Tijdens deze review wordt gekeken of - gezien de voortgang – een vervolginvestering wordt verleend.

2 Meten van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs

De auditcommissie heeft als opdracht van het Platform Bèta Techniek meegekregen om bij de centra jaarlijks een audit uit te voeren op de voortgang om te beoordelen of het doel voor 2015 wel gehaald wordt; een zelfvoorzienend centrum. De commissie stelt zich hierbij op als een *critical friend*, door enerzijds scherp te kijken naar de ontwikkeling en op basis hiervan aanbevelingen te doen om deze ontwikkeling te versnellen.

Een kritische reflectie vereist een scherpe meting van de voortgang. De commissie hanteert samen met het Platform een nieuw ontwikkeld meetmodel voor publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs dat gebaseerd is op de ervaringen van de auditcommissie in 2011 en 2012, de clusterradar van Syntens, en het Bell Mason model³. 2012 is het eerste jaar dat is gewerkt met dit model. Het model zal de komende jaren nog volop worden doorontwikkeld. Het doel van het meetmodel is om enerzijds de voortgang van

de individuele centra te meten, en anderzijds om de voortgang tussen de verschillende centra te kunnen vergelijken. Met behulp van het meetmodel is de commissie in staat te rapporteren over de ontwikkeling van de centra, kennisbehoefte en *good practices* bij de centra te identificeren, kennis aan de centra aan te reiken, en aanbevelingen te doen aan zowel de centra als het Platform.

De *business audit*: vijf fases, vier kwadranten

Het meetmodel is gebaseerd op een systematiek waarbij een centrum vijf fases doorloopt: van business plan tot een zelfvoorzienend centrum. De vijf fases zijn uitgebreid omschreven in bijlage 1. Hieronder zijn de vijf fases op hoofdlijnen omschreven.



3. <http://www.bellmasongroup.com/framework.htm>

> Fase 1: Starten.

Er is een business plan waarin de partners commitment geven en concrete business model opties staan omschreven. Er is toezegging van liquide middelen en *in-kind* bijdragen van bedrijfspartners, er is gekozen voor een *governance* structuur en er is inzicht in de wijze waarop de komende jaren het plan wordt uitgevoerd.

> Fase 2: Testen.

Aannames uit het business model zijn getest, proposities zijn ontwikkeld en getoetst bij klantgroepen. De organisatie wordt opgebouwd. Partners hebben financiële en operationele afspraken uitgewerkt en prototypes van diensten zijn ontwikkeld. De (*governance*) structuur is vormgegeven. Een belangrijke stap is gezet in de positionering in de regio;

> Fase 3: Lanceren.

Het centrum is zichtbaar in de markt, de organisatie levert de eerste diensten, de inkomstenstroom komt op gang, en op basis van feedback van klanten worden diensten doorontwikkeld. In fase drie zijn de diensten van het centrum geïmplementeerd, en wordt de organisatie gereed gemaakt voor opschaling. Het centrum staat op de strategische agenda's van de partners waardoor de partners ook op operationeel niveau een proactieve bijdrage leveren aan het centrum.

> Fase 4: Uitbreiden.

Het centrum heeft een breed (landelijk) bereik, de organisatie schaal op (dienstverlening, klantrelaties en partners), diensten worden verfijnd, uitgebreid en gestopt/afgestoten. In fase vier heeft het centrum een dienstenportfolio met een aantal succesvolle proposities die voldoende inkomsten genereren om financiële zelfstandigheid te realiseren. De organisatie heeft diverse bedrijfsmatige processen ingericht om de continuïteit van de kwaliteit te garanderen.

> Fase 5: Onderhouden.

Het centrum is financieel zelfstandig en kan zonder de opstartinvestering van de overheid functioneren waardoor de overheid zich als financier kan terugtrekken.

Het model is te gebruiken om te kunnen vaststellen in welke fase van ontwikkeling een centrum zich bevindt. De meting kan in vier kwadranten worden gedaan, waarbij in elk kwadrant weer op drie dimensies getoetst kan worden. De kwadranten met bijbehorende dimensies zijn hieronder weergegeven.

Kwadranten	Dimensies
1. Doelgroepen & bereik	A. Business plan
	B. PR & communicatie
	C. Bereik studenten & bedrijven
2. Organisatie	A. Visie & sturing
	B. Teamontwikkeling
	C. Partners
3. Finance & control	A. Kosten & baten
	B. Financiering
	C. Control
4. Dienstverlening	A. Ontwikkelplatform
	B. Diensten
	C. Faciliteiten

Deze kwadranten zijn uitgewerkt in een aantal richtinggevende dimensies. De kwadranten en dimensies bieden veel ruimte voor een context-specifieke invulling. Immers, er is geen *one best way* om de dimensies te ontwikkelen, het gaat in alle gevallen om een beeld te vormen of de ontwikkeling effectief is. Een business plan kan bijvoorbeeld uit 50 pagina's of uit een illustratie bestaan, dit maakt in essentie niet uit. Het is echter wel van belang dat er een duidelijk plan is waarop (continue) kan worden bijgestuurd. Op deze wijze is het model daarom ingevuld: het gaat om het meten en visualiseren van de status van de dimensies, op basis daarvan kan een totaalinschatting worden gemaakt van de voortgang in fases. *De fases kunnen daarbij niet één op één worden verbonden met de jaren van het investeringsprogramma. Zo duurt fase 4 gemiddeld genomen veel langer dan fase 1.*

Een dergelijke visualisering leidt tot twee soorten opbrengsten:

> **Voortgangsmeting:** Waar staat de publiek-private samenwerking in relatie tot het eigen ontwikkelproces, en hoe verhoudt de stand van zaken zich tot de beoogde einddoelen? Door het meetinstrument kan de voortgang van de initiatieven objectiever en beter worden vastgesteld en een solide basis worden gecreëerd waarop de partners van het centrum hun investeringsbeslissingen kunnen baseren.

> **Relatieve benchmark:** Waar blinkt een publiek-private samenwerking in uit en hoe verhoudt de ontwikkeling van een samenwerking zich tot die van anderen? De benchmark pretendeert daarbij niet een ideaalsituatie te meten, maar biedt wel inzicht in succesvolle praktijken in de vergelijkbare ontwikkeling die publiek-private initiatieven doormaken. Door het meetinstrument kan men beter de *best practices* identificeren en daarmee concrete aanbevelingen doen aan de centra.



3 Resultaten audit 2012

In dit hoofdstuk presenteert de auditcommissie haar belangrijkste constatering van de audits in oktober 2012. De voortgangsrapportages van de centra, de gevoerde auditgesprekken en de individuele auditrapporten vormen hiervoor de basis. De auditcommissie baseert haar constatering op de in het voorgaande hoofdstuk beschreven methodiek. Het gehanteerde meetmodel is ontwikkeld voor publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs. Hierin wordt gekeken in hoeverre de centra hun doelstellingen kunnen bereiken die moeten leiden tot een zelfvoorzienend centrum.

Terugblik conclusies 2011

In 2011, ongeveer 10 maanden in het ontwikkeltraject vanaf het opstellen van het business plan, was de belangrijkste conclusie van de auditcommissie dat de basis was gelegd, maar dat meer dynamiek en tempo nodig waren om de doelstellingen voor 2015 binnen bereik te houden. Grofweg lagen de meeste centra tussen de drie en zes maanden achter op het eigen ontwikkelschema, gemiddeld tussen fase 1 (starten) en 2 (testen). Dit betekende dat de centra in veel opzichten nog in de opstartfase zaten, waarbij nog een plan van aanpak werd gemaakt en het commitment van de partners

werd bevestigd (fase 1: starten). Één centrum lag op koers, in dit geval was het business model al getoetst bij de klantgroepen, werd de organisatie opgebouwd, en waren prototypes van de te leveren diensten ontwikkeld (fase 2). De belangrijkste redenen dat men achter lag op het ontwikkelschema, waren:

- > Binnen het beroepsonderwijs is een publiek-private samenwerking gericht op *entrepreneurship* nog sterk in ontwikkeling;
- > Het eigenaarschap van het bedrijfsleven was nog te beperkt;
- > De business component in de centra was nog onvoldoende ontwikkeld.

De commissie constateert dat veel van de praktische adviezen en suggesties die zijn gedaan om de ontwikkeling te versnellen door de centra zijn overgenomen. Waar de auditcommissie in 2011 het gevoel becroop dat men zonder duidelijke *business drive* het centrum aan het ontwikkelen was, hebben alle centra op alle drie de aandachtspunten een flinke slag gemaakt. Zo is bij veel centra een bedrijfsmatige kartrekker of *business developer* aangenomen. Tegelijkertijd betreffen alle drie de punten een ontwikkeltraject van enkele jaren, waardoor deze punten logischerwijs onverminderd aandachtspunten blijven.

Resultaten audit 2012

Voortgang prestatieafspraken

Elk centrum heeft voor 2015 einddoelen geformuleerd, vastgelegd in een prestatiecontract met het Platform Bèta Techniek, die cruciaal zijn om te komen tot een zelfvoorzienend centrum. Dit betreffen specifiek de doelen op de thema's:

