

hbo centres of expertise

mbo centra voor innovatief vakmanschap

RUIMTE VOOR ONTWIKKELING

BIJLAGE 7

**OVERZICHT GOVERNANCE
VARIANTEN INRICHTING
CENTRA**

Bijlage bij advies Commissie Van der Touw, juni 2013

Bij de inventarisatie van knelpunten in de publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs, stuitte de commissie op een groot aantal voorbeelden waar discussies tussen de partners over de inrichting en de te kiezen organisatiestructuur (te) veel tijd heeft gekost in de opstartfase. In de praktijk ziet de commissie dat verschillende centra voor verschillende organisatiestructuren kiezen. Zo zijn er stichtingen, samenwerkingsverbanden, coöperatieve verenigingen, Besloten Vennootschappen et cetera. De beste keuze hangt samen met de specifieke context: hoeveel partners doen mee, hoe goed kennen de partners elkaar, welke activiteiten voert het centrum uit? Maar ook: wat beoogt men te bereiken met het centrum? Er is dan ook geen interne governance structuur 'als beste' aan te wijzen.

Uit de ervaringen van de pilot centra zijn wel een aantal belangrijke lessen te trekken voor wat betreft het governance vraagstuk. Veruit het belangrijkste leerstuk is 'structuur volgt inhoud'. Juist waar men de samenwerking begon met uitsluitend na te denken over de beste structuur, zien wij dat er weinig vruchtbare samenwerking ontstaat. In sommige gevallen leidt dit tot jaren vertraging.

Een cruciale succesfactor wat betreft de interne governance is vooral een *inhoudelijk doel* wat *noodzakelijke meerwaarde* oplevert voor alle partners. Het centrum moet voor alle partijen een 'need to have' zijn en geen 'nice to have'. Verder zijn persoonlijke betrokkenheid en commitment vanuit de top een succesfactor en is het in het algemeen van belang om vaart te houden in het proces. Zijn deze factoren in orde, dan volgt in de praktijk relatief gemakkelijk een organisatiestructuur. Een goed gekozen interne governance kan vervolgens de samenwerking weer ondersteunen en verder brengen.

Best Practices Interne Governance

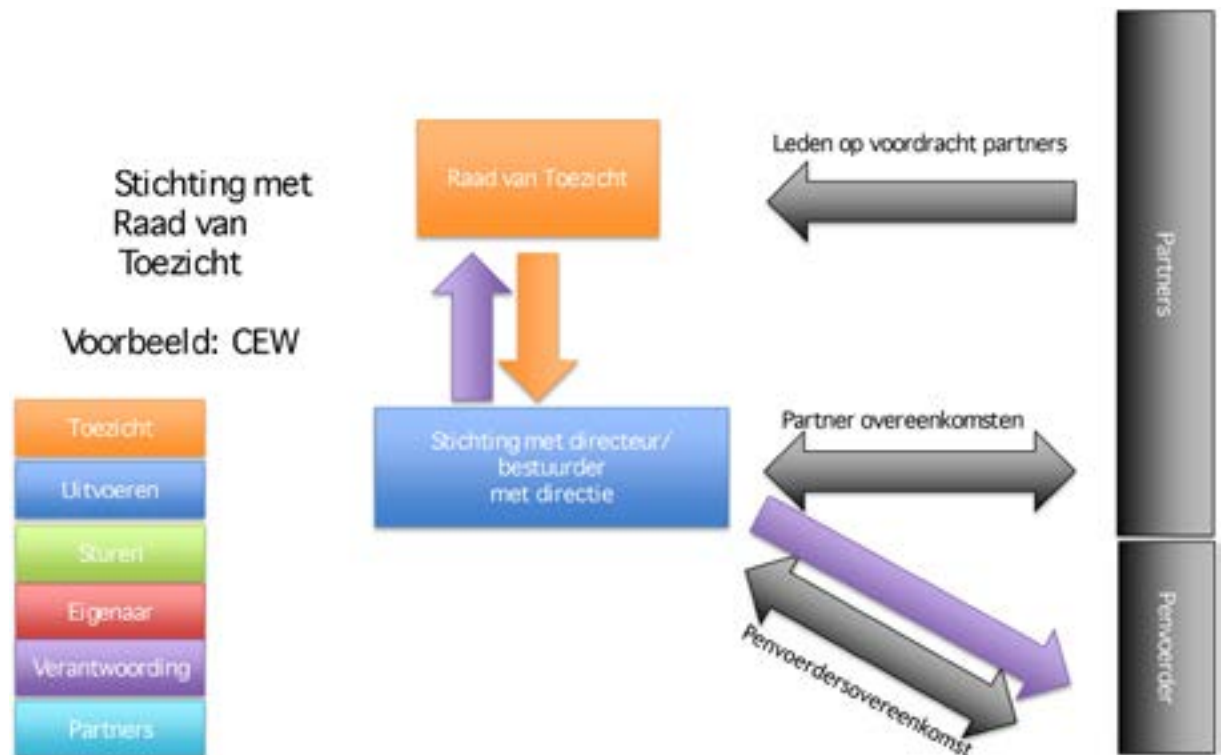
Hoewel er niet één governance model is wat in alle gevallen goed toepasbaar is, leveren de ervaringen van de bestaande centra wel een aantal *best practices* op. Het betreft hier steeds de wijze waarop bestaande centra zijn omgegaan met de dilemma's die zij tegenkomen wat betreft de interne governance. De commissie geeft de *best practices* mee als suggesties en wenken voor de bestaande en nieuwe centra. Slechts zeer zelden ligt de oplossing voor een dilemma of een knelpunt in het wijzigen of aanpassen van de structuur.

