



# Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo

**In allianties werken aan maatschappelijke  
impact voor de toekomst**



# **Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo**

## **In allianties werken aan maatschappelijke impact voor de toekomst**

Eindrapport van commissie Centres of Expertise

C. Reiner (voorzitter)  
H. Bekke  
E. Hooghiemstra  
T. van Mil  
H. de Ruiter  
L. Rullens

Oktober 2019

*De foto's in deze publicatie zijn ter beschikking gesteld door:*

*Centre of Expertise Water Technology (CEW) (p. 6, p. 16)*

*Katapult (fotograaf Maarten Noordijk) CoE HTSM (p. 15)*

*Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (p. 22)*

*SEECE, het centre of expertise voor duurzame elektrische energie (p. 42, p. 62)*

# Voorwoord

We staan in Europa en daarmee in Nederland voor enorme economische, ecologische, technologische, demografische en maatschappelijke uitdagingen. Boeiend en spannend tegelijk. De huidige systemen piepen en kraken in hun voegen. Ons zorgstelsel is bijvoorbeeld niet meer toekomstbestendig. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze samenleving gezond, vitaal en veerkrachtig blijft? Hoe gaan we mensen accommoderen? Een duurzaam, klimaatbestendig en circulair 2050; geen sinecure! Vanuit mijn ondernemerschap en bestuurlijke rollen ervaar ik de complexiteit aan den lijve. Hoe verhouden we ons ten aanzien van geopolitieke spanningen? En hoe zorgen we voor veiligheid en gaan we om met thema's als water en voedsel in dit land? Allemaal grote vragen waar geen spoorboekje of blauwdruk voor klaarligt.

## Nieuw toekomstbeeld

Bovendien zijn er spanningen en tekorten op de arbeidsmarkt. Met name in techniek, zorg en het onderwijs zelf. Dit heeft deels te maken met een florerende economie en deels met demografische ontwikkelingen. De manier waarop we gewerkt hebben volstaat niet meer. We moeten onszelf opnieuw uitvinden. Traditionele systemen en instituties zullen doorbroken moeten worden. Maatschappelijke uitdagingen kunnen alleen het hoofd geboden worden als overheid, markt, onderwijs en kennis in dialoog met de omgeving (de quadruple helix) de handen ineenslaan en op een radicaal andere manier gaan (samen)werken. Het toekomstbeeld is vernieuwend, digitaal, meer integraal, efficiënter, productiever, met meer kwaliteit en aantrekkelijk voor nieuwe generaties. Onder invloed van dit beeld ontstaan nu en in de toekomst nieuwe beroepen met nieuwe specifieke vaardigheden, kennis en competenties. Een jas die het hoger beroepsonderwijs prima past. Om een rol te spelen in deze vernieuwing is tegelijk een uitdaging en een kans voor het hbo.

## Innovatie

De sleutel die toegang biedt tot oplossingen voor al deze vraagstukken is innovatie. Technologische ontwikkelingen volgen zich in razend tempo op. Adaptatie en disseminatie van kennis is van belang, zodat nieuwe technieken en technologieën succesvol toegepast kunnen worden. Sociale innovatie en aandacht voor menselijk kapitaal is randvoorwaardelijk. Deze ingrediënten zijn de basis voor heel veel nieuwe mogelijkheden. Voor de manier waarop we leven, werken en wonen en voor onze welvaart. Het is een continu proces, waarbij we adaptief moeten blijven aan onze omgeving. Op deze manier kunnen doorbraken binnen transitiedomeinen gerealiseerd worden. De commissie is unaniem van mening dat het hbo met de Centres of Expertise daar een belangrijke(re) rol in kan spelen.

De samenwerking binnen de Centres of Expertise is een belangrijke innovatie in het (hoger) beroepsonderwijs. In een ecosysteem werken aan oplossingen die impact hebben op de wijze waarop bedrijven en maatschappelijk instellingen hun producten en diensten aan markten en consumenten kunnen bieden. Die op hun beurt een positieve bijdrage hebben aan de veranderende behoeften van onze maatschappij. Daarmee leidt het hbo professionals op die de wereld van morgen mee vormgeven. Dit vraagt een permanente en wederkerige verbinding met de omgeving (regionaal, nationaal en internationaal) van de Centres. Bedrijven, publieke instellingen, docenten, onderzoekers en studenten ontwikkelen idealiter in samenwerking nieuwe kennis voor de onderwijs- en beroepspraktijk. De relatie met het werkveld is een belangrijk onderdeel van het rapport.

## Inspiratie

Voor de totstandkoming van dit advies hebben we veel mensen gesproken. Bedrijfsleven, belanghebbende organisaties, betrokkenen binnen de Centres, lectoren én studenten. Onlangs sprak ik nog een hbo-student die actief is in een Centre of Expertise. Ze sprak met veel bevoegenheid over haar ervaringen. *'Het is als student heel erg leuk om deel uit te maken van de ontwikkelingen in de maatschappij. Het is nu echt een interessante en boeiende tijd om te studeren. Je leert dicht op de praktijk, weet waar bedrijven mee stoeien en kunt al lerende meegaan met de nieuwe technieken. We kunnen de partners waarmee we werken voeden met onze ideeën en krijgen daar ook ruimte voor. Wij als studenten zijn soms al verder in onze kennis dan docenten. Soms moeten we ze meenemen in nieuwe ontwikkelingen. Dat voelt ook meer als een vorm van samenwerken dan dat het een les is.'* Deze dame is door haar betrokkenheid bij een Centre of Expertise van grote waarde voor de huidige arbeidsmarkt. Ze leert bovendien dat haar specifieke kennis, vaardigheden en competenties ingezet kunnen worden binnen nieuwe of toekomstige beroepen, waardoor ze zich weerbaar voelt op deze dynamische arbeidsmarkt.

## Groeibriljant

Dit illustreert wat mij betreft de enorme groeipotentie die de Centres of Expertise hebben in de nog voorliggende maatschappelijk uitdagingen en de daaraan gerelateerde agenda's en programma's voor alle afzonderlijke actoren. Voor het brede bedrijfsleven, het groot-, maar zeker ook het midden- en kleinbedrijf en maatschappelijke instellingen die veel op zich af zien komen. Voor het onderwijs en onderwijsinstellingen die een antwoord kunnen geven op de vragen van de omgeving. Die het geleerde ook weer kunnen inzetten in het onderwijsaanbod om zo mee te blijven bewegen op alle transitiepaden. Tot slot zullen studenten profiteren van de voorsprong die ze hebben door dicht op de praktijk te leren en samen te werken. Onze samenleving zal op haar beurt de vruchten plukken van de holistische aanpak binnen de Centres.

In ons advies gaan we dieper in op de analyse ten aanzien van het verenigingskader en de ontwikkelingen die nodig zijn om daadwerkelijk de groeipotentie van de Centres of Expertise optimaal te benutten. De veelzeggende term 'groeibriljant' gebruiken we derhalve ook expliciet in de titel van het rapport. Deze potentie wordt niet alleen door de commissie, maar ook door de ondervraagden zo gevoeld. De inclusieve aanpak waarin iedereen mee moet kunnen doen in een Centre of Expertise past volledig in de huidige tijdsgeest. Dat geldt voor bedrijven maar ook voor de onderwijsinstellingen zelf. Op plekken waar kennis- en interessegebied elkaar raken, kan een kleinere hogeschool bijvoorbeeld prima meedoen in een ander Centre. Geografische ligging en beperkte omvang hoeft, én sterker nog, mag geen belemmering zijn binnen de totale kennisinfrastructuur van Centres.

Daarom staan wij een aanpak voor die verbindingen koestert en stimuleert tussen hogescholen, ook als zij wat betreft omvang en geografische afstand verschillen.

## Erkentelijk

Een groot woord van dank gaat uit naar de commissieleden. Stuk voor stuk hebben ze vanuit hun eigen achtergrond, kennis en expertise met onafgebroken enthousiasme en bevologenheid heel hard gewerkt aan de totstandkoming van het rapport. Eenieder heeft daarmee een waardevolle bijdrage geleverd aan het rapport. Met een positieve grondhouding en vanuit een gemeenschappelijk doel hebben we vanaf de start eind januari samengewerkt aan de hoofdaandachtspunten, de aanbevelingen en de onderbouwing daarvan.

Een bijzonder woord van dank voor onze secretaris Frank van der Zwan, die ons hierbij op een zeer deskundige en professionele wijze heeft bijgestaan.

Voor u ligt een heldere handreiking met bijbehorend handelingsperspectief om daarmee de volgende fase voor de Centres of Expertise in te luiden. We wensen u veel leesplezier toe en wij wensen allen die aan de slag gaan met onze bevindingen veel succes toe.

*Claudia Reiner*

# Samenvatting

## Van toen naar nu

De eerste drie Centres of Expertise (hierna: Centres) zijn gestart in 2011. De omstandigheden waarin Centres zijn ontstaan en die van de huidige en toekomstige tijd zijn wezenlijk veranderd. Door de invloed van technologie en flexibilisering is bijvoorbeeld de arbeidsmarkt al niet meer te vergelijken met acht jaar geleden. Beroepen en banen zijn veranderd of verdwenen en weer nieuwe zijn ontstaan. Deze ontwikkeling zal zich komende jaren voortzetten onder invloed van dominante thema's op verschillende domeinen. De impact van klimaatverandering is bijvoorbeeld de laatste jaren enorm toegenomen, onze maatschappij digitaliseert in rap tempo en de demografische ontwikkelingen zorgen voor nieuwe vraagstukken rondom het thema zorg. Al deze thema's hebben weer hun weerslag in de gebouwde omgeving. Als gevolg van de samenhang en wederzijdse beïnvloeding van deze thema's neemt de complexiteit van vraagstukken enorm toe.

## Meervoudige waardecreatie versus inclusiviteit

De Centres zijn gestart als een belangrijke innovatie in het hbo; nieuwe onderzoekende samenwerkingsvormen ten gunste van complexe materie. Meervoudige waardecreatie door samenwerking en verbinding past nog steeds in de huidige context. De snelle veranderingen legitimeren het echter dat Centres opnieuw gewogen worden, in het perspectief van de vraagstukken van dit moment. De soortelijke massa van een Centre moet worden vastgesteld, de waarde echter onbetwist. Of het nu gaat om de toegevoegde waarde aan de kant van 1) onderwijsvernieuwing, 2) de relevantie voor de richting van het praktijkgerichte onderzoek, 3) de unieke mogelijkheid voor onze studenten te functioneren in de veeleisende buitenwereld, 4) de inpassing in de mores van maatschappelijke organisaties en bedrijven actief in de regio, of en bovenal de kans daadwerkelijk 5) bij te dragen aan de urgentie vraagstukken van onze samenleving.

Onbetwist is eveneens het inclusieve karakter van een Centre. Centres zijn daarmee een krachtige voedingsbodem voor horizontale en verticale verbinding op kennis- en interessegebied. Binnen een dergelijke context zijn geen grenzen ten aanzien van omvang en geografische ligging. Een inclusieve benadering is derhalve logischerwijs een open uitnodiging naar partners die meerwaarde kunnen verhogen. Zowel van buiten de hogeschool als van binnen de hogeschool, zoals lectoraten of docentenplatforms. Het devies van de commissie: 'Iedereen die iets bij te dragen heeft, moet mee kunnen doen'.

## Aanpak en rode draad

De commissie heeft derhalve van meet af aan gezocht naar het nieuwe doel en additionele meerwaarde van de Centres binnen de huidige tijdsgeest. Ze is daarom als eerste in gesprek gegaan met stakeholders om 1) te peilen waar kansen voor de toekomst lagen en 2) te reflecteren op de stand van zaken en de uitgangspunten van het verenigingskader. Dit is tevens een onderdeel van de opdracht van de commissie. Een uitgebreide en gedetailleerde reflectie op het verenigingskader is opgenomen in bijlage D. Dit sluit zowel in algemene zin als op onderdelen prima aan bij de gewenste situatie. Papier is echter geduldig, de praktijk vaak weerbarstig.

De commissie constateert op basis van interviews en andere manieren van consultatie (hoofdstuk 3) dat we in het 'veld' vaak nog ver weg zijn van de richting van het verenigingskader.

De commissie onderscheidt twee dominante zaken die als een rode draad door het rapport lopen. Deze dominante lijn wordt door de ondervraagden en de commissie unaniem onderschreven. We zullen deze rode draad in principe vertalen als 1) een gewenst doel en 2) een middel om daar te komen.

De eerste rode draad is een betere aansluiting op maatschappelijke thema's. De commissie ziet een momentum om dat juist nu te vertalen in een nauwe betrokkenheid van de Centres bij de vier maatschappelijke thema's van het missiegedreven innovatiebeleid. Onze overheid heeft deze richting gekozen om op deze wijze innovatie langjarig vorm te geven. De directe omgeving van Centres zoals bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zal zich eveneens gaan verhouden tot dit beleid en de agenda's die gevormd worden. Dit draagt vanzelfsprekend bij aan de wijze waarop de dialoog met overheid en omgeving (bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen) ten aanzien van innovatie gevoerd kan worden. Deze rode draad leidt tot het gewenste doel: snellere toegang tot en actieve deelname binnen het innovatiebeleid van Centres of Expertise.

De commissie heeft daarmee gekozen voor een richting die aansluit bij bestaande paden. Zoals de routes van de Nationale Wetenschapsagenda, de nadrukkelijke keuze voor Sustainable Development Goals (in lijn met de ondertekening de SDG-charter door de Vereniging Hogescholen) en de vervlechting met de tien thema's van de strategische onderzoeksagenda 'Onderzoek met Impact'. De doorontwikkeling van de Centres is complementair en versterkend aan de brede onderzoeksagenda.

De tweede rode draad is een vorm van landelijke regie om de verwachtingen in te lossen en potentie van de Centres optimaal te benutten. Denk hierbij in termen van een duidelijk herkenbaar profiel, aantoonbare impact en regionale en (inter)nationale maatschappelijke meerwaarde. De commissie neemt waar dat dit besef op papier al lang is doorgedrongen, maar dat het vooral ontbreekt aan focus, implementatie en een daarop gebaseerde governancestructuur. De praktijk blijft te veel achter bij de theorie.

## Hoofdaandachtspunten

De commissie ziet een breed gewaardeerde en impactrijke toekomst weggelegd voor Centres en wel op de volgende 5 gebieden:

- Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen
- Centres als instrument voor onderwijsvernieuwing
- Centres als excellente verbinder van 'buiten' naar 'binnen'
- Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisaties
- Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact

## Aanbevelingen voor de Centres

Dit gaat niet vanzelf, en vraagt om extra inspanningen. Zowel binnen en tussen de hogescholen als in relatie tot de stakeholders. Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd kan niet anders dan geconcludeerd worden dat hier grote kansen liggen.

Hiernaast staan de vijf hoofduitgangspunten en elf aanbevelingen gegeven.





---

#### **Uitgangspunt 1**

### **Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen**

- 1 Neem in de kernopdracht voor Centres op dat zij aantoonbare én meetbare impact genereren voor één of meerdere maatschappelijke opgaven.
- 2 Creëer de verbinding met het hbo en de Centres zowel onderling als op maatschappelijke thema's.
- 3 Zorg voor maximale verbinding, synergie en complementariteit tussen bestaande en nieuwe Centres rond een thema.
- 4 Faciliteer als Vereniging Hogescholen binnen het landelijk netwerk de discussie over mogelijke witte vlekken.

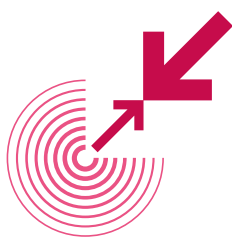


---

#### **Uitgangspunt 2**

### **Centres als instrument voor onderwijsinnovatie**

- 5 Onderwijs moet een meer prominente en zichtbare plek in het Centre hebben.
- 6 Breng Centres in positie om een rol te spelen in onderwijsvernieuwing en assortimentsontwikkeling.



---

#### **Uitgangspunt 3**

### **Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'**

- 7 Borg adequate betrokkenheid van de buitenwereld op bestuurlijk niveau in de Governance van het Centre.



---

#### **Uitgangspunt 4**

### **Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie**

- 8 Deel de kennis en inzichten van de verschillende Centres of Expertise op een toegankelijke plek. Bijvoorbeeld een kenniscentrum Leven Lang Leren.



---

#### **Uitgangspunt 5**

### **Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact**

- 9 Centres committeren zich om met elkaar expliciet te werken aan herkenbaarheid, onderscheidend vermogen en communicatie.
- 10 Hanteer kwaliteitsnormen en spelregels op grond waarvan kan worden bepaald of een initiatief of samenwerkingsverband zich een Centre of Expertise mag noemen.
- 11 Maak de leercultuur en het monitoren op impact expliciet onderdeel van de kerndoelstelling van een Centre en evalueer dit periodiek.

## Vereisten en spelregels

De hoofdaandachtspunten en aanbevelingen leiden tot een concreet handelingsperspectief, hetgeen is gecompriëerd in:

- een set vereisten voor het predicaat Centre of Expertise;
- een set spelregels voor een optimaal samenspel mét en tussen de Centres.

