



**hbo** centres of expertise

**mbo** centra voor innovatief vakmanschap

---

# **RUIMTE VOOR ONTWIKKELING**

---

**Actieplan: Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap, dé weg naar succesvolle publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs**

17 juni 2013



---

# INHOUDSOPGAVE

**INLEIDING**

4

**SAMENVATTING AANBEVELINGEN**

6

**1. ANALYSE: SUCCESFACTOREN EN KNELPUNTEN**

7

**2. AANBEVELINGEN**

13

**3. VERVOLGSTAPPEN**

19

**BIJLAGEN**

23

---

**hbo** centres of expertise

**mbo** centra voor innovatief vakmanschap

---

# RUIMTE VOOR ONTWIKKELING

---

**Actieplan: Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap, dé weg naar succesvolle publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs**

**Aanbevelingen van de commissie Van der Touw**

Drs. A.F. (Ab) van der Touw (CEO Siemens Nederland N.V.)

Drs. C.M.A. (Karel) van Rosmalen MPA (voorzitter College van Bestuur Zuyd Hogeschool)

Drs. A.H.P.M. (Antoine) Wintels (voorzitter College van Bestuur Summa College)

**Met dit actieplan presenteert de commissie Van der Touw haar aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksopdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Wat is nodig om publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs via de Centres of expertise en de Centra voor innovatief vakmanschap tot een succes te maken?**

# INLEIDING

## Aanleiding en opdracht

Achtergrond van de opdracht aan de commissie is dat dit type samenwerking nieuw is in het onderwijslandschap: het is nog even zoeken naar de juiste samenwerkingsvorm. Bovendien ondervinden de Centra belemmeringen van wet- en regelgeving, zo blijkt uit evaluaties<sup>1</sup>. Hoogst ongewenst, want de centra moeten uitstekend beroepsonderwijs - cruciaal voor Nederlands samenleving en welvaart – juist de wind in de zeilen geven.

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stelde een commissie samen van ervaren kenners van alle betrokken velden: Ab van der Touw (voorzitter, CEO Siemens Nederland), Karel van Rosmalen (collegevoorzitter Zuyd Hogeschool) en Antoine Wintels (collegevoorzitter Summa College) en stuurde hen met de volgende onderzoeksvraag het veld in:

“Wat hebben instellingen in het beroepsonderwijs nodig, mede in het licht van de ervaringen die de

afgelopen jaren zijn opgedaan met de bestaande Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap om hun ambities voor deze Centra succesvol te realiseren?”

Niet alleen geeft de commissie antwoord op deze vraag, maar zij gaat in haar advies tevens in op de rol van het bedrijfsleven en stelt zich actiegericht op. Naast een papieren rapport heeft de commissie ook een praktische bijdrage geleverd aan het succes van de Centra, bijvoorbeeld door bedrijven nauwer te betrekken en successen in de schijnwerper te plaatsen. Hoewel het advies is gebaseerd op de ervaringen met publiek-private samenwerking in de Centra, zijn de adviezen tevens relevant voor andere vormen van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.<sup>2</sup>

## Input voor de commissie

De commissie heeft dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de bestaande Centra en van inputsessies met de werkgroep. Deze werkgroep

1 Auditrapport (2011 en 2012), inventarisatie wettelijke knelpunten (2011), Platform Bèta Techniek

2 Hoewel het advies is gebaseerd op publiek-private samenwerking, zijn de meeste adviezen ook relevant voor de Centra die zich richten op zowel publiek-private als publiek-publieke samenwerking, zoals de Centres of expertise in zorg en onderwijs.

– bestaande uit vertegenwoordigers en experts van bestaande Centra, de ministeries van OCW en EZ, VNO-NCW/MKB Nederland, de onderwijsinspectie, de MBO Raad en de Vereniging Hogescholen – heeft de commissie inhoudelijk ondersteund<sup>3</sup>. Daarnaast heeft

de commissie gebruik gemaakt van de auditrapporten en de inventarisatie rond de wettelijke knelpunten van de Centra van het Platform Bèta Techniek. En experts van de Universiteit van Amsterdam zijn op het terrein van goed bestuur ingezet.

### CENTRES OF EXPERTISE EN CENTRA VOOR INNOVATIEF VAKMANSCHAP

Momenteel heeft Nederland 20 Centres of expertise in het hbo en 14 Centra voor innovatief vakmanschap in het mbo, die we verder kortweg Centra zullen noemen<sup>4</sup>. De eerste zeven Centra zijn in 2011 gestart en hebben inmiddels twee jaar ervaring opgedaan.

De Centra werken met het bedrijfsleven aan aantrekkelijke en kwalitatief hoogstaande technologie-opleidingen. Opleidingen die resulteren in meer en beter(e) (techniek)studenten, toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven, valorisatie, start-ups, vraaggericht opleiden en om-, bij- en nascholing. De Centra richten zich op betere samenwerking en aansluiting tussen onderwijsinstellingen en het (regionale) bedrijfsleven in de topsectoren<sup>5</sup>. Deze vorm van samenwerking (breder dan alleen de Centra) sluit logisch aan op het toenemend belang van publiek-private samenwerking in het onderwijsveld, zoals geformuleerd in het Techniekpact 2020 en de agenda's van de topsectoren.

Tot 2020 investeren verschillende partijen in totaal 225 miljoen euro in de Centra:

- Ruim 112 miljoen euro rijksoverheidsfinanciering. Ook lagere overheden investeren aanzienlijk, rechtstreeks of randvoorwaardelijk, via bijvoorbeeld infrastructuur.
- Zo'n 500 bedrijven worden primair partner van een Centrum. Van deze bedrijven en het onderwijs wordt 112 miljoen (de helft) cofinanciering gevraagd, in geld of door terbeschikkingstelling van faciliteiten, locaties en mensen.
- Naar schatting 12.000 (voornamelijk bèta-technische) studenten zullen profiteren van de intensievere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.
- De beoogde jaarlijkse onderzoek-omzet bedraagt ongeveer 24 miljoen euro en de beoogde omzet voor om-, bij- en nascholing ongeveer 8,4 miljoen euro.

3 Zie bijlage 1 voor de samenstelling van de werkgroep en aanwezigen bij de inputsessies

4 Zie bijlagen 2 en 3 voor een overzicht van de huidige centra.

5 Voor de Centra in het hbo zijn er naast de topsectoren ook Centra in de onderwijs- en zorgsector

## SAMENVATTING AANBEVELINGEN

### Aanbeveling 1:

#### **Pak de twee geconstateerde wettelijke knelpunten aan: vestigingsplaatsbeginsel en BTW**

Het vestigingsplaatsbeginsel leidt ertoe dat studenten geen les kunnen krijgen op die locaties waar de Centra gevestigd zijn (alleen hoger onderwijs) en waar nu juist de state-of-the-art faciliteiten en kennis aanwezig zijn. De BTW-problematiek leidt in een (beperkt) aantal gevallen tot een kostenverhoging van 21% die de samenwerking ernstig belemmert. De commissie vindt dit onwenselijk en adviseert voor beide situaties een aanpassing van de huidige regelgeving; voor de BTW-problematiek is het gewenst op kabinetsniveau tot een overeenkomst te komen.

### Aanbeveling 2:

#### **(Door)ontwikkelen van de leercyclus bij de Centra**

Terwijl elk Centrum unieke – ook voor andere Centra uiterst waardevolle! – leerervaringen heeft opgedaan, is ieder afzonderlijk nog altijd geneigd het wiel opnieuw uit te vinden. De commissie adviseert dan ook de implementatie van de ontwikkelcyclus, waarbij de Centra een maximaal leereffect krijgen, aansluitend op de (bestaande) toetsing op resultaten. Peer-reviews dus, sterkte-zwakke analyses uitvoeren en *evidence based* generaliseren van *do's and don'ts*. Deze activiteiten voorkomen dat de ontwikkelcyclus stopt bij verantwoording afleggen: het leren wordt daadwerkelijk gefaciliteerd.

### Aanbeveling 3:

#### **Creëer een ontwikkelruimte**

Wat mag binnen de wet- en regelgeving nu wel en wat niet? Tegen dergelijke vraagstukken lopen Centra voortdurend aan, zowel op het terrein van onderwijs- als fiscale regelgeving. In theorie blijkt vrijwel alles wat men wil mogelijk; toch komt het er niet van door koudwatervrees bij zowel instellingen, bedrijven, onderwijsinspectie, belastingdienst als de beleidsministeries van OCW en EZ. Er wordt vooral over elkaar gesproken in plaats van met elkaar. Stereotiepe beelden belemmeren de samenwerking in ernstige mate en laten onduidelijkheid voortsudderen.

De commissie stelt voor een zogeheten 'ontwikkelruimte' in te stellen voor in ieder geval vier jaar, die de commissie teniet doet dat er nog geen forum bestaat waar alle betrokken partijen de toepassing van wet- en regelgeving kunnen bespreken. In het forum dat de ontwikkelruimte beheert, nemen instellingen, bedrijfsleven, onderwijsinspectie, belastingdienst en de beleidsministeries van OCW en EZ op beslissingsniveau deel. Deze ontwikkelruimte biedt Centra instant duidelijkheid over wet- en regelgeving. Indien de benodigde ruimte er niet blijkt te zijn, kan het forum de verantwoordelijke minister adviseren over de wijze waarop de Centra toch verder kunnen bouwen aan de beoogde succesvolle publiek-private samenwerking. Hierbij adviseert het forum expliciet over de risico's en de wijze waarop deze te verminderen en te monitoren.