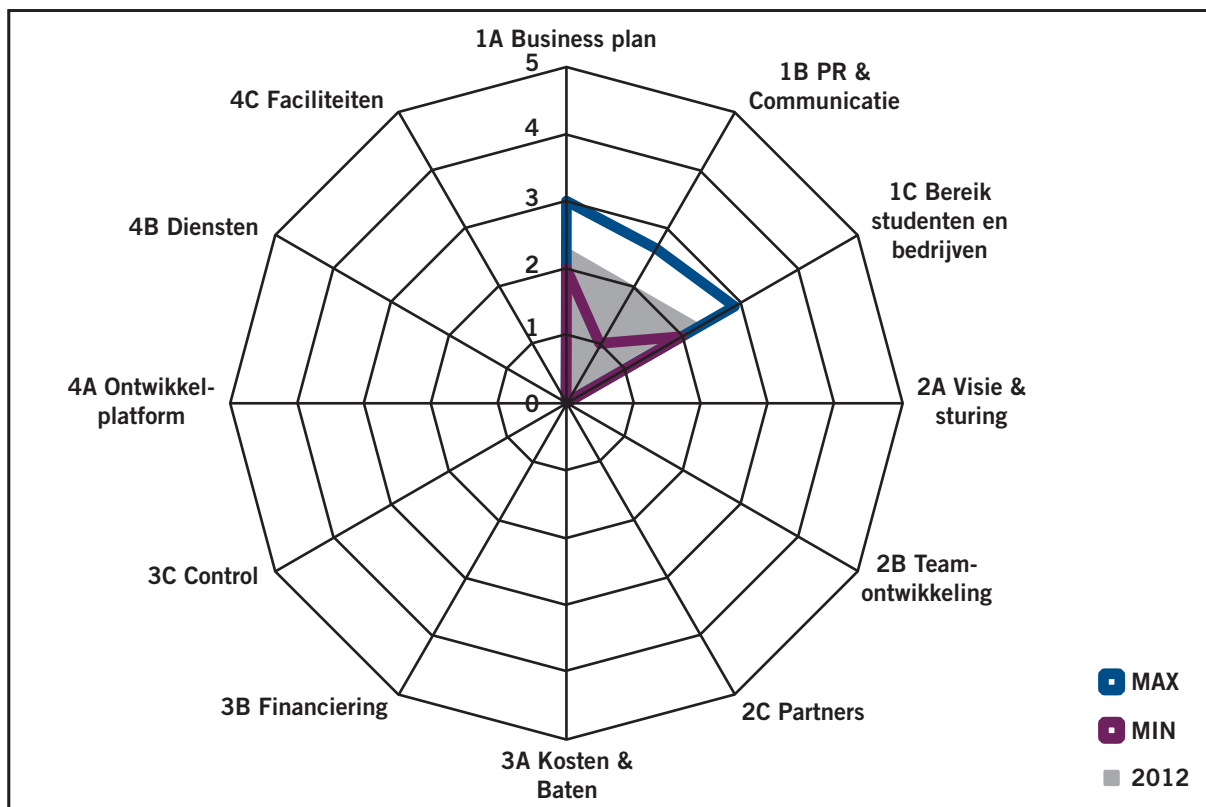
- > Studentenaantallen en instroom vanuit verschillende doelgroepen;
- > Het aantal en omvang van de onderzoeksopdrachten en de bijbehorende omzet;
- > Het aantal en omvang van de om-, bij- en nascholingstrajecten en de bijbehorende omzet;
- > Kwalitatieve doelen op het terrein van docentenbijscholing, inzet van docenten uit het bedrijfsleven, inzet van *business developers*, etc.

De commissie constateert dat in het algemeen, net als in 2011, de kwantitatieve doelen voor 2012 niet zijn behaald. Oorzaak hiervan is een te optimistische inschatting van de centra, onder meer over het moment van starten. De meeste centra hebben een lineaire ontwikkeling in de ontwikkeling beschreven, terwijl deze curve eerder exponentieel is. Immers, de diensten moeten eerst worden ontwikkeld en dit kost de centra meer tijd dan verwacht. Het is daarom van belang om nu de doelstellingen vanuit het perspectief van een aanloopfase van het centrum te beschouwen en van hieruit in te schatten of de kwantitatieve doelen in 2015 behaald kunnen worden. In de individuele auditrapporten is dieper ingegaan op de kwantitatieve voortgang op de prestatieafspraken.

De auditcommissie heeft ervoor gekozen om – naast het meten van de voortgang van de prestaties – specifiek te kijken naar de voortgang van de onderneming: is er op basis van de voortgang op verschillende dimensies te verwachten dat de einddoelen in 2015 behaald kunnen worden? Immers, na de succesvolle ontwikkeling van bijvoorbeeld een her- en bijscholingsaanbod, is het te verwachten dat de omzet hierdoor een sterke vlucht zal nemen. De commissie concludeert dat bij de centra vrijwel alle einddoelen nog onverminderd haalbaar zijn, hoewel er nog een flink ontwikkeltraject te gaan is.

Kwadrant 1: Doelgroepen & bereik

Het eerste kwadrant betreffen de dimensies 1A *Business plan*, 1B *PR & communicatie* en 1C *Bereik studenten & bedrijven*. Bij de dimensie *business plan* gaat het om de vraag of er een helder business plan ten grondslag ligt aan de activiteiten, die up-to-date wordt gehouden en waarop wordt gemonitord en bijgestuurd. Bij de dimensie *PR & communicatie* gaat het om de vraag of de benodigde stappen zijn genomen om het profiel van het centrum zichtbaar te maken naar de diverse doelgroepen. Bij de dimensie *bereik studenten & bedrijven* gaat het om de kwantitatieve ontwikkeling: wat is de ontwikkeling ten aanzien van de in-, door- en uitstroom van studenten, het aantal bedrijven dat diensten afneemt op het terrein van onderzoek en post-initiële scholing.



Het grijze vlak betreft de gemiddelde score (naar fase) van alle centra. De groene lijn betreft de maximumscore, de rode lijn betreft de minimumscore. De dimensies business plan en bereik studenten & bedrijven hebben ruim fase 2 bereikt, PR & communicatie scoort het laagst, en heeft tevens de grootste variatie.

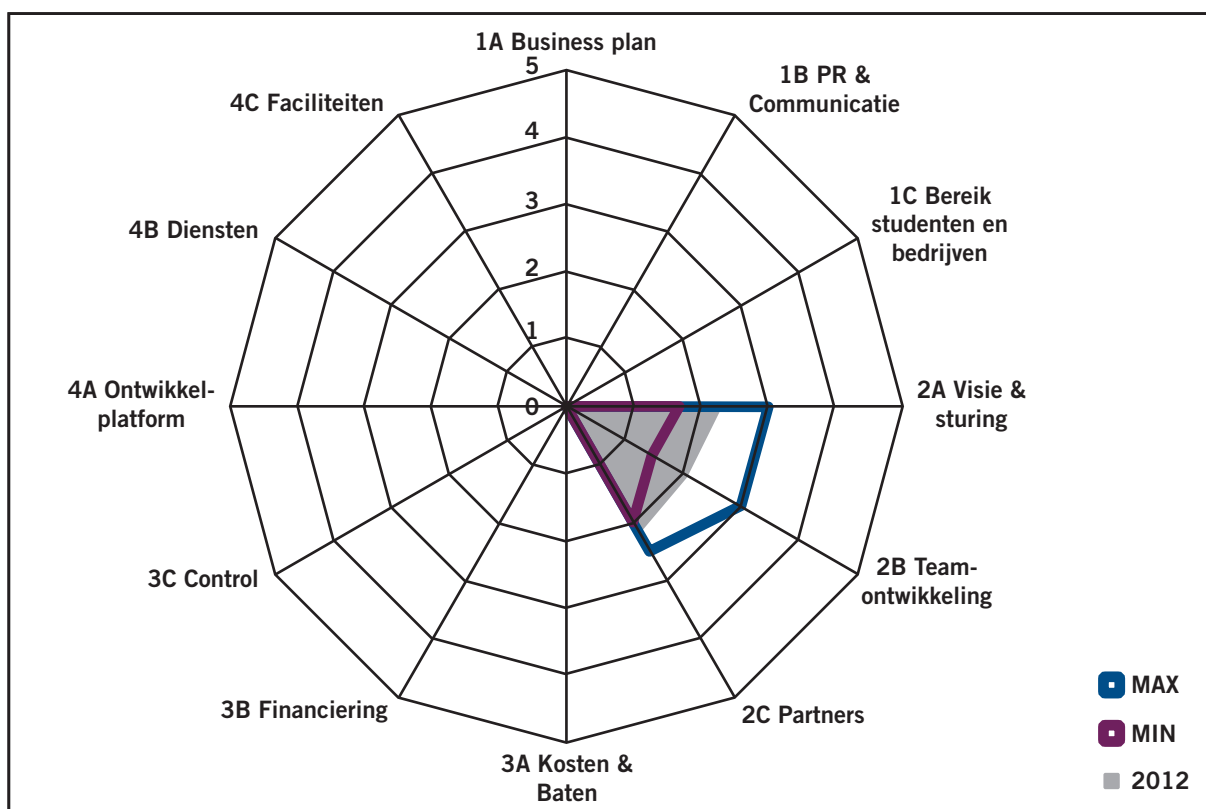
De commissie constateert dat ten aanzien van de dimensie *PR & communicatie* dat de centra nog onvoldoende aandacht besteden aan de vergroting van zichtbaarheid, naamsbekendheid, aan de profilering en aan vestiging van een reputatie richting de specifieke doelgroepen, om uiteindelijk de kwantitatieve doelstellingen te bereiken. Hoewel steeds meer bedrijven en studenten in de omgeving het centrum kennen, zoals bijvoorbeeld duidelijk blijkt bij het CHILL, blijkt in de praktijk dat het bereik nog onvoldoende is en de reputatie nog niet dusdanig, dat dit leidt tot de beoogde aantallen deelnemende studenten en bedrijven. Dit bereik is wel noodzakelijk omdat alle centra een interregionale of landelijke doelstelling en aanzienlijke omzetdoelstellingen hebben. Hoewel elk centrum hierop wel enige capaciteit heeft ingezet voor deze werving, is dit over de gehele linie genomen nog onvoldoende om de beoogde doelstellingen te bereiken. Zowel als het gaat over studenten als bedrijven.

De onderbelichting van de dimensie *PR & communicatie* heeft tot gevolg dat de centra op de dimensie *bereik studenten & bedrijven* zich sterk verschillend hebben ontwikkeld. Zo ligt het M.A.C. goed op schema voor wat betreft studentenaantallen, zij hebben op dit terrein sterk ingezet op PR & communicatie. Het CEW heeft al stappen gezet in het uitvoeren van onderzoeksopdrachten waarbij studenten worden betrokken, tegelijkertijd moet dit Centre nog werken aan een stevig profiel dat zich onderscheidt van organisaties in de omgeving (zoals Wetsus en het CIV Water in oprichting).

Elk centrum heeft voor wat betreft het bereik van doelgroepen nog een terrein waar in het geheel nog geen aandacht aan is besteed. Over het algemeen is relatief veel aandacht besteed aan studenten, met sterk wisselend resultaat, en is de doelgroep bedrijfsleven (onderzoek en post-initiële scholing) onderbelicht. De centra bevinden zich nu tussen fase 2 en 3, waarin de stap van testen naar lanceren gemaakt moet worden. Om deze stap succesvol te maken, ligt een aanscherping van het business plan op dit punt voor de hand. De meeste Centra zijn hier impliciet mee bezig. Zo heeft het ACE drie verschillende routes ontwikkeld om het bedrijfsleven te boeien en binden. Geen van de centra heeft deze ontwikkelingen vertaald in een update van het business plan.

Kwadrant 2: Organisatie

Het tweede kwadrant omvat de dimensies 2A *Visie & sturing*, 2B *Teamontwikkeling* en 2C *Partners*. Bij *visie & sturing* betreft dit de vraag of er sprake is van een heldere koers en visie die bekend is bij alle partners en teamleden, de organisatievorm die is gekozen, en de sturing die plaatsvindt vanuit het management en de kartrekker. Bij *teamontwikkeling* betreft dit de samenstelling en competenties van het uitvoerende team. Bij *partners* betreft dit het aantal, de commitment en de intensiteit van de samenwerking met bedrijven, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en overheden.