### Vereisten voor het predicaat Centres of Expertise

#### Er is sprake van een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen

- 1 Een Centre levert jaarlijks een aantoonbare bijdrage in de versnelling van één of meer maatschappelijke vraagstukken (in de regio waar zij is gevestigd), deelt de hiervoor ontwikkelde kennis op nationale schaal opdat andere regio's en kennisinstellingen hiervan kunnen profiteren, hier aan kunnen bijdragen en integreert de verworven inzichten op een structurele wijze in haar onderwijs.
- 2 Centres richten zich op vraagstukken met een hoge mate van complexiteit in de zin van: 'een verscheidenheid van stakeholders', 'meerdere betrokken disciplines' en/of 'multi-gelaagdheid: micro-meso en macro'.

#### Er is sprake van langjarig commitment in de quadruple helix

- 3 In een Centre zijn minimaal alle vier de 'bloedgroepen' van de quadruple helix vertegenwoordigd dan wel actief betrokken.
- 4 Partners verbinden zich minimaal drie jaar aan een Centre en leveren verplicht een inspanning (*in cash en in kind*).
- 5 In de governance structuur van een Centre hebben alle partners zitting.
- 6 Een Centre heeft gezamenlijk met haar partners een plan van minstens drie jaar uitgestippeld.

#### Er is sprake van gezamenlijke vraaggestuurde programmering

- 7 Doelstellingen en de activiteiten van een Centre worden in gezamenlijkheid met alle betrokken partners vastgesteld.
- 8 Een Centre werkt *value-based*. Er wordt te allen tijde toegewerkt naar een opbrengst die recht doet aan het voorliggende vraagstuk dat voorziet in de vragen van alle partners.

#### Er is sprake van impact op het onderwijs

- 9 Een Centre levert jaarlijks een significante bijdrage aan onderwijsvernieuwing van de hogeschool. Dit wordt ook verantwoord.
- 10 Opleidingen committeren zich aan het Centre programma, door het beschikbaar stellen van studenten en docenten.

## Spelregels voor een optimaal samenspel tussen de Centres

- 1 Vorm een stevig landelijk netwerk.
- 2 Zorg dat elk Centre ook gefaciliteerd wordt om een bijdrage te leveren aan het landelijk netwerk.
- 3 Zorg voor afstemming onderling en in de keten.
- 4 Ga op zoek naar cross-overs.
- 5 Geef lessons-learned door.
- 6 Organiseer een systeem van leren-van-elkaar.
- 7 Zorg voor herkenbaarheid en toegankelijkheid.
- 8 Zorg voor vindbaarheid.
- 9 Benut elkaars expertise.
- 10 Zorg voor goede aansluiting nieuwe toetreders.

## Implementatie

De Commissie constateert dat het verenigingskader veel waardevolle en veelal vergelijkbare componenten bevat als genoemde vereisten en spelregels. Het belangrijkste dat mist is implementatie. Daar komt het op aan om daadwerkelijk stappen voorwaarts te zetten. In het adviesrapport stelt de Commissie een lichte, op outcome gerichte, governance-structuur voor om dit te bewerkstelligen. Het bestaat uit twee aan elkaar verbonden delen die complementair zijn: allereerst een structuur van landelijke thematische netwerken en ten tweede een landelijke stuurgroep.

In dit adviesrapport benadrukt de commissie meermalen de kracht van regionale samenwerking alsmede de kracht van het behaald resultaat. Een logische volgende stap voor de Centres is het opzetten en ontwikkelen van de 'landelijke thematische netwerken'. Voor deze structuur ligt al een voedingsbodemp. De commissie pleit ervoor om samenwerking en afstemming tussen Centres met behulp van deze structuur binnen landelijk geagendeerde thema's te laten plaatsvinden. Om dit te bereiken kan de reeds opgedane kennis van bestaande Centres worden gebruikt, gesteund door de Vereniging Hogescholen. De Vereniging Hogescholen belegt deze directe verbinding tussen de Centres met onder meer de directeuren van de TKI's en topsectoren. Zo wordt geborgd dat landelijke thema's beter en sneller regionaal geadresseerd en vertaald kunnen worden. Via deze werkwijze ondersteunen we een structuurversterkende aanpak en regionale economische, ecologische of maatschappelijke vragen van de omgeving.

Om direct aan te haken bij ambities van het missiegedreven innovatiebeleid beveelt de Commissie aan een stuurgroep in te richten. Een vertegenwoordiging vanuit de VH zal, naast zichzelf, TKI-directeuren, rijksoverheid – via vakdepartementen –, bedrijfsleven en maatschappelijke partners in een landelijke stuurgroep vragen. Op deze wijze wordt de focus enerzijds gelegd op de Centres of Expertise, maar geeft ook de mogelijkheid breder te kijken waarmee een sterkere verbinding met hbo-onderwijs en onderzoek kan worden gerealiseerd.

## Vereniging Hogescholen als vliegwiel

De commissie heeft bij haar werkzaamheden het verenigingskader als leidraad gebruikt. Immers dit kader wordt door alle leden van de Vereniging Hogescholen onderschreven en heeft daarom ook voor de commissie als 'referentie' gewerkt. Desalniettemin heeft de commissie gemeend, op basis van alle mondelinge en geschreven input, dat juist dit verenigingskader in dit adviesrapport verder moet worden aangescherpt. Vandaar dat er naast de uitgewerkte adviezen ook de bovenstaande vereisten en spelregels staan benoemd. Daarmee zijn aanvullingen, aanscherpingen gemaakt op het verenigingskader en ondersteunen we tegelijkertijd onderdelen daaruit zoals 'voorkom verwatering van middelen' en 'voorkom verwatering van het concept van Centres'. Dit integrale pakket is een leidraad bij het opstarten van nieuwe Centres en behulpzaam bij de doorontwikkeling van bestaande Centres.

Met de wijze waarop het geheel in de praktijk kan gaan werken doet de commissie een belangrijk appèl op de Vereniging Hogescholen. De vereniging is in staat dit proces landelijk aan te sturen, heeft politieke ingang, kent de werkwijze van Centres of Expertise van binnenuit. De Vereniging Hogescholen heeft nauwe banden met het bedrijfsleven en kan met beroepsopleidingen de kennis en vaardigheden van de werknemer en werkgever van morgen sturen en meebepalen. Iemand moet als eerste de handschoen oppakken om de noodzakelijke veranderingen in gang te zetten. Vereniging Hogescholen heeft onlangs haar strategische agenda 2019-2023 'Professionals voor morgen' gepresenteerd. Bij een moderne, zelfbewuste en toekomstgerichte identiteit hoort een dynamische actieagenda. Noblesse oblige. De Vereniging Hogescholen is daarmee een belangrijke aanjager en het vliegwiel om de aanbevelingen samen met de hbo-sector in de praktijk te brengen. De commissie heeft vertrouwen dat met de Vereniging Hogescholen als motor en in samenwerking, alle voorwaarden aanwezig zijn om morgen aan de slag te gaan.

# Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	7
1 Inleiding	14
2 Opdracht en werkwijze	18
2.1 Opdracht commissie	18
2.2 Werkwijze commissie	20
3 Bevindingen	24
3.1 Centres of Expertise in context	24
3.1.1 De wereld in transitie	24
3.1.2 Samenwerken in het hbo	26
3.2 Reflectie verenigingskader	28
3.3 Ontwikkeling van aanbod van Centres	30
3.3.1 Analyse van dekking en spreiding	30
3.3.2 Analyse aanbod Centres	35
3.3.3 Proces van ontwikkeling	37
3.3.4 Governance, monitoring en kwaliteitszorg	38
3.3.5 Conclusies analyse Centre-ontwikkeling	39
4 Aanbevelingen	44
4.1 Uitgangspunt 1: Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen	46
4.2 Uitgangspunt 2: Centre als motor voor onderwijsvernieuwing	49
4.3 Uitgangspunt 3: Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'	52
4.4 Uitgangspunt 4: Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie	55
4.5 Uitgangspunt 5: Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact	58
5 Voorstel voor implementatie	64
5.1 Landelijk netwerk	64
5.2 Kwaliteitszorg	68
Literatuurlijst	70
Bijlagen	
A Samenstelling commissie	73
B Geraadpleegde personen/organisaties	75
C Ontwikkelingen die bijdragen aan positionering Centres	76
D Reflectie op het verenigingskader Centres of Expertise	77
E Inventarisatie Centres of Expertise	89

# 1 Inleiding

*'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.'*<sup>1</sup>

Majeure maatschappelijke-, economische- en ecologische transformaties zijn hiermee onlosmakelijk verbonden. Deze transformaties vragen om oplossingen, waarbij kennis en kennisontwikkeling randvoorwaardelijk zijn. Onderzoeken, signaleren en innoveren alleen is niet voldoende; daarbij zijn waardecreatie, verbinding en samenwerking essentieel.

Belangrijke transitieën zijn technologisering, de energietransitie en demografische veranderingen. Al die transitieën, die elkaar ook nog versterken, beïnvloeden hoe burgers, werknemers, bedrijven en overheden de komende tijd hun keuzes maken. Al die transitieën hebben grote invloed op de inrichting van organisaties, vaardigheden van mensen en de manier waarop we werken, leren en samenleven. Dat brengt nieuwe kansen.

Ook hoogleraar duurzaam ondernemen Jan Jonker (2014) geeft aan dat onze samenleving in transitie is en dat dit vraagt om nieuwe businessmodellen. Hij geeft aan dat nieuwe vormen van organiseren en waardecreatie nodig zijn om de vraagstukken van morgen het hoofd te bieden. Het sleutelwoord is meervoudige waardecreatie: tegelijk werken aan een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden.

Hierbij moeten we inzien dat die dynamiek het aanpassingsvermogen van overheid, onderwijs, bedrijfsleven en de mensen zwaar op de proef stelt. We moeten ervoor zorgen dat iedereen mee kan blijven doen en kansen benut worden. Daarvoor is het nodig dat iedereen zich blijft ontwikkelen. Het hbo heeft een belangrijke sleutel in handen met betrekking tot inclusieve participatie op deze vraagstukken.

In deze dynamische wereld zijn zo'n acht jaar geleden binnen het hbo de eerste Centres ontstaan. Deze Centres van de hogescholen zijn belangrijke vehikels voor samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven, maatschappelijke en andere publieke belangengroepen. Een ontwikkeling die goed bleek aan te slaan: begin 2018 waren er meer dan dertig Centres door het hele land. In het Sectorakkoord hbo 2018 hebben de minister van OCW en de Vereniging Hogescholen aangegeven blijvend te willen inzetten op verdere profilering van de hogescholen, zoals geadviseerd door de commissie Veerman (2010), zowel ten aanzien van onderwijs als praktijkgericht onderzoek. Hierbij is aangemerkt dat het goed zou zijn deze waardevolle ontwikkeling in het hbo nader te laten onderzoeken door een onafhankelijke commissie om zo tot aanbevelingen te komen hoe deze ontwikkeling verder kan worden vormgeven.

Dit adviesrapport bestaat uit de volgende vier hoofdstukken:

- 2 Opdracht en werkwijze van de commissie
- 3 Bevindingen van de commissie
- 4 Aanbevelingen
- 5 Voorstel voor implementatie

De opdracht waarmee deze commissie aan de slag is gegaan, wordt uiteengezet in het volgende hoofdstuk.

---

1 Citaat Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde





*'De keuzes die nu gemaakt worden hebben een enorm effect voor onze toekomst. Meer dan logisch dat jongeren actief betrokken worden bij de grote maatschappelijke thema's. De Centres of Expertise lenen zich daar bij uitstek voor.'*

**– Maxime Broekhuizen, Nationale Jeugdraad –**





## 2 Opdracht en werkwijze

In dit hoofdstuk is de opdracht van de commissie weergegeven en de context waarbinnen de commissie haar advies uitbrengt. Daarnaast wordt de werkwijze en aanpak van de commissie ten aanzien van de opdracht uiteengezet.

### 2.1 Opdracht commissie

Na het ondertekenen van het Sectorakkoord hbo 2018 in april van dat jaar, is op 12 oktober 2018 binnen de Vereniging Hogescholen een verenigingskader Centres of Expertise opgesteld. Naast het vaststellen van een aantal eerste definities en randvoorwaarden rond de Centres, is hierin ook de opdracht voor de commissie vastgelegd:

De commissie werkt in opdracht van het bestuur van de Vereniging Hogescholen en brengt haar advies uit aan het bestuur. Net als bij sectorale verkenningen zal het bestuur het advies doorgeleiden naar de AV.

- De commissie ontwikkelt aanbevelingen ten aanzien van het verenigingskader op basis van de ervaringen die zij opdoen.
- De commissie adviseert over de ontwikkeling van het aanbod van Centres door de sector (het starten van nieuwe Centres en de doorontwikkeling van bestaande Centres) op basis van een analyse van het bestaande aanbod vis-à-vis de voor de sector relevante landelijke kennisagenda's, in relatie tot andere vormen van profilering en zwaartepuntvorming.

N.B. Hierbij gaat het enerzijds over **het lopende proces** hoe de sector werkt aan de ontwikkeling van Centres en anderzijds inhoudelijk over **de dekking en spreiding** van de Centres over verschillende thema's.

- De commissie adviseert over alternatieven voor het vormgeven van structurele kritische reflectie binnen de sector rond de vorming en het functioneren van Centres.

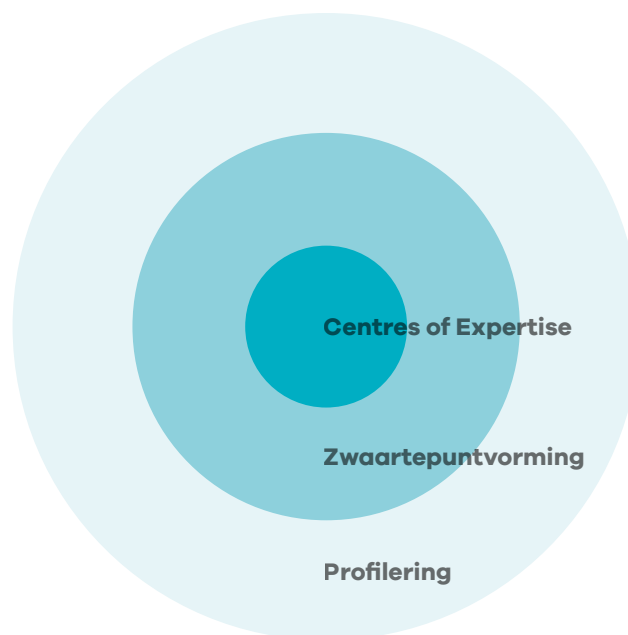
#### Voorlopige uitgangspunten

- De Commissie is in principe incidenteel.
- De Commissie plaatst Centres of Expertise in het bredere kader van profilering & zwaartepuntvorming en de andere vormen van publiek-privaat samenwerken die bij hogescholen plaatsvinden.
- De Commissie heeft oog voor de gelaagdheid die in de opdracht zit, waarbij er aandacht is voor mogelijke spanning tussen zwaartepuntvorming (met enige massa waar samenwerking tussen instellingen behulpzaam kan zijn) en profilering (waar juist het eigen profiel van de individuele instelling prevaleert).

De opdracht en de aanbevelingen zijn in het volgende perspectief te plaatsen:

- Het rapport van de commissie Veerman (2010) spreekt over **'profilering'** in het hoger onderwijs, oftewel differentiatie in structuur, differentiatie tussen instellingen en differentiatie van het onderwijsaanbod.
- Vervolgens wordt gesteld 'Profilering creëert gunstige omstandigheden voor **zwaartepuntvorming**'- een term die in 2009 uit het *Sector investeringsplan HBO 2011-2016 – Meer studenten hbo techniek via Centres of Expertise* van Hans de Boer is gekomen. Hierbij was het uitgangspunt: we moeten als Nederland onze (onderzoeks)middelen doelmatig inzetten. Dan is het praktisch dat we niet allemaal hetzelfde doen, maar vooral kiezen wie zich waar mee bezig houdt.
- **Centres of Expertise** zijn een middel om zwaartepuntvorming vorm te geven.

In een Venn-diagram zou dat er als volgt uit kunnen zien:



*Figuur 1: Venn-diagram Profilering – zwaartepuntvorming – Centres of Expertise*

Wellicht ten overvloede: dit betekent dat een hogeschool naast zwaartepuntvorming ook op andere manieren aan profilering kan werken en dit betekent dat naast de ontwikkeling van Centres ook op andere manieren aan zwaartepuntvorming kan worden gewerkt.

Dit geeft het kader waarbinnen de Commissie aan haar opdracht heeft gewerkt. In figuur 1 geeft de intensiteit van de kleur ook de focus van de opdracht aan: vooral op Centres in de bredere opdracht van zwaartepuntvorming wat bijdraagt aan de profilering van de individuele hogescholen en de hbo-sector als geheel.

Het verenigingskader is behulpzaam bij het stimuleren/faciliteren van herkenbare en succesvolle doorontwikkeling van de Centres die bijdraagt aan de profilering van de individuele instellingen, samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en de sector als geheel.