### Aanbeveling 4:

#### **Bevorder en faciliteer samenwerking bedrijfsleven – onderwijs**

De commissie heeft met eigen ogen gezien wat wel en niet werkt en doet een aantal praktische aanbevelingen, waarvan zij een deel al heeft geïmplementeerd:

Aan de Centra:

- Bepaal allereerst gezamenlijk het einddoel en de precieze inhoudelijke activiteiten, beslis pas daarna over de governance vraag<sup>6</sup>.
- Kies een ondernemende directeur met ervaring in het bedrijfsleven én onderwijs.
- Realiseer aanjaagduo's, waarbij de voorzitter College van Bestuur van de onderwijsinstelling en de CEO van een topbedrijf uit de betreffende sector gezamenlijk de ontwikkeling van het Centrum achter de broek zitten. De eerste zes aanjaagduo's zijn van start gegaan!

Aan externe financiers (waaronder overheden):

- Financier alleen die plannen voor publiek-private samenwerking die in samenwerking met het bedrijfsleven zijn opgesteld en waaraan het bedrijfsleven zich daadwerkelijk heeft geëngageerd.

6 In bijlage 7 wordt hiervoor een aantal praktische handvatten gegeven; ook het fasemodel publiek-private samenwerking biedt een *roadmap* naar een succesvolle samenwerking.

**De ontwikkeling van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs bevindt zich in de fase waarin beleidsvoornemens tot praktische uitvoering moeten leiden.**

# 1.

## **ANALYSE: SUCCESFACTOREN EN KNELPUNTEN**

Veel is al geschreven over de noodzaak, urgentie en waarde van deze samenwerking: de lat ligt hoog voor de Centra. De in 2011 gestarte pionier-Centra richtten zich op het ontwikkelen van de samenwerking, waarmee positieve en minder positieve ervaringen zijn opgedaan. Alle cruciaal voor de vraag wat nodig is voor succesvolle samenwerking - zij vormen derhalve de basis van dit advies.

Uit de Centra-ervaringen van de afgelopen jaren is een aantal belangrijke lessen te trekken. Succesfactoren zijn gelegen in de wijze waarop de brug tussen bedrijfsleven en onderwijs wordt geslagen. Vernieuwingen in het onderwijs vergen nu eenmaal tijd, zoals de commissie Dijsselbloem al constateerde.<sup>7</sup> De oprichting van Centra gaat niet zonder slag of stoot. De analyse van de commissie Van der Touw brengt nadrukkelijk in beeld dat de Centra belemmeringen ervaren in wet- en regelgeving - op onderwijs- en fiscaal gebied - onder meer bij het uitlenen van (gast)docenten uit de beroepspraktijk in het mbo, het Onderwijs Examen Reglement (OER) in het hoger beroepsonderwijs,

de regelgeving rondom de vestigingsplaatsen en de afdracht van BTW.<sup>8</sup> Deze belemmeringen, die door juristen en mensen uit de praktijk in de werkgroep zijn behandeld, leiden in veel gevallen tot vertraging.

Grosso modo bestaan de belemmeringen uit twee categorieën. Ten eerste concrete wettelijke knelpunten, ten tweede onduidelijkheid over de toepassing van bestaande wet- en regelgeving op de nieuwe samenwerkingsvorm van de Centra. Daarnaast ziet de commissie een aantal belangrijke succesfactoren. Hieronder worden eerst deze succesfactoren besproken, vervolgens de concrete wettelijke knelpunten en tenslotte de problematiek van onduidelijkheden en ruimte.

### **Succesfactoren in de samenwerking onderwijs-bedrijfsleven**

De commissie constateert dat een aantal Centra erin slaagt de betrokkenheid en commitment van het bedrijfsleven te waarborgen, als er *een inhoudelijk doel* is dat meerwaarde oplevert voor alle partners. Daar waar op basis van de inhoud met elkaar is gewerkt en niet eerst

7 Het rapport Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen (2008), commissie Dijsselbloem

8 Bijlage 5: inventarisatie wettelijke knelpunten (2011), Platform Bèta Techniek

De commissie stuitte op een groot aantal voorbeelden van tijdverslindende discussies tussen partners over inrichting en organisatiestructuur in de opstartfase. In de praktijk kiezen Centra voor verschillende organisatiestructuren: stichtingen, samenwerkingsverbanden, coöperatieve verenigingen, besloten vennootschappen, et cetera. De keuze hangt samen met de specifieke context: hoeveel partners doen mee, hoe goed kennen zij elkaar? Wat beoogt men te bereiken met het Centrum? Er bestaat geen 'beste' interne governance structuur; de commissie ziet dan ook geen perfecte 'blauwdruk' voor de interne organisatie van een Centrum, maar constateert wel dat commitment, gezamenlijke doelstellingen en een voortvarende aanpak belangrijker zijn op de weg naar succes. Op basis van de ervaringen van de eerste generatie heeft de commissie een aantal organisatievormen geformuleerd, voorzien van voor- en nadelen, waaruit de Centra kunnen kiezen (deze is opgenomen in bijlage 7).

is gefocust op een samenwerkingsstructuur wordt eerder resultaat geboekt. Waar daarentegen begonnen is met het uitwerken van de structuur, loopt de samenwerking soms ernstige vertraging op.

Een andere succesfactor is commitment vanuit de top van het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen om ervoor te zorgen dat de Centra worden gezien als *"need to have"* in plaats van *"nice to have"*. Dit impliceert goede afspraken over de wijze van middeleninzet, ongeacht wie voor de (vaak) diverse financieringsstromen penvoerder is. Het gaat om slimme en effectieve inzet van middelen die het Centrum ten goede komen (en niet alleen aan de penvoerder).

Verder valt het de commissie op dat Centra, geleid door een directeur die zowel de wereld van bedrijfsleven als onderwijs kent, doorgaans succesvoller en ondernemender zijn. Met hun "taal" van het bedrijfsleven kunnen zij cultuurverschillen overbruggen.

Daarnaast blijkt het van groot belang dat alle belangrijke partners al vanaf het begin (vóór het schrijven van een business plan) betrokken zijn en samen met het onderwijs concreet activiteiten uitvoeren. Dat is productiever dan eerst de investering binnenhalen, om daarna pas aan de beoogde activiteiten te beginnen.

Daar waar lange-termijn financiering van de Centra al is gerealiseerd, bijvoorbeeld via commitment van overheden, (georganiseerd) bedrijfsleven en het structureel vrijmaken van middelen op de begroting van de onderwijsinstellingen, kunnen Centra zich volledig concentreren op het waarmaken van de ambities en niet primair op de vraag hoe het voortbestaan veilig te stellen. De commissie wijst er graag op dat het bereiken van deze lange-termijn financiering mogelijk is via bijvoorbeeld diverse overheden, maar juist ook

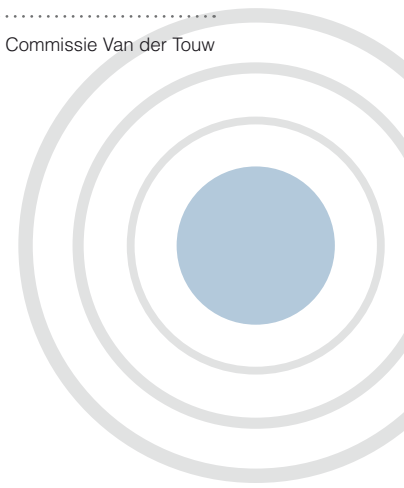
bij het georganiseerd bedrijfsleven (bijvoorbeeld via de O&O fondsen) en via lange-termijn-commitments van bedrijfsleven en onderwijsinstellingen.

#### **Knelpunten in de wet- en regelgeving**

De commissie ziet twee concrete wettelijke knelpunten die aan succesvolle samenwerking in de Centra in de weg kunnen staan. (1) het vestigingsplaatsbeginsel in het hoger onderwijs en (2) de BTW-regelgeving.

1. Het vestigingsplaatsbeginsel zoals beschreven in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) is de wettelijke bepaling dat 2/3 van het onderwijs moet worden gegeven op de locatie van de onderwijsinstelling. Dit beperkt de mogelijkheid om meer dan een derde van het onderwijsprogramma van de opleiding in het hbo op een andere locatie dan de hoofdvestiging te verzorgen. Binnen Centra bestaat hieraan behoefte, opdat studenten les krijgen op de plek waar state-of-the-art faciliteiten, infrastructuur en topdocenten (uit de praktijk) aanwezig zijn: veelal bij bedrijven of bedrijfspcampussen op locatie.
2. Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven leidt tot BTW-heffing. In vele gevallen spreekt dit voor zich, er is met name onduidelijkheid over de precieze fiscale inrichting (zie volgende paragraaf). In enkele situaties betekent dit voor de onderwijsinstellingen echter een kostenpost van 21%, omdat zij de door bedrijven aan hen in rekening gebrachte BTW niet in aftrek kunnen brengen (door de onderwijsvrijstelling kunnen onderwijsinstellingen – in tegenstelling tot bedrijven – de inkoop-BTW niet terugvragen). De geïntensiveerde samenwerking leidt door BTW-heffing tot een kostenverhoging van 21%. De commissie acht dit onwenselijk. Bijlage 4 gaat hier uitgebreid op in.