Het grijze vlak betreft de gemiddelde score (naar fase) van alle centra. De groene lijn betreft de maximumscore, de rode lijn betreft de minimumscore. Alle dimensies hebben fase 2 bereikt. Visie & sturing scoort het hoogst, teamontwikkeling het laagst. Tevens is bij teamontwikkeling de grootste variatie.

Aan de dimensie *visie & sturing* hebben de centra in 2011 veel aandacht besteed om dit aspect goed te borgen. De commissie constateert dat dit resultaat heeft gehad. Het bestuurlijk commitment is op orde bij alle centra; onder meer via besturen, raden van toezicht en programmaraden. Waar vorig jaar in sommige gevallen nog twijfels bestonden over welke richting het centrum precies uit zou gaan, is dit meestal uitgekristalliseerd. In veel gevallen is de aansturing nog relatief beleidsmatig in plaats van bedrijfsmatig: er wordt meer gestuurd op het bouwen van een goede samenwerking, dan het sturen op zakelijke resultaten.

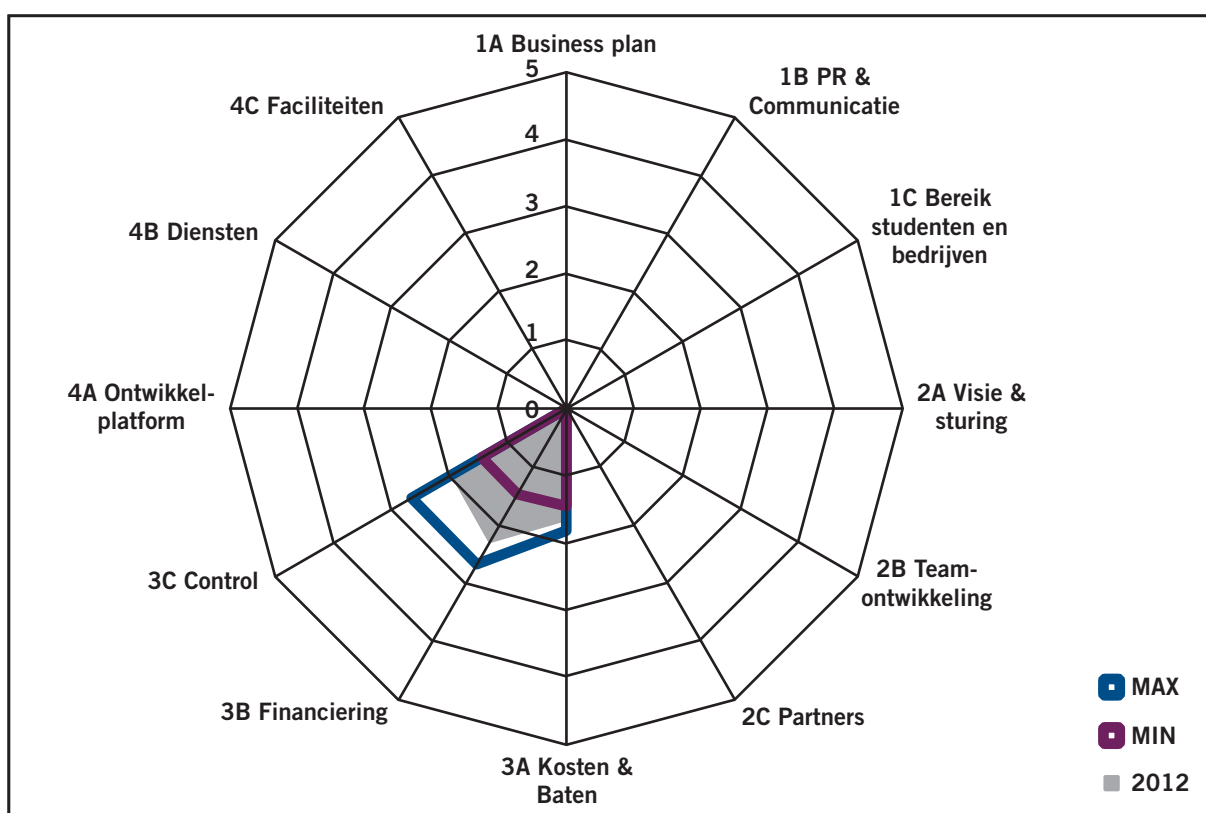
Ook de dimensie *partners* is verder ontwikkeld. Met name de betrokkenheid van de bedrijfspartners is verder geïntensiveerd. Op dit vlak liggen sterk verschillende aandachtspunten per centrum: waar bij CHILL de uitdaging ligt in het verbreden van het aantal partners, gaat het bij het CEW juist om het verdiepen van de bestaande relaties. Wel moet bij de meeste centra nog de stap worden gemaakt van een 'experiment' naar een integraal onderdeel van de strategie van bedrijf en onderwijsinstelling. De centra worden nog teveel gezien als 'iets extra's' of een 'experiment' binnen de instelling en bedrijf. Zowel bedrijfsleven als onderwijs hebben zich nog onvoldoende gerealiseerd welke gevolgen de positionering van een centrum heeft in de regio. Gezien de ambities op het terrein van bereik doelgroepen (zie eerste kwadrant) is deze strategische stap nog van groot belang.

Voor wat betreft *teamontwikkeling* is nog een flinke slag te maken. Positief is dat er een bevlogen trekker is die al zijn aandacht kan geven aan het centrum en gelooft in de ontwikkeling. In een enkel geval is de kartrekker nog teveel 'van het onderwijs' waardoor het bedrijfsleven onnodig afwachtend blijft. Docenten en medewerkers uit het bedrijfsleven zijn in de meeste gevallen in de beginfase nog onvoldoende betrokken, waardoor er soms weerstand is ontstaan. Hier is communicatie van de visie en sturing cruciaal.

De belangrijkste constatering op de dimensie *teamontwikkeling* is echter dat het team dat de uitvoering verzorgt van het centrum in veel gevallen te klein en incompleet is. Zo ontbreekt er nog te vaak voldoende *business development* capaciteit, en ook docenten uit het bedrijfsleven moeten nauwer worden betrokken. Gezien de opschaling die de komende jaren gaat plaatsvinden, is de omvang en samenstelling van het team cruciaal. Zo is er straks een aanzienlijk aantal ondernemers en docenten (waaronder uit het bedrijfsleven) nodig om aan de beoogde vraag te voldoen.

Kwadrant 3: Finance & control

Het derde kwadrant omvat de dimensies 3A *Kosten en baten*, 3B *Financiering* en 3C *Control*. De dimensie kosten & baten betreft de vraag of er balans is in de inkomsten en uitgaven, en of er zicht is op een duurzaam verdienmodel. De dimensie *financiering* betreft de financiële toezeggingen en concretisering van de partners, een gezonde verhouding tussen liquide en *in-kind* middelen, en de financiële omvang van de diensten. De dimensie *control* tot slot betreft de vraag of er sprake is van een professionele administratie en monitoring van key performance indicators. Ook betreft dit de omgang met juridische en wettelijke kaders op het terrein van publiek-private samenwerking.



Het grijze vlak betreft de gemiddelde score (naar fase) van alle centra. De groene lijn betreft de maximumscore, de rode lijn betreft de minimumscore. Kosten & baten scoort laag met weinig variatie en heeft nog niet fase 2 bereikt, de dimensie financiering scoort het hoogst.

De belangrijkste constatering bevindt zich op de dimensie *financiering*. Gezien de beschikbaarheid van de overheidsinvestering, scoort deze dimensie relatief hoog: dankzij de opstartinvestering ervaart geen van de centra onmiddellijke geldzorgen. Echter, het concretiseren van de *in-kind* bijdragen van het bedrijfsleven en andere partners ligt sterk achter op schema, gemiddeld is hiervan ongeveer 25% bereikt.

In de beginfase is hier – door zowel het bedrijfsleven als de onderwijsinstellingen – te gemakkelijk over gedacht. Het invulling geven aan de gezette handtekeningen blijkt nog veel tijd en inzet te kosten. De commissie is van mening dat dit op zeer korte termijn uitgewerkt moet zijn, juist omdat de komende periode veel diensten worden uitgerold. Dit type financiering is juist in fase 3 cruciaal.

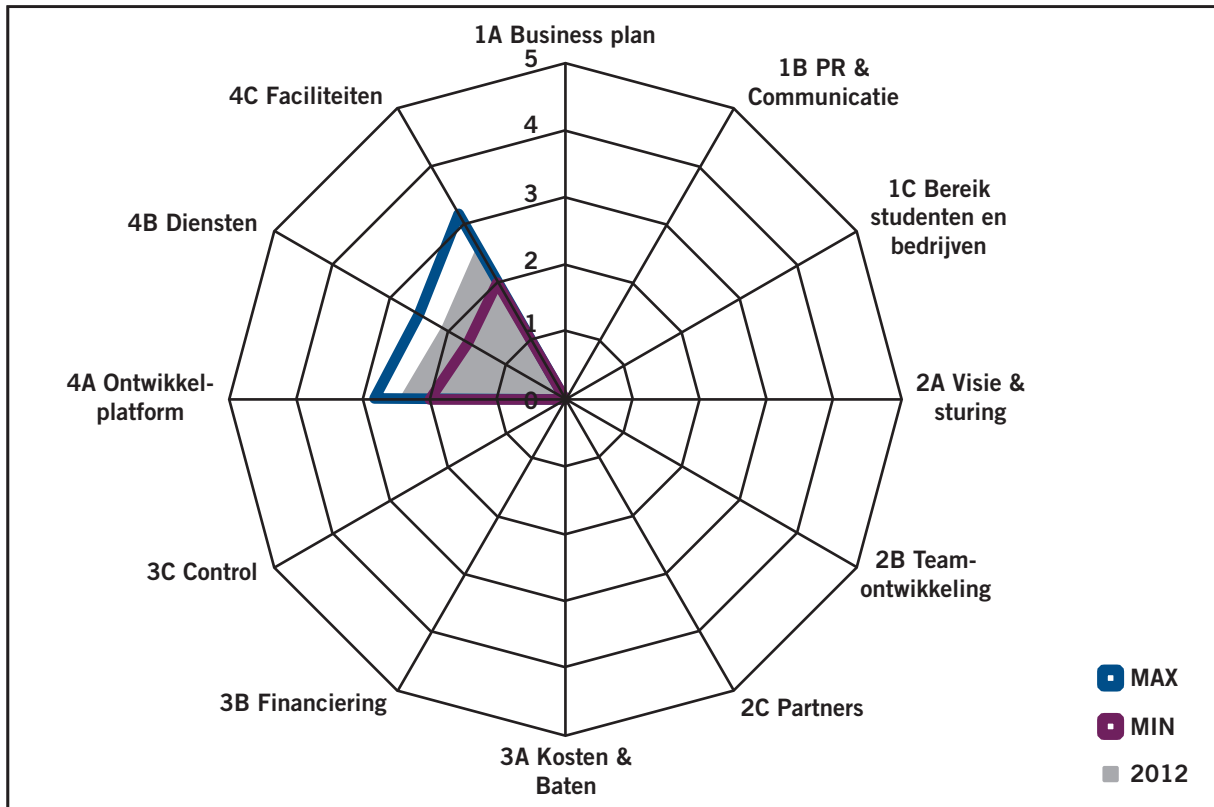
Op het terrein van control constateert de commissie dat de ontwikkeling van deze dimensie sterk achter blijft. De auditcommissie waardeert de openheid van zaken en zelfkritische blik tijdens de auditgesprekken op een aantal belangrijke indicatoren. Tegelijkertijd is dit niet altijd terug te lezen in de aangeleverde monitor. De commissie is uitgegaan van een *free format* voor de monitor, omdat zij uit wilde gaan van de eigen interne methoden van monitoren en rapporteren van de centra. Veel – financiële – indicatoren ontbreken daar nog in, of er wordt te weinig of pas ter plaatse inzicht geboden in de voortgang. Hierdoor ontbreekt belangrijke informatie, zowel voor de partners als voor de auditcommissie.