De termen 'herkenbaar' en 'succesvol' worden in het kader als volgt gedefinieerd:

## Herkenbaar

- Intern: Hogescholen hanteren hetzelfde begrippenkader en uitgangspunten met betrekking tot het concept 'Centres'.
- Extern: Centres zijn voor partijen buiten de sector herkenbare eenheden voor publiek–private of publiek–publieke samenwerking met hogescholen.
- Met ruimte voor de bestaande diversiteit is er een gedeeld beeld van de kerntaken en eigenschappen van een Centre.

## Succesvol

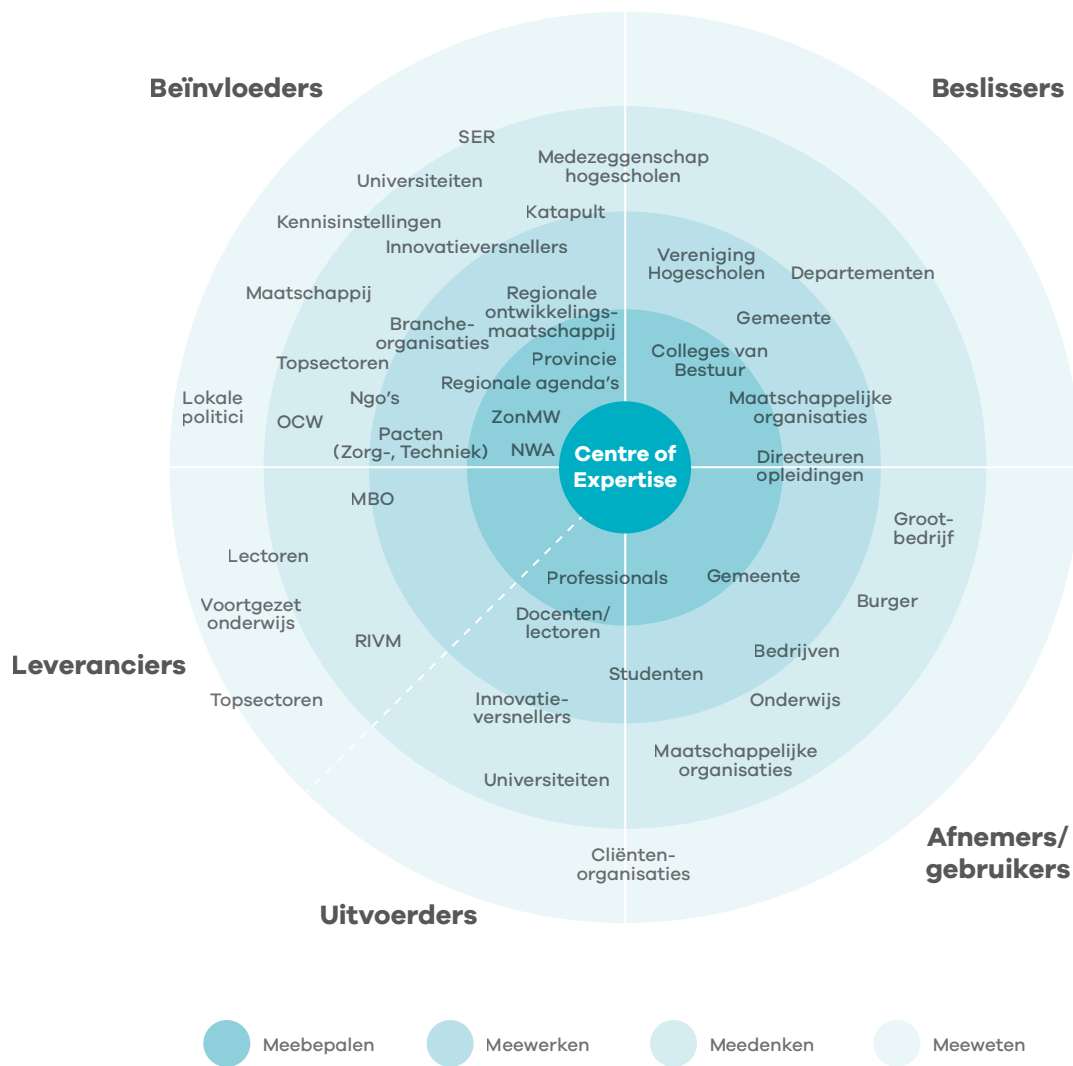
- Centres dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs van de betrokken opleidingen.
- Centres faciliteren de samenwerking op innovatie tussen publieke en private instellingen en de hogeschool.
- Centres sluiten aan bij regionale en landelijke relevante agenda's.
- Centres dragen bij aan de doelstellingen en ambities van de betrokken (beroeps)praktijk.

Voorheen werd in rapporten rond publiek–privaat samenwerken, bijvoorbeeld het rapport van de Commissie Van der Touw (2014), gesproken over de triple helix. In de wereld anno 2019 met maatschappelijke uitdagingen is de maatschappij ook veel belangrijker geworden en worden burgers en de maatschappij veel sterker betrokken – waarmee er sprake is van de zogenaamde 'quadruple helix'. Aangezien dit advies gericht is op de toekomst, wordt verder in het advies deze term gebruikt.

## 2.2 Werkwijze commissie

Na het vaststellen van het verenigingskader en de opdracht voor de commissie in het najaar 2018, kon de commissie Centres of Expertise onder voorzitterschap van Claudia Reiner op 25 januari 2019 van start gaan. Voor de samenstelling van de commissie zie bijlage A. Na het analyseren van het verenigingskader en het opstellen van een onderzoeksplan, is de commissie begonnen met een stakeholdersanalyse. De verschillende categorieën stakeholders (beslissers, afnemers/gebruikers, leveranciers en beïnvloeders) en hun geschatte mate van invloed zijn als eerste in beeld gebracht. Deze analyse is hieronder grafisch weergegeven in figuur 2.

Uit deze analyse bleek al snel dat er veel verschillende partijen op de een of andere manier betrokken zijn bij de Centres of Expertise. Op basis van deze analyse hebben commissieleden een selectie gemaakt van stakeholders uit de vier kwadranten om hen te bevragen over de ontwikkeling van Centres, het verenigingskader en belangrijkste randvoorwaarden voor succesvolle doorontwikkeling van de Centres.



*Figuur 2. Stakeholdersanalyse Centres of Expertise*

Op 5 april jl. heeft een lunchdiscussie plaatsgevonden met hogeschoolbestuurders aan de hand van stellingen, welke gebaseerd waren op de eerste indrukken die opgehaald waren uit de interviews. Op 15 april jl. heeft er een zogenaamde hackathon plaatsgevonden met interne en externe stakeholders, waar met elkaar aan de bouwstenen voor het advies is gewerkt. Uiteindelijk zijn nog een aantal zaken getoetst tijdens een workshop op het hbo-jaarcongres georganiseerd door de Vereniging Hogescholen.

Op basis van deze inzichten zijn hoofduitgangspunten en aanbevelingen geformuleerd, welke in juni zijn gedeeld met het bestuur van de Vereniging Hogescholen. Op basis van deze feedback is het advies en de aanbevelingen verder uitgewerkt en is ook nog met de verschillende belanghebbenden gesproken om draagvlak voor de aanbevelingen te creëren.

Bijlage B geeft een opsomming van personen en organisaties die aan de verschillende activiteiten een bijdrage hebben geleverd.

In het volgende hoofdstuk zijn de bevindingen van de commissie weergegeven, waarbij het verenigingskader als uitgangspunt is gebruikt.



*'Het mkb is het kloppend hart van onze economie, met vele sectoren die afhankelijk zijn van goede vakmensen: zowel op mbo- als op hbo-niveau. Het mkb en hbo kunnen elkaar versterken, maar bedrijven vinden vaak niet de juiste ingang tot deze kennisinfrastructuur. Zij zijn gebaat bij meer zichtbaarheid van, en toegankelijkheid tot het hbo. Centres of Expertise kunnen daaraan een goede bijdrage leveren. Van belang is wel dat hogescholen en bedrijven in de praktijk als gelijkwaardige partners samenwerken.'*

**– Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland –**



# 3 Bevindingen

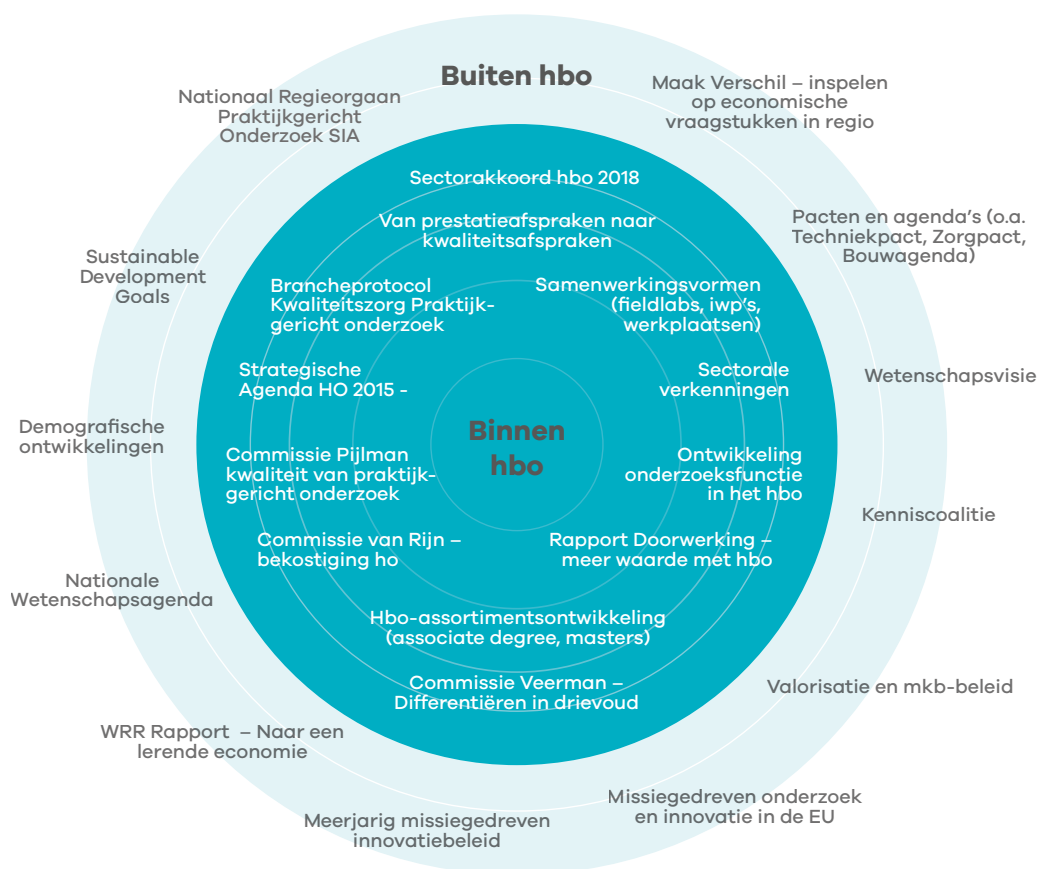
In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de commissie weergegeven. Hierbij vormen de elementen van het verenigingskader en de opdracht aan de commissie het uitgangspunt.

## 3.1 Centres of Expertise in context

De eerste drie Centres zagen in 2011 het levenslicht. Acht jaar en vijfendertig Centres verder, is er zowel binnen als buiten de hogescholen veel gebeurd wat direct of indirect de nodige impact heeft op de positionering van Centres. Daarmee is het van belang om naast de ontwikkeling van de Centres, vooral ook stil te staan bij de wereld anno 2019. De wereld in transitie!

### 3.1.1 De wereld in transitie

Zoals aangegeven in de inleiding, leven we in een maatschappij in transitie. Dit zorgt voor veel dynamiek. De hogeschool anno 2019 is een andere hogeschool en opereert dan ook in een andere omgeving dan toen de eerste Centres in 2011 startten. Zowel binnen als buiten het hbo is de afgelopen jaren veel gebeurd en staat er nog veel te gebeuren. In figuur 3 zijn een aantal van de belangrijkste ontwikkelingen weergegeven. De ontwikkelingen binnen het hbo staan in het centrum gegroepeerd en laten vooral de ontwikkeling van onderwijs- naar kennisinstelling zien. De ontwikkelingen buiten het hbo staan in de buitenste ring en schetsen vooral het toegenomen belang van de aandacht voor maatschappelijke uitdagingen en verbinding van agenda's. Meer informatie over deze ontwikkelingen is gegeven in bijlage C.



Figuur 3: De ontwikkelingen binnen en buiten het hbo – niet uitputtend



Voor het hbo worden brede maatschappelijke én mondiale uitdagingen steeds belangrijker. Op het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen op 19 april 2019 werd bekend dat alle 36 hogescholen de SDG Charter hebben ondertekend. Voor de hogescholen betekent de handtekening dat zij de *sustainable development goals* een plaats in de onderwijspraktijk gaan geven. Deze doelen moeten onderdeel zijn van het hoger onderwijs zodat de leiders van de toekomst uitgerust worden met de juiste kennis en vaardigheden.

In diezelfde maand heeft het kabinet het nieuwe innovatiebeleid vastgesteld. Besloten is de aanpak van grote maatschappelijke uitdagingen voor Nederland te clusteren in vier maatschappelijke thema's, te weten:

- Energietransitie en duurzaamheid
- Landbouw, water en voedsel
- Gezondheid en zorg
- Veiligheid (o.a. cyber-, defensie- en waterveiligheid)

Aanvullend benoemt zij als belangrijke schakel de zogenaamde sleuteltechnologieën, waaronder fotonica, nano- en kwantumtechnologieën en onder de noemer high-tech vallen geavanceerde materialen en engineering- en fabricagetechnologieën.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden wordt het innovatiebeleid in Nederland missiegedreven ingericht.<sup>2</sup> Dit impliceert dat er een aanpak wordt ontwikkeld om onze samenleving te transformeren op thema's met breed maatschappelijk draagvlak. Het creëren en faciliteren van een voedingsbodem voor innovatie is randvoorwaardelijk. Onder invloed van technologische, sociaal-innovatieve doorbraken en sleuteltechnologieën dienen zich nieuwe oplossingen aan. De uitdagingen staan niet los van elkaar, maar juist in verbinding. Op de snijvlakken van de maatschappelijke vraagstukken en de sleuteltechnologieën schuilen interessante kansen. De economische ontwikkeling is afhankelijk van de wijze waarop we in staat zijn in te spelen op de transities. Dat vraagt om een samenspel tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en kennisinstellingen. Daarbij zal de nadruk komen te liggen op samenwerking met provincies en regio's.

Hogescholen kunnen een interessante speler zijn door middel van de Centres. Immers veel van de opleidingen in het hbo hebben raakvlakken met de maatschappelijke thema's of de genoemde sleuteltechnologieën. De commissie ziet zowel landelijk als regionaal kansen en mogelijkheden mits er goed wordt afgestemd tussen de topsectoren, het bedrijfsleven en de hogescholen. Dat geldt op landelijk niveau waarmee de strategische kant van de afstemming wordt afgedekt, als ook regionaal. Overigens geldt dit niet alleen bij de onder het huidig innovatiebeleid vastgestelde thema's, maar ook bij nieuwe opkomende thema's. Juist Centres kunnen in de regio de verbinding tussen overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en het beroepsonderwijs maken. De commissie zal in de aanbevelingen en adviezen dan ook aangeven dat er een landelijke klankbordgroep moet worden ingericht waarin overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen zijn vertegenwoordigd. Anderzijds is van belang dat er meer lokaal ook regionale stuurgroepen, dus gekoppeld aan de Centres, worden ingericht.

---

2 In het wetenschapsbeleid was de voorgaande jaren met de totstandkoming van de Nationale Wetenschapsagenda al de beweging gemaakt om kennisketen-breed wetenschappelijke sterktes te mobiliseren om maatschappelijke vraagstukken op te lossen en economische kansen te grijpen.

Het is vanuit deze nationale ambitie dat de commissie heeft gekeken naar de Centres. De commissie ziet potentie voor de Centres om de referentie te zijn in de verbinding van het onderwijs met haar omgeving, of het nu gaat om bedrijven of publieke en maatschappelijke organisaties. Deze referentie staat voor een waardepropositie met impactvolle bijdrage aan de regio, het onderwijs en de individuele student.

### 3.1.2 **Samenwerken in het hbo**

In de samenwerking met de buitenwereld maken de hogescholen gebruik van een scala aan samenwerkingsvormen: publiek-publiek, publiek-privaat of enkelzijdig vanuit de hogeschool. Zo onderscheidt Katapult samenwerkingsvormen op het gebied van (verbeteren van) initieel onderwijs, gericht op innovatie, gericht op leven-lang-leren, op het faciliteren van samenwerkingen, en diverse randvoorwaardelijke initiatieven. Rode draad is hierbij de kennis- en innovatieopdracht van de hogeschool, waarin partijen uit onderwijs, onderzoek en werkveld in verschillende constellaties met elkaar samenwerken. Speelvlak met diverse partijen is soms primair gericht op onderwijs en curriculum en soms meer op innovatie en bedrijf.