### Onduidelijkheid over toepassing en toetsing wet- en regelgeving

Een tweede categorie betreft knelpunten waarbij onduidelijkheid bestaat over de wijze waarop bestaande wet- en regelgeving van toepassing is op de Centra. Na een grondige analyse van de problematiek, in nauwe samenwerking met alle betrokkenen komt de commissie tot de conclusie dat de wet- en regelgeving op zichzelf veelal niet de belemmering vormt. De belemmering ligt vooral in de onduidelijkheid over wat wel en niet mogelijk is binnen de bestaande kaders. Dit betreft nadrukkelijk wet- en regelgeving zowel op het terrein van onderwijs als van financiën. Voorbeelden illustreren dit het meest treffend.

### WAARDERINGSKADER VAN DE ONDERWIJSINSPECTIE

Tijdens de inventarisatie van de knelpunten door de commissie gaven Centra bijvoorbeeld aan dat het waarderingskader van de inspectie een belemmering vormt. De belemmering zit dan vooral in de eis dat lessen door bevoegde docenten moeten worden gegeven, terwijl juist praktijkdocenten in de Centra een grote rol spelen. Centra vrezen in de toekomst door de inspectie te worden afgerekend op te veel inzet van praktijkdocenten. De Inspectie toetst uitsluitend achteraf en denkt – in de perceptie van instellingen - niet mee over mogelijkheden binnen de huidige kaders. Zo ontstaat een patstelling die doorontwikkeling verhindert. Bij verdere interactie blijkt het kader toch voldoende mogelijkheden te bieden; daarnaast voorzien (aankomende) wetswijzigingen op korte termijn in nog meer kansen op inzet van praktijkopleiders. De inzet van opleiders uit het bedrijfsleven vormt op zich geen probleem, zolang het reguliere onderwijsteam eindverantwoordelijk blijft en zorg draagt voor de kwaliteit. Het probleem blijkt minder groot dan men aanvankelijk dacht. Echter, zolang dit verkeerde beeld blijft bestaan, verandert er niks.

### ONDERWIJS- EN EXAMENREGLEMENT

Een vergelijkbaar voorbeeld speelt bij de Onderwijs- en Examenregeling (OER) in het hoger beroepsonderwijs. Centra ervaren belemmeringen omdat de bestaande OER niet flexibel genoeg is. Het onderwijsprogramma moet ruim van te voren beschikbaar zijn waardoor de Centra niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in en vragen uit het beroepenveld. Een minder gedetailleerde OER zou uitkomst bieden, maar het idee leeft dat dit niet mogelijk is. Ook hier geldt dat er meer ruimte is dan gedacht. De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) bevat alleen een globale invulling voor de OER: een gedetailleerde uitwerking is geen vereiste. De belemmering lijkt bij nadere beschouwing vooral tussen de onderwijsinstellingen te liggen. Onderwijsinstellingen willen niet afstappen van de vertrouwde (vaak gedetailleerde) invulling van de OER zoals goedgekeurd door de onderwijsinspectie. Op basis van ervaringen met de onderwijsinspectie wordt hiervan afwijken als een risico gezien.

Een laatste voorbeeld betreft onduidelijkheid over de afdracht van BTW, bijvoorbeeld rond de waardering van in-kind cofinanciering door het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven investeert vaak via terbeschikkingstelling van locaties, state-of-the-art faciliteiten en praktijkdocenten, waarbij het voor Centra nog onduidelijk is of hierover BTW moet worden afgedragen. In de praktijk blijken regionale belastinginspecteurs verschillend te interpreteren, dan wel terughoudend te zijn in het doen van uitspraken. Door deze terughoudendheid en variëteit in interpretatie - kortom: wederom onduidelijkheid - ontbreekt de innovatieve slag.

Vergelijkbare onduidelijkheid kwam de commissie op tal van andere onderwerpen tegen. Bevoegdheden van docenten uit het bedrijfsleven; afstandslernen; inzet publieke middelen voor private activiteiten; inzet private middelen als gift; betalen van vennootschapsbelasting en het voldoen aan de staatssteunkaders. In al deze gevallen ontstaat een patstelling doordat de stakeholders niet weten hoe ze verder moeten. Bij nadere bestudering blijkt in de huidige wet- en regelgeving vaak meer ruimte te bestaan dan aangenomen.

De commissie constateert dat de eisen van de wetgever of onderwijsinspectie regelmatig onjuist worden geïnterpreteerd. Men is niet altijd op de hoogte van de precieze eisen en gaat vaak uit van verouderde regelgeving. Tegelijkertijd maken onderwijsinstellingen mee dat overheidsfunctionarissen wet- en regelgeving verschillend interpreteren en dat inspectie en belastingdienst niet eenduidig regionaal toepassen. De op ervaring gestoelde vrees bestaat dat nieuwe vormen van samenwerking door de onderwijsinspectie worden beoordeeld binnen een zeer strikte interpretatie van de wet- en regelgeving. Tot slot verschilt de interpretatie van wet- en regelgeving tussen twee of meerdere onderwijsinstellingen regelmatig. Doordat geen overeenstemming wordt bereikt over de wijze van voldoen aan de wetgeving ontstaat impasse in de samenwerking.

Onduidelijkheid vormt een minstens zo belangrijk knelpunt als de concrete belemmeringen in wet- en regelgeving.

De commissie neemt waar dat betrokken partijen momenteel niet in staat zijn onduidelijkheden weg te nemen. Een Centrum wil horen wat precies kan en mag alvorens zijn koers te bepalen, uit angst later te worden afgestraft door toezichthoudende instanties zoals de Inspectie voor het Onderwijs en de Belastingdienst. Denk aan de diverse ‘affaires’ rond de commissie Schutte en de urennorm, waarbij in het maatschappelijk debat streng is geoordeeld over onderwijsinstellingen. Anderzijds willen de onderwijsinspectie en het ministerie eerst de plannen precies weten alvorens te bezien of ze binnen de wettelijke kaders passen. Bij alle partijen – ook bij het bedrijfsleven – ziet de commissie een afwachtende houding. Door ‘koudwatervrees’ blijft toegezegd commitment achterwege. Met dit terugdeinzen voor (gedeelde) verantwoordelijkheid dient nu definitief afgerekend te worden: dit vormt een belemmering voor de ambities van de Centra.

Innoveren en vernieuwen vraagt nu juist om vertrouwen en ‘overgave’ en een ‘veilige’ omgeving.

Onduidelijkheid over wat kan en mag binnen wet- en regelgeving leidt tot een besef van ‘onveiligheid’ en onjuiste interpretaties (gepercipieerde belemmeringen). Het vreemde feit doet zich voor dat instellingen in de praktijk striktere definitieën hanteren dan daadwerkelijk nodig is: men speelt op *safe*. De commissie ziet dus onterechte percepties over publiek-private samenwerking bij de partners van het Centrum. De noties ‘helderheid’ en ‘publiek-private samenwerking’ worden vrijwel unaniem onduidelijk en abstract bevonden. Dit belemmert het gewenste effect van nieuwe en innovatieve vormen van samenwerking.

De commissie ontwaart drie oorzaken voor koudwatervrees:

1. Deze vorm van samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven is nieuw/onbekend.
2. Haperende dialoog tussen betrokkenen.
3. Betrokkenen zijn geneigd het wiel opnieuw uit te vinden.

### 1. Nieuwe manier van (samen)werken

De samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven komt op gang, maar is nog geen gemeengoed geworden. Het samenwerken binnen een Centrum vraagt van zowel onderwijsinstellingen als bedrijfsleven een fundamenteel andere manier van werken, een structurele cultuuromslag die vooralsnog niet voldoende heeft plaatsgevonden (‘paradigmashift’). Succes staat of valt met samenwerking: onderwijs noch bedrijfsleven kunnen los van elkaar ambities realiseren, maar hardnekkige vooroordelen over en weer kosten onnodig veel tijd. Het (georganiseerde) bedrijfsleven vindt het onderwijs te afwachtend en te risicomijdend en acht zichzelf onvoldoende betrokken bij de totstandkoming van de samenwerking. Het onderwijs is daarentegen juist van mening dat het bedrijfsleven geen verantwoordelijkheid neemt, alleen met de korte termijn bezig is en (financiële) afspraken niet nakomt. Populair gezegd: dat schiet niet op.

Voor onderwijsinstellingen betekent de nieuwe manier van werken niet alleen een cultuuromslag in de relatie met het bedrijfsleven, maar ook met andere onderwijsinstellingen die in de Centra participeren. Ook onderwijsinstellingen moeten anders met elkaar samenwerken. De concurrent van vroeger is nu partner waar het om (nieuwe) studenten gaat. Ook hier moeten

onderwijsinstellingen nog wennen aan hun nieuwe rol. Denken in eigen belang is funest voor de samenwerking en funest voor het welslagen van een Centrum.

Het bedrijfsleven moet op zijn beurt vaak eveneens een slag maken om aan te sluiten bij de cultuur in het onderwijs en bij deze nieuwe manier van (samen) werken. Uiteraard vergt cultuuromslag tijd, maar de commissie is van mening dat deze door alle betrokkenen beslist voortvarender ter hand kan worden genomen.