Omschrijving Dilemma:	Best Practices	Aard BP
Van intentie komen tot concrete samenwerking is ongelofelijk lastig	Hou de periode tussen intentie en implementatie/participatie zo kort mogelijk	Snelheid Proces
Het is heel erg lastig om commitment om te zetten naar daadwerkelijke investeringen. Men kan niet altijd waarmaken wat men belooft	Begin simpel, dan komt de rest vanzelf. Begin met wat relatief gemakkelijk te bereiken is	Quick Wins
Het is lastig om de partners echt financieel over de brug te laten komen, om van de intenties ook echt participatie te maken	Zorg snel voor een stevige personele invulling. Trekker moet <i>dedicated</i> aan de klus kunnen werken Bestuurder/directeur moet ruimte krijgen om te organiseren. Typecast trekker: combinatie ondernemerschap, bedrijfskundig inzicht & onderwijsinzicht/ervaring en kennis van het onderwijs. Echter dé succesfactoren zijn ondernemerschap en bij centra met meer dan circa 10 beoogde partners, ook commerciële ervaring en kennis van het werkveld.	Leiderschap Leiderschap
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	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 <i>nice to have</i> in plaats van <i>need to have</i>	Conditioneren
Een quote van een pilot centrum: "Bedrijfsleven had een grote mond bij het opstellen van het business plan maar schiet nu te kort. Zij hebben wel een grote behoefte aan studenten, maar het blijkt lastig te zijn om echt bij te dragen aan het centre"	Organiseer vooraf een intensieve ronde langs alle partners. Inventariseer: waarom doe je nu echt mee? Wat is de winst die je kunt behalen? Neem geen genoegen met alleen een intentieverklaring. Inventariseer de verwachtingen en mogelijke pijnpunten of tegenstellingen. Breng dit bij elkaar en maak er afspraken over. 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	Conditioneren Locatie
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	Werk niet met vertegenwoordigers in werkgroepen/stuurgroep zonder mandaat; gaat ook erg om personen en onderling vertrouwen	Leiderschap
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	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	Leiderschap Leiderschap