Deze grote variëteit aan samenwerkingsvormen levert een waardevol palet op. Wellicht goed om in dit kader onderscheid te maken tussen netwerken en samenwerkingsverbanden. Binnen **netwerken** gaat het vooral om coördineren en afstemmen. Denk hierbij aan lectorenplatforms, kenniskringen, clustertafels en beroepenveldcommissies. Deze netwerken zijn erg belangrijk omdat deze zich richten op het laten stromen van kennis, inzichten en personen. Daarnaast kennen we **samenwerkingsverbanden**, die draaien om iets doen met elkaar. Klijn (2010) spreekt in het kader van publiek-private partnerships van min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarbinnen gezamenlijke producten en diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld.

In tabel 1 hieronder staan een aantal veelvoorkomende samenwerkingsvormen in het hbo genoemd.

Al deze vormen van samenwerken zijn waardevol en dienen een eigen doel. Afhankelijk van onder andere het thema, doelstelling van de samenwerking, omvang van de hogeschool en karakteristieken van de omgeving kan een bepaalde samenwerkingsvorm meer of minder geschikt zijn.

De commissie beveelt aan dat deze diversiteit de keuzevrijheid blijft van de hogeschool en haar partners om te komen tot samenwerking met welk doel dan ook. Wellicht ten overvloede: wat de commissie betreft is er geen sprake van een ordinale schaal, waarbij de ene vorm van samenwerking beter is dan de andere; het is vooral van belang dat de vorm van samenwerking aansluit bij de beoogde doelstellingen. Dit advies zal zich echter conform de opdracht focussen op de Centres of Expertise – slechts één van de vele samenwerkingsvormen waar hogescholen bij betrokken zijn. Hierbij is het van belang dat juist binnen de bovengenoemde grote variëteit van samenwerkingsvormen de specifieke karakteristieken van deze samenwerkingsvorm voor het voetlicht worden gebracht.

Lectoraten	Leerstoel voor praktijkgericht onderzoek. Lectoraten kunnen mogelijk bijdragen aan Centres en andere platforms, maar vallen daar niet mee samen. Ze zijn er specifiek voor het ontwikkelen van praktijkgericht onderzoek.
Lokale platforms	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innovatiewerkplaatsen (Healthy Ageing, Groningen) – een onderwijsvorm waarbij studenten in een real life situation werken aan iets waar ook hun echte beroeps-genoten aan werken; dit kan multidisciplinair zijn en kan worden uitgezet via een Centre of Expertise;</li> <li>– Innovatieteams (RDM Campus, Rotterdam);</li> <li>– Innovatiehubs (Gelderland);</li> <li>– Clustertafels (Amsterdam)</li> </ul>
Living labs	‘Zowel een fysieke locatie als een gezamenlijke aanpak, waarin verschillende partijen experimenteren, cocreëren en testen in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen’. (Schliwa en McCormick, 2016, p.174 in Rathenau Instituut, 2017) Rathenau Instituut onderscheidt in haar rapport over living labs vier verschillende typen: open wetenschappelijke faciliteiten, fieldlabs van de maakindustrie, commerciële stedelijke testfaciliteiten en living labs
Centres of Expertise	Centres of Expertise zijn duurzame actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transitie.
Door ministeries gefinancierde Werkplaatsen	Werkplaatsen Sociaal Domein zijn regionale samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering op het terrein van de transitie: maatschappelijke ondersteuning, participatie en jeugd. ( <a href="http://www.werkplaatsensociaaldomein.nl">www.werkplaatsensociaaldomein.nl</a> ).
Beroepenveldcommissies	Adviserend orgaan ten aanzien van opleidingen aan een hogeschool

*Tabel 1: Mogelijke samenwerkingsvormen binnen hbo – niet uitputtend*

## Reflectie verenigingskader

Het uitgangspunt van de commissie is dat Centres een belangrijke rol zouden moeten spelen bij het vinden van innovatieve praktijkoplossingen voor de vraagstukken die zeer bepalend zijn voor de toekomst van Nederland. Het kader dat de Vereniging Hogescholen heeft geschetst voor de doorontwikkeling van de Centres bevat in de ogen van de commissie veel aanknopingspunten om de Centres te versterken en naar dit doel te laten groeien.

Op grond van haar veldwerk en bestudering van diverse documenten over het functioneren van Centres concludeert de commissie dat de kenmerken en uitgangspunten, op onderdelen te weinig onderscheidend en te weinig concreet zijn om de gewenste rol te gaan spelen op regionaal en landelijk niveau. De commissie dringt er – ook gezien de ontstane versnippering in de huidige praktijk van de Centres – op aan om te focussen en prioriteiten te stellen. Alleen dan kan de potentie die de Centres in zich hebben optimaal worden benut voor het leveren van een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.

Hieronder volgt op hoofdlijnen een reflectie op het verenigingskader. In bijlage D reageert de commissie meer in detail op elk onderdeel van het verenigingskader.

### Hoger doel

De commissie ziet voor Centres vergeleken bij andere PPS'en die het hbo kent een hogere ambitie weggelegd: een stevige vervlechting met nationale innovatie- en wetenschaps-agenda's en programma's gericht op maatschappelijke vraagstukken. Het belangrijkste doel van Centres is: 'het versnellen en vergroten van het innovatievermogen van bedrijven en maatschappelijke en publieke organisaties alsmede het innovatievermogen van de hogeschool zelf'. Allerlei andere mogelijke doelstellingen, die ook in het verenigingskader worden genoemd, kunnen gezien worden als middelen/voorwaarden om aan die prioritaire hoofd-doelstelling te kunnen voldoen.

### Kwaliteit

De kwaliteit en bruikbaarheid van de output van Centres moet onbetwist zijn. Dit vraagt om een niet-vrijblijvend, transparant en op verbetering gericht systeem van impactmeting, waarbij de toets ook van buiten komt. Daarin gaat de commissie verder dan het verenigingskader, met als doel om als Centre daadwerkelijk van waarde te zijn. Om niet te verwateren zullen bestaande Centra en nieuwe toetreders moeten voldoen aan een set kwaliteitseisen, om onder deze titel te mogen (blijven) functioneren. Om de status van Centre te bereiken zouden ontwikkel- en verbetertrajecten moeten worden ingericht, waarvoor de kennis en expertise van bestaande centra ingezet kan worden. In de ogen van de commissie is alleen het ontwikkelen van nieuwe kennis voor een Centre of Expertise een onvoldoende gericht doel. Het zou bij een Centre primair moeten gaan om zogenaamde *value-based kennis*, oftewel kennis die een praktisch te realiseren doel (als onderdeel van een maatschappelijk vraagstuk) dichterbij brengt.

### Herkenbaarheid

De commissie constateert net als de Vereniging doet in haar kader, dat de herkenbaarheid van Centres nu te wensen over laat. De commissie is ervan overtuigd dat dit het potentiële succes en de betekenis voor urgente maatschappelijke vraagstukken ondergraaft. Dit bemoeilijkt ook het verkrijgen van financiering van onderzoeksprojecten door derden.

Dit resulteert in risico's voor de toekomstbestendigheid en het voortbestaan van de Centres. De commissie doet daarom ook aanbevelingen over de werkwijze en de kenmerken van de Centres, zodat er sprake is van uniformiteit op een aantal relevante zaken. Dit mogen geen vrijblijvende afvinklijstjes worden, maar onderdeel van afspraken die in samenspraak met partners vastgelegd worden. Het is ook de basis voor een vorm van publieke verantwoording.

## **Vindbaarheid**

De commissie constateert dat naast herkenbaarheid, het voor bedrijven of maatschappelijke en publieke organisaties niet eenvoudig is Centres te vinden, laat staan dat duidelijk is welke waardevolle hulp Centres kunnen bieden. Slechts een beperkt aantal samenwerkende Centres voorziet hierin, maar een landelijk overzicht of ingang ontbreekt. De commissie constateert dat maatschappelijke opgaves veelal landelijk spelen, een aanpak met regio's als minimale schaalgrootte vaak de norm is en dat Centres daarin veelal onzichtbaar zijn. De commissie doet daarom aanbevelingen de vindbaarheid te vergroten, op de schaal van een regio maar ook landelijk.

## **Partnership**

De commissie is kritisch over de praktijk als het gaat om de beoogde inbreng van en opbrengst voor alle partners. Ze stelt vast dat er op dit moment nog te eenzijdig vanuit hogescholen wordt gewerkt. Uit de interviews blijkt dat het bedrijfsleven, lokale overheden of publieke instellingen nog onvoldoende weten te profiteren van de Centres. Tegelijkertijd is er soms ook sprake van geringe doorwerking in het onderwijs. Het huidige landschap met alle grote uitdagingen die zich in de komende decennia zullen voltrekken vereist meer commitment van alle partners in de vorm van langjarige verbintenis en inspanningsverplichtingen. De governance moet zorgen dat het Centre in de regio staat en niet anders kan worden ingericht dan met duidelijk primaat van het maatschappelijk veld en het bedrijfsleven, gefaciliteerd door de kracht van de hogeschool in die regio. De commissie is van mening dat alleen dan de impact van Centres naar een hoger plan gebracht kan worden.

## **Landelijke samenwerking en afstemming**

De commissie ondersteunt de oproep in het verenigingskader tot meer afstemming tussen Centres volledig en benadrukt dit zelfs sterker, als absolute noodzaak. De doorontwikkeling van de Centres is gebaat bij een intensievere samenwerking en een meer integrale benadering. Centres sluiten veelal op een sterke manier aan bij regionale vraagstukken met daarbij behorende lokale ontwikkelagenda's. Op dit moment wordt er echter nog niet met een nationale blik samengewerkt aan de landelijke zwaartepuntvorming, laat staan aan landelijke missies binnen het innovatiebeleid. De commissie ziet dit als een gemiste kans en belangrijk verbeterpunt. Verbinding van kennis wordt gezien als een van de belangrijkste innovatiekrachten. Deze kracht ligt besloten binnen het systeem van de Centres, maar wordt nu nog onvoldoende benut. Er moet in de ogen van de commissie een proces bewerkstelligd worden waarin Centres met vergelijkbare onderwerpen structureel de samenwerking zoeken én open staan voor kennis uit andere domeinen. Ook zou geïnvesteerd moeten worden in gezamenlijke activiteiten die aangehaakt zijn aan de innovatieagenda. Alleen zo kunnen Centra werkelijk een positie verwerven. Dit moet naar mening van de commissie worden vormgegeven in een landelijk netwerk. De commissie laat in hoofdstuk 5 zien hoe een dergelijk netwerk op een ontwikkelingsgerichte manier ingericht zou kunnen worden, met maximale impact voor alle stakeholders en minimale bureaucratie.

## Conclusie

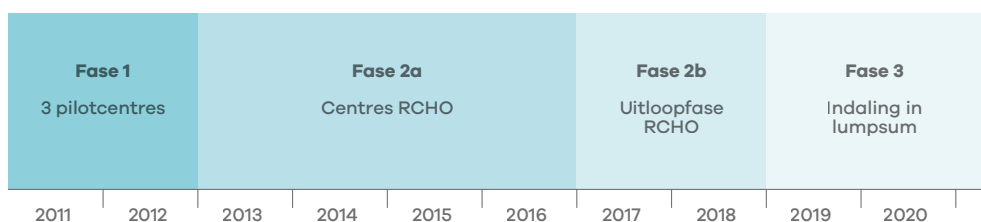
De commissie staat achter vrijwel alle elementen die in het verenigingskader genoemd zijn als van belang voor de doorontwikkeling van Centres. De commissie is op basis van haar veldwerk tot de conclusie gekomen dat Centres in het huidige transformatieve tijdsgewricht van grote waarde kunnen zijn. Om deze impact te verkrijgen is meer focus nodig. Allereerst moet er echt voor gekozen worden om aan te sluiten bij het missiegedreven innovatiebeleid dat door het kabinet is vastgesteld. De Commissie zou het een gemiste kans vinden om daar niet voor te kiezen. Om impact te hebben moeten Centres daarnaast structureel werken aan een eenduidige, herkenbare, betrouwbare kwaliteit. Tenslotte is het een absolute voorwaarde om een landelijk netwerk in te richten, direct verbonden aan 'de buitenwereld', waar afspraken worden gemaakt over samenwerking tussen Centres op belangrijke vraagstukken en kwaliteit.

### 3.3 Ontwikkeling van aanbod van Centres

In de opdrachtomschrijving van de commissie in het verenigingskader Centres of Expertise staat aangegeven dat de commissie adviseert over de ontwikkeling van het aanbod van Centres door de sector (het starten van nieuwe Centres en de doorontwikkeling van bestaande Centres) op basis van een analyse van het bestaande aanbod ten opzichte van de voor de sector relevante landelijke kennisagenda's, in relatie tot andere vormen van profilering en zwaartepuntvorming. Hierbij gaat het enerzijds over het lopende proces hoe de sector werkt aan de ontwikkeling van Centres en anderzijds inhoudelijk over de dekking en spreiding van de Centres over verschillende thema's. Deze aspecten worden in de volgende subparagrafen behandeld.

#### 3.3.1 Analyse van dekking en spreiding

De eerste Centres of Expertise in het hbo zijn gestart in 2011. De ontwikkeling van de Centres is grofweg onder te verdelen in vier fasen – zie figuur 4. Deze vier fasen worden hieronder nader toegelicht.



*Figuur 4: Fasering ontwikkeling van de Centres*

#### **Fase 1: Start met 3 pilot-Centres (2011 – 2012)**

In oktober 2009 verscheen het Plan van Commissie De Boer, het zogenaamde Sector-investeringsplan hbo 2011 – 2016. In het kader van de grote studententekorten in hbo bèta-techniek, adviseerde deze commissie om Centres of Expertise te laten verrijzen op negen innovatiegebieden, welke een grote aantrekkingskracht op studenten zouden hebben: *‘De commissie staat een Nederland voor ogen dat vanaf 2011/2012 verrijkt is met een serie van goed herkenbare Centres of Expertise op het gebied van hbo-techniek. Centres waar in*

*nauwe samenwerking met het bedrijfsleven op hoog niveau – toch praktisch – les wordt gegeven en aan onderzoek en ontwikkeling wordt gedaan. Vak- en beroepstrots bepalen de cultuur van deze centra.*' (pp. 10-11)

Op basis hiervan zijn in 2011 bij wijze van pilot drie Centres van een jaarlijkse subsidie van € 1 mln van start gegaan: Automotive Centre of Expertise (ACE), Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) en Centre of Expertise Water Technology (CEW).

Deze pilot liep parallel met het ontstaan van de Centra voor Innovatief Vakmanschap in het mbo. In de midterm review van deze Centres door de Commissie van der Touw (2014) identificeert de volgende doelstellingen voor deze Centres en Centra:

- verhogen van de onderwijskwaliteit en de instroom in het initiële onderwijs
- een directe bijdrage aan het innovatievermogen van bedrijven
- vergroten van de mobiliteit en flexibiliteit van zittend personeel bij bedrijven

### **Fase 2a: Centres RCHO (2013 – 2016)**

In het Hoofdlijnenakkoord OCW – HBO-raad in 2011 worden onder andere volgende twee centrale opgaven opgegeven voor de verbetering van het hoger beroepsonderwijs en het praktijkgericht onderzoek.

- **Profilering onderwijs:** meer differentiatie qua niveau en inhoud binnen en tussen opleidingen en een meer doelmatige organisatie van het opleidingsaanbod.
- **Zwaartepuntvorming:** versterking van de (infra)structuur van het praktijkgericht onderzoek door verdergaande zwaartepuntvorming, voortgezette bundeling, (regionale of thematische) alliantievorming en samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven.

In het akkoord wordt gesteld dat Centres uitstekende instrumenten zijn om in de context van de topsectoren en maatschappelijke uitdagingen tot thematische profilering te komen waarbij in een publiek-private constructie praktijkgericht onderzoek, onderwijs en valorisatie in samenhang worden ingezet. Daarbij richten de hogescholen zich waar relevant op de topsectoren. In dat kader stelt de staatssecretaris dan ook *'...binnen de selectieve bekostiging (de 2%) middelen beschikbaar voor publieke cofinanciering van geselecteerde publiek-private samenwerkingsverbanden zoals Centres of Expertise. Streven is dat er in ieder geval in elke topsector een CoE tot stand komt. Ook wordt een CoE voor de zorg en één voor onderwijs ontwikkeld. Daarnaast wordt op basis van een gedegen inventarisatie bepaald welke andere CoE's nodig zijn.'* (p. 9)

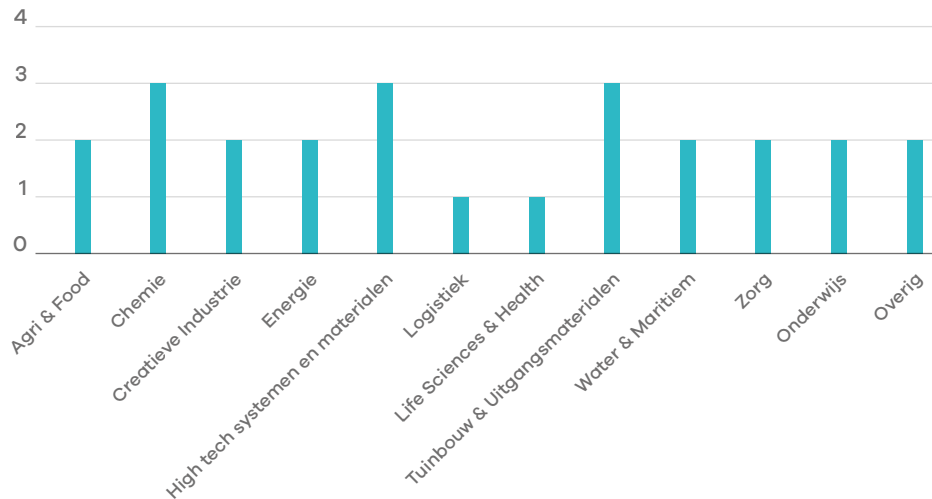
De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHO) is door de staatssecretaris van OCW in februari 2012 ingesteld om de voorstellen van universiteiten en hogescholen te beoordelen die in november van datzelfde jaar hebben geleid tot de prestatieafspraken tussen overheid en instellingen. Op basis hiervan zijn 17 Centres toegekend; dit wil zeggen dat zij voor vier jaar € 1 mln uit de 2% selectieve bekostiging tegemoet konden zien. Deze Centres konden op ondersteuning rekenen met betrekking tot het ontwikkelen van business modellen en activiteitenplannen vanuit Platform Bèatechniek – welke het Kennisprogramma Publiek-Privaat Samenwerken voor de Centra (zowel mbo als hbo) uitvoerde.