## 2. Haperende dialoog tussen betrokkenen

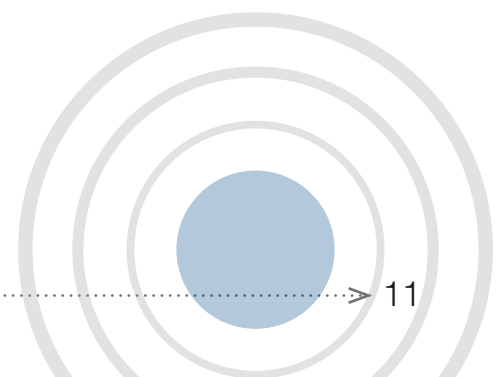
De onderwijsinstellingen, bedrijven, de ministeries van OCW en EZ, de onderwijsinspectie, de belastingdienst en andere partijen zijn alle vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid betrokken bij de uitwerking van de Centra. Er wordt echter vooral *over* elkaar gesproken in plaats van *met* elkaar. Stereotiepe beelden belemmeren de samenwerking in ernstige mate en laten onduidelijkheid voortsudder. De commissie krijgt te horen dat de onderwijsinspectie te bureaucratisch werkt, de belastingdienst ten aanzien van dit soort samenwerkingsverbanden geen beslissingen durft te nemen, instellingen te afwachtend zijn en bedrijven slechts bezig met de korte termijn.

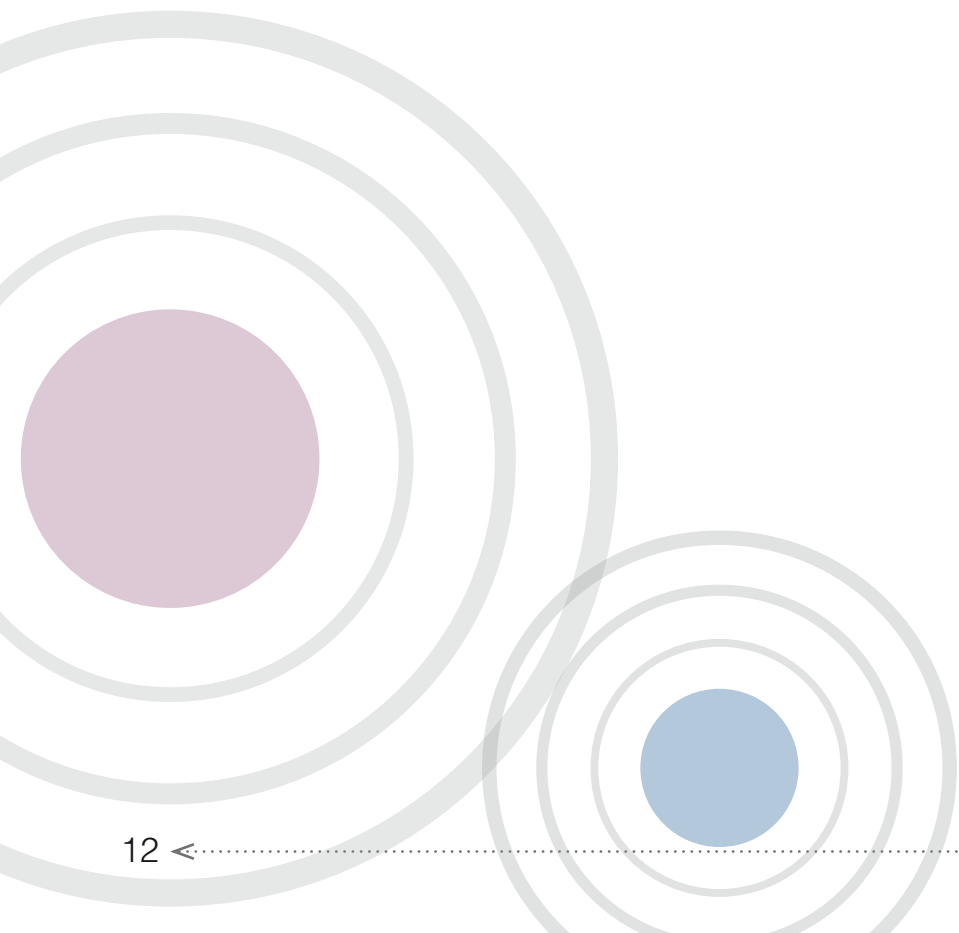
De volgende quote van een werkgroep lid illustreert treffend dat de dialoog ontbreekt om knelpunten te elimineren: *“de afgelopen tijd heb ik regelmatig discussies gezien waarbij mensen uit de praktijk aangeven dat ‘ze het niet voor elkaar krijgen’, waarna ambtenaren, inspecteurs en juristen gaan uitleggen dat het toch echt wel kan.”*

De commissie ervaart juist bij alle stakeholders bereidheid om met elkaar in gesprek te gaan en constateert dat het gesprek in sommige regio's gelukkig goed op gang is gekomen. Niettemin wordt verantwoordelijkheid voor het welslagen van de Centra nog onvoldoende gedeeld. Het ontbreekt aan een werkelijke dialoog; vragen en antwoorden worden over en weer niet altijd goed beluisterd en/of begrepen.

## 3. Wiel opnieuw uitvinden

Ten slotte ligt een belangrijke belemmering in het opnieuw uitvinden van het wiel door Centra en externe betrokken en investerende partijen. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van een infrastructuur die leren vanzelfsprekend maakt. De Centra zijn vooral bezig om hun ambities van de grond te krijgen en zetten beperkt in op het delen van kennis en leren van elkaar. Ook al brengt de commissie hiervoor enig begrip op, deze processen zorgen wel voor vertraging in het realiseren van ambities. De wisselwerking en het van elkaar leren in een nieuwe omgeving, via nieuwe activiteiten zijn juist voor de Centra van levensbelang. Bovendien kunnen de lessen van de Centra nuttig zijn voor andere vormen van publiek-private samenwerking. Hetzelfde geldt overigens voor lagere overheden: zo zijn discussies over bijvoorbeeld staatssteun op nationaal niveau al gevoerd, maar dezelfde discussie is binnen provincies of gemeenten nu aan de orde. Ook deze partijen moeten elkaar beter weten te vinden voor de *lessons learned*.





De urgentie is hoog om de ontwikkeling van publiek-private samenwerking te versnellen.

## 2. AANBEVELINGEN

De commissie hanteert bij de formulering van haar aanbevelingen een tweetal cruciale uitgangspunten, die zowel van belang zijn bij de formulering, als bij de implementatie van de aanbevelingen.

- Het initiatief tot en de verantwoordelijkheid voor een succesvolle samenwerking ligt bij alle betrokken bedrijven en instellingen gezamenlijk. De aanbevelingen plaatsen partijen gezamenlijk, en blijvend, aan het roer. De door de overheid al gecreëerde randvoorwaarden – op het terrein van verantwoording, het bijhouden van de prestaties en het toezicht op de wettelijke kaders – dienen zich te richten op bevordering van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.
- De aanbevelingen bouwen voort op bestaande wettelijke kaders, ondersteuningsfaciliteiten en verantwoordingsmechanismen. De voorkeur voor een oplossing gaat niet uit naar het creëren van formele experimenteerartikelen of additionele sturings- en verantwoordingsorganen, aangezien dit in de praktijk slechts leidt tot vertraging bij de overheid en een afwachtend onderwijsveld. De ontwikkeling moet juist momentum ontwikkelen via optimaal gebruik van de in voldoende mate voorhanden ruimte en mogelijkheden.

Alle stakeholders zijn zich terdege bewust van de urgentie om de ontwikkeling van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs te versnellen. De ervaringen en lessen uit de praktijk zouden de bouwstenen moeten vormen voor doorlopende verbetering en ontwikkeling. De aanbevelingen van de commissie richten zich dan ook op het bieden van ruimte voor ontwikkeling en slagvaardigheid en het wegnemen van bestaande koudwatervrees. De route behelst implementatie van een lerend systeem rondom publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs (mbo én hbo) waarbij de relevante stakeholders zijn betrokken, voortbouwend op de (wetenschappelijke) principes van de *experimentalist governance*.<sup>9</sup> Dit is een leersysteem waarbij de gezamenlijke doelen duidelijk zijn, maar de beste manier om ze te verwezenlijken nog nader wordt vastgesteld. De crux van de Centra: doelstellingen en uitgangspunten zijn duidelijk, de precieze route ernaartoe is een gezamenlijke zoektocht van ‘praktijk’ (onderwijs en bedrijfsleven), beleid (ministeries) en toezicht (inspectie). Vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.

9 Zie bijlage 6 voor een toelichting op de basisprincipes van experimentalist governance.

**De commissie doet vier aanbevelingen:**

1. Pak de twee wettelijke knelpunten aan: vestigingsplaatsbeginsel en BTW;
2. De (door)ontwikkeling van de leercyclus voor elk Centrum;
3. Formeer een ‘ontwikkelruimte’ door/voor beleid, toezicht en praktijk;
4. Verbeter en ondersteun de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs.

**Aanbeveling 1:**

**Pak de twee wettelijke knelpunten aan: vestigingsplaatsbeginsel en BTW**

De eerste set van aanbevelingen door de commissie betreft de wettelijke factoren rondom BTW en vestigingsplaatsbeginsel.