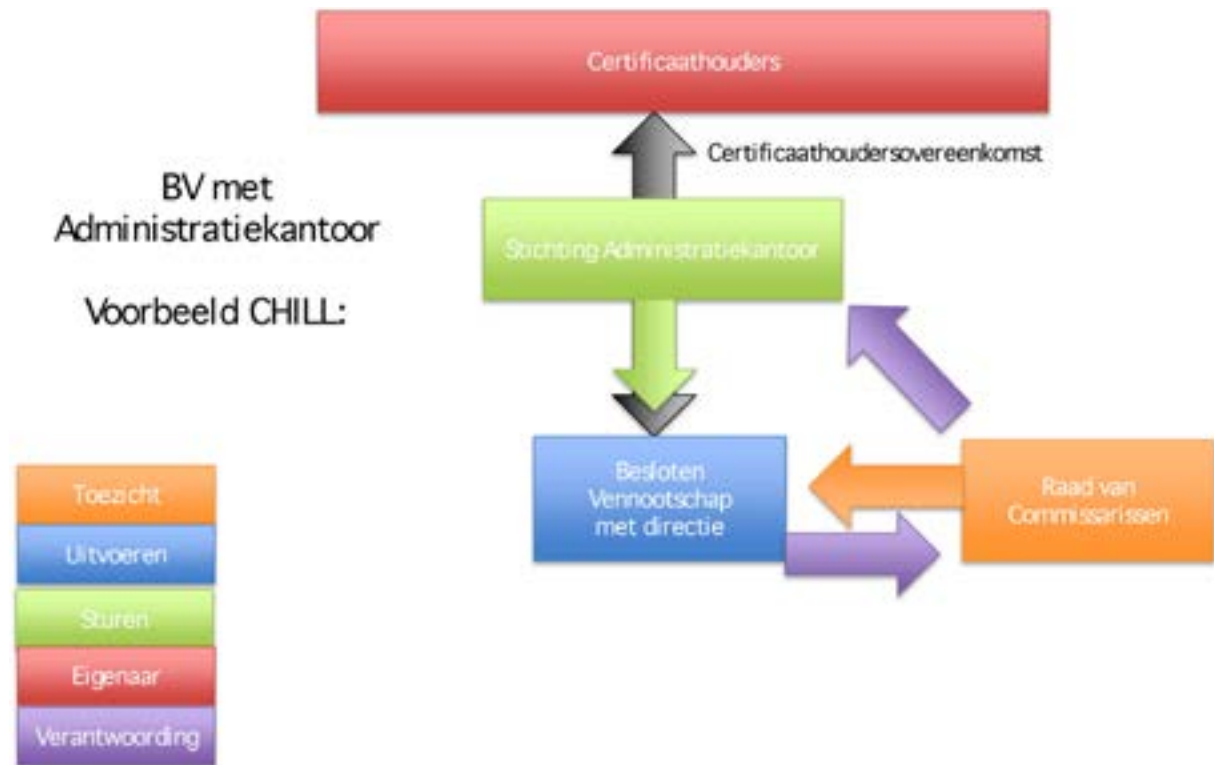
Mogelijke varianten voor inrichting

Wanneer centra op basis van hun inhoudelijke doel een commitment over en weer hebben om samen te investeren in de samenwerking, komt de vraag op in welke structuur deze het beste kan worden weergegeven. Om die centra te faciliteren, geven wij op hoofdlijnen een overzicht van vier mogelijke inrichtingsvarianten.