In navolging van deze afspraken zijn ook voor het groene hoger beroepsonderwijs Centres gestart, die destijds op bekostiging van het ministerie van EL&I<sup>3</sup> konden rekenen. Kijkend naar de dekking en spreiding van de Centres (inclusief de drie pilot-Centres), zijn conform de

---

3 Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

afpraak uit het Hoofdlijnenakkoord inderdaad minimaal één Centre per topsector, inclusief zorg en onderwijs gerealiseerd – zie figuur 5. Hierbij valt op te merken dat de Centres op het gebied zorg in het verlengde van Life Sciences & Health liggen en dat het KennisDC Logistiek hét landelijke Centre was voor de vijf hogescholen met logistiek-expertise.



**Figuur 5: Aantal Centres verdeeld over topsectoren, zorg en onderwijs**

Na de eerste stelselrapportage door de RCHO krijgen alle Centres een positieve beoordeling. De minister van OCW geeft in haar reactie (2014) aan blij te zijn met deze beoordeling: *‘Centres of Expertise zie ik als een belangrijk vehikel om de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek en de relatie met bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties te versterken. De meeste Centres of Expertise zijn nu gericht op de topsectoren. Ook voor maatschappelijke sectoren zou de ontwikkeling van Centres of Expertise een sprong voorwaarts kunnen betekenen.’* (p. 5)

Het concept Centres sloeg aan. Daarnaast zijn er in deze periode nog een negental Centres bijgekomen. De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen nam hier met vijf eigen Centres het leeuwendeel voor haar rekening: de hogeschool had een strategische keuze gemaakt al haar speerpunten te voorzien van het label Centres. Daarnaast zijn de Centres of Expertise Smart Sustainable Cities (HU), Cybersecurity (Haagse) en FutureMakers (ArtEZ) gestart. De betrokken hogescholen hebben deze Centres uit eigen middelen bekostigd.

Uiteindelijk is tijdens midtermreview van de Centres door de RCHO slechts één Centre voortijdig gestaakt, namelijk het Centre of Expertise Persoonlijk Meesterschap<sup>4</sup>. De RCHO constateert in haar eindadvies eind 2016 dat twaalf van de zestien Centres hun einddoel (inhoudelijke zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek en een duurzame publiek-private samenwerking) hebben bereikt. Voor vier Centres geldt dat de doelen slechts

4 Naar aanleiding van eerder advies door de reviewcommissie werd een inhoudelijke koerswijziging doorgevoerd van onderzoek georiënteerd naar (meer) ondernemers georiënteerd. Maar bij de midtermreview, oordeelde de reviewcommissie dat de businessmodellen onvoldoende waren uitgewerkt en getoetst in de praktijk en dat het Centre daarmee niet aan het beoordelingscriterium cofinanciering voldeed. Uiteindelijk heeft dit Centre in 2017 in het kader van Radiant Lerarenopleidingen een doorstart gemaakt.



gedeeltelijk zijn gerealiseerd. Deze Centres hebben vertraging opgelopen door aanloopproblemen en een in eerste instantie te brede en/of aanbod gedreven aanpak. De commissie constateert echter dat deze Centres zich in de goede richting ontwikkelen om de beoogde duurzame samenwerking alsnog te kunnen realiseren. De Reviewcommissie concludeert dat:

- de Centres een succesvol instrument zijn voor zwaartepuntvorming dankzij de volgende uitgesproken kenmerken: vraag gestuurde oriëntatie, tot stand gekomen in samenwerking tussen hogeschool, werkveld en regionale overheden.
- de Centres in toenemende mate hun oorspronkelijke projectmatige karakter ontstijgen en een duurzame impact hebben op de regio.
- de Centres eraan bijdragen dat hogescholen een herkenbare en betrouwbare kennispartner worden waar bedrijven en regionale overheden in willen investeren.

De commissie pleitte er dan ook voor de financiering van Centres of expertise in de komende jaren te continueren, maar deze wel te differentiëren. De hoogte van het bedrag zou afhankelijk moeten zijn van de ontwikkelingsfase waarin het Centre zich bevindt. Ook herhaalt de commissie haar eerdere pleidooi om meer ruimte te geven aan Centres in de publieke sectoren naast de huidige Centres die nu veelal op het terrein van de topsectoren actief zijn.

### **Fase 2b: Uitloophase (2017 – 2018)**

Oorspronkelijk zou de financiering na 2016 stoppen. Onder andere door achterblijven van beoogde cash-bijdrage van partners, in combinatie met de goede eindbeoordeling door de RCHO is in overleg met OCW besloten voor 2017 bekostiging voor de eerder bekostigde Centres te verlengen (inclusief de 3 pilot Centres). Uiteindelijk is in verband met de Tweede Kamerverkiezingen en kabinetsformatie gekozen om deze uitloop voor 2018 te continueren in de wetenschap dat in afspraken met de nieuwe minister van OCW een toekomstig arrangement voor Centres onderwerp van gesprek zou zijn.

In 2016 stelt de Vereniging Hogescholen de commissie Slob in om de gemaakte prestatieafspraken uit het Hoofdlijnenakkoord te evalueren. In januari 2017 constateert de commissie dat door de ontwikkeling van Centres de aan de prestatieafspraken gekoppelde middelen als katalysator voor de onderzoeksfunctie van hogescholen gewerkt hebben. De commissie Slob beveelt aan om de positieve aspecten van de prestatieafspraken die gewerkt hebben, waaronder dus de Centres, behouden moeten blijven. Twee maanden later komt commissie Van de Donk, ingesteld door de minister van OCW met praktisch hetzelfde doel, ook met een positief oordeel over de Centres:

*'De Centres of Expertise tonen voor de Evaluatiecommissie aan dat er winst is te behalen in de samenwerking tussen hogeronderwijsinstellingen, bedrijfsleven én maatschappelijke organisaties: valorisatie en kenniscirculatie hebben niet alleen een economische betekenis. Succesvolle samenwerkingen zijn gericht op langdurige trajecten en overleg tussen onder andere bedrijfsleven, instellingen en onderzoekers. Wederzijds vertrouwen is daarbij cruciaal. Het is dan ook belangrijk om te sturen op het bij elkaar brengen van relevante partijen, tot het echt overdragen van kennis en het gezamenlijk definiëren van onderzoeksrichtingen. Valorisatie voltrekt zich niet in een lineair proces waarbij er bijvoorbeeld van waardecreatie uit kennis pas sprake is nadat het onderzoek is afgerond. Het onderzoek zelf én de totstandkoming ervan maken deel uit van het valorisatieproces waarbinnen de maatschappelijke en economische relevantie worden bepaald. Veel van de Centres of Expertise zijn goede voorbeelden van het type ecosysteem waarop de commissie Veerman al doelde, en waarin de symbiose tussen onderzoek, onderwijs en valorisatie tot volle wasdom kan komen.'* (Van de Donk et al., 2017, p. 19)

Deze overgangsfase kende een bijzonder karakter: enerzijds waren hogescholen ietwat afwachtend op wat het nieuwe arrangement zou worden rond de Centres en daarmee dus wat terughoudend met de start van nieuwe Centra. Tegelijkertijd heeft een aantal hogescholen toch besloten op eigen kracht nieuwe Centres op te starten – ongeacht het toekomstige arrangement. In 2017 is het Centre of Expertise Water & Energie (HZ) gestart en in 2018 startte het Centre of Expertise Vital Regions (NHL Stenden).

### **Fase 3: Indaling in de lumpsum (2019 en verder)**

Zoals verwacht, was bij de totstandkoming van het Sectorakkoord hbo 2018 een nieuw arrangement voor de Centres onderwerp van gesprek. Uiteindelijk is in het sectorakkoord als volgt besloten:

*‘De minister en de Vereniging Hogescholen willen blijvend inzetten op verdere profilering van de hogescholen, zoals geadviseerd door de commissie-Veerman, zowel ten aanzien van onderwijs als praktijkgericht onderzoek. Het doel van profilering is onderwijsdifferentiatie en het bevorderen van zwaartepuntvorming in onderwijs (opleidingenaanbod) en praktijkgericht onderzoek (thema’s) bij hogescholen. De hiervoor beschikbare profileringsmiddelen (de ‘2% middelen’) kunnen door hogescholen zelf worden ingezet voor het vormgeven van (verdere) profilering en zwaartepuntvorming van de instelling, bijvoorbeeld door middel van Centres of Expertise.’*

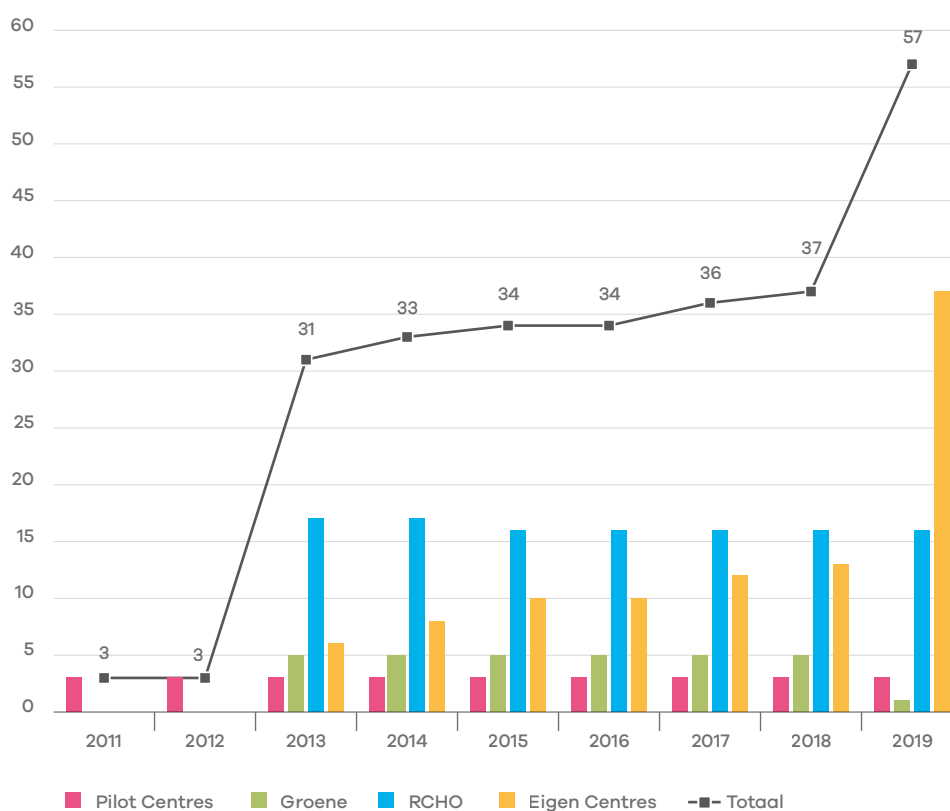
Hiermee kwam een eind aan de aparte bekostiging van € 1 mln per jaar van de eerdergenoemde Centres wat gereserveerd werd binnen het selectieve budget. Deze 2%-middelen zouden indalen in de lumpsum en verdeeld worden naar studentenaantallen per hogeschool. De hogeschool kon deze middelen naar eigen inzicht inzetten voor het ‘vormgeven van profilering en zwaartepuntvorming’ passend bij de instelling. Daar waar voorheen ca. € 20 mln werd geoormerkt voor Centres, kregen hogescholen nu ruimte om ca. € 42 mln aan deze profilering en zwaartepuntvorming te besteden.

Kijkend naar de herverdeeleffecten van deze maatregel is voor veel van de grote(re) hogescholen – die veelal betrokken waren bij een of meerdere Centres – het laten indalen van de 2%-middelen in de lumpsum geen grote verandering ten opzichte van de eerdere situatie in fase 2a, waarbij een deel van de hogescholen konden rekenen op € 1 mln per Centre. Een deel van de hogescholen die voorheen niet inzetten op Centres kon een groter bedrag tegemoet zien. Maar met name de wat kleinere hogescholen qua studentenaantallen in de regio (zoals Zuyd en HZ), die in eerste instantie zwaar hadden ingezet op Centres, komen met het indalen van de 2%-middelen in de lumpsum niet in de buurt van de ‘oude’ ondersteuning. Ondanks dat deze hogescholen wel twee jaar langer dan aanvankelijk gepland was konden rekenen op de oude ondersteuning, lijkt dit een ongewenste situatie, waarbij bestaande succesvolle Centres in het nieuwe arrangement niet vanzelfsprekend gecontinueerd kunnen worden.

Nadat bekend werd dat de middelen zouden indalen in de lumpsum, konden hogescholen vrijelijk verder nadenken over mogelijke nieuwe Centres of Expertise. Uit de inventarisatie die gedaan is in het voorjaar van 2019 bleek dat geen van de oorspronkelijke Centres is gestopt; sommige Centres die voorheen op een € 1mln konden rekenen, worden voortgezet met een gereduceerde bijdrage. Daarnaast zijn er plannen voor ca. 25 nieuwe Centres kenbaar gemaakt. Hierover in de volgende paragraaf, waar het aanbod verder wordt geanalyseerd, meer.

### 3.3.2 Analyse aanbod Centres

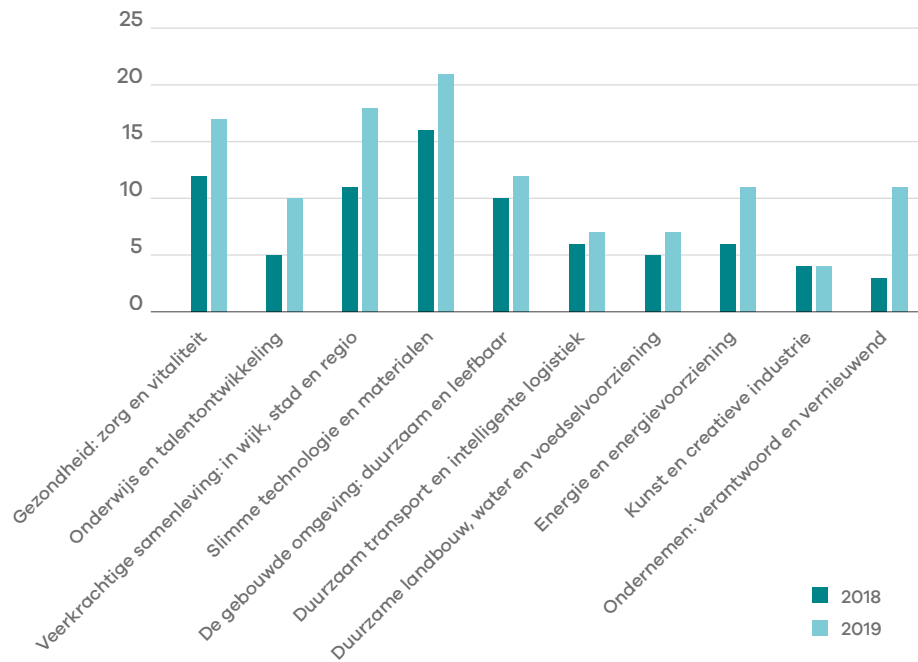
Figuur 6 laat de ontwikkeling zien van het aantal Centres over de afgelopen 8 jaar. Hierin zijn de verschillende soorten Centres weergegeven: de drie pilot Centres die in 2011 gestart zijn; de 17 Centres die door Reviewcommissie Hoger Onderwijs (RCHO) zijn toegekend; de groene Centres bekostigd door EZK en de nieuwe Centres die hogescholen zelf bekostigd hebben. Belangrijke opmerking is dat voor 2019 alle Centres door de hogescholen zelf zijn bekostigd – maar deze figuur laat de samenstelling van de ontstaansgeschiedenis zien. Het aantal zelf bekostigde Centres is de afgelopen jaren gestaag toegenomen, met het indalen van de 2%-middelen in de lumpsum tot 24 nieuwe Centres. Het totaal aantal Centres komt voor 2019 dan op 57 te liggen, 54% meer dan het jaar ervoor. Het goede nieuws is dat hogescholen, conform de uitgesproken ambities in het sectorakkoord, dus bereid zijn verder te investeren in Centres.