- Het vestigingsplaatsbeginsel in het hbo leidt ertoe dat studenten geen les kunnen krijgen op die locaties waar de Centra gevestigd zijn en waar juist de state-of-the-art faciliteiten en kennis aanwezig zijn. Uitzondering op dit beginsel kan alleen via de CDHO (Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs). De commissie Van der Touw beveelt aan dat elk Centre of expertise in principe uitzondering moet kunnen krijgen van dit beginsel. Gezien het feit dat de nieuwe Centres geacht worden hun activiteiten in 2013 te starten, verwacht de commissie dat deze uitzondering zo snel mogelijk van toepassing is zodat het onderwijs ook op de locaties van Centres mogelijk wordt. Ook voor andere vormen van publiek-private samenwerking kan een herijking van het vestigingsplaatsbeginsel relevant zijn.
- De BTW-regelgeving leidt tot een kostenpost in de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven. De commissie beveelt daarom aan in samenwerking met het ministerie van Financiën binnen de BTW-Richtlijn te zoeken naar mogelijkheden van een overeenkomst op kabinetsniveau.

**ACTIE:** De commissie gaat in navolging van het rapport het gesprek aan met leden van de Kamercommissies Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Financiën om de aanbevelingen en urgentie rondom het rapport zonneklaar te maken; de BTW kwestie is hierbij een aandachtspunt.

**Aanbeveling 2:**

**(Door)ontwikkelen van de leercyclus bij de Centra**

Centra kunnen veel van elkaars ervaringen leren - de huidige Centra hebben veel positieve ervaringen met ‘een kijkje in elkaars keuken nemen’. De commissie doet in het licht hiervan een aantal aanbevelingen gericht op bevordering van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven (de leercyclus binnen een Centrum) en op het leren van elkaar onderling (leercyclus tussen Centra).

Conform de bovengenoemde uitgangspunten zoekt de commissie geen nieuwe (verantwoording) structuren, maar wenst zij aan te sluiten bij wat bestaat. Cruciaal is dat de Centra in staat zijn een maximaal leereffect te organiseren, (mede) aansluitend bij de toetsing op het behalen van beoogde resultaten. Een goede ontwikkelcyclus houdt namelijk niet op bij het afleggen van verantwoording. Juist voor een innovatief stelsel als dat van de Centra is het van groot belang dat er een *leereffect* optreedt. De commissie signaleert een aantal mogelijkheden om dit leereffect te versterken:

- a) Maak als Centrum een jaarlijkse (externe) **sterkte-zwakte analyse** die wordt gedeeld met de (directie van) bedrijfspartners en onderwijspartners en met andere Centra (zie punt b). De commissie sluit aan bij het fasemodel ontwikkeld rondom publiek-private samenwerking.<sup>10</sup> Zij heeft een aantal specifieke aandachtspunten, zoals de cruciale vraag of de partners een gedeelde missie en visie hebben en of financieel (cash naast in kind) commitment is vastgesteld en afgesproken. Dit maakt inzichtelijk waar het Centrum staat en wat de komende tijd nodig is.
- b) Organiseer **peer-reviews**. Op basis van de sterke-zwakte analyses kunnen Centra elkaar onderling via een peer-review-proces ondersteunen, versterken en van elkaar leren. De Centra worden in de organisatie hiervan gefaciliteerd opdat een inhoudelijke uitwisseling plaatsvindt, waaruit lessen worden getrokken en *best practices* vastgesteld. Deze handelwijze waarborgt dat de ervaringen van verschillende Centra bij de verantwoording betrokken worden.
- c) **Wissel kennis uit** en generaliseer *best practices*. De commissie beveelt aan dat Centra – inclusief alle betrokken partijen - juist ook specifieke kennis op het terrein van wet- en regelgeving delen. Ook door partijen die actief zijn in de regio zoals de Human Capital Agenda coördinatoren van de topsectoren

10 Fasemodel publiek-private samenwerking 2013, www.centresofexpertise.nl en www.centravoorinnovatiefvakmanschap.nl

en branche-organisaties. Zo verwacht de commissie waardevolle lessen uit de lopende inventarisatie van de Onderwijsinspectie naar publiek-private samenwerking. De halfjaarlijkse *general assembly* en het gelanceerde eMagazine zijn andere voorbeelden van kennisuitwisseling. Waar kennisuitwisseling (en de peer-reviews) leidt tot nieuwe inzichten en *best practices* dienen deze door middel van evidence based onderzoek eveneens gedeeld te worden via de bestaande verantwoordingsmechanismes. Hieruit kunnen voorstellen voor wijziging van wet- en regelgeving voortvloeien: zo wordt de leeracyclus gesloten.

Deze aanbevelingen zullen er volgens de commissie voor zorgen dat het gewenste leereffect op alle niveaus van het Centrum – de top, het management en de uitvoering – zal plaatsvinden. Overigens is de commissie van mening dat – bij een effectieve uitvoering – al een groot deel van de koudwatervrees en gepercipieerde belemmeringen omtrent wet- en regelgeving wordt weggenomen. Van elkaar leren creëert vertrouwen.

**Opmerking:** De commissie constateert dat in het voorjaar vijf Centres of expertise, toegekend in 2012 (tweede generatie), al gebruik hebben gemaakt van het fasemodel publiek-private samenwerking door middel van een sterkte-zwakke analyse. Het merendeel van de andere Centra zal hiervan najaar 2013 en voorjaar 2014 gebruik maken binnen het kennisprogramma Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap van het Platform Bèta Techniek, gefaciliteerd door de ministeries van OCW en EZ.

### Aanbeveling 3:

#### Creëer een ontwikkelruimte

Vernieuwing en ondernemerschap vergen durf. Experimenteren is lastig waar de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd moet blijven. Hiertoe is wet- en regelgeving in het leven geroepen, alsmede een onderwijsinspectie die handhaaft. Bij publiek-private samenwerking moet voorkomen worden dat belastinggeld ondoelmatig of voor private doeleinden wordt ingezet. Maar wat mag nu wel en wat niet? Tegen dergelijke vraagstukken lopen Centra voortdurend aan. Toch kent onderwijsland geen platform waar alle betrokken partijen de toepassing van regelgeving kunnen bespreken. Om deze omissie op te heffen, stelt de commissie voor een zogeheten ‘ontwikkelruimte’ in te stellen voor in ieder geval vier jaar.

De ontwikkelruimte richt zich op het daadwerkelijk, optimaal benutten van alle in het huidige systeem al bestaande mogelijkheden. Voortbouwen op wat al bestaat met een lichte, systematische aanvulling. Een ‘forum’ beheert deze ontwikkelruimte; Centra zijn er aan het juiste adres voor de benodigde duidelijkheid over wet- en regelgeving. Dit forum jaagt hierdoor de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven aan. Zowel het beleid (ministeries van OCW, EZ en Financiën), onderwijsinspectie en belastingdienst, het onderwijsveld, het bedrijfsleven en de Centra moeten participeren in het forum dat de ontwikkelruimte creëert. De commissie bemerkt namelijk dat belemmeringen pas kunnen worden weggenomen na gezamenlijke bespreking waarbij alle betrokkenen hun kijk op de kwestie kunnen geven. Dit is wezenlijk anders dan een Centrum dat een vraag ‘neerlegt’ bij het ministerie.<sup>11</sup> De werkgroep die de commissie heeft ondersteund vormt een goed voorbeeld. Een werkgroep lid uit een van de Centra ziet het als volgt: *“dat we echt hebben gesproken over de belemmeringen van de Centra met alle verschillende partijen bij elkaar, heeft werkelijk geholpen. Ongrijpbare problemen worden concreet, tastbaar, en doorgaans kleiner dan je dacht. Een belangrijk hart onder de riem om door te gaan op de ingeslagen weg”*.

<sup>11</sup> Dit is één van de oorzaken dat het eerder bestaande expertisecentrum publiek-private samenwerking binnen het ministerie van OCW niet het gewenste effect gehad.

De ontwikkelruimte heeft de volgende – in intensiteit toenemende – functies:



**Niveau 1:**

Verschaft duidelijkheid over wat wel en niet mogelijk is binnen de huidige onderwijswetgeving. Dit omvat een (grondige) herziening van de huidige handreikingen (de notities Helderheid, de daaruit voortvloeiende notitie publiek-private samenwerking<sup>12</sup>). Deze herziening dient plaats te vinden via een gesprek waarin alle betrokkenen aan tafel zitten en is relevant voor alle vormen van publiek-private samenwerking. Juist knelpunten vanuit verschillend perspectief bekijken (wetgever, inspectie, bedrijfsleven, Centra et cetera) brengt oplossingen in de bestaande wet- en regelgeving in beeld. Het is van belang deze oplossingen pro-actief naar onderwijsinstellingen en bedrijfsleven te communiceren. Tevens omvat niveau 1 een informele vraag-antwoord functie, op de wijze waarop de werkgroep nu - succesvol - onder de commissie heeft gefunctioneerd. Op dit niveau is het merendeel van de nu bestaande onduidelijkheid op te lossen.