Gezien de ontwikkelfase van de centra verwacht de auditcommissie dat juist dit aspect snel op orde komt: binnenkort komt immers de *mid-term review* waarin alle partners opnieuw hun investeringsbereidheid zullen moeten tonen, waarbij een glashelder beeld van zowel de inhoudelijke als de financiële voortgang en uitzicht op duurzaamheid cruciaal is. Ook trof de commissie nog onvoldoende aan dat er op basis van cijfers werd bijgestuurd. Vaststellen dat doelen nog niet gehaald zijn is één, de centra zouden dat meer dan nu ook moeten vertalen in bijsturing. Zie in dit verband ook de dimensie *visie & sturing* in kwadrant 2, waarin is geconstateerd dat de sturing op dit moment nog vrij beleidsmatig is ingericht.

De dimensie *kosten & baten* is het minst ontwikkeld, deze dimensie scoort met name vrij laag omdat de auditcommissie hier nog geen inzicht in heeft verkregen tijdens de audits. Gezien het kritische punt van het concretiseren van de cofinanciering, is het zicht op een duurzaam verdienmodel nog ver weg. De commissie verwacht dat deze dimensie zich snel zal ontwikkelen, wanneer opschaling plaatsvindt.

Kwadrant 4: Dienstverlening

Het vierde kwadrant omvat de dimensies 4A *Ontwikkelplatform*, 4B *Diensten* en 4C *Faciliteiten*. De dimensie *ontwikkelplatform* betreft de vraag of er sprake is van een georganiseerd proces waarin de diensten worden ontwikkeld. Daarbij gaat het om vragen als is er sprake van een georganiseerde feedbackloop met klanten, is er inzicht in wat het product is waarmee een marktpositie kan worden ingenomen? De dimensie *diensten* omvat de stand van zaken ten aanzien van de te leveren diensten, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit omvat bedrijfsopdrachten, onderzoeksopdrachten, curriculumontwikkeling, post-initiële trajecten, etc. De dimensie *faciliteiten* gaat tot slot over de beschikbaarheid van *state-of-the-art* faciliteiten, in termen van omvang, flexibele inzetbaarheid en bereikbaarheid voor verschillende doelgroepen.



Het grijze vlak betreft de gemiddelde score (naar fase) van alle centra. De groene lijn betreft de maximumscore, de rode lijn betreft de minimumscore. Alle dimensies bevinden zich in fase 2. Faciliteiten scoort hoog en bevindt zich halverwege tussen 2 en 3, de ontwikkeling van diensten bevindt zich net in fase 2.

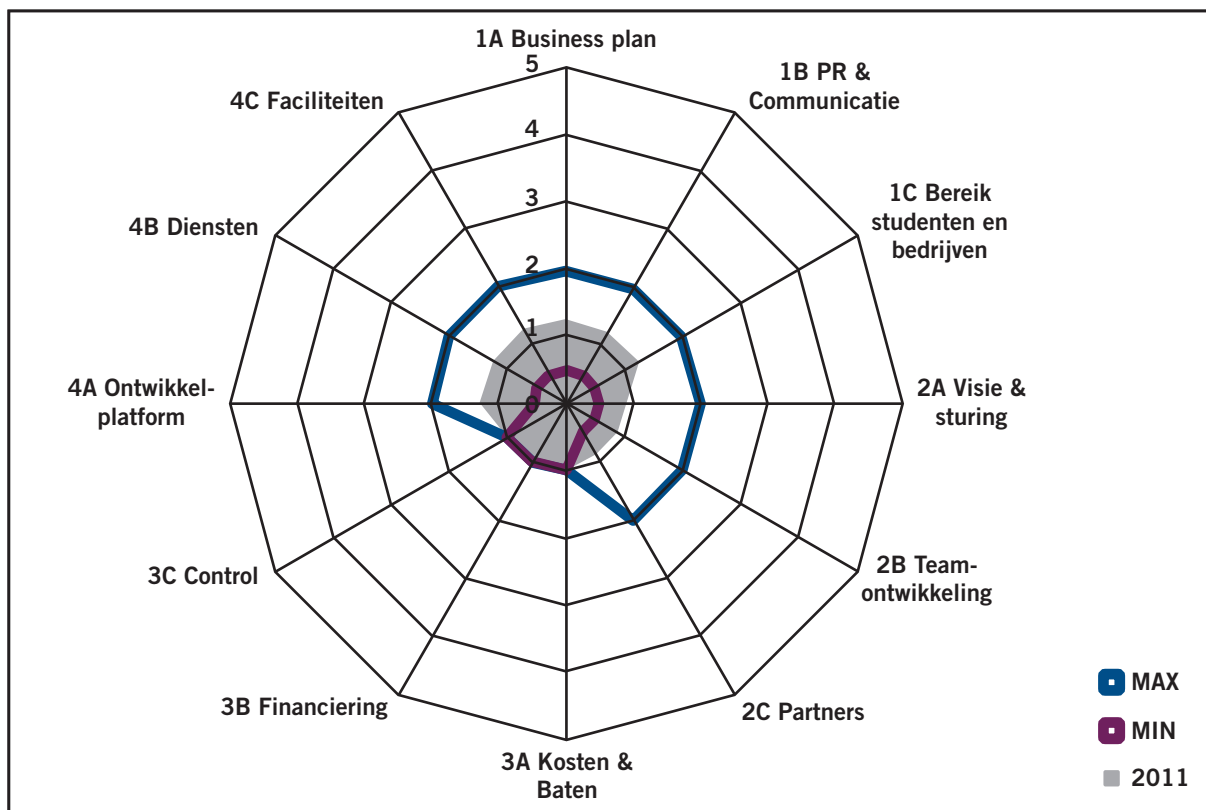
De ontwikkeling van de dimensie *diensten* is sterk verschillend. De commissie is enthousiast over de ontwikkeling van de onderwijsconcepten en doorlopende leerlijnen. Hier zijn grote slagen in gemaakt, waardoor er de komende periode een sterk programma kan worden uitgerold voor de studenten. Op het terrein van commerciële diensten, zoals onderzoeksopdrachten en om-, bij- en nascholing is de commissie kritischer. Een aantal centra heeft al een uitgewerkt aanbod, maar de uitrol naar de markt is bijna altijd nog beperkt. Andere centra staan nog aan het begin van dit ontwikkeltraject.

De dimensie *ontwikkelplatform* is (op kleine schaal) goed ontwikkeld, de centra bieden een sterk platform met een (potentieel) groot bereik. De capaciteit voor het ontwikkelen van alle beoogde diensten schiet echter sterk tekort: zo is er onvoldoende personeel beschikbaar voor *business development* en de commerciële tak van het centrum.

Voor wat betreft de dimensie *faciliteiten* constateert de commissie dat er goed is nagedacht over de locatie waar de activiteiten van het centrum plaatsvinden, een voorbeeld hiervan is de vestiging van de centra op de diverse bedrijfspcampussen. De uitdaging is nu om volop gebruik te gaan maken van deze locatie (opschaling).

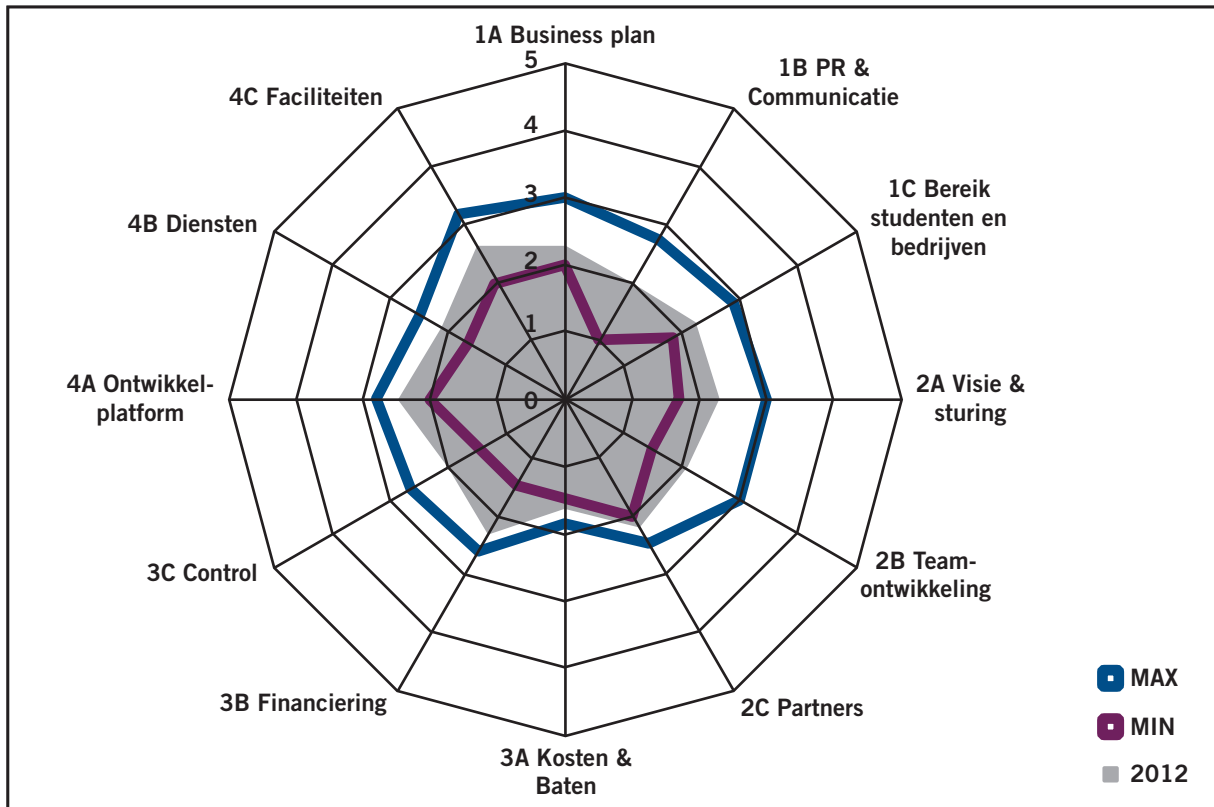
Overall visueel beeld van de ontwikkeling in 2011 en 2012

In 2011 was het beeld als volgt.