*Figuur 6: Totaal aantal Centres in een gegeven jaar*

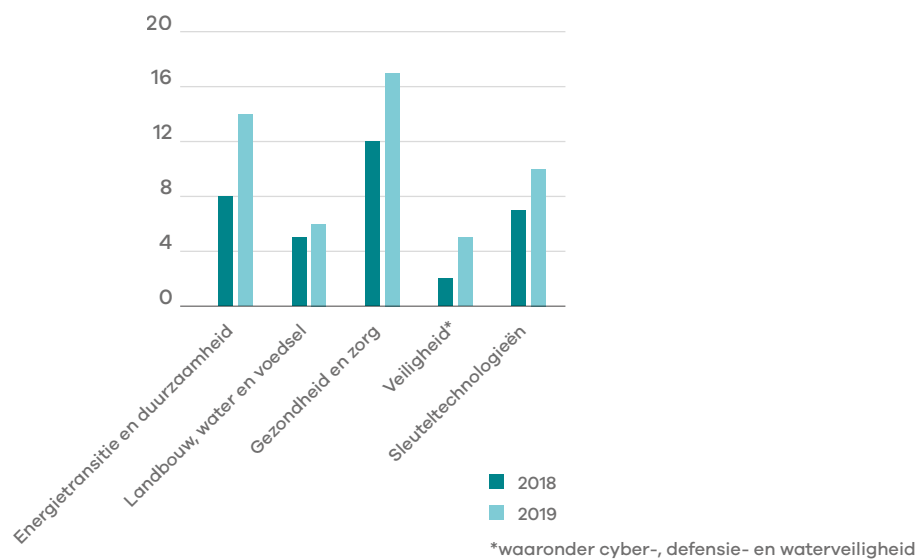
Tot en met 2018 waren 23 van de 36 hogescholen betrokken bij een Centre of Expertise. Met het indalen van de middelen in de lumpsum is er maar één nieuwe hogeschool bijgekomen. De overige 23 Centres zijn gestart door hogescholen die al een Centre hadden of betrokken waren bij een Centre. De overgebleven 12 hogescholen (voornamelijk monosectorale pabo's en kunstenhogescholen) benutten hun 2%-middelen op een andere manier dan een Centre om aan hun profilering en zwaartepuntvorming te werken.

Kijkend naar de verdeling over de tien thema's van de Strategische onderzoeksagenda Onderzoek met impact, zien we allereerst dat alle 57 Centres zich tot een of meerdere thema's verhouden. Daarnaast zien we een aanzienlijke toename bij de verschillende thema's. Met name thema's Gezondheid, Veerkrachtige Samenleving en Ondernemen laten een grote toename zien. Zie figuur 7.



**Figuur 7: Aantallen Centres met raakvlakken met thema's uit Onderzoek met Impact**

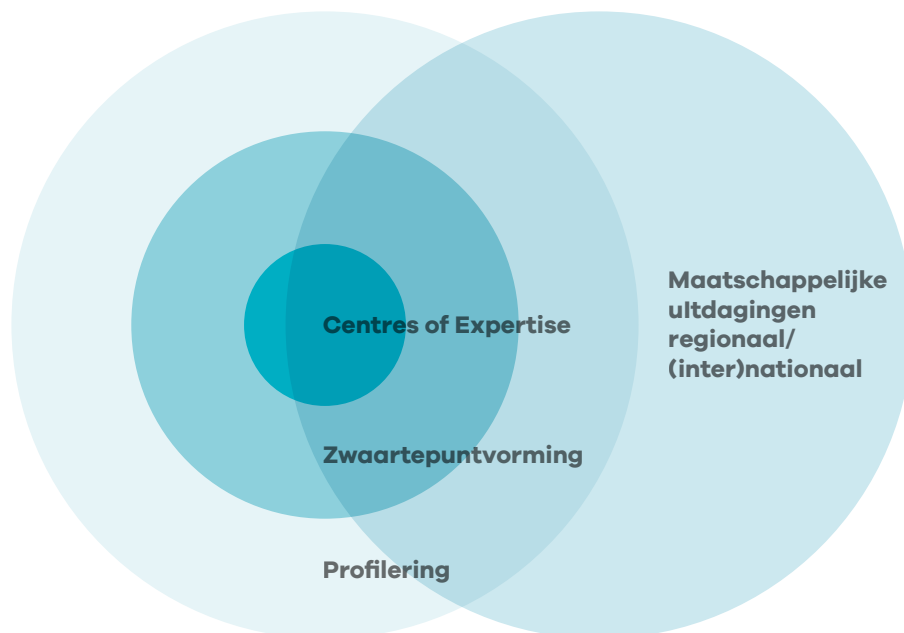
Ook laat figuur 7 zien dat op alle tien Onderzoeksthema's meerdere Centres of Expertise actief zijn. Op de volgende thema's zijn de meeste Centres actief: Slimme technologie en materialen (21), Veerkrachtige samenleving (18) en Gezondheid: zorg en vitaliteit (17). De Atlas praktijkgericht onderzoek (Vereniging Hogescholen, 2018c) laat een soortgelijke verdeling van lectoren zien over de thema's. Enige thema's waar aanzienlijk meer lectoren dan Centres zijn is Onderwijs en Talentontwikkeling. Een verklaring hiervoor kan zijn dat dit veel dichterbij de hogeschool als onderwijsomgeving zit en dat de toegevoegde waarde van een Centre in deze sector in vergelijking met andere thema's beperkt is.



**Figuur 8: Aantallen Centres met raakvlakken met thema's uit innovatiebeleid**

Eenzelfde trend zien we in figuur 8 bij de thema's die het kabinet heeft vastgesteld voor haar innovatiebeleid: Er sloten 30 Centres van de 37 aan op de 4 thema's en sleuteltechnologieën in 2018. Met de nieuwe Centres is dat 42 van 57 Centres – bijna drie kwart. Ook hier is de aansluiting op het thema Zorg en Gezondheid qua aantallen Centres het grootst. Het is duidelijk dat het thema Veiligheid binnen het hbo in ontwikkeling is: van twee Centres naar vijf initiatieven voor 2019.

De commissie concludeert dat er sprake is van behoorlijk goede aansluiting op de landelijke agenda's. De thema's van Onderzoek met Impact dekken de inspanningen van hogescholen volledig en zorgen ook voor het aanbrengen van focus. Ook de 'kanteling' van het innovatiebeleid naar brede maatschappelijke thema's ligt het hbo goed; met meer dan twee derde van Centres die hier een bijdrage aan kan leveren. De huidige Centre-ontwikkeling is hieronder in figuur 9 schematisch weergegeven, waarbij aangegeven wordt dat de eerdere profilering en zwaartepunt- en Centrevorming weliswaar grotendeels overlapt met de maatschappelijke uitdagingen – maar ook weer niet geheel.



*Figuur 9: Venn-diagram Profilering – zwaartepuntvorming – Centres in relatie tot maatschappelijke uitdagingen*

Met nu op een aantal thema's meer dan tien Centres of Expertise, vraagt de commissie zich wel af hoe deze ontwikkeling zich verhoudt tot de startambities van de Centres, waarbij maximaal twee Centres op een thema werden voorzien. Dit maakt de behoefte tot landelijke afstemming en coördinatie alleen maar groter.

### 3.3.3 **Proces van ontwikkeling**

In paragraaf 3.3.1 is de ontwikkeling van de Centres geschetst. Vanuit een voorzichtig begin met 3 pilot Centres in bètatechniek als middel om studenten aan te trekken, via de prestatieafspraken en het bredere topsectorenkader, nu naar een volledig autonome ontwikkeling van Centres over de breedte van de thema's waar het hbo actief op is.

Met het afsluiten van het sectorakkoord hbo en het indalen van de middelen in de lumpsum is er een extra opdracht bijgekomen: *'De sector heeft hierbij een dubbele opdracht: werken aan profilering en zwaartepuntvorming die vanuit de hogeschool (en haar directe omgeving) ingegeven wordt. Daarnaast werken hogescholen in afstemming met elkaar ook landelijk aan zwaartepuntvorming.'* Teneinde deze dubbele opdracht vorm te geven en in verenigingsverband een aantal spelregels af te spreken, is er tijdens de zomer en najaar 2018 gewerkt aan het verenigingskader Centres of Expertise – waarin ook de opdracht voor deze commissie is opgenomen. In dit kader zijn definitie en randvoorwaarden opgenomen evenals het proces om te komen tot landelijke afstemming met een zevental spelregels. Tijdens de Algemene Vergadering van 12 oktober 2018 is het verenigingskader vastgesteld.

Conform de afspraken in het kader heeft het bureau van de Vereniging Hogescholen een uitvraag gedaan aan alle hogescholen wat hun plannen waren met betrekking tot de voortzetting, ontwikkeling dan wel stopzetting van Centres. Hier hebben 26 hogescholen gehoor aan gegeven. Een bundeling van alle plannen, voor onder andere 25 nieuwe Centres, alsmede een overzicht van hiervan (zie bijlage E1) is gedeeld met alle bestuurders en beleidsadviseurs onderzoek binnen de Vereniging Hogescholen, teneinde afstemming van plannen en samenwerking te faciliteren. Er hebben het bureau van de Vereniging Hogescholen geen signalen bereikt dat deze inventarisatie heeft geleid tot het bijstellen van plannen.

#### 3.3.4 **Governance, monitoring en kwaliteitszorg**

Zoals de Centres zeer uiteenlopende business modellen kent, zo is ook de governance van de Centres divers. Centres kunnen volledig zijn geïntegreerd in de onderwijsinstelling, of autonome organisaties zijn, of alles er tussenin. De commissie Van der Touw presenteert in 2014 alleen al de volgende best practices: een stichting met raad van toezicht, een bv met een administratiekantoor, een coöperatieve vereniging en een bundeling samenwerkingsovereenkomsten. Afhankelijk van de doelstellingen, inhoud, betrokken partners en geografische locatie wordt de governancestructuur gekozen die bij het Centre past.

Van meet af aan wordt er door Platform Bètatechniek ondersteuning geboden bij de ontwikkeling van Centres: voorstellen worden doorgelicht en er is hulp bij het opstellen van business plannen. Ook worden regelmatig scans uitgevoerd om te bepalen in welke fase van ontwikkeling de Centres zich bevinden, waarbij ook de nodige tips en handreikingen worden gegeven aan Centres om de overgang naar de volgende fase te maken.

Sinds 2015 voert Platform Bètatechniek het Kennisprogramma Publiek-Privaat Samenwerken uit, waarbij ze met en voor de Centra in het hbo en mbo kennis ontwikkelen, analyses maken en deze rijkelijk delen met de Centres zelf, maar ook met de beleidsmakers in de triple helix. Er werden jaarlijks zogenaamde General Assemblies georganiseerd, waarbij telkens een ander Centre of Expertise en Centrum voor Innovatief Vakmanschap gastheer was en waarbij twee dagen lang kennis werd gedeeld en actuele dilemma's rond publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs werden besproken.

Sinds 2016 is Katapult gevormd; een netwerk van inmiddels meer dan 150 samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hier zijn in belangrijke mate de activiteiten van het kennisprogramma in ondergebracht en de General Assembly is inmiddels omgedoopt tot de jaarlijkse Katapultdag. Rond Katapult en Platform Bètatechniek heeft zich inmiddels een team van PPS-experts ontwikkeld die samen met ervaren Centre-directeuren werk maken van het specifiek meetbaar maken van de impact van Centres. Daarnaast wordt ook gewerkt

aan een intervisie-systeem, waarbij Centre-directeuren advies krijgen om de organisatie en impact van hun Centres te verbeteren. De eerste pilots met deze systematiek lopen en zien er veelbelovend uit.

### 3.3.5 Conclusies analyse Centre-ontwikkeling

Kijkend naar de ontwikkeling van Centres over de afgelopen jaren, zijn de commissie de volgende zaken opgevallen:

- **Veel verschillende factoren bepalen of het starten van een Centre opportuun is voor een hogeschool.** Een aantal hogescholen is destijds gestart met Centres omdat het goed aansloot bij bestaande ontwikkelingen (in de regio), andere hogescholen hebben de kat uit de boom gekeken. Wisseling van bestuurders, verandering van regionale agenda's, aanwezigheid van de bestaande netwerken, andere onderwerpen die al dan niet prioriteit hebben en de verbreding van de focus van Centres (voorbij de tekortsector bètatechniek) hebben allemaal medebepaald of een hogeschool al dan niet een Centre start. Maar het is duidelijk dat nu zo'n acht jaar na de start van de eerste pilot Centres twee derde van de hogescholen dit construct omarmt heeft.
- **Grote diversiteit aan business modellen voor de Centres.** Katapult, onderscheidt al 15 verschillende business modellen voor Centres, waaronder Leren in de praktijk, Onderzoekshuis, Innovatiewerkplaats, Projectbureau, Laboratorium, Verkoopkantoor, Marketingorganisatie, Loket en Netwerkorganisatie – of een combinatie ervan. In werkelijkheid is deze diversiteit nog groter, aangezien veel Centres een mengvorm van twee of meerdere business modellen hanteren. Enerzijds is dit goede zaak: elk Centre doet immers dat wat nodig is wat aansluit bij de behoefte van het betreffende consortium, in plaats van in een dwingend format gedruwd te worden. Anderzijds draagt dit niet bij aan de herkenbaarheid en identiteit van het concept Centre of Expertise.
- **Grote verscheidenheid van dekking en spreiding.** Er zijn grote verschillen tussen hoe op verschillende thema's de Centres of Expertise zijn georganiseerd:
  - Eén landelijk Centre waarin alle actieve hogescholen deelnemen – *bijv. Automotive Centre of Expertise, KennisDC Logistiek, Centre of Expertise Future Makers in Fashion & Design, Centre of Expertise Groen, Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality*
  - Eén landelijk Centre met één hogeschool – *bijv. Centre of Expertise Water-technologie, Centre of Expertise Cyber Security*
  - Eén regionaal Centre – *bijv. Amsterdam Creative Industry Netwerk*
  - Meerdere regionale Centres waar één of meerdere hogescholen aan deelnemen – *bijv. de Centres op thema's Zorg en Gezondheid en Energie.*Ook hier is niet één recept te geven, want verschillende sectoren zijn nu eenmaal verschillend georganiseerd en expertise op sommige thema's is in meer of mindere mate binnen het hbo aanwezig.
- **Indaling middelen in lumpsum begrijpelijk maar pas op.** In een situatie waarin de factoren additionele middelen beschikbaar waren voor de start van nieuwe Centres, lijkt het terug laten vloeien van de 2%-middelen in de lumpsum een logische oplossing. De hogeschool kan zo immers zelf – in dialoog met haar omgeving – bepalen welke Centres gestart, gecontinueerd, gestopt moeten en met welke intensiteit en welke ondersteuning hier vanuit de hogeschool passend is. Tegelijkertijd heeft de Commissie een paar zorgen:
  - **Aandacht voor negatieve herverdeeldeffecten.** Een aantal iets kleinere hogescholen (qua studentenaantallen) heeft ten tijde van de Reviewcommissie stevig ingezet op zwaartepunt- en Centrevorming. Zij hebben met de jaarlijkse bijdrage

van €1mln aansprekende Centres opgebouwd die toonaangevend zijn binnen de sector. Het beschikbare bedrag in de lumpsum is voor deze hogescholen niet automatisch voldoende om deze Centres te continueren.

- **Van buiten naar binnen of toch van binnen naar buiten?** Op basis van de inventarisatie lijkt er in een aantal gevallen toch vooral sprake te zijn van het opschalen een of meerdere onderzoeksgroepen (van binnen naar buiten), in plaats van het in dialoog met de omgeving op basis van maatschappelijke uitdagingen werken aan zwaartepuntvorming en Centre-ontwikkeling (van buiten naar binnen). De vraag is of dit het gewenste ontwikkelpad is voor een Centre, aangezien doelstelling en activiteiten van een Centre wezenlijk anders zijn dan voor een lectoraat of kenniscentrum.
- **Pas op voor verwatering van middelen.** Zoals ook al in het verenigingskader is aangestipt: *‘Voorkom verwatering van middelen’*. De inventarisatie van dit voorjaar laat zien dat het aantal (beoogde) Centres gaat van 37 naar 57. Als we hierbij aanmerken dat de facto dezelfde hogescholen als voorheen hun aanbod van Centres hebben uitgebreid, is het de vraag of de bijdrage van hogescholen aan al deze Centres voldoende is om de ambities op deze terreinen te realiseren. Hier zou het aanbrengen van enige focus wellicht geen kwaad kunnen.
- **Kennisontwikkeling Centres is van groot belang.** Een Centre of Expertise is echt wat anders dan een optelsom van praktijkgericht onderzoek en onderwijs; het is een bijzondere samenwerking met partners in de quadruple helix. Binnen de gemeenschap van Centres (Katapult) samen met Platform Talent voor Technologie wordt structureel kennis gedeeld op het gebied van effectief publiek-privaat samenwerken in het hbo. Ook wordt er werk gemaakt van het ontwikkelen van methodieken voor het realiseren en meten van impact en het continu verbeteren van de organisatie (bijv. door peer-to-peer review). Hogescholen kunnen gebruik maken van deze rijkdom aan informatie en een deel van de kwaliteitszorg rond de Centres via dit expertnetwerk vorm laten geven.

