



# Governance van Centres of Expertise

door Eelke Heemskerk

Universiteit van Amsterdam & de Galan Groep

Workshop tijdens conferentie HBO Raad & Platform Bèta Techniek  
Centres of Expertise: samenwerken aan hoogwaardige kwaliteit en innovatie

14 december 2012, Congres- en vergadercentrum Domstad Utrecht



# Inhoud

1. **Aanleiding: Governance van Centres of Expertise**
2. **Lastige Vraagstukken: waar lopen Centres nu tegen aan?**
  - Van intentie tot participatie
  - Tussen droom en daad
  - Interne dynamiek
  - Borgen eigenaarschap
3. **Betrokkenheid van de Partners**
  - Bedrijfsleven
  - Onderwijs
4. **Inrichting en Aanpak**
  - Samenwerking & autonomie
  - Kritische succes factoren
  - Governance structuren vier centra

# 1. Governance van Centres of Expertise

- Structuur volgt de inhoud
- Maar: gedoe komt er toch
- “We wisten dat het lastig zou worden. En dat werd het ook”
- Voorgestelde governance in business plan eerste CoE’s pakt in de praktijk vaak anders uit

## Achtergrond workshop

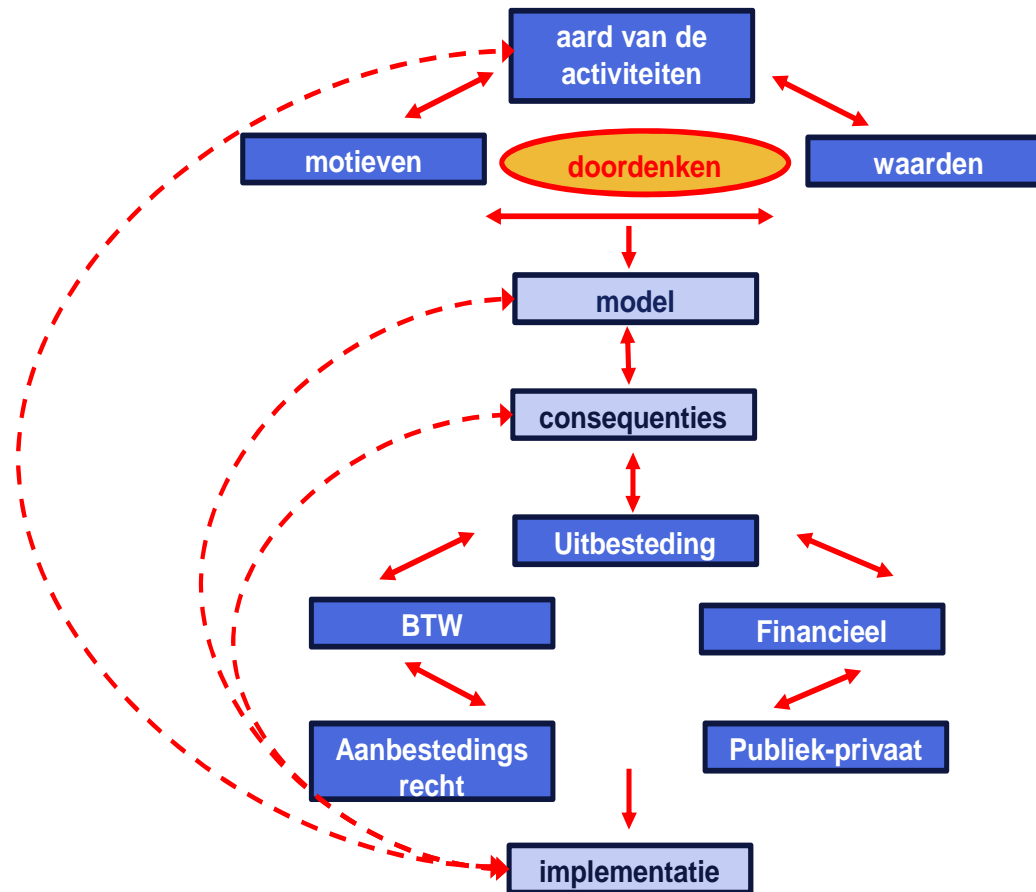
- Platform Bèta Techniek wil Centres waar mogelijk ondersteunen
- Met 18 nieuwe centres in de steigers is het logisch te kijken naar de eerste praktijkervaringen
- Governance is niet vanzelfsprekend
  