De ontwikkeling in het kwadrant finance & control heeft de auditcommissie voor alle centra in 2011 op fase 1 gescoord, omdat geen van de centra zich in dit kwadrant verder ontwikkeld had en hier verder geen verschillen te zien waren tussen de centra.

Samengevat is de ontwikkeling in 2012 als volgt.

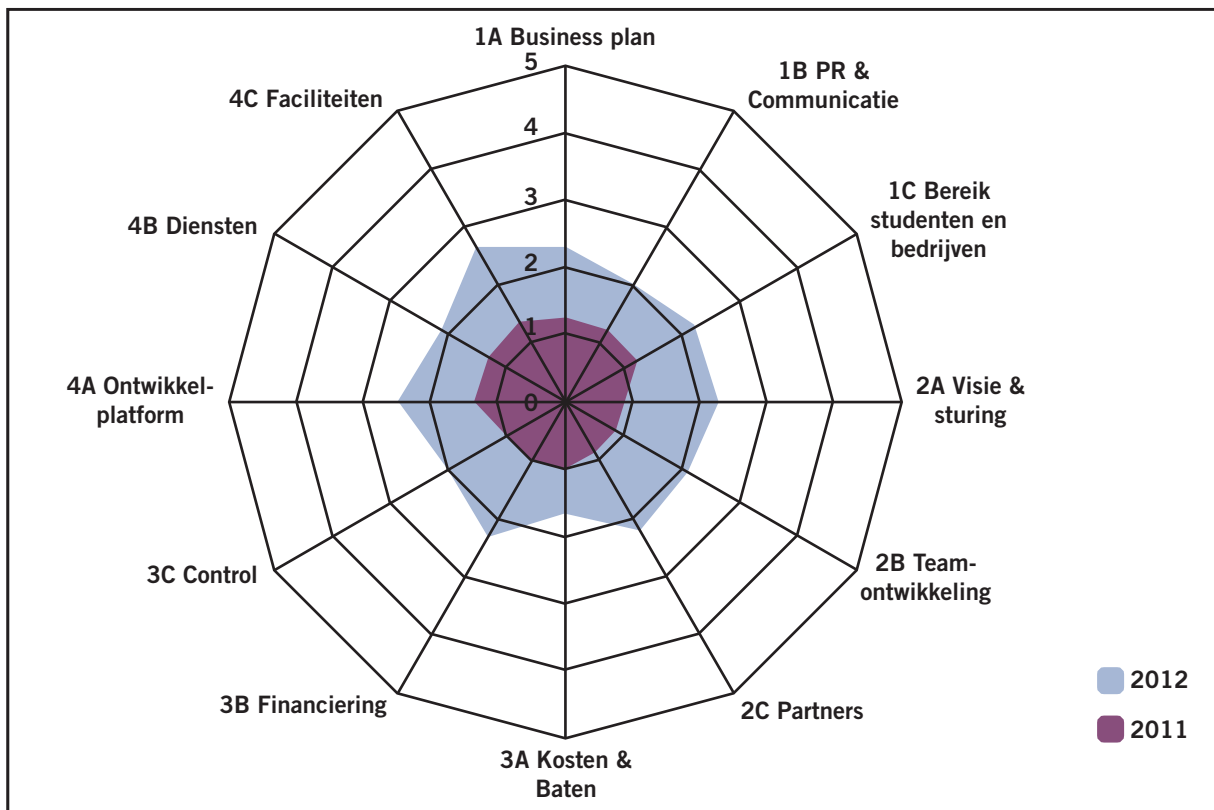


4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteert de auditcommissie haar belangrijkste conclusies en aanbevelingen na twee jaar ontwikkeltijd.

Hoofdconclusie: de trein is in beweging gekomen, nu doorpakken!

Na een aanvankelijk trage start in 2011, concludeert de auditcommissie dat er in 2012 bij alle centra een flinke slag is gemaakt. Qua tempo is hiermee niet de trage start goed gemaakt, maar de commissie ziet wel dat het beoogde tempo en de gewenste dynamiek ontstaat. Belangrijke impuls hiervoor is de stip op de horizon, die overigens snel dichterbij komt: in 2015 staat er een zelfvoorzienend centrum dat toegevoegde waarde biedt aan bedrijven en studenten.



De ontwikkeling tussen 2011 en 2012 is in dit spindigram inzichtelijk gemaakt. Gemiddeld genomen bevinden de centra zich in fase 2, onderweg naar fase 3. Faciliteiten, ontwikkelplatform en visie & sturing zijn de best scorende dimensies, kosten & baten, PR & communicatie en teamontwikkeling de minst ontwikkelde dimensies.

Dit doorpakken neemt de commissie letterlijk, door in het individuele rapport per centrum een aantal concrete aanbevelingen te geven die volgend jaar gerealiseerd zouden moeten zijn. Deze stappen zijn cruciaal om de volgende fase te bereiken. In algemene zin constateert de commissie dat de centra zich volgend jaar tijdens de *mid-term review* in fase 3 moeten bevinden, om zicht te houden op het bereiken van de einddoelen voor 2015.

In fase 3 is het centrum zichtbaar in de markt, de organisatie levert de eerste diensten, de inkomstenstroom komt op gang, en op basis van *feedback* van klanten worden diensten doorontwikkeld. In fase drie zijn alle diensten van het centrum geïmplementeerd, en wordt de organisatie gereed gemaakt voor opschaling. Het is duidelijk hoe het centrum is gepositioneerd in de strategische agenda van de partners.

Hieronder volgt een aantal specifieke aanbevelingen dat volgend jaar tijdens de *mid-term review* gerealiseerd moet zijn, zodat er vertrouwen is dat de einddoelen in 2015 behaald kunnen worden. Dit is in de specifieke auditrapporten per centrum verder uitgewerkt, dit generieke rapport benoemt de belangrijkste hoofdlijnen.

Kwadrant 1: doelgroepen & bereik

2013 is in zekere zin het jaar van de waarheid: in fase 3 worden de diensten gelanceerd. De komende periode vindt bij de meeste centra de uitrol van de activiteiten plaats. Zo verwacht men de komende periode grote opdrachten binnen te halen op het terrein van omscholing en garanties voor aanbesteding van toegepast onderzoek te verwerven. Inhoudelijk lijken de centra hier klaar voor te zijn. Tegelijkertijd moeten de centra zich nu als echte ondernemingen waarmaken, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

De belangrijkste focus in dit kwadrant voor 2013 is: zorgen dat er opschaling gaat plaatsvinden, zowel voor wat betreft de omzet vanuit het bedrijfsleven als de aantallen studenten.

Aanbeveling 1: werk aan een model om het midden- en kleinbedrijf te binden

De omzet zal voor een belangrijk deel afkomstig moeten zijn van het MKB, toch blijven opdrachten hier nog sterk achter. Dit betreft zowel de onderzoeksopdrachten als bij-, om- en nascholing. Een suggestie is om voor deze bedrijven te werken met een lidmaatschapsmodel, waarbij wordt afgesproken welke opdrachten het bedrijf voor een bepaalde periode levert. Een mogelijkheid hierbij is dat deze bedrijven de garanties in consortium leveren: een groep met vergelijkbare bedrijven committeren zich aan de omzet. Deze bedrijven bieden dan namens hen één aanspreekpunt, bijvoorbeeld een regionale branchevereniging. Maar ook aan andere manieren van het vergroten van de bekendheid en het versterken van de binding met bedrijven moeten worden gewerkt.

Aanbeveling 2: zet veel zwaarder in op studentenwerving

Voldoende studenten werven is een voorwaarde voor het succes van het centrum. Bij een aantal centra blijft de verwachting van het aantal startende studenten sterk achter. De commissie concludeert dat er in alle gevallen hard moet worden gewerkt aan de bekendheid en het imago van het centrum. Daar waar een mbo-instelling al bekend is in de regio bij studenten, moet nog hard worden gewerkt aan de bekendheid en het imago van het centrum. De centra zullen, al dan niet in samenwerking met de marketingafdelingen van de diverse onderwijsinstellingen, wervingscampagnes moeten starten met als doel om meer studenten aan te trekken. Gezien het teruglopend aantal beschikbare studenten op nationaal niveau, zullen de centra in hun beleid studenten nog meer en beter moeten overtuigen om juist bij hen een unieke werk/leer ervaring te mee te maken. Het is in de ogen van de commissie noodzakelijk om hier zwaar op in te zetten, om de geprognosticeerde studenteninstroom te kunnen halen.

Kwadrant 2: organisatie

De periode waar het werken aan bestuurlijk commitment cruciaal was, moet inmiddels voorbij zijn. De partners moeten nu de pijlen richten op het equiperen van het team dat de ontwikkeling en uitrol van de diensten verzorgt. Dit betekent voldoende capaciteit voor *business development* en de commerciële tak van de onderneming, alsmede aandacht voor professionalisering van de organisatie. Op korte termijn moet het uitvoerende team vanuit de bedrijfspartners worden aangevuld en versterkt. Het team moet twee competenties ontwikkelen. Ten eerste moet het team voor het bedrijfsleven een aansprekende partner zijn. Ten tweede moet er meer capaciteit worden ingezet voor de communicatie richting toekomstige studenten.

Aanbeveling 3: versterk de relaties met de andere spelers in de onderwijsketen

Veel van de centra zijn druk geweest om zichzelf neer te zetten en kwamen nog niet toe aan het zichtbaar maken van hun plaats in het geheel van het mbo en hbo (in deze opleidingsrichting) in Nederland. Ook werd er vaak nog onvoldoende gebruik gemaakt van de relaties met het aanpalende mbo/hbo/wo in de keten. Hier liggen kansen die meer dan nu opgepakt moeten worden. Een Centrum voor innovatief vakmanschap bijvoorbeeld hoeft niet zelf een compleet innovatieprogramma op te zetten, maar kan door slimme samenwerking met het hbo hier toch gebruik van maken.