In de dynamiek van de Centre-ontwikkeling zijn een aantal zaken nog expliciet het vermelden waard als gewenste ontwikkeling:

- **Het betrekken van de hele onderwijs- en kennisketen.** Bij een groot aantal Centres zijn ROC's en universiteiten betrokken, zo zijn bij de Groene Centres Wageningen University, alle groene hogescholen en AOC's betrokken. Bij CHILL was vanaf het begin af aan sprake van mbo en hbo betrokkenheid. Maar ook een organisatie als TNO is bijvoorbeeld betrokken bij 8 Centres.
- **Omvorming van meerdere Centres naar één landelijk thematisch Centre.** Een mooi voorbeeld van de ontwikkeling die de Centres doormaken is de doorontwikkeling van de 5 Centres van de Groene Hogescholen (Agrodier, Greenports, Open Teelten, Food, Kenniscentrum Natuur&Leefomgeving) naar één Centre of Expertise Groen.
- **Bijdragen aan een bestaand Centre.** In plaats van een nieuw Centre te starten op een bepaald thema, kan een hogeschool ook kiezen om bij te dragen een bestaand Centre. Een mooi voorbeeld is het Centre for Biobased Economy met Avans en HZ als oprichters. Inmiddels brengen twaalf hogescholen expertise in of werken met dit Centre samen. Dit draagt bij aan de kennispositie én de herkenbaarheid van het Centre.

In deze dynamiek zijn er nog een aantal zaken die expliciet aandacht behoeven:

- **Onderlinge afstemming tussen hogescholen op hetzelfde thema.** De inventarisatie laat verschillende nieuwe initiatieven zien op thema's waar andere hogescholen actief op zijn, maar het is onduidelijk in hoeverre en op welke manier er afstemming plaatsvindt



tussen een hogeschool die voornemens is een Centre te starten vis-à-vis het bestaande aanbod van Centres op dit thema. Hierdoor is het ook onduidelijk wat de toegevoegde waarde van een nieuw op te richten Centre is ten aanzien van het bestaande aanbod. Met een tussen de zes en veertien Centres actief op een bepaald thema, is deze onderlinge inhoudelijke afstemming strikt noodzakelijk om als hbo-sector enige maatschappelijke impact te creëren.

- **Landelijke coördinatie.** Veel Centres lijken in belangrijke mate te ontstaan uit het samengaan van behoefte in de regio en aanwezige expertise bij de hogeschool. Met name de verbinding tussen landelijke agenda's, thema's en overleg op de inzet daarop vanuit hogescholen is op dit moment nog niet optimaal.  
N.B. De landelijke inzet van de hogescholen rond de Kennis en Innovatieagenda's wordt nu wel met daadkracht opgepakt, met een bestuurlijke werkgroep en trekker – waarover later meer.
- **Bepalen van witte vlekken.** Als meerdere hogescholen ambitie hebben om iets te doen op een bepaald thema is het bepalen van doublures en witte vlekken binnen dat thema met onderlinge afstemming betrekkelijk eenvoudig te organiseren. Aanzienlijk moeilijker wordt het bepalen van witte vlekken op thema's waar nog geen noemenswaardige hbo- of Centre-activiteit bestaat. Wie voelt zich immers aangesproken en ligt hier wel een opdracht voor het hbo? Het is goed om dergelijke discussies te faciliteren binnen de Vereniging Hogescholen.
- **Zwaartepuntvorming versus Centrevorming.** Centres of Expertise zijn onderdeel van de profilering en zwaartepuntvorming van hogescholen. Dus enerzijds hoop je met de vorming of deelname aan een Centre bij te dragen aan de profilering van de hogeschool, anderzijds maakt het samenwerken met meerdere hogescholen in één Centre het onderscheidend en profilerend vermogen lastig. Met de eerder geschetste veranderende context acht de commissie juist het samenwerken als hogescholen op maatschappelijke uitdagingen van bovenliggend belang.

In het volgende hoofdstuk komen de hoofduitgangspunten ten aanzien van de Centres en aanbevelingen van de commissie aan bod.



*'Centres of Expertise zijn een cruciale ontwikkeling in het hbo. Ze brengen het hbo en het bedrijfsleven dicht bij elkaar en versterken daarmee de innovatiekracht van ondernemingen én het onderwijs.'*

**- Doekle Terpstra, voorzitter Techniek Nederland -**



## 4 Aanbevelingen

De commissie heeft op basis van haar bevindingen de volgende hoofduitgangspunten geïdentificeerd met betrekking tot de verdere doorontwikkeling van de Centres of Expertise:

- 1 Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen
- 2 Centres als instrument voor onderwijsinnovatie
- 3 Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'
- 4 Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie
- 5 Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact

Deze hoofduitgangspunten zullen hierna nader worden toegelicht en monden uit in aanbevelingen ten aanzien van basiskennmerken en governancestructuur van Centres.



## Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen

**Noodzaak** – De samenleving kenmerkt zich door een continue transitie. Actuele vraagstukken zoals zorg, klimaat, energie, water, voedsel en circulariteit zijn complex. Ze raken aan verschillende domeinen. Dit vraagt om een zienswijze waarbij men in staat moet zijn om zich los te maken van slechts het eigen perspectief; om via verschillende invalshoeken samen naar vraagstukken en thema's te kijken met het inlevingsvermogen op het perspectief van de ander. Dit noemen we een multiperspectief- en multistakeholder-aanpak. Daar zijn geen pasklare oplossingen voor. Dit vraagt om voortdurend aanpassingsvermogen bij overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke partners, onderwijs en burgers. De snelheid van veranderingen leidt tot toenemende complexiteit én steeds wisselende actoren. Centres zijn bij uitstek goed gepositioneerd binnen het speelveld van deze context. De Centres kunnen een belangrijke rol spelen bij het aanjagen van innovaties en het in gezamenlijkheid vinden van oplossingen voor deze maatschappelijke vraagstukken.

## Uitgangspunt 1

### Centres als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen

Hiervoor zijn volgens de commissie de volgende randvoorwaarden van belang:

- De Centres sluiten met haar thema's en activiteiten direct aan bij urgente maatschappelijke vraagstukken. Deze aansluiting kan worden gezocht via de Nationale Wetenschapsagenda, de missies van het missiegedreven innovatiebeleid, de sustainable development goals, maar bovenal de belangrijke regionale uitdagingen. Deze aansluiting is representatief en terug te zien in het collectief van partijen die betrokken zijn bij het Centre.
- De kennis die in de Centres ontwikkeld en benut wordt, is *value-based*; er wordt permanent geredeneerd vanuit de waarde voor de eindgebruiker(s) en de impact van de oplossing. De ontwikkelde kennis wordt toegepast in de praktijk om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het versnellen van innovatie gericht op het oplossen van de maatschappelijke vraagstukken. Deze kennis keert ook terug in het onderwijs; zowel initieel als post-initieel.
- Om impact te genereren op maatschappelijke uitdagingen is een zeker schaalniveau nodig. Daarbij is samenwerking tussen verschillende disciplines en wetenschapsgebieden randvoorwaardelijk. Deze meervoudige samenwerkingen duiden we met de termen multidisciplinair-, interdisciplinair- en transdisciplinair onderzoek. Om als Centre impact te creëren en versnelling van transformaties teweeg te brengen, zullen activiteiten en kennis aan moeten sluiten bij de dynamiek en wensen van bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Hierbij past een vorm van transdisciplinair onderzoek waarbij sprake is van het combineren van kennis uit verschillende disciplines en onderzoek in samenwerking met (maatschappelijke) actoren die geen wetenschappelijke achtergrond hebben. Daarnaast is het nodig om de inzichten op structurele wijze te integreren in het onderwijs. Dit impliceert dat inzichten toegepast kunnen worden in de praktijk en op nationale schaal gedeeld worden. Dit laatste vraagt ook om een investering in het bundelen van kennis op deze vraagstukken. Hiervoor is verbinding tussen Centres op hetzelfde thema, maar ook verdere verbinding in het kennis-ecosysteem van groot belang.
- Voortdurende dialoog, programmering en sturing in de quadruple helix (overheid, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, burgers) is hierbij onontbeerlijk.

### Aanbevelingen bij uitgangspunt 1

De commissie heeft in haar onderzoek gezocht naar manieren waarop Centres in de toekomst hun rol als motor voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen kunnen waarmaken. Daarom beveelt zij aan:

#### **Aanbeveling 1 – Neem in de kernopdracht voor Centres op dat zij aantoonbare én meetbare impact genereren voor één of meerdere maatschappelijke opgaven.**

Laat Centres dit samen met de partners in de quadruple helix (overheid, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, burgers) benoemen én SMART maken. Leg dit vast in een werkprogramma met mijlpalen en monitoring. Dit kan

idealiter gerealiseerd worden op basis van een transdisciplinaire onderzoeksmethodiek, waarbij kennispartners en maatschappij samenwerken in kennis cocreatie.

**Aanbeveling 2 – Creëer de verbinding met het hbo en de Centres én onderling én op maatschappelijke thema's.** Ontwikkel en faciliteer hiervoor een actief landelijk netwerk waar alle Centres bij zijn aangesloten. Dit kan als het ware een groeimodel zijn waarbij in eerste aanleg landelijke thematische netwerken gevormd worden die op bestuurlijk niveau (aanbeveling 4) met elkaar verknoopt worden. De vier maatschappelijke thema's en sleuteltechnologieën van het meerjarig missiegedreven innovatiebeleid vormen hier een natuurlijk startpunt. Begin met het vormen van duo's met de topsectoren en hbo-vertegenwoordigers om samenwerking binnen het missiegedreven innovatiebeleid op deze thema's en technologieën te organiseren. Deze landelijke thematische netwerken vormen het vliegwiel voor het programmeren voor maatschappelijke impact. Als deze verbinding eenmaal tot stand is gekomen, kan deze infrastructuur ook benut worden voor de hbo-bijdrage aan het wetenschapsbeleid (bijvoorbeeld NWA) of hbo-inzet op Europese programma's (bijvoorbeeld EFRO of Horizon).

**Aanbeveling 3 – Zorg voor maximale verbinding, synergie en complementariteit tussen bestaande en nieuwe Centres rond een thema.** Om de individuele kracht van een Centre te vergroten is integratie of wederzijdse beïnvloeding van meer disciplines bovendien een middel om meer impact te maken. Om in de landelijke structuur van thematische netwerken (aanbeveling 2) mee te kunnen doen wordt een werkwijze aanbevolen waarbij dit gerealiseerd wordt en eveneens de doublures en witte vlekken in thema's bij de Centres geïdentificeerd worden (aanbeveling 4).

**Aanbeveling 4 – Faciliteer als Vereniging Hogescholen binnen het landelijk netwerk de discussie over mogelijke witte vlekken.** Indien het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid inspanningen missen van hogescholen op het terrein van bepaalde maatschappelijke uitdagingen, dan kan dit in verenigingsverband aanhangig worden gemaakt. Binnen het landelijk netwerk (aanbeveling 2) wordt structureel en indien wenselijk ad hoc een bestuurlijke werkgroep gevormd om met stakeholders uit de quadruple helix in gesprek te treden. Op deze wijze worden (toekomstige) witte vlekken effectief ingevuld.



## Centres als instrument voor onderwijsinnovatie

**Noodzaak** – Het ideaal van het beroepsonderwijs is dat opleidingen aansluiten op wat er vanuit de (beroeps)praktijk gevraagd wordt. De oriëntatie vanuit de hogescholen op het beroepenveld is daarmee van buiten naar binnen gericht; hierbij zijn bestaande beroepenveld- of werkveldadviescommissies behulpzaam. Met de vorming van Centres of Expertise, mede naar aanleiding van het advies van commissie Veerman, hebben hogescholen een nieuwe waardevolle vorm van co-creatie gevonden. Hier wordt op betreffende zwaartepunten langjarig gewerkt aan product-, proces- en diensteninnovatie ten behoeve van de (beroeps)praktijk en het onderwijs wat voor deze praktijk opleidt. De Centres kunnen een vehikel zijn om ontwikkelingen binnen Leven Lang Ontwikkelen aan te jagen of te implementeren.



## Uitgangspunt 2

### Centres als instrument voor onderwijsinnovatie

Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden volgens de commissie van belang:

- Hogescholen hebben vaak een breed opleidingsaanbod. Desondanks dient focus aangebracht te worden om te komen tot een goede zwaartepuntvorming. Het precieze aantal zwaartepunten hangt onder andere af van het gekozen profiel, de grootte van de hogeschool, het opleidingsaanbod en de relevante regionale agenda's.
- De gekozen zwaartepunten worden binnen de hogeschool verder uitgebouwd in het Centre. Hogescholen richten een deel van het curriculum van het relevante opleidingsaanbod op de zwaartepunten en organiseren daarin specifieke routes voor studenten. Dit creëert focus en massa.
- Een zwaartepunt binnen een hogeschool omvat vaak een (thematische) groep opleidingen die een enkele opleiding overstijgt. Hierdoor kunnen ontwikkelingen in de maatschappij en praktijk op dit zwaartepunt doorvertaald worden naar vernieuwingen in de verschillende onderwijsprogramma's.
- De Centres hebben een directe verbinding met het relevante werkveld om de specifieke vraagarticulatie te identificeren. Dit werkveld heeft onder andere zitting in de advies- en programmaraad van een Centre zodat sturing kan plaatsvinden op het werkprogramma van een Centre.
- Hogescholen en overige partners in de quadruple helix verbinden zich op een zwaartepunt langjarig wederkerig aan elkaar (bijvoorbeeld middels convenanten) en ontwikkelen in Centre-verband samen onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Om deze positie als hogeschool, via Centres, goed te kunnen uitoefenen is versterking van het onderzoek bij hogescholen noodzakelijk.
- In een Centre kan in het kader van leven lang ontwikkelen gericht worden nagedacht over de vraag: wat betekent deze transitie op dit zwaartepunt voor technologie, voor werkprocessen en voor vaardigheden van mensen? Daar ligt meteen ook een kans om bij te dragen aan sociale innovatie.

### Aanbevelingen bij uitgangspunt 2

De Commissie heeft in haar onderzoek gezocht naar manieren waarop Centres in de toekomst hun rol als ultieme verbinding van omgeving en onderwijs nog beter kunnen waarmaken. Daarom beveelt zij aan:

**Aanbeveling 5 – Onderwijs moet een meer prominente en zichtbare plek in het Centre hebben.** Centres zijn doorgaans een onderdeel van hogescholen. Hogescholen hebben als wettelijke en maatschappelijke taak studenten op te leiden voor de beroepspraktijk. Zodoende moeten Centres expliciet meerwaarde opleveren voor curricula van studenten en professionalisering van docenten. Maak de koppeling tussen de activiteiten van Centres en curriculaontwikkeling tastbaar. Binnen de Centres wordt dicht op de beroepspraktijk geleerd. Dit resulteert in een grotere weerbaarheid op de arbeidsmarkt voor studenten. Inzichten over benodigde kennis en competenties voor de banen van vandaag en morgen ten gunste van Leven Lang Ontwikkelen worden op deze plekken geïdentificeerd. Via de Centres kan een betere doorwerking met het onderwijs gerealiseerd worden.

Benut ruimte in curricula voor het ontwikkelen van een Centre-route waarbij studenten binnen een Centre aan een opdracht werken. Maak deze meerwaarde voor studenten tastbaar door een aantekening op het diplomasupplement na significante inzet binnen een Centre.

Zorg dat activiteiten die in het Centre geprogrammeerd worden ook omarmd worden in de bestaande onderwijsgremia zoals werkveldadviescommissies zodat Centres optimaal hun bijdrage kunnen leveren aan de vernieuwing van het onderwijs. Borg deze rol door Centres een plek te geven in beroepenveldcommissies.

**Aanbeveling 6 – Breng Centres in positie om een rol te spelen in onderwijs- vernieuwing en assortimentsontwikkeling.** Centres worden gezien als middel voor zwaartepuntvorming, hetgeen bijdraagt aan profilering. Borg als onderwijsinstelling een langjarige commitment met de Centres en positioneer deze om als hogeschool of samenwerkende hogescholen het onderwijsassortiment op af te stemmen; van associate degrees via bachelors naar professional masters. Door ook onderzoek te concentreren in een Centre, kan bijvoorbeeld het ontwikkelen van een professional doctorate daar plaats vinden. Vanzelfsprekend is een Centre (hierdoor) ook de aangewezen plek voor activiteiten in het kader van leven lang ontwikkelen. Maatschappelijke uitdagingen, relevante partijen en state of the art kennis komen hier immers samen.



## Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'

**Noodzaak** – Centres vormen de verbinding tussen onderwijs, overheid, werkveld en maatschappij waar aan dezelfde thema's wordt gewerkt. Wanneer verschillende partijen binnen een Centre meerjarig commitment tonen, moet er voor alle partners meerwaarde zijn. De Centres zijn echter veelal gestart als een aanbod vanuit de hogeschool. In de aanloop zelfs additioneel gefinancierd. Hierdoor worden de meeste Centres voornamelijk aangestuurd vanuit de hogeschool. De externe omgeving, bedrijven en maatschappelijke organisaties, ontbreken vaak als actor in de governance.