- Daarom ronde langs drie Centres of Expertise en één Centrum voor Innovatief Vakmanschap
- Doel is ophalen ervaringen:
  - Waar loop je tegen aan wat betreft inrichting van en proces rondom governance?
  - Hoe ben je daar mee omgegaan?
  - Voor welke structuur heb je gekozen en wat zijn daar voor- en nadelen van?

# 1. Lessons Learned van vier centra

Interviewronde met partners bedrijfsleven, onderwijs en directeuren van:



# 1. Denkmodel Governance eerste ronde COE



# 1. Kritische succes factoren

- Inhoudelijk doel wat *noodzakelijke meerwaarde* oplevert voor alle partners
- “Persoonlijke betrokkenheid en commitment vanuit top partners is cruciaal”
- Wees zuiver in de rollen

“Er ontstaan vaak dubbele petten. Wees hier transparant over en ga er zuiver mee om. Duidelijk besef van je rol op elk moment”

“In geval van dubbele rollen steeds heel erg duidelijk en expliciet acteren vanuit een bepaalde rol: ‘als lid Raad van Toezicht zeg ik dit’”

- Hou vaart in het proces

Succesvolle samenwerking en sturing is voor een deel een resultantie van de gekozen ‘hardware’ (structuur, systemen, procedures), maar voor een groot deel vooral de resultante van de ‘software’ (commitment, competenties, managementstijl) van de samenwerking

## 2. Lastige vraagstukken: van intentie tot participatie

**Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan:**

“Van intentie komen tot concrete samenwerking is ongelofelijk lastig”

“Het is heel erg lastig om commitment om te zetten naar daadwerkelijke investeringen. Men kan niet altijd waarmaken wat men belooft”

“Het is lastig om de partners echt financieel over de brug te laten komen, om van de intenties ook echt participatie te maken”

**Wat kun je doen/nuttige tips:**

- “Hou de periode tussen intentie en implementatie/participatie zo kort mogelijk”
- “Begin simpel, dan komt de rest vanzelf. Begin met wat relatief gemakkelijk te bereiken is”
- “Ga zo snel mogelijk aan de bak en zorg snel voor een stevige personele invulling. Trekker moet dedicated aan de klus kunnen werken.”

“Wij zijn twee jaar een speelbal geweest van iedere hick-up uit de stuurgroep. Dat haalt de snelheid er uit” “Typecast trekker: combinatie ondernemerschap, bedrijfskundig inzicht & onderwijsinzicht/ervaring. Bestuurder/directeur moet ruimte krijgen om te organiseren”

## 2. Lastige vraagstukken: borgen van eigenaarschap (1)

Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan?:

“Je zou willen dat iedereen zich eigenaar voelt, maar in de praktijk is het toch vooral van onderwijs. Onderwijs is steeds in de lead: vraagt het project aan, ontvangt het geld. Dat maakt dat (het beleefde) eigenaarschap van het bedrijfsleven niet geborgd is”

“Bedrijfsleven had een grote mond bij het opstellen van het business plan maar schiet nu te kort. Ze hebben wel een grote behoefte aan studenten, maar het blijkt lastig te zijn om echt bij te dragen aan het centre”

Wat kun je doen/nuttige tips:

- Centre moet een ‘need to have’ zijn
- “Begin niet zonder een gedeeld inhoudelijk doel. Een gedeeld besef dat er iets te winnen valt door samen te werken. Het is cruciaal om een gedeeld algemeen belang te hebben dat in lijn ligt met de individuele belangen en waar een zekere urgentie op zit. Dat voorkomt dat men er in zit als *nice to have* en niet als *need to have*”

“Wederzijds vertrouwen en een heel duidelijke commitment en intentie van alle partijen. De wil om er samen iets van te maken. Dat was er bij ons zeker in het begin. Het is wel wat weggezakt. Mede door gedoe over structuur, te lang dim dammen over governance”



## 2. Lastige vraagstukken: borgen van eigenaarschap (2)

Wat kun je doen/nuttige tips (vervolg):

### *Vooraf binden*

“Alle partijen moeten vooraf een duidelijke statement afgeven waarin ze voor zichzelf en voor de anderen aangeven waarom zij meedoen en wat ze over vijf jaar verwachten. Waarom doe je nu *echt* mee? Wat is de winst die je kunt behalen? Neem geen genoegen met alleen een intentieverklaring. Maak expliciet hoe het doel bijdraagt aan de individuele partners en hun doelen & belangen”

### *Inventariseer vooraf*

“Doe vooraf een intensieve ronde langs alle partners. Inventariseer de verwachtingen en mogelijke pijnpunten of tegenstellingen. Breng dit bij elkaar en maak er afspraken over.”

“Bij bedrijfsleven goed doorvragen: welk profiel uitstroom heb je nodig, hoe kan het centrum je helpen? Dan kun je verwachtingen scherp krijgen”

### *Dicht bij bedrijfsleven*

“Zorg snel voor een apart kantoor/locatie, ga niet ‘inwonen’ bij een onderwijspartner, maar ga fysiek dicht bij bedrijven zitten. Denk aan een goede uitstraling”

## 2. Lastige vraagstukken: interne dynamiek partners

Wat kom je tegen/Waar loop je tegen aan?:

“Interne dynamiek bij partnerorganisaties kan altijd voor onverwachte ontwikkelingen zorgen”

Voorbeeld:

“Toen het voorstel voor de governance structuur uitgewerkt voorlag gaf één van de primaire partners aan dat zij toch niet in die structuur wilde samenwerken. Zij waren juist deze vorm voor hun organisatie aan het opdoeken. Weigering leidde tot schuine ogen bij andere partners en bedrijfsleven. Uiteindelijke oplossing vinden niet alle partners ideaal. Maar het is wel werkbaar”

Wat kun je doen/nuttige tips:

- Inhoudelijke commitment cruciaal

“Dit lastige proces is goed verlopen omdat er daadwerkelijke commitment was van alle partijen: wij willen dit echt. Er was op de inhoud een sterk commitment: wij hebben iets afgesproken en dat willen wij bereiken. Structuur is daarbij nevensgeschikt. Er was geen verschil van mening over het doel, wel over de technische wijze waarop dit te organiseren”

## 2. Lastige vraagstukken: tussen droom & daad

### Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan:

“Er is een verschil tussen zeggen en doen. Bestuurders zeggen toe, maar op niveau daaronder in organisatie is het soms lastig toezegging om te zetten in concrete acties”

“Vaak zie je dat aan de top van organisaties wel visie is op samenwerking, maar lager in de organisatie is er geen commitment. Daar ziet men vooral de problemen en minder de mogelijkheden”

### Wat kun je doen/nuttige tips:

- “Werk niet met vertegenwoordigers in werkgroepen/stuurgroep zonder mandaat; gaat ook erg om personen en onderling vertrouwen”
- “Zorg altijd dat leden van werkgroepen of stuurgroepen daar met mandaat zitten”
- “Stuurgroep moet in het begin veel operationeel werk accepteren, maar zo spoedig mogelijk proberen om een trekker/directeur met bevoegdheden neer te zetten. Stuurgroep kan doorgroeien tot bestuur”