Aanbeveling 4: completeer het team met business developers, werving en externen

Op dit moment is het team bij de centra samengesteld uit vooral onderwijzers. De auditcommissie adviseert om dit team te completeren met in ieder geval business development capaciteit en capaciteit op het terrein van marketing en communicatie. Van belang hierbij is dat het team ook wordt versterkt met werknemers uit de partnerbedrijven, die – in het kader van de cofinanciering – mankracht leveren om het centrum een succes te maken. De auditcommissie constateert dat de partners bestuurlijk betrokken zijn, maar dat deze betrokkenheid ook op operationeel niveau moet worden verbeterd door het uitvoerende team te versterken met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven.

Aanbeveling 5: maak een bedrijf van het centrum, ontwikkel de bedrijfsmatige blik

De bedrijfsmatige blik is sterk in ontwikkeling, zo blijkt uit de dimensie visie & sturing. Dit blijkt onder meer uit een aantal ondernemende kartrekkers, dat duidelijk in staat is resultaat te boeken. Toch moet deze ontwikkeling zich nog sterk doorzetten zodat deze *mind-set* en manier van handelen ook bij de overige teamleden van het centrum ontstaat. In één van de audits was hierbij een directeur van het centrum die dit treffend weergaf: “we zijn *nóg* geen bedrijf”. Het is aan te raden het uitvoerende team bij te scholen op dit thema, en juist bedrijfspartners deel te laten maken van het uitvoerende team.

Aanbeveling 6: integreer het centrum in het beleid van de onderwijsinstellingen en de strategische agenda van de partnerbedrijven

Veel onderwijsinstellingen en de partnerbedrijven zien het centrum nog teveel als een ‘experiment’ in plaats van een bedrijf dat toegevoegde waarde biedt voor de regio. In 2013 –tijdens de mid-term review – zal aantoonbaar moeten blijken dat de partners het centrum hebben opgenomen in hun eigen strategische agenda’s, en dat alle partners doorgaan met investeren in het centrum. Aanbeveling aan de partners van de centra is om dit gesprek de komende maanden te voeren, zodat men goed voorbereid de mid-term review in gaat.

Kwadrant 3: Finance & control

Aanbeveling 7: ontwikkel een stevige bedrijfsmatige monitor, die alle centra (zowel de eerste als tweede tranche) halfjaarlijks inleveren.

Op dit moment kunnen alle centra op basis van een *free-format* de monitor aanleveren. In de praktijk levert dit onvoldoende informatie op, met name het financiële wel en wee van de centra (winst- & verliesrekening, inzicht in cofinanciering van bedrijfspartners, kosten & baten per product/dienst, etc.). Het is nog geen vanzelfsprekendheid dat de centra deze indicatoren meten en hier inzicht in geven, terwijl dit cruciale indicatoren zijn om

de voortgang van de onderneming te meten. De auditcommissie adviseert dan ook dat de centra minimaal elk half jaar deze gegevens beschikbaar stellen aan de partners en het Platform. Het is de overtuiging van de auditcommissie dat deze informatie cruciaal is om tijdig te kunnen sturen. Indien nodig, kan het Platform ondersteunen bij de ontwikkeling van deze monitor. Er moet overigens volledige ruimte blijven voor de centra om hun eigen formats voor de business rapportage te gebruiken.

Aanbeveling 8: maak een ‘aandeelhoudersovereenkomst’ met cofinanciering

In een publiek-private samenwerking moet het bedrijfsleven zijn steentje bijdragen. Op dit moment is de omvang nog te beperkt: enerzijds doordat de diensten nog niet waren geconcretiseerd waardoor de inzet van het bedrijfsleven nog niet noodzakelijk was, anderzijds doordat er te makkelijk is omgesprongen met deze bron van financiering. De commissie concludeert dat wanneer in 2013 de streefcijfers niet zijn geconcretiseerd, de verdere ontwikkeling van het centrum op losse schroeven komt te staan. Nu is ook het moment om op dit punt te begroting aan te passen. Niet door de omvang van de private bijdrage aan te passen, wel de aard ervan. Als de verwachtingen over bijvoorbeeld vaste deelnemersbijdragen niet gehaald blijken te worden, moet het centrum óf een forse inzet plegen hierin, óf kiezen voor andere bronnen van inkomsten bij de bedrijven, bijvoorbeeld door de omzet (volume en/of prijs) te vergroten. Concretisering moet zo snel mogelijk worden geformaliseerd op bestuurlijk niveau. Hierbij maakt de commissie graag de vergelijking met een aandeelhoudersovereenkomst, waaruit duidelijk blijkt (1) wat het aandeel is van elke partner in de samenwerking, (2) hoe dit financieel geregeld is en (3) op welk moment de aandeelhouders met elkaar beoordelen of ieder zijn bijdrage heeft geleverd en de onderneming op koers ligt. Voor elk centrum moet in 2013 voor elke partner zijn geconcretiseerd hoe dit in de praktijk is vormgegeven. Een cruciale stap in de ontwikkeling, aangezien dit de route is waarop bedrijfsleven zijn verantwoordelijkheid neemt en eigenaarschap toont.

Aanbeveling 9: scherper en bedrijfsmatiger sturen op kernindicatoren

De ontwikkeling van een bedrijfsmatige monitor zorgt ervoor dat de partners van het centrum scherper kunnen – en moeten – sturen op cruciale indicatoren. Wanneer de cofinanciering van bepaalde bedrijven achter blijft, moet hier vroegtijdig en op bestuurlijk niveau op worden bijgestuurd. De commissie is van mening dat de stap gemaakt kan worden van beleidsmatige sturing gericht op samenwerking naar bedrijfsmatige sturing op kernindicatoren. Een belangrijke aanbeveling hierbij is dat het bestuur verwacht dat het centrum minimaal tweemaandelijks een overzicht heeft van de belangrijkste prestatie indicatoren.

Kwadrant 4: dienstverlening

Het ontwikkelpad van de diensten verschilt sterk per centrum. Bij een aantal centra begint de dienstenportfolio steeds duidelijker te worden. Centra hebben (soms impliciet) keuzes gemaakt om bepaalde proposities niet verder uit te werken, en hebben andere proposities juist weer verder ontwikkeld. De focus zal moet liggen op het *fine-tunen* van deze goed ontwikkelde proposities zodat dit aanbod verder kan worden opgeschaald.

Aanbeveling 10: maak het ontwikkelplatform structureel voor de (door)ontwikkeling van de diensten, waarbij klantfeedback centraal staat

Of een dienst nog slechts een idee is of al in ontwikkeling is, de klantbehoefte moet continue centraal staan. Zonder een helder beeld waar een bedrijf of student naar op zoek is, is het onmogelijk om een goed product of dienst door te ontwikkelen. De commissie concludeert dat alle centra – op weliswaar kleine schaal – zeer positieve ontwikkelingen tonen op dit terrein. De commissie raadt aan dat er een structureel ontwikkelplatform wordt ingesteld, waarbij de ontwikkelaars op basis van structureel ingerichte klantfeedback de diensten verder helpen.



Aanbevelingen aan het Platform Bèta Techniek

Naast aanbevelingen voor de centra wil de auditcommissie nog enkele aanbevelingen aan het Platform doen, om de ontwikkeling van de centra (zowel de huidige tranche als de aankomende tranche) te stimuleren. Deze aanbevelingen gaan over de inrichting van enerzijds de monitoring van de ontwikkeling van de centra, en anderzijds de noodzaak tot intensieve begeleiding van de centra die in opstart zijn.

De commissie verwacht dat een voorspoedige start kan worden bevorderd, door een aantal elementen te versterken en toe te voegen aan het huidige kennisprogramma. Dit betreft ten eerste het voeren van een jaarlijks investeringsgesprek met alle partners van het centrum, in plaats van het huidige governance gesprek met alleen de penvoerder. Tijdens dit jaarlijkse moment waar – op basis van de audit – de voortgang wordt besproken, kan door de diverse investerende partners (waaronder het Platform namens de overheid) worden besloten om al dan niet door te investeren. Ook worden dan de belangrijkste *milestones* voor het komende jaar uitgezet. Zo wordt ook het bedrijfsleven meer aangesproken op zijn verantwoordelijkheid. Om een goede audit uit te voeren, is het daarbij voor de auditcommissie essentieel dat in ieder geval aanwezig zijn: de kartrekker, penvoerder, minimaal één bedrijfspartner, en de drie klantgroepen (een ondernemer, een student en een docent).

Het werken met de verschillende ontwikkelfases zorgt ervoor dat de investering van de diverse partners tevens afhankelijk gemaakt kan worden van de fase waarin een centrum zich bevindt. Immers, wanneer een centrum nog niet toe is aan opschaling, zijn additionele investeringen niet nodig. De commissie adviseert dan ook het Platform te onderzoeken of het mogelijk is om het moment van de audit en investeringsgesprek aan het centrum over te laten (binnen een minimum en maximum termijn), zowel voor de nieuwe als huidige centra. Voor de *mid-term review* van de huidige centra adviseert de commissie daarbij fase 3 als uitgangspunt te nemen: een vervolginvestering is nodig wanneer het centrum toe is aan opschaling van de activiteiten, tot dat moment voldoet naar mening van de auditcommissie de huidige impuls ruimschoots.

Tot slot adviseert de commissie om de verschillende ontwikkelfases per centrum om te zetten in duidelijke *milestones*, waarin – waar nodig - tevens specifieke expertise wordt geboden. Dit betekent dat elk centrum halfjaarlijks duidelijke targets heeft, die door de partners van het centrum scherp worden gemonitord en op bijgestuurd (zie aanbeveling 7 en 9). Het Platform kan een belangrijke toegevoegde waarde bieden door in de beginfase scherp te sturen op de aanwezigheid van deze *milestones* door deze onderdeel te maken van het prestatiecontract. Daarnaast is het op enkele thema's cruciaal dat het Platform additionele expertise aanbiedt, aangezien deze expertise niet aanwezig is bij de diverse partners. Dit betreft bijvoorbeeld expertise op het terrein van *governance* (waaronder fiscale en juridische thema's), studentenwerving, het ontwikkelen van een portfolio voor het bedrijfsleven en de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan het landelijke bereik van de centra.



Bijlage 1: meten van publiek-private samenwerking

Model in ontwikkeling

De commissie is met het Platform sinds de start van het programma aan de slag gegaan met de ontwikkeling van het gehanteerde meetmodel. Aan de basis ervan liggen de in het prestatiecontract geformuleerde einddoelen. Deze doelen houden direct verband met het primaire proces van een centrum en zijn daarmee cruciaal voor de bestendigheid van het centrum op lange termijn. Voor een compleet beeld van de ontwikkeling van een centrum waarop kan worden gestuurd, is echter meer nodig dan een op *throughput* en *output* gerichte meting en evaluatie. Het instrument moet ook worden gekeken naar de procesmatige stappen die nodig zijn om het centrum gestalte te geven.