**Niveau 2:**

Geef duidelijkheid of men op de 'goede weg' is waar het voldoen aan de wettelijke kaders betreft. Een Centrum moet een specifieke casus (laagdrempelig) aan het forum kunnen voorleggen. Na overleg in het forum kan de bevoegde een verwachting uitspreken of de voorgestelde plannen voldoen aan de bestaande wet- en regelgeving (dit betreft altijd de minister van het beleidsverantwoordelijke ministerie, dan wel de inspectie). De literatuur spreekt hier van een *comfort letter*: er wordt geruststellende zekerheid geboden. Een *comfort letter* is echter geen vrijbrief, Centra behouden hun verantwoordingsplicht achteraf. Het forum kan daarnaast behulpzaam zijn door aan te geven welke

risico's het plan draagt en op welke wijze het Centrum deze kan afdekken en monitoren. Ook hier ziet de commissie een belangrijke kans voor een vergroot leereffect.

**Niveau 3:**

Het is niet altijd mogelijk om via een *comfort letter* duidelijkheid te verschaffen: in een innovatief ontwikkelingstraject is het voor de toezichthouder en wetgever lastig om ex ante aan te geven of een bepaalde voorgestelde aanpak uiteindelijk in overeenstemming zal zijn met wet- en regelgeving. Binnen de ontwikkelruimte kan dan toch voortgang worden gemaakt. Het Centrum geeft aan hoe de voorgestelde aanpak bijdraagt aan het doel van de publiek-private samenwerking. Vervolgens brengt het, in samenwerking met het forum, de belangrijkste risico's in kaart en spreekt monitoring van deze risico's af om binnen de bestaande wet- en regelgeving te blijven. Dit maakt vroegtijdige bijsturing mogelijk en biedt een basis om effectieve nieuwe manieren van samenwerking te ontdekken.

**Niveau 4:**

Mocht in de komende jaren blijken dat structurele knelpunten ontstaan – zoals nu met het vestigingsplaatsbeginsel – dan kan het forum binnen de ontwikkelruimte adviseren over de afwijking en aanpassing van (onderwijs)regelgeving (dit kan ook andere vormen van publiek-private samenwerking betreffen). De minister van OCW besluit uiteindelijk tot deze afwijking of aanpassing, het forum kan hierover praktijk gestuurd advies uitbrengen.

12 Notitie Helderheid bekostiging in het hoger onderwijs (2003), Notitie Helderheid bekostiging bve (2004)



Voor het goed functioneren van de ontwikkelruimte luistert de vormgeving nauw. De commissie geeft graag de volgende uitgangspunten voor de vormgeving van een ontwikkelruimte mee.

**1. Samenstelling van het forum.** De ontwikkelruimte is van alle betrokken partijen: onderwijs, bedrijfsleven en overheidsorganen met ieder hun eigen rol. Het centrale uitgangspunt is dat de drie ministeries (OCW, EZ en Financiën), de onderwijsinspectie, de belastingdienst én vertegenwoordigers van de Centra (bedrijfsleven en onderwijs) participeren in de ontwikkelruimte, afhankelijk van de thema's/onderwerpen die aan de orde zijn. De commissie stelt een forum voor dat uit twee geledingen bestaat. Ten eerste een deskundigenforum, met de inhoudelijke experts, die het eerste en tweede niveau uitvoeren en adviseren bij niveau 1 en 2. Daarnaast een besluitvormende geleding met directeuren of DG, specifiek gericht op niveau 2, 3 en 4.

**2. Organisatie.** De weg naar de ontwikkelruimte dient *lean and mean* te zijn: het einddoel staat doorlopend voorop zonder moeizame bureaucratische procedures. Beknopte, heldere documenten en een eenduidig, simpel besluitvormingsproces. Laagdrempelig, zonder 'aanvraagprocedures' en termijnen. Om dit proces goed te laten verlopen is een duidelijke 'poortwachter' (secretaris) onmisbaar.

**3. Ondernemerschap.** Het forum fungeert als vraagbaak en poortwachter van de ontwikkelruimte en weerspiegelt de geest van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs: vernieuwend, ondernemend en met een warm hart voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.

**4. Doorzettingskracht en gezag.** Alle deelnemers aan het forum blijven vanuit de eigen rol en positie verantwoordelijk. Het forum krijgt geen gedelegeerde bevoegdheid. De beslissingsbevoegdheid van de leden binnen de eigen organisatie borgt doorzettingskracht. Alle betrokken partijen zeggen vooraf toe zich te zullen houden aan het forumadvies, tenzij er zwaarwegende bezwaren zijn (op basis van een 'pas toe of leg uit' principe: afwijken alleen met grondige argumentatie).

#### **Aanbeveling 4:**

##### **Bevorder en faciliteer samenwerking bedrijfsleven – onderwijs**

Het bevorderen van nieuwe samenwerking en het faciliteren van bestaande samenwerking is van levensbelang voor de Centra. Zonder samenwerking, geen Centra. De commissie adviseert de samenwerking te stroomlijnen door:

##### **Inhoud voor structuur te laten gaan**

Een succesvolle samenwerking staat of valt met een door alle partners sterk gedeeld commitment voor een inhoudelijk doel. Het Centrum is van wezenlijk inhoudelijk belang voor alle partijen. De precieze activiteiten kunnen per Centrum verschillen, al naar gelang de inhoudelijke wensen van de partners. Alleen dan kunnen bindende afspraken tot stand komen waarbij commitment van zowel bedrijven als instellingen hand in hand gaan. De organisatiestructuur is daarbij ondergeschikt aan de opzet van Centra (vorm volgt functie)<sup>13</sup>. Ervaring leert dat Centra die inzetten op de organisatiestructuur terwijl over de inhoud geen consensus bestaat, enorme vertragingen oplopen.

##### **Een ondernemende directeur te kiezen met ervaring in het bedrijfsleven én onderwijs**

Er bestaan nog steeds grote cultuurverschillen tussen bedrijfsleven en onderwijswereld. De trekker of directeur van een Centrum moet in beide werelden kunnen opereren en bij voorkeur vanuit beide werelden worden aangestuurd. Een directeur die naast kennis van de onderwijssector ook commerciële ervaring in het bedrijfsleven meebrengt, kan deze twee werelden dichter bij elkaar brengen. Hij of zij "spreekt" beide talen. Bovendien draagt dit bij aan het ondernemend en innovatief karakter van het Centrum.

##### **Alleen die plannen voor publiek-private samenwerking te financieren die in samenwerking met het bedrijfsleven zijn opgesteld en waaraan het bedrijfsleven zich ook daadwerkelijk heeft gecommitteerd**

Beleidsontwikkelingen rondom het Techniekpact 2020 wijzen erop dat publiek-private samenwerking een flinke vlucht zal nemen. Zo ontstaat er een investeringsfonds en zal ook het georganiseerd bedrijfsleven toenemend investeren via bijvoorbeeld expertise en de O&O-fondsen. De FME heeft al concreet aangeboden bij te dragen aan de ontwikkeling van de Centra door middel van de inzet van expertise en maakt zich sterk voor financiering uit de opleidingsfondsen, zoals A+O.

<sup>13</sup> Zie onder meer het UNECE Guidebook on promoting good governance in PPP

Zo heeft de FME al het concrete aanbod gedaan om bij te dragen aan de ontwikkeling van een leven lang lerenagenda in minimaal twee Centres of expertise. Ook in het Centrum voor innovatief vakmanschap Maritieme Techniek heeft het A&O fonds van de Metalekro al een forse investering gedaan.<sup>14</sup> Ook kan de infrastructuur van brancheorganisaties of grote ondernemingen een bijdrage leveren aan de vraagarticulatie vanuit het bedrijfsleven.

Bij dit type additionele financiering wijst de commissie op de *lessons learned* bij het opstellen van een business plan, het commitment en gedeeld eigenaarschap van de partners en bij de vormgeving van de financiering. Bij de inrichting van het investeringsfonds zijn *lessons learned* bepalend. Alle partners moeten vanaf het begin nauw betrokken zijn. Financiering door het bedrijfsleven kan overigens op verschillende manieren plaatsvinden; bijvoorbeeld vooraf door financiële toezeggingen, maar ook aan de ‘achterkant’ door het dragen van risico’s (bijvoorbeeld door garant te staan voor een investering waarvoor bepaalde prestaties geleverd moeten worden).

**Aanjaagduo’s te realiseren waarbij de voorzitter College van Bestuur en de CEO van een topbedrijf uit de betreffende sector gezamenlijk de ontwikkeling van het Centrum achter de broek zitten als in een dergelijke functie niet is voorzien**

Belangrijke doelstellingen van de duo’s zijn het verkrijgen van privaat commitment en vergroten van de bekendheid van een Centrum in de regio. De commissie stelt een jaarlijkse ontmoeting voor van aanjaagduo’s en minister om voortgang en het oplossen van knelpunten te bespreken.

**In gesprek te blijven in alle fasen van ontwikkeling**

Wellicht een open deur, maar de commissie voelt zich geroepen nogmaals te benadrukken dat communicatie – continu, open en helder – cruciaal is voor nieuwe vormen van samenwerking die een nog delicaat vertrouwen genieten.

**ACTIE:** Gezien het belang dat de commissie hecht aan de aanjaagduo’s heeft zij stappen genomen. Op dit moment zijn al meerdere duo’s actief die de taak hebben hun Centra verder te helpen. Voorbeelden:

- Automotive Center of expertise: dhr. Smalbraak (CEO Pon Holdings), dhr. Boele (voorzitter CvB HAN) en mevr. Knoet (voorzitter CvB ROC ter Aa);
- Chemelot Innovation and Learning Labs: dhr. Nicolaï (president DSM Nederland) en dhr. Van Rosmalen (voorzitter CvB Zuyd Hogeschool);
- Centre of expertise HTSM: Dhr. Schipper (directeur Demcon) en dhr. Boomkamp (voorzitter CvB Saxion Hogescholen);
- Centre of expertise Biobased: dhr. Van Harten (voorzitter RvC DOW Benelux) en dhr. Rüpp (voorzitter CvB Avans hogeschool).