# 3. Betrokkenheid bedrijfsleven (1)

Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan:

“Bij private partners is de betrokkenheid en participatie lastig, ook door de houding van andere partners. Door cultuurverschillen is er ook een neiging om terug te trekken. Het MKB is het doel van de projecten (namelijk betrokkenheid bedrijfsleven), maar er wordt niet goed naar hen geluisterd”

“Begroting van MKB is flexibel en aan verandering onderhevig: zij hebben geen vijf jaren begroting. Dit leidt allemaal tot misverstanden. Voor MKB is het daarmee erg lastig om als partners mee te doen”

“Bij bedrijfsleven soms meer een profiterende dan een participerende insteek”

Wat kun je doen/nuttige tips:

- “Een logischere verbinding met MKB is wellicht als klant of per project. Daarom gaat ons Centre nu meer in de aannemersrol zorgen dat uitvoering van concrete projecten gebeurt met gebruik van inbreng partners”

# 3. Betrokkenheid bedrijfsleven (2)

Wat kun je doen/nuttige tips (vervolg):

- “Substantieel investeren toezeggen zodat het besluit mee te doen niet vrijblijvend is, maar wezenlijk en strategisch. Betrokkenheid bedrijfsleven bij het opstellen business plan”

“Bij aanvang hebben wij gekeken wat we al deden met de bedrijven. Daar hebben we een financiële som van gemaakt en dat als bijdrage van bedrijfsleven opgenomen. Maar dat was dus niets nieuws, geen nieuwe investering van bedrijfsleven. En daarmee misschien geen expliciete commitment”

- “Onderhoud als Centre één op één relaties met bedrijfsleven/MKB om betrokkenheid op pijl te houden”
- “Eigenaarschap en betrokkenheid kan ook worden vergroot door het schakelen en verbinden van de verschillende partners onderling. Partners zijn ook elkaars potentiële klanten. Dat vergroot meerwaarde van Centre en daarmee betrokkenheid”

# 3. Betrokkenheid Onderwijs (1)

Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan:

“Onderlinge verhoudingen tussen onderwijsinstellingen liggen soms lastig”

“Als bestuurders onder elkaar gaat het ook wel om positie, macht, op elkaar reageren. Dan gaat het ook vaak over henzelf en over eigenbelang. Dit komt aan de orde aan de hand van andere onderwerpen op de agenda, zoals de begroting”

“Tussen de onderwijspartners is er veel tijd gaan zitten in praten, duwen en trekken. Veel zaken steeds opnieuw bespreken”

“Cultuurverschillen zijn heel erg groot. Bedrijfsleven heeft een sterke ‘doen’ mentaliteit; ondernemerschap. Basishouding bij onderwijsinstellingen is afwachtend, risicomijdend en soms bang voor gevolgen en represailles. Subsidie-denken van onderwijsinstellingen past niet goed bij ondernemerschap”

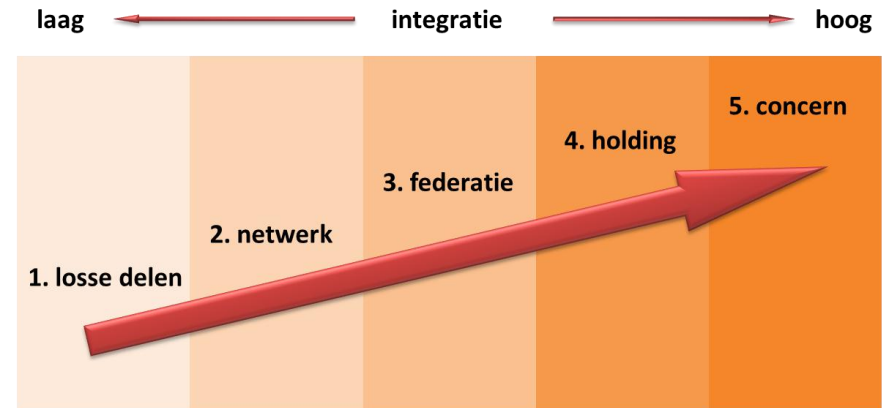
# 3. Betrokkenheid Onderwijs (2)