In 2011 was de belangrijkste constatering dat er nog weinig *business* dynamiek heerste bij de centra; ondanks een doortimmerd business plan werd er slechts beperkt bedrijfsmatig geïnnoveerd. In 2011 richtte de meeste aanbevelingen van de commissie zich op het ontwikkelen van deze dynamiek, waarin de bedrijfspartners een centrale rol hadden. Een *incentive* om de ontwikkeling van de centra bedrijfsmatig in plaats van beleidsmatig vorm te geven, is volgens de commissie dus evident.

Een tweede constatering is dat dit type samenwerking zich goed laat meten in ontwikkelfases, waarbij elke fase haar eigen onmisbare onderdelen en risico's omvat. De centra zijn hierin goed met elkaar te vergelijken. Zo is gebleken dat zonder duidelijkheid over de *governance*, onderwijsinstellingen niet de vervolgstap zetten. Dit is dus een cruciaal onderdeel in de eerste fase van de ontwikkeling. Een ander voorbeeld is de wijze waarop de centra de ontwikkeling van diensten vormgeeft. De commissie heeft geconstateerd dat in die gevallen waarin de vraag van studenten en bedrijven niet helder in beeld is, deze diensten niet van de grond komen. Zo zijn er voor de verschillende ontwikkelfasen een aantal voorspellende factoren te formuleren.

Een derde constatering van de commissie is dat de ontwikkeling van de centra zich goed laat vergelijken met de ontwikkeling van *start-ups* onder de paraplu van grote bedrijven (*corporate ventures*). Om de ontwikkeling van dit type *corporate ventures* te meten, gebruiken veel bedrijven het Bell-Mason model. Dit model biedt handvatten in welke fase een *venture* zich bevindt, zodat de investeerder op basis hiervan kan beslissen of hij zijn investering doorzet en/of uitbreidt. Dit model biedt op hoofdlijnen veel aanknopingspunten om ook de ontwikkeling van de centra te monitoren. Hier hebben ook de partners binnen de centra veel baat bij. Immers, de partners van het centrum investeren op de voorwaarde dat het centrum concreet resultaat gaat opleveren. Dit model biedt met andere woorden ook de partners een handvat voor inzicht in de ontwikkeling van het centrum.

Een vierde – en laatste – constatering is de behoefte van de partners van het centrum om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het centrum. In 2011 heeft elk centrum de clusterradar van Syntens uitgevoerd, waarbij gedetailleerd inzicht is verkregen in hoe elke partner de samenwerking ervaart en bereid is hierin te participeren en investeren. Dit heeft waardevolle informatie opgeleverd, aangezien hierdoor duidelijk werd op welke punten de samenwerking zwak en sterk was. Dergelijke gedetailleerde informatie is cruciaal voor de partners in de centra om de voortgang bij te houden en bij te sturen, terwijl in de praktijk blijkt dat deze informatie niet altijd beschikbaar is. Een onafhankelijke *business* audit heeft daarom een toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van het centrum.

Deze vier constateringën hebben ertoe geleid dat de Commissie en het Platform in samenwerking een meetmodel hebben ontwikkeld om deze onafhankelijke *business* audit te kunnen uitvoeren, gericht op het inzichtelijk maken van de ontwikkelfase van elk centrum.⁴

Indicatoren die de werkelijkheid toetsen

In de jaarlijkse monitor & audit van de centra staat de vraag centraal hoe ver de ontwikkeling van het centrum is in ten opzichte van de beoogde eindsituatie: zelfvoorzienendheid en duurzaamheid. De nieuwe vorm van publiek-private samenwerking binnen de centra vraagt daarom om de ontwikkeling van een meetinstrument dat aansluit op deze unieke werkomgeving, waarmee heldere uitspraken kunnen worden gedaan over de voortgang ten opzichte van de einddoelstellingen van de centra, gemeten op de verschillende dimensies die van invloed zijn op deze einddoelstellingen.

Op basis van de ervaringen van de eerste jaren binnen de centra, de adviezen van de auditcommissie en de resultaten van de uitgevoerde monitoring, heeft de auditcommissie samen met het Platform de afgelopen periode gewerkt aan het opstellen van dit instrument.

Opbouw

Door het uitvoeren van het meetinstrument worden de volgende twee resultaten bereikt:

1. Voortgangsmeting: transparant maken van de ontwikkeling

Waar staat de publiek-private samenwerking in relatie tot het eigen ontwikkelproces, en hoe verhoudt de stand van zaken zich tot de beoogde eindresultaten? Door het meetinstrument kan de voortgang van de initiatieven objectiever en preciezer worden vastgesteld.

2. Relatieve benchmark: input geven voor verdere ontwikkeling

Waar blinkt een publiek-private samenwerking in uit en hoe verhoudt de ontwikkeling van een samenwerking zich tot die van anderen? De benchmark schetst niet per definitie een ideaalsituatie, maar biedt inzicht in succesvolle praktijken in de ontwikkeling die vergelijkbare publiek-private initiatieven doormaken. Door het meetinstrument kan men beter de *best practices* identificeren en daarmee concrete aanbevelingen doen aan de samenwerkingsverbanden.

Het meetinstrument is daarbij nog niet absoluut vastgesteld, de centra zijn immers nog volop in ontwikkeling. Wel staat vast dat publiek-private ondernemingen zich op verschillende dimensies moeten ontwikkelen om de beoogde eindsituatie te bereiken. Ook zijn verschillende indicatoren bekend die een beeld geven van de voortgang binnen die dimensies. Op basis van die kennis is het meetkader vastgesteld, dat de voortgang van de centra helder kan weergeven binnen een model dat vijf ontwikkelfases kent.

In de komende jaren zal het Platform Bèta Techniek gezamenlijk met de centra ontdekken hoe een succesvol centrum zich ontwikkelt, en hoe deze kennis gebruikt kan worden om de centra te begeleiden in hun ontwikkeling.

⁴ Om dit model te ontwikkelen is literatuuronderzoek gedaan (The Venture Imperative, Manual for Start-ups), zijn interviews gehouden met innovatiemanagers van DSM en Philips, en wordt het model ontwikkeld en getest op basis van de resultaten van audits in 2011 en 2012.

De vijf ontwikkelfases

Onderstaande figuur geeft globaal de vijf ontwikkelfases van het model weer. De fases zijn afgezet tegen de looptijd van de opstartinvestering van het Platform. Het ideale centrum slaagt er dus in om na uiterlijk 5 jaar de eindsituatie van zelfvoorzienendheid en duurzaamheid (fase 5) te bereiken. Na een korte typering van de fases in onderstaande tabel volgt een uitgebreide beschrijving van iedere fase.

Figuur 1: de ontwikkeling van de centra volgt vijf fases



Referentiekader: 5 fasen van ontwikkeling

Fase 1: Starten

Er is een business plan waarin de partners commitment geven en concrete business model opties staan omschreven. Er is toezegging van liquide middelen en *in-kind* bijdragen van bedrijfspartners, er is gekozen voor een *governance* structuur en er is inzicht in de wijze waarop de komende jaren het plan wordt uitgevoerd.

Fase 2: Testen

Aannames uit het business model zijn getest, proposities zijn ontwikkeld en getoetst bij klantgroepen. De organisatie wordt opgebouwd. Partners hebben financiële en operationele afspraken uitgewerkt en prototypes van diensten zijn ontwikkeld. De (*governance*) structuur is vormgegeven. Een belangrijke stap is gezet in de positionering in de regio.

Fase 3: Lanceren

Het centrum is zichtbaar in de markt, de organisatie levert de eerste diensten, de inkomstenstroom komt op gang, en op basis van feedback van klanten worden diensten doorontwikkeld. In fase drie zijn de diensten van het centrum geïmplementeerd, en wordt de organisatie gereed gemaakt voor opschaling. Het centrum staat op de strategische agenda's van de partners waardoor de partners ook op operationeel niveau een pro-actieve bijdrage leveren aan het centrum.

Fase 4: Uitbreiden

Het centrum heeft een breed bereik, de organisatie schaal op (dienstverlening, klantrelaties en partners), diensten worden verfijnd, uitgebreid en gestopt/afgestoten. In fase vier heeft het centrum een dienstenportfolio met een aantal succesvolle proposities die voldoende inkomsten genereren. De organisatie heeft diverse bedrijfsmatige processen ingericht om de continuïteit van de kwaliteit en de geldstromen te kunnen garanderen.

Fase 5: Onderhouden

Het centrum is financieel zelfstandig en kan zonder de opstartinvestering van de overheid functioneren waardoor de overheid zich als financier kan terugtrekken.

Fase 1: Starten

Stap 1 in de ontwikkeling van een publiek-private onderneming is het opstellen van de business case samen met de partners. Daarin wordt duidelijk gemaakt waarom het centrum er moet komen en hoe de verschillende partners daaraan gaan bijdragen.

De partners staan vervolgens voor de uitdaging om concreet te maken wie de klanten zijn, wat het centrum de klanten moet leveren en waarin het centrum zich onderscheidt van andere aanbieders. Het doel is te komen tot een unieke waardepropositie, op basis van een reële kwantitatieve en kwalitatieve marktvraag. Het is daarvoor nodig om de verschillende klantgroepen (studenten, docenten, bedrijven) een gedifferentieerd aanbod te kunnen voorleggen en tegelijkertijd omgevingsbewust te zijn van de positie van concurrerende onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten, commerciële aanbieders etc.

Dit wordt uitgewerkt in een realistisch *business model* dat ambitieus, relevant en uitvoerbaar is. Bij een realistisch *business model* moeten ook risicoanalyses en scenario's worden uitgewerkt: welke barrières kunnen zich voordoen en welke oplossingen kunnen we hiervoor op voorhand bedenken? Dit kan bijvoorbeeld gaan om toekomstige economische ontwikkelingen en veranderingen in onderwijsregulering.

Aan het einde van fase 1 zijn de doelen, de aanpak en het ontwikkelpad van het centrum helder gemaakt in een eerste versie van het *business plan* (van maximaal 10 pagina's). De partners onderschrijven de daarin verwoorde noodzaak en belofte van het centrum. Bovendien is het de partners helder op welke wijze, in het bijzonder in het eerste jaar, concreet te werk zal worden gegaan en wat dat van de partners vraagt. Aan het einde van fase 1 is sprake van consensus en *commitment* van de partners over wie wat bijdraagt, en wie wat doet.