De commissie spreekt de wens uit dat alle Centra hun eigen duo (of trio in de combinatie bedrijfsleven, mbo en hbo) krijgen en zal zich daarvoor blijven inzetten. Daarnaast stelt de commissie een jaarlijkse rondetafel voor van aanjaagduo’s en beleidsverantwoordelijke ministers van OCW en EZ.

<sup>14</sup> <http://www.centravoorinnovatiefvakmanschap.nl/nieuws.html/newsitem/66>

De commissie beoogt met haar  
aanbevelingen bestaande barrières voor  
succesvolle publiek-private samenwerking  
in het beroepsonderwijs weg te nemen.

# 3.

## VERVOLGSTAPPEN

De praktische knelpunten in wet- en regelgeving dienen aangepast te worden en ‘koudwatervrees’ bestreden door via de ontwikkelruimte duidelijkheid te verschaffen. Ook werkelijk innovatieve ontwikkelingen vinden binnen de ontwikkelruimte doorgang. Het leereffect wordt verder versterkt; niet alleen van belang voor publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs, maar ook voor aanpalende sectoren. De commissie is van mening dat publiek-private samenwerking – mede met het oog op het Techniepact – een vlucht moet nemen. Dit vraagt om heldere kaders voor de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven; voor de ministers van OCW en EZ is een voortrekkersrol weggelegd om van de publiek-private samenwerking een succes te maken. De commissie roept de minister van OCW als opdrachtgever derhalve op de vier aanbevelingen voortvarend te implementeren.

Het vruchtbare gesprek tussen alle betrokkenen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit advies is een belangrijk winstpunt. De problematiek was in eerste instantie vaak ongrijpbaar en moeilijk te duiden doordat partijen langs elkaar heen praten,

soms was tijd nodig om gepercipieerde knelpunten te concretiseren. Het is waardevol om de binnen de werkgroep opgebouwde expertise in te zetten, bijvoorbeeld in het deskundigenpanel. Deze werkgroep heeft namelijk al een belangrijke bijdrage geleverd aan het oplossen van onduidelijkheden.

De commissieleden beschouwen hun taak nog niet als volbracht en zijn bereid samen met de werkgroep en de geformeerde aanjaagduo's te blijven jagen (ook op spookbeelden die publiek-private samenwerking hier en daar bedreigen) tot de belemmeringen zijn weggewerkt en de Centra echt een succes zijn. Zij zien hiertoe mogelijkheden door:

- Nauw betrokken te blijven bij de implementatie van de aanbevelingen, bijvoorbeeld tijdens herijking van de bestaande handreikingen, de inrichting van de ontwikkelruimte en de samenstelling van het forum, et cetera. *The devil is in the details!* Graag willen de leden over enkele maanden opnieuw met de minister in gesprek over de voortgang;
- Deel te nemen aan het forum om de kernboodschap uit te dragen: publiek-private samenwerking

betekent een verrijking voor onderwijs, bedrijfsleven en samenleving. En daarbij bedrijven en onderwijsinstellingen die willen samenwerken te begeleiden, te werken aan concrete *do's and don'ts* en bij te dragen aan het wegnemen van koudwatervrees.

- Het gesprek aan te gaan met de leden van de Vaste Kamercommissie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Economische Zaken en Financiën van de Tweede Kamer. Uitwerking van dit rapport vergt draagvlak in het veld en de politiek.

**ACTIE:** De commissie is mede initiatiefnemer van het EMagazine Connect dat een kijkje in de keuken biedt bij de gestarte Centra en informatie uitdraagt over publiek-private samenwerking. Hiermee voert de commissie een deel van haar aanbeveling ten aanzien van kennisdeling en vergaring tussen Centra uit; zij ziet uit naar de vervolgvorsies die via het kennisprogramma Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap tot stand komen.

---

## BRONVERMELDING

---

In bijlage 6 *Experimentalist Governance* staan de verwijzingen naar de wetenschappelijke literatuur waarvan gebruik is gemaakt bij de samenstelling van de aanbevelingen. In dit rapport is daarnaast verwezen naar de volgende bronnen:

- Commissie De Boer (2009), Sectorinvesteringsplan hbo techniek
- Commissie Hermans (2010), Sectorinvesteringsplan mbo techniek
- Auditrapport (2011), Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap
- Auditrapport (2012), Centres of expertise en Centra voor innovatief vakmanschap
- Commissie Dijsselbloem (2008), rapport Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen
- Fasemodel publiek-private samenwerking (2013), Platform Bèta Techniek
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (2011), ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Notitie Helderheid bekostiging bve (2004), ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Notitie Helderheid bekostiging in het hoger onderwijs (2003), ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- OECD (datum onbekend), Principles for the public governance of public-private partnerships
- UNECE Guidebook on promoting good governance in PPP (2008)

---

## OVERZICHT BIJLAGEN

---

**Bijlage 1:** Overzicht secretariaat, deelnemers werkgroep en aanwezigen bij inputsessies

**Bijlage 2:** Landkaart Centres of expertise

**Bijlage 3:** Landkaart Centra voor innovatief vakmanschap

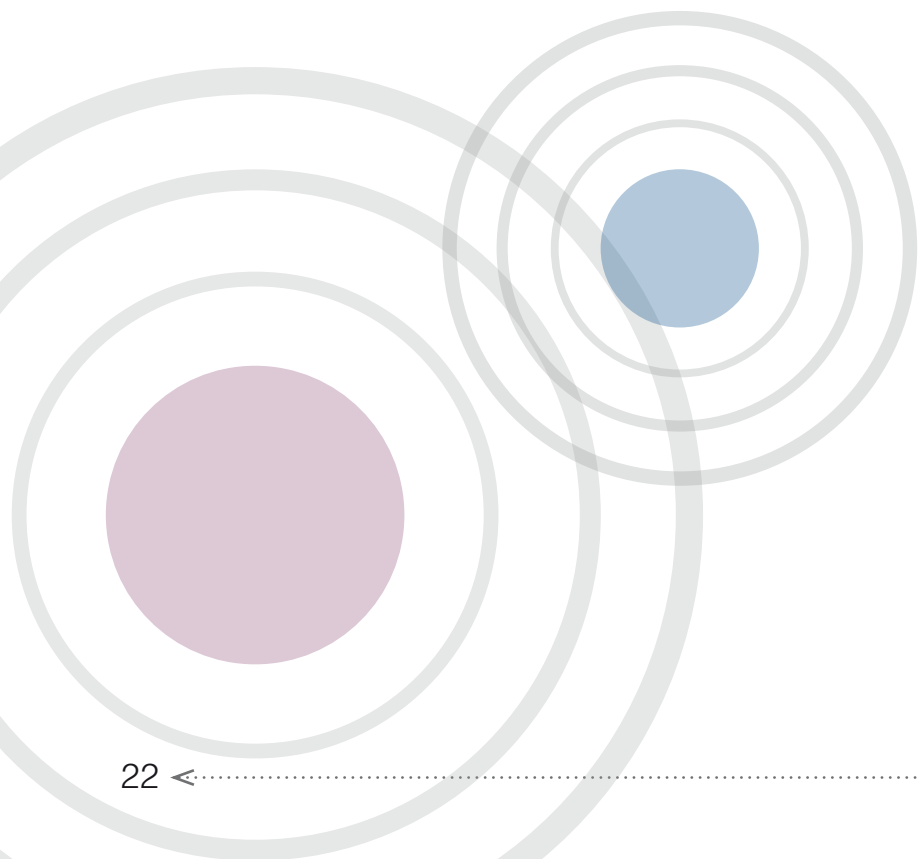
De volgende bijlagen zijn te vinden via [www.centresofexpertise.nl](http://www.centresofexpertise.nl) en [www.centravoorinnovatiefvakmanschap.nl](http://www.centravoorinnovatiefvakmanschap.nl).