## Wat kun je doen/nuttige tips:

- “Maak expliciet wat iedere partner als toegevoegde waarde in het project ziet. En dan niet: iedereen moet precies evenveel ‘opbrengsten’ hebben uit het centrum. Maar: iedereen haalt er iets uit wat bijdraagt aan de eigen primaire taak”
- “Altijd gewoon stug doorlopen, ook als het lastig gaat”
- “Maak vooraf afspraken over de scholing van bedrijven zelf, laat dit verzorgen door scholen”

# 4. Samenwerking & Autonomie (1)

- Samenwerken klinkt positief maar
- In de praktijk blijken samenwerkingen vaak niet de verwachte resultaten op te leveren
- Faalgraad ligt hoog



## *Wisselwerking tussen integratie en autonomie:*

- Des te hoger het integratieniveau, des te meer vorm, structuur en invloed voor de nieuwe organisatie. Des te lager de autonomie van de partners. En vice versa
- De vraag is dan: welke mate van organisatorische integratie dient het nieuwe gemeenschappelijke doel het best
- “Basisvraag is: ben je bereid om een deel van je autonomie op te geven/je afhankelijk te maken van anderen? Zo niet, doe dan niet mee”
  - Dit kan leiden tot afvallen partner
  - Maar ook tot aanpassen structuur



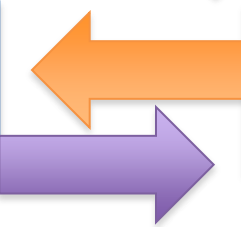
# 4. Samenwerking & Autonomie (2)

Wat kom je tegen/waar loop je tegen aan:

“Het is niet wenselijk als hogeschool om in enige mate de verantwoordelijkheid over het onderwijs - je core business en dat waarop je wordt afgerekend - buiten je eigen organisatie te beleggen. Daarin is samenwerken met andere scholen lastig

Wat kun je doen/nuttige tips:

- “Maak een fundamentele afweging: wat is het Centre? Wat ga je doen met het geld? Zet je het in voor de doelstellingen van het bedrijfsleven, voor de doelstellingen van het onderwijs? Of zoek je een mix van beide?”
- “Probeer met een open houding naar de samenwerking te kijken en niet uitsluitend vanuit het afdekken van eigen risico's en verantwoordelijkheden. Dan bereik je het lange termijn voordelen niet”