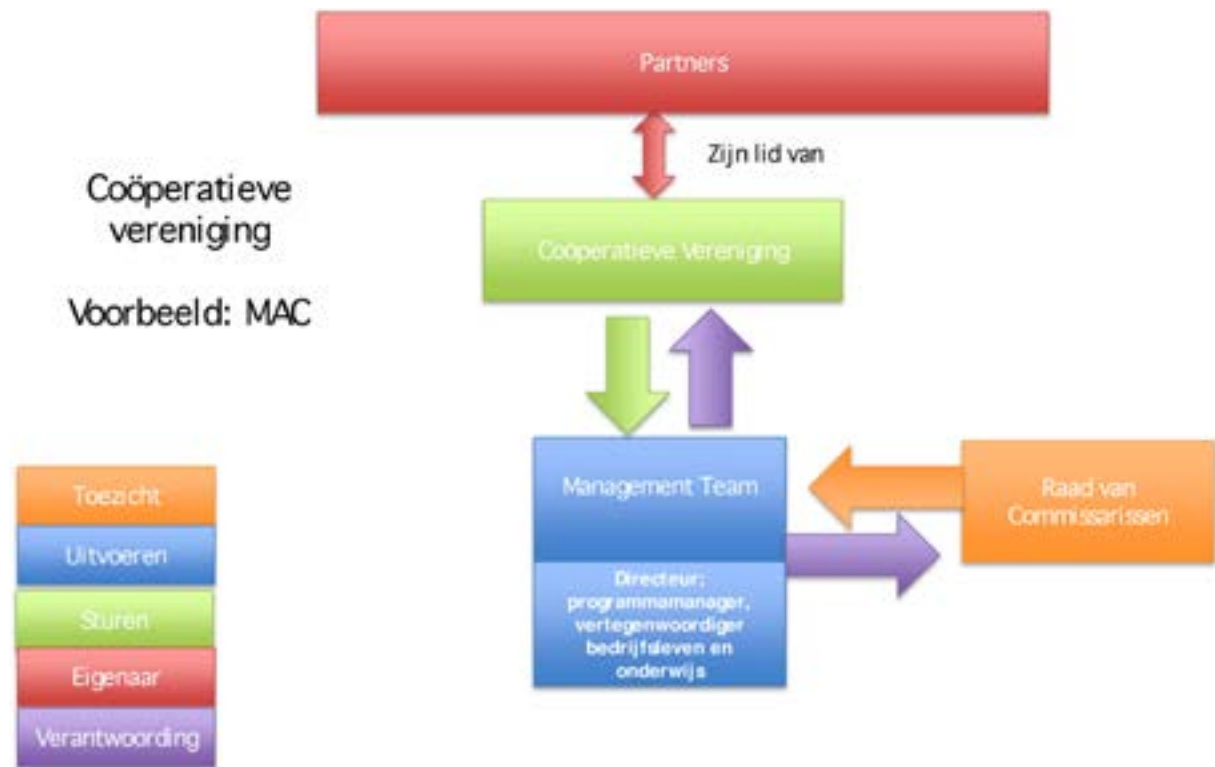
Rechtsvorm	Stichting
Aard PPS	Onafhankelijk centrum
Voorbeeld	Centre of expertise Waternet
Voordelen	Onafhankelijk; veel mogelijkheden voor maatwerk in relatie met partners; ruimte voor ontwikkelen eigen activiteiten
Nadelen	Mogelijk lastige rol voor Raad van Toezicht, mn de eerste groep op voordracht van de partners. Beperkte mogelijkheid tot sturing vanuit de partners
Borging Eigenaarschap	Niet van toepassing want onafhankelijk. Partners benoemen eerste leden Raad van Toezicht
Borging Toezicht	Via Raad van Toezicht
Borging Sturing	Via partnerovereenkomsten



Rechtsvorm	BV met administratiekantoor
Aard PPS	Onafhankelijk centrum met eigenaren op afstand
Voorbeeld	Chemelot Innovation and Learning Labs
Voordelen	Zuivere scheiding rollen; onafhankelijke entiteit met eigendom partners. Geschikt voor grotere groep partners
Nadelen	Meerdere entiteiten
Borging Eigenaarschap	Financieel eigendom bij partners; zeggenschap in administratiekantoor
Borging Toezicht	Via Raad van Commissarissen
Borging Sturing	Via Administratiekantoor



Rechtsvorm	Coöperatieve Vereniging
Aard PPS	Partners verbonden met eigenstandig centrum
Voorbeeld	MBO Automotive Centre
Voordelen	Sterke verbondenheid partners; geschikt voor grotere groep partners
Nadelen	Slagvaardigheid kan wat beperkt zijn
Borging Eigenaarschap	Via lidmaatschap
Borging Toezicht	Via Raad van Commissarissen, deels via vereniging
Borging Sturing	Integrale zeggenschap via vereniging



Rechtsvorm	Samenwerkingsovereenkomsten
Aard PPS	Samenwerkingsverband
Voorbeeld	Automotive Centre of Expertise
Voordelen	Behoud van autonomie; aansprakelijkheid en verplichtingen helder bepaald
Nadelen	Niet geschikt voor grotere groep partners; lijkt complex; afspraken en contracten met bedrijfsleven problematisch (want geen eigen rechtsvorm)
Borging Eigenaarschap	Direct via samenwerking
Borging Toezicht	Via Bestuur
Borging Sturing	Via Bestuur. Zeggenschap onderwijs gescheiden via overeenkomst