**Bijlage 4:** Overzicht BTW-problematiek

**Bijlage 5:** Inventarisatie 2011 wettelijke knelpunten door het Platform Bèta Techniek

**Bijlage 6:** Toelichting Experimentalist Governance

**Bijlage 7:** Overzicht governance varianten inrichting Centra



## BIJLAGE 1

# OVERZICHT SECRETARIAAT, DEELNEMERS WERKGROEP EN AANWEZIGEN BIJ INPUTSESSIES

### Secretariaat

Sabah Dakika	Ministerie van OCW / directie Hoger Onderwijs en Studiefinanciering
Jonne Groot	Ministerie van OCW / directie Beroeps- en Volwasseneducatie
Eelke Heemskerk	Universiteit van Amsterdam / De Galan Groep
Pieter Moerman	Platform Bèta Techniek

### Werkgroep

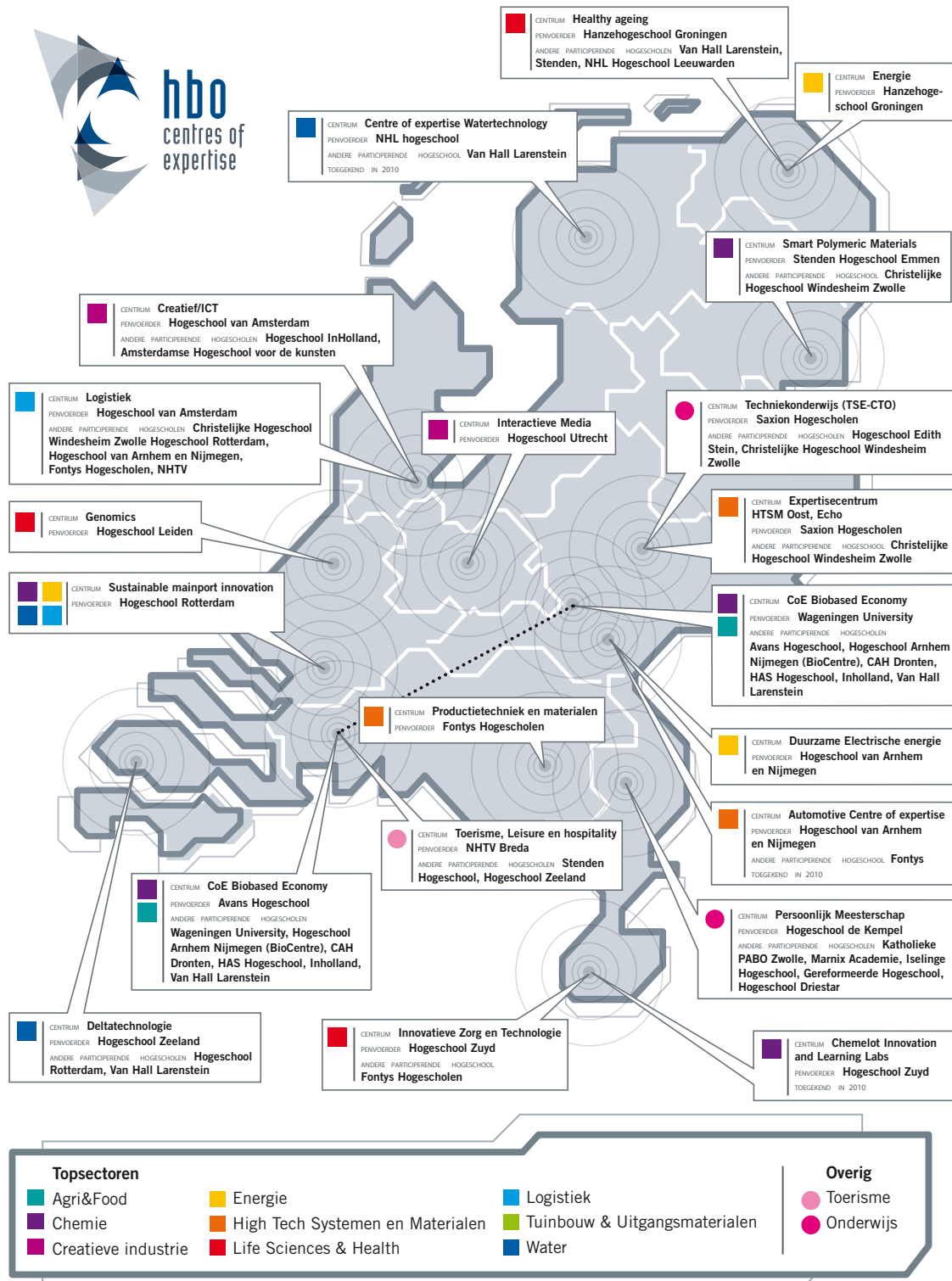
Franske van Duuren	Centrum voor Innovatief Vakmanschap IJ5 Lab
Petra Feenstra	Ministerie van OCW
Cees de Geest	Ministerie van OCW
Marc Gulikers	Zuyd Hogeschool
Pierre Hennekam	Centrum voor innovatief vakmanschap in onderhoud en mobiliteit
Aldert Jonkman	Vereniging Hogescholen
Paul van Kempen	VNO-NCW/MKB Nederland
Henk Kuppens	MBO Raad
Marc de Leeuw	Automotive Centre of expertise
Patrick Leushuis	Ministerie van OCW
Rik Minkhorst	Ministerie van OCW
Erwin Pierik	MBO Raad
Mike Raafs	BTW-expert voor Automotive Centre of expertise
Ellen Slachter	ROC Zadkine
Arjan Uwland	Ministerie van Economische Zaken
Marianne van der Veen	Inspectie van het Onderwijs
Johannes van der Vos	Vereniging Hogescholen
Ber van Zanen	Ministerie van OCW

### Inputsessies met eerste generatie centra (een deel van de werkgroep was hier ook bij aanwezig)

Gerard Adema	Centre of expertise Watertechnology
Diana Bartholomeus	Chemelot Innovation and Learning Labs
Ellen Bijlsma	Chemelot Innovation and Learning Labs
Hans van de Burgt	MBO Automotive Centre
Karel-Jan van Dam	Centrum voor innovatief vakmanschap in onderhoud en mobiliteit
Raymond Herbergs	Centrum voor innovatief vakmanschap in onderhoud en mobiliteit
Johan Veenbos	Centrum voor innovatief vakmanschap in onderhoud en mobiliteit
John Polen	Automotive Centre of expertise
Leon Verhoeven	Automotive Centre of expertise

# BIJLAGE 2

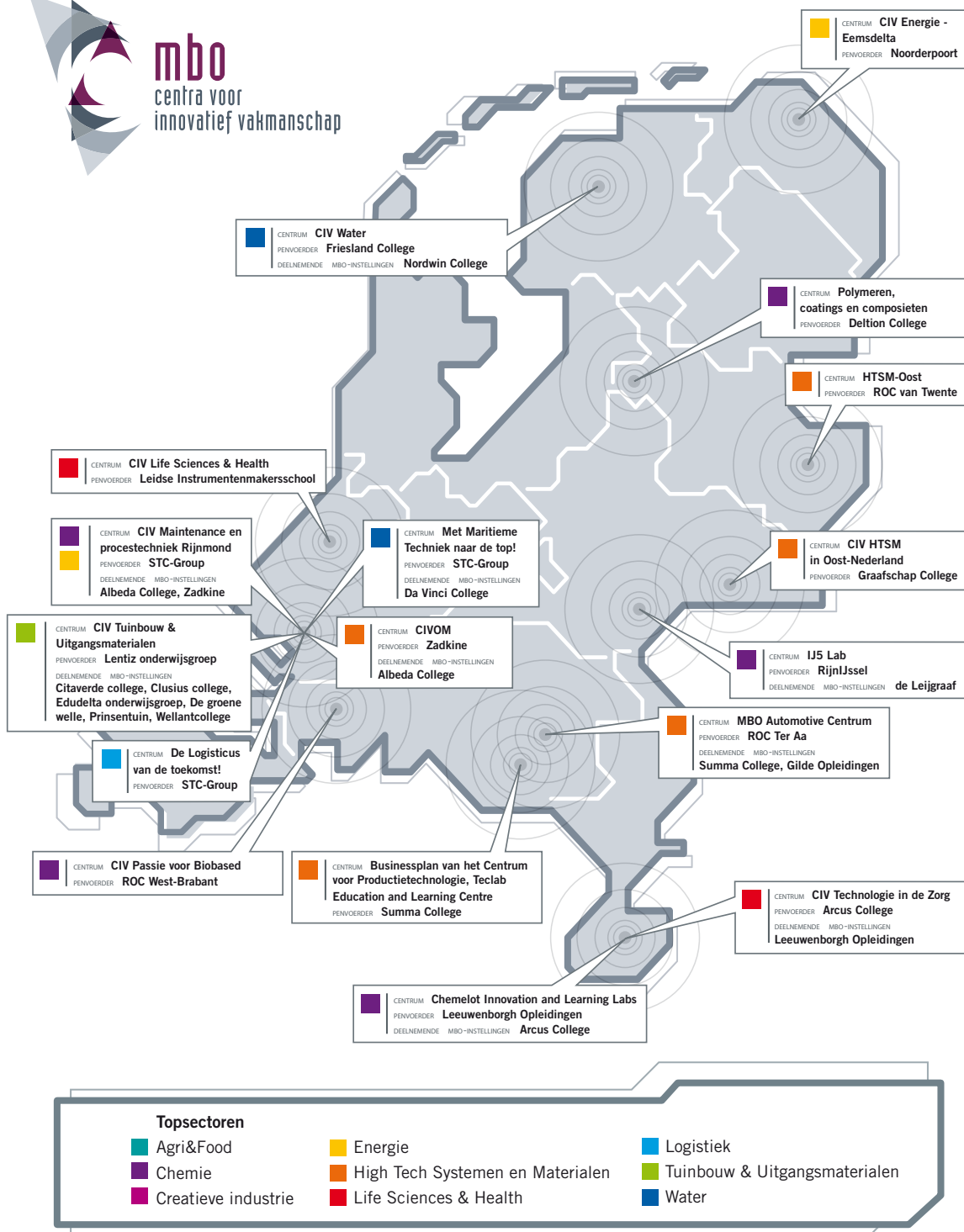
## CENTRES OF EXPERTISE





## BIJLAGE 3

# CENTRA VOOR INNOVATIEF VAKMANSCHAP



A series of horizontal dotted lines for writing.