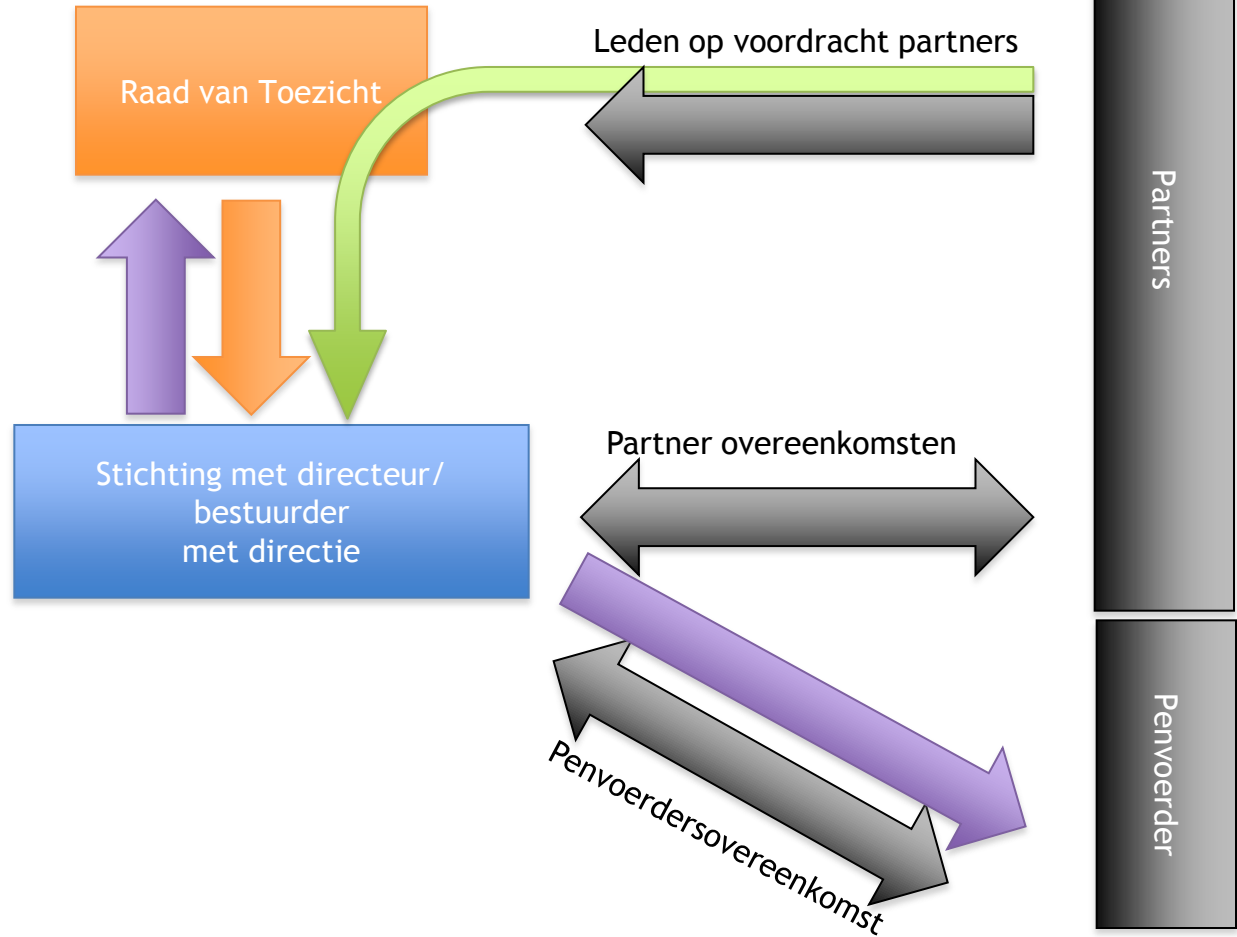


Governance CHILL:

BV met  
Administratiekantoor



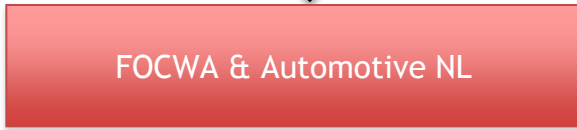
# Governance CEW Stichting met Raad van Toezicht