Onmisbaar

- Een heldere definitie van de waardepropositie, geformuleerd vanuit de behoeften van echte klanten;
- Interviews met toekomstige klanten om zicht te krijgen op deze behoeften;
- Een eerste *business plan*, met daarin een eerste versie van het dienstenaanbod;
- Een team voor de eerste 12 maanden, met daarin in ieder geval een krachtige kartrekker, een *business developer* en vertegenwoordigers vanuit de bedrijfspartners;
- Een begin maken met de vorming van een directie en Raad van Advies;
- Financiering van de belangrijkste partners;
- Financieel commitment van voldoende partners voor de vervolgfases;
- Een opzet van het governance model voor de komende jaren. Voor de eerste 12 maanden is een tijdelijke vorm gereed.

Risico

- Het *business plan* is vooral plan, en weinig *business*;
- Klanten worden niet betrokken in het ontwikkelproces van de organisatie en van de diensten;
- De leiding van het team is vooral onderwijs- en projectmanagementgericht en te weinig ondernemingsgericht;
- Het team is incompleet, de ontwikkeling van het centrum heeft niet de volledige aandacht (in termen van tijd);
- Hard financieel *commitment* van partners is afwezig;
- Sturend *commitment* van de partners is afwezig, bijvoorbeeld in de directie, Raad van Advies of het team.

Fase 2: Ontwikkelen

In de tweede fase worden de concepten uit de eerste fase uitgewerkt en getest. Een centrum moet de behoeften van klanten omzetten in concrete diensten en met *pilots* op waarde toetsen. Belangrijke obstakels, zoals *commitment* binnen de organisatie en juridische randvoorwaarden, zijn geruimd. Afspraken tussen de partners over *in-kind* financiering worden geconcretiseerd.

In fase 2 wordt het *business plan* uit fase 1 geëvalueerd, bijgesteld en verder uitgewerkt. Het is hierbij van belang om de positie van de partners steeds weer in ogenschouw te nemen: wat betekent bijstelling van het *business plan* en de ontwikkeling van het centrum voor de afzonderlijke posities, belangen en strategieën van de partners?

Zodra een concreet dienstenportfolio is ontwikkeld, kan een centrum ook starten met het bouwen aan de bekendheid en het imago van het centrum bij partners en de klanten. Daarmee wordt de belofte van het centrum concreet gemaakt.

Aan het einde van deze tweede fase moet het centrum diverse *pilots* uitvoeren en evalueren. In bestuurlijk opzicht beschikt het centrum over een directie, een toezichtsorgaan en eventueel over een Raad van Advies, en zijn heldere afspraken gemaakt over hoe de ontwikkeling en de prestaties van het centrum worden gevolgd en hoe daarop wordt gestuurd (*governance*).

Onmisbaar

- De ontwikkeling van een dienstenportfolio;
- Een duidelijk onderscheid tussen prioriteiten voor korte en lange termijn;
- Installatie van een kernteam voor de komende jaren;
- Financieel *commitment* van de partners aan de *pilots* en het vervolg erop;
- Er is sprake van een *governance*-structuur;
- De interne organisatie staat en is afgestemd met de partners;
- Het *business plan* is uitgewerkt.

Risico

- Er kunnen nog geen concrete diensten worden getest.
- Klanten worden nog niet betrokken bij de ontwikkeling van diensten;
- De *governance*-structuur is niet afgestemd op de specifieke context van het centrum, waarin verschillende belangen van de partners moeten worden verenigd;
- Er is sprake van een incompleet team dat geografisch te verspreid is of *parttime* werkt en waarin docenten niet worden betrokken;
- Bedrijfspartners zijn niet vertegenwoordigd in het team en/of de directie, of worden niet als adviseurs betrokken;
- Marktonderzoek is gebaseerd op *desk research* en niet op veldwerk;
- Financiering van partners is nog niet zwart op wit gezet;
- Partners zijn afwezig bij interne (strategie) bijeenkomsten;
- Een of meer partners blokkeren de voortgang.

Fase 3: Testen

In fase 3 zijn de diensten over de gehele linie ontwikkeld en worden ze op beperkte schaal geïmplementeerd. In deze fase is het van belang om de belangrijkste problemen eruit te halen en de diensten meer in overeenstemming te brengen met de (ontwikkende) klantbehoeften. Het op grotere schaal organiseren van feedback van de klanten is daarin essentieel. Daarnaast worden in deze fase nieuwe partners gezocht, cruciaal om in een volgende fase tot opschaling te komen.

In deze fase moet een centrum ook de marketing- en communicatie-inspanningen intensiveren. Daarnaast kunnen de bekendheid en het imago van het centrum worden versterkt door positieve *feedback* van klanten te gebruiken en partners als ambassadeurs in te zetten. Het vergroten van de *zichtbaarheid* (voor de klanten) en *aantrekkelijkheid* (voor nieuwe partners) moet hoog op de agenda staan.

Om het centrum te kunnen blijven ontwikkelen, is het van belang om de bijpassende financiering en capaciteit op te bouwen. Het gaat dan om uitbreiding van het team en de middelen die nodig zijn voor opschaling in fase 4.

Aan het einde van fase 3 zijn de diensten die in fase 2 zijn ontwikkeld, ook daadwerkelijk op kleine schaal geïmplementeerd. Ze zijn dus uit de pilotfase. In fase 3 zijn bovendien keuzes gemaakt ten aanzien van organisatie, financiering en capaciteit, die essentieel zijn voor opschaling in fase 4. Deze keuzes kunnen niet worden gemaakt zonder de samenhang met de strategische agenda van de partners in ogenschouw te nemen.

Onmisbaar

- Kleinschalige implementatie van ontwikkelde diensten blijkt succesvol;
- Partners (laten) doen wat is afgesproken;
- Diensten ondergaan *tweaks* in plaats van grootschalige veranderingen;
- Het team, directie, bestuur, Raad van Advies en functioneren zoals bedoeld;
- Afspraken over de *governance*-structuur moeten in de uitvoering niet meer tot grote veranderingen leiden;
- Financiering en capaciteit zijn op niveau, en er is voldoende zicht op nieuwe partners om in fase 4 tot opschaling te komen.

Risico

- Er zijn geen diensten om te tonen, geen testresultaten en geen implementatieplan;
- De ontwikkelde diensten blijken haaks te staan op de behoefte van de markt;
- Het opschalen van *pilot* naar kleinschalige implementatie faalt vanwege de omvang;
- Partners haken af of tonen slechts beperkte inzet;
- Het team is onvoldoende toegerust of te klein om aan de eisen te voldoen;
- Bedrijfspartners zijn niet vertegenwoordigd in het team en/of de directie, of worden niet als adviseurs betrokken;
- Er is geen sprake van positieve *feedback* vanuit belangrijke partners;
- Er is geen formele *governance*-structuur waarin resultaatevaluatie en nieuwe doelstellingen kunnen worden vastgesteld.

Fase 4: Uitbreiden

In fase 4 worden de activiteiten op grotere schaal vermarkt. Het is bekend hoe de diensten worden ontvangen door de markt en er worden continu *tweaks* uitgevoerd om de diensten te verfijnen en een juiste prijsstelling te bepalen. Een *feedback loop* is georganiseerd waarmee kwantiteit en kwaliteit in vraag en aanbod worden afgestemd. De organisatie is op schaalvergroting gericht, niet alleen qua dienstverlening, maar ook voor het uitbouwen van klantrelaties en het aantal partners.

In deze fase moet het centrum in staat blijken om een positieve *cash flow* te genereren en de financiële omvang te bereiken die in het *business model* is voorspeld. De belangrijkste partners moeten vervolginvesteringen doen om de opschaling van de organisatie te kunnen realiseren.

Het einde van fase 4 kenmerkt zich doordat het merendeel van de diensten winstgevend is, in die mate dat het centrum voldoende omvang krijgt. In sommige gevallen zullen nieuwe activiteiten worden ontwikkeld of worden afgestoten, afhankelijk van de ontwikkeling van het *business model*.

Onmisbaar

- De kwalitatieve en kwantitatieve inzet van de partners is contractueel vastgelegd en gebeurt in de praktijk;
- De belangrijkste verkoopcijfers voldoen aan de verwachtingen;
- Doorgaande ontwikkeling van diensten, waarbij de *focus* ligt op maatwerk voor de klant;
- Het *business plan* is aangepast op basis van klant*feedback* en is geaccepteerd door alle betrokken partners;
- Vervolginvesteringen van de belangrijkste partners;
- Een voldoende toegerust team dat de opschaling kan leiden;
- Een vaardige directeur, een bestuur op volle sterkte en voldoende externe invloed om bij te sturen.

Risico

- Verkeerde aannames over de behoeften aan diensten;
- De organisatie werkt op (te) kleine schaal om de *business* te laten draaien;
- Partners dragen niet bij zoals afgesproken of haken af;
- Noodzakelijke uitbreiding van het aantal partners vindt niet plaats;
- Er is geen duidelijke *feedbackloop* van klanten, en daarmee geen mogelijkheid tot bijsturing op basis van een concreet beeld van klantbehoeften;
- Er is geen kwantitatieve analyse van de verkoopcijfers met bijbehorend plan om (indien nodig) actie te kunnen ondernemen;
- Kwaliteit van product/dienst neemt sterk af naarmate opschaling plaatsvindt;
- Er bestaan conflicten tussen partners vanwege een nieuwe concurrentiepositie;
- Het *commitment* van sleutelpartners neemt af omdat zij geen haalbaar vervolg zien.

Fase 5: Onderhouden

Fase 5 is de eindfase, waarin het centrum zelfstandig door kan zonder de opstartfinanciering van het Platform. De activiteiten lopen zoals beoogd en zijn financieel voldoende succesvol om door te zetten. De organisatie wordt vanuit een gezamenlijk belang en een duurzaam perspectief bestuurd en gefinancierd.

Meetmodel

Bij het meten van de ontwikkeling binnen deze vijf fases spelen zowel proces- als outputindicatoren een rol. De procesindicatoren meten de ontwikkeling van het centrum. De outputindicatoren meten de resultaten van het centrum. De procesindicatoren zijn in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de outputindicatoren. Deze verschillende indicatoren kunnen worden onderverdeeld in vier kwadranten. Deze vier kwadranten zijn ieder opgedeeld in drie dimensies:

Kwadranten	Dimensies
1. Doelgroepen en bereik	A. Business plan
	B. PR & communicatie
	C. Bereik studenten & bedrijven
2. Organisatie	A. Visie & sturing
	B. Teamontwikkeling
	C. Partners
3. Finance & control	A. Kosten & Baten
	B. Financiering
	C. Control
4. Dienstverlening	A. Ontwikkelplatform
	B. Diensten
	C. Faciliteiten

Op basis van de omschrijving en concrete vragen kan worden vastgesteld wat de voortgang op iedere dimensie is. De auditcommissie kent op iedere dimensie een score toe. Die scores samen geven aan in welke fase een centrum zich bevindt. Hiervoor wordt een vragenlijst gebruikt. De komende tijd wordt deze vragenlijst verder geoptimaliseerd.