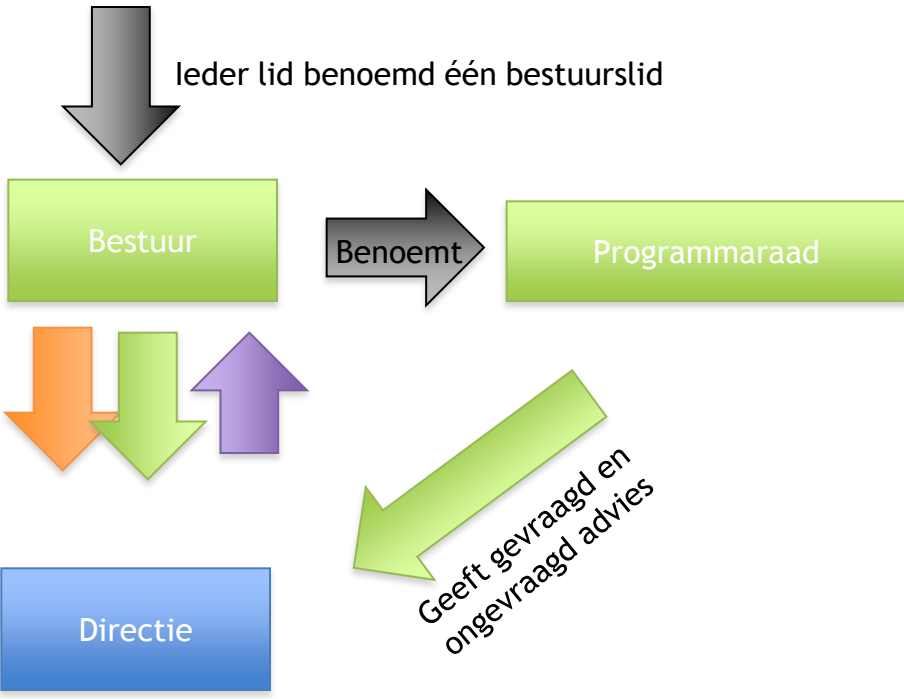
Samenwerkingsovereenkomst 1:  
Bekostigd deel onderwijs



Samenwerkingsovereenkomst 2:



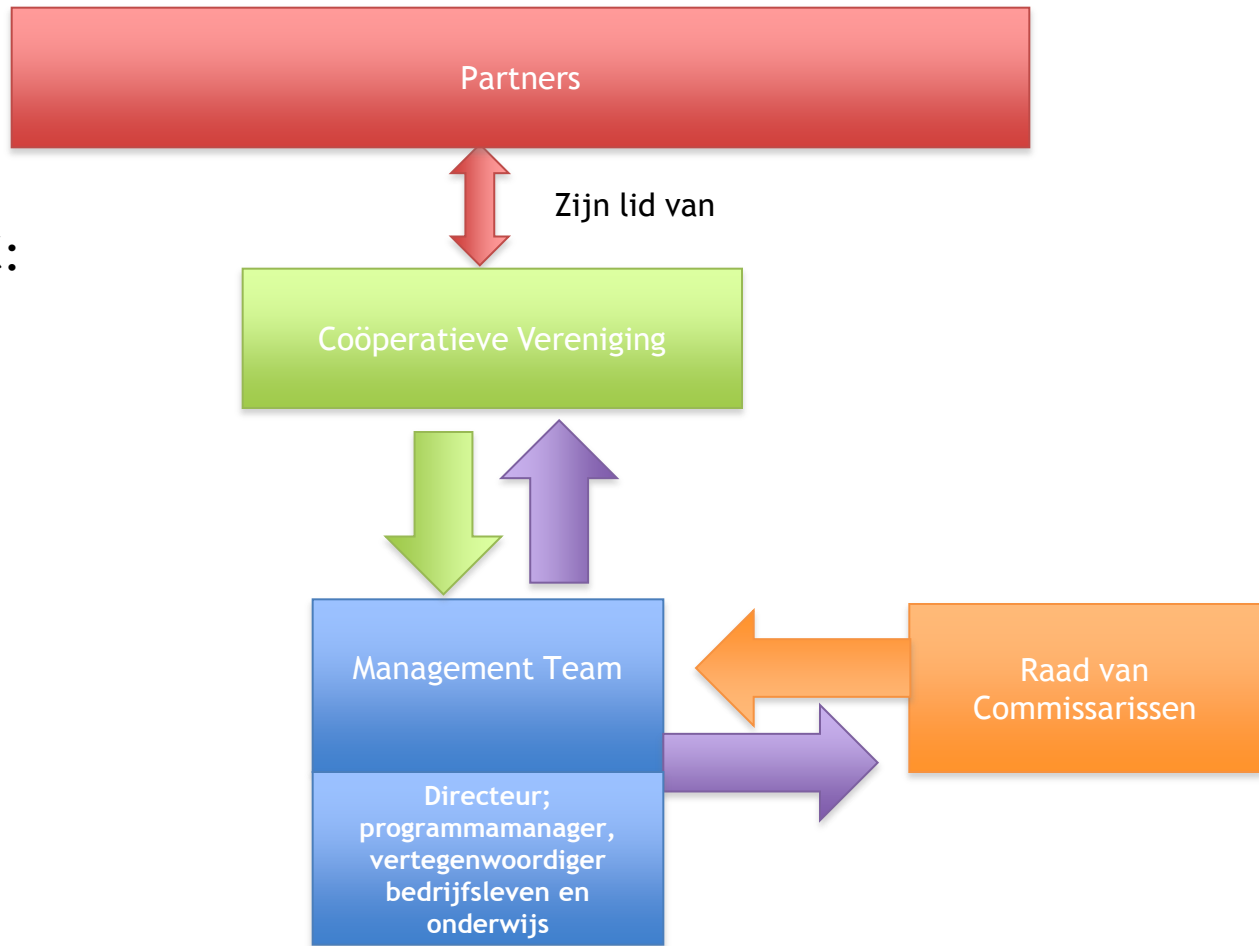
Ieder lid benoemd één bestuurslid



Governance ACE:  
Samenwerkings  
verbanden



Governance MAC:  
Coöperatieve  
vereniging



# Overzicht vier gekozen structuren

	Eigenaarschap	Toezicht	Sturing	Sterk	Minder Sterk
<b>Coöperatieve vereniging</b>	Via lidmaatschap	Via Raad van Commissarissen; deels via vereniging	Integrale zeggenschap via vereniging	Sterke verbondenheid partners; geschikt voor grotere groep partners	Slagvaardigheid
<b>Stichting met Raad van Toezicht</b>	Niet van toepassing want onafhankelijke stichting	Via Raad van Toezicht	In praktijk ook Raad van Toezicht	Onafhankelijk; veel mogelijkheden voor maatwerk in relatie met partners	Vermenging toezicht en sturende rol; Raad van Toezicht functioneert lastig
<b>Samenwerkingsverbanden</b>	Direct via samenwerking	Via bestuur	Via Bestuur. Zeggenschap onderwijs gescheiden via overeenkomst	Behoud van autonomie; aansprakelijkheid en verplichtingen helder bepaald	Geen onafhankelijke entiteit; continuïteit niet vanzelfsprekend; lijkt complex
<b>BV en Administratiekantoor</b>	Financieel eigendom bij partners; zeggenschap in administratiekantoor	Via Raad van Commissarissen	Via Administratie kantoor	Zuivere scheiding rollen; onafhankelijke entiteit met eigendom partners	Meerdere entiteiten



# Aanvullend materiaal via platform beta techniek

[www.platformbetatechniek.nl](http://www.platformbetatechniek.nl)

- **Publiek Privaat Profileren**  
<http://www.centresofexpertise.nl/docs/documenten/handboek-publiek-private-profilering.pdf>
- **Structuur volgt inhoud: Modellen voor (juridische) vormgeving van Centres of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap**  
<http://www.centresofexpertise.nl/docs/Beleidsdocumenten/memo-juridische-vormgeving-2011-def.pdf>
- **Q&A Fiscaal en Publiek en Privaat**



Platform Bèta Techniek

Pieter Moerman

Lange Voorhout 20, 2514 EE Den Haag

070-3119711

[p.moerman@deltapunt.nl](mailto:p.moerman@deltapunt.nl)

dr. Eelke M. Heemskerk

Universiteit van Amsterdam

Galan Groep

[eheemskerk@galangroep.nl](mailto:eheemskerk@galangroep.nl)

035-6948000



platform  
Bèta Techniek