## Uitgangspunt 3

### Centres als excellente verbinder van 'buiten' en 'binnen'

Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Als mogelijk onderdeel van de uitwerking van de profilering, worden zwaartepunten door de hogeschool benoemd. Programma's dienen echter vraaggestuurd opgezet te worden. Om die vraag helder te krijgen moet sprake zijn van een permanente dialoog met stakeholders en actoren. Uitvoering geschiedt voorts via langjarig onderzoek, multidisciplinair en op basis van multi-stakeholder samenwerkingsverbanden. Dit kan zowel een publiek-private als een publiek-(semi-)publieke samenwerking zijn. De continuïteit van het onderzoek is geborgd aan de voorkant.
- Ontwikkel een Centre van buiten naar binnen, in plaats van binnen naar buiten. Zorg dat alle relevante spelers in de quadruple helix vanaf het begin af aan betrokken zijn bij de vorming van een Centre. Doelstelling en programmering van een Centre is dan ook in belangrijke mate gebaseerd op de (regionale) agenda's van betrokken bedrijven, overheden en instellingen.
- Zoek de complexiteit van vraagstukken op. Economische- of ecologische innovaties en maatschappelijke vernieuwingen moeten steeds vaker gezocht worden op grenzen van disciplines en inbreng uit meerdere vakgebieden. De onontbeerlijke kennis van theorie, systemen en structuren (transdisciplinair onderzoek) vergroot de noodzaak tot intensieve samenwerking met de externe omgeving.
- De betrokken partijen articuleren welke meerwaarde het Centre voor hen heeft en geven meerjarig commitment af. Dit moet resulteren in een toekomstbestendig model met een gezonde balans *in cash* en *in kind* commitment, waarbij de overeengekomen resultaatverplichting het gemeenschappelijke uitgangspunt is. Alle betrokken partijen hebben een rol in de programmering en sturing van het Centre. Ontwikkeling van vraagstukken en oplossingsrichtingen omtrent zwaartepunten worden in gemeenschappelijkheid opgesteld.
- Belangrijke uitdaging hierbij is dat het Centre rekening gaat houden met de mores van verschillende partners in het Centre. Denk hierbij onder andere aan verschillen in kloksnelheden tussen bedrijfsleven, het onderwijs, de overheid, burger en maatschappelijke partners. Schoolroosters mogen niet leiden tot discontinuïteit in de samenwerking met de buitenwereld. Ook het verschillende besef van 'leveringsplicht' tussen onderwijs en de buitenwereld moet binnen een Centre worden overbrugd.

### Aanbevelingen bij uitgangspunt 3

De commissie heeft in haar onderzoek gezocht naar manieren waarop Centres in de toekomst hun rol als excellente verbinder tussen binnen en buiten nog beter kunnen waarmaken. Daarom beveelt zij aan:

**Aanbeveling 7 – Borg adequate betrokkenheid van de buitenwereld op bestuurlijk niveau in de Governance van het Centre.** Nu hebben externe partners vaak zitting in de raad van advies en derhalve geen directe rol in de besluitvorming rondom programmering. Een Centre moet in staat zijn om het eventuele spanningsveld tussen de dynamiek van externe stakeholders en het onderwijs te overbruggen door te

redeneren van buiten naar binnen. Plaats de Centres voldoende dicht bij de hogeschool, zodat de gewenste doorwerking naar het onderwijs en onderzoek kan plaatsvinden. Op deze wijze breng je het beste van twee werelden bij elkaar.

De inbreng van de externe stakeholders in het werkprogramma van een Centre wordt geregeld via het gremium dat zich bekommert om de programmering van het Centre en via een raad van advies. Deze adviezen zijn niet vrijblijvend en zijn richtinggevend voor de strategische én inhoudelijke keuzes van het Centre.

De samenwerking met externe stakeholders dient nadrukkelijk bewaakt te worden omdat een 'lange adem' en visie op langere termijn essentieel zijn voor een succesvolle ontwikkeling van een Centre.

Zorg voor langjarige bijdrage (*in cash* en *in kind*) en maak hier duidelijke afspraken over met partners.

Adresseer bij de Vereniging Hogescholen 1) vraagarticulatie op sectorniveau (bijvoorbeeld techniek, zorg of digitalisering) en 2) intensivering van samenwerking in netwerken op landelijk niveau zodat het vinden van de juiste partners toegankelijker gemaakt wordt voor de individuele Centres.



## Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie

**Noodzaak** – Onze samenleving én economie wordt in toenemende mate op platforms, binnen netwerken en ecosystemen georganiseerd. Deze transformatie, gepaard met een digitale revolutie, gaat sneller dan het onderwijs. Binnen het spectrum van deze fundamentele verandering liggen er nieuwe kansen en mogelijkheden voor het hbo en de Centres of Expertise. De verbinding met de omgeving hierbij is randvoorwaardelijk. Dit leidt telkens tot nieuwe inzichten die de voedingsbodem vormen voor een permanente leercultuur.

## Uitgangspunt 4

### Centres als lerende en adaptieve netwerkorganisatie

Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- In het Centre als netwerkorganisatie komen markt en maatschappelijke partijen (producten/diensten), overheid (wet- en regelgeving), onderwijs (kennis/professionaliteit) en burgers (betekenis/betrokkenheid) samen; oftewel de eerdergenoemde quadruple helix.
- Zoals in elke samenwerking is de bereidheid om in elkaar te investeren en elkaar de ruimte geven cruciaal. De samenwerking moet niet gericht zijn op één project, maar op een langdurige verbinding waarin partijen elkaar op basis van gelijkwaardigheid versterken. Het bedrijfsleven bijvoorbeeld, wordt geconfronteerd met invloeden van buiten die impact hebben op hun bedrijfsvoering, de werkprocessen en de mensen.
- Het stimuleren van een sterke, vanzelfsprekende leercultuur is van belang. Dat geldt voor mensen en bedrijven, maar net zo goed ook voor het hbo en de Centres zelf. Met ruimte voor versterking van wederkerige samenwerking in de brede kennisinfrastructuur (mbo-hbo-wo). Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Ook het hbo moet goed kijken naar veranderingen in de omgeving en hoe het daarop kan inspelen. In het bijzonder in het kader van Leven Lang Ontwikkelen; laat ook bedrijven en instellingen betrokken zijn bij de opzet en uitvoering van die curricula, dus niet alles met de docenten van de hogeschool zelf.
- De meerwaarde van ecosystemen is de kruisbestuiving op snijvlakken van belangrijke thema's. De Centres spelen een belangrijke rol om thema's op deze snijvlakken te adresseren. De Centres staan namelijk dichtbij de beroepspraktijk en zijn in staat om deze sneller te identificeren, op te pakken en uit te werken. Dit vraagt om voortdurend aanpassingsvermogen aan de dynamiek binnen bestaande of nieuwe ecosystemen.
- Een adaptieve kennisinfrastructuur veronderstelt een permanente en wederkerige dialoog met externe stakeholders, die leidt tot een langjarig commitment en programmering en een inspanningsverplichting van alle betrokken partijen.
- Centres sluiten aan bij de hogeschool-brede beweging om leren in de praktijk te bevorderen. Centres kunnen benut worden om inzicht te krijgen in de voorwaarden die nodig zijn om dit nieuwe onderwijsconcept goed toe te passen. Centres zijn de proeftuin van dit type leren. Dit zijn ook uitgelezen plekken om een derde cyclus in het hbo te ontwikkelen; het gaat hier volgens het NLQF immers om het vergaren van 'de meest geavanceerde kennis van een beroep'.

### Aanbevelingen bij uitgangspunt 4

De Commissie heeft in haar onderzoek gezocht naar manieren waarop Centres in de toekomst hun rol als lerende en adaptieve netwerkorganisatie nog beter kunnen waarmaken. Daarom beveelt zij aan:

**Aanbeveling 8 – Deel de kennis en inzichten van de verschillende Centres of Expertise op een toegankelijke plek. Bijvoorbeeld een kenniscentrum Leven Lang Leren.** Het landelijk netwerk kan in samenspraak met de sector en aanpalende gremia zoals Kaptapult, bepalen op welke wijze hier praktisch invulling aan gegeven

wordt. Doel moet zijn bruikbare en deelbare expertise over praktijkleren op te bouwen voor de (regionale) beroepspraktijk. Deze expertise kan ook, samen met branches, worden ingezet voor de vernieuwing van het onderwijs. Hierbij kan aansluiting gezocht worden met lopende initiatieven op dit thema, bijvoorbeeld met de SER. Benut de expertise die op dit terrein binnen Katapult en Platform Talent voor Technologie (PTvT, voorheen: Platform Bèatechniek) de afgelopen jaren is opgebouwd: kennis over business modellen, organisatie, analyseactiviteiten, impactmeting en peer review. Werk met elkaar aan een meerjarig arrangement om deze ondersteunende infrastructuur te handhaven.





## Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact

**Noodzaak** – In de afgelopen acht jaar zijn er veel verschillende soorten Centres ontstaan met uiteenlopende thematieken, verschillende soorten en typen samenwerkingsverbanden en zeer uiteenlopende activiteiten. Met het oog op deze diversiteit is het van belang om vereisten, spelregels en karakteristieken af te spreken wat we onder een Centre of Expertise verstaan. Zo wordt de herkenbaarheid en de impact (het succes) van de Centres vergroot.

## Uitgangspunt 5

### Centres als herkenbare samenwerkingsvorm met impact

Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Om een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke uitdagingen is goede herkenbaarheid van de Centres, zowel regionaal, landelijk als thematisch van groot belang.
- In Centres worden vraagstukken vaak uiteen gebroken en door een gefocuste groep gelijkgestemden aangepakt, een zogenaamde community of practice. Hierin worden werkvormen gebruikt waarin leren en experimenteren de norm zijn. Deeloplossingen kunnen samengebracht worden tot een impactvolle bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke uitdagingen door meerdere communities of practice te laten samenwerken.
- De programmering van Centres moet ook onderzoeksprogrammering omvatten. Daarmee bedoelen we onderzoek over meerdere disciplines met meerdere lectoren, wellicht met meerdere hogescholen. Ook samenwerking en afstemming met de universiteit(en) is van belang. Steeds meer onderzoekbudgetten (onder andere NWA) worden verkregen als er ook medewerking van een hogeschool is opgenomen in de aanvraag. Juist omdat een Centre bij kan dragen door ook de relevantie van praktijkgericht onderzoek te steunen met inbreng vanuit het bedrijfsleven. Juist met financiering (subsidie, NWO etc.) en cofinanciering (vanuit bedrijven en instellingen, *in cash* en/of *in kind* bijdragen) kunnen de vragen die men stelt, goed worden opgelost.

### Aanbevelingen bij uitgangspunt 5

De Commissie heeft in haar onderzoek gezocht naar manieren waarop Centres in de toekomst hun rol als herkenbare samenwerkingsvorm met impact nog beter kunnen waarmaken. Daarom beveelt zij aan:

**Aanbeveling 9 – Centres committeren zich om met elkaar expliciet te werken aan herkenbaarheid, onderscheidend vermogen en communicatie.** Centres richten met elkaar een infrastructuur in, waar bedrijfsleven, maatschappelijke partners, overheid, onderwijs en burgers terecht kunnen met hun vragen op het terrein van maatschappelijke uitdagingen (bijv. energie en duurzaamheidsvraagstukken, gezond ouder worden). Via de landelijke thematische netwerken kunnen afspraken gemaakt worden over de wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt. De portaalfunctie voor de – in eerste instantie – vier maatschappelijke thema's en de sleuteltheorieën moet minimaal op korte termijn geadresseerd worden, zodat specifieke innovatievraagstukken van de externe omgeving sneller ingebed kunnen worden in het missiegedreven innovatiebeleid.

Studenten die aantoonbare ervaring met de transdisciplinaire onderzoeksmethodiek en samenwerking kan overleggen, ontvangen hiervoor een aantekening op het diplomasupplement, hetgeen van meerwaarde is voor de herkenbaarheid van het Centre én de instappositie van de student op de arbeidsmarkt.

**Aanbeveling 10 – Hanteer kwaliteitsnormen en spelregels op grond waarvan kan worden bepaald of een initiatief of samenwerkingsverband zich een Centre of Expertise mag noemen.** De commissie adviseert een set van tien niet vrijblijvende vereisten die tenminste richtlijnen bevatten op het vlak van:

- definitie, kenmerken en randvoorwaarden
- werkwijze; community of practice en activiteiten
- monitoring/impact/verantwoording

Nadat de Vereniging Hogescholen de set vereisten heeft vastgesteld, moeten bestaande en nieuwe Centres aan deze vereisten (gaan) voldoen, om het predicaat Centre te mogen dragen. Dit geeft tevens toegang tot de thematische landelijke netwerken en daarmee directe verbinding met het missiegedreven innovatiebeleid. Een Centre moet aantoonbaar kunnen voldoen aan de gestelde vereisten. Een commissie binnen Vereniging Hogescholen toetst de huidige Centres op basis van bestaande data. Nieuwe Centres worden op basis van dezelfde criteria beoordeeld. Zo kunnen PPS'en die nog niet voldoen via een groei-model toewerken naar deze status. De commissie adviseert indien nodig om een 'herstelperiode' van bijvoorbeeld een of twee jaar te hanteren voor bestaande Centres die nog niet voldoen aan de vereisten.

**Aanbeveling 11 – Maak de leercultuur en het monitoren op impact expliciet onderdeel van de kerndoelstelling van een Centre en evalueer dit periodiek.** Met leercultuur wordt hier enerzijds de aansluiting op het onderwijs bedoeld, waar het Centre invloed heeft op delen van het curriculum. Maar daarnaast ook breder hoe in het Centre in de quadruple helix geleerd wordt. De impact op dit onderdeel wordt expliciet aantoonbaar gemaakt in de kwaliteitsborging van de Centres (set spelregels). Hanteer de impactmeting en het peer review systeem zoals opgesteld door Katapult voor het centraal volgen van de verdere ontwikkeling van Centres of Expertise. Op deze wijze wordt het proces geborgd waarin een PPS zich verder kan ontwikkelen van initiatief tot volwaardig Centre of Expertise dat in staat is deel te nemen in het landelijk samenwerkend netwerk van Centres. Laat Centres periodiek ook via een externe beoordeling toetsen.

## Vereisten voor het predicaat Centres of Expertise

### Er is sprake van een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen

- 1 Een Centre levert jaarlijks een aantoonbare bijdrage in de versnelling van één of meer maatschappelijke vraagstukken (in de regio waar zij is gevestigd), deelt de hiervoor ontwikkelde kennis op nationale schaal opdat andere regio's en kennisinstellingen hiervan kunnen profiteren, er aan kunnen bijdragen en integreert de verworven inzichten op een structurele wijze in haar onderwijs.
- 2 Centres richten zich op vraagstukken met een hoge mate van complexiteit in de zin van 'een verscheidenheid van stakeholders', 'meerdere betrokken disciplines' en/of 'multi-gelaagdheid: micro-meso en macro'.

### Er is sprake van langjarig commitment in de quadruple helix

- 3 In een Centre zijn minimaal alle vier de 'bloedgroepen' van de quadruple helix vertegenwoordigd dan wel actief betrokken.
- 4 Partners verbinden zich minimaal drie jaar aan een Centre en leveren verplicht een inspanning (*in cash* en *in kind*).
- 5 In de governancestructuur van een Centre hebben alle partners zitting.
- 6 Een Centre heeft gezamenlijk met haar partners een plan van minstens drie jaar uitgestippeld.

### Er is sprake van gezamenlijke vraaggestuurde programmering

- 7 Doelstellingen en de activiteiten van een Centre worden in gezamenlijkheid met alle betrokken partners vastgesteld.
- 8 Een Centre werkt *value-based*. Er wordt te allen tijde toegewerkt naar een opbrengst die rechtdoet aan het voorliggende vraagstuk en dat voorziet in de vragen van alle partners.

### Er is sprake van impact op het onderwijs

- 9 Een Centre levert jaarlijks een significante bijdrage aan de onderwijsvernieuwing van de hogeschool. Dit wordt ook verantwoord.
- 10 Opleidingen committeren zich aan het Centre programma, door het beschikbaar stellen van studenten en docenten.

## Spelregels voor een optimaal samenspel tussen de Centres

- 1 Vorm een stevig landelijk netwerk. Alle Centres maken deel uit van een landelijk netwerk. Dit netwerk heeft twee functies: optimale afstemming en optimale impact op landelijke maatschappelijke vraagstukken.
- 2 Zorg dat elk Centre ook gefaciliteerd wordt om een bijdrage te leveren aan het landelijk netwerk.
- 3 Zorg voor afstemming. Wanneer er al een of meerdere Centres bestaan met eenzelfde thematiek wordt er samenwerking en afstemming gezocht. Op deze manier versterken Centres elkaar en werken ze samen aan een maatschappelijk vraagstuk.
- 4 Ga op zoek naar cross-overs. Om kruisbestuiving tussen Centres te bevorderen, wordt aangeraden minstens één Centre buiten het eigen domein te betrekken bij de planontwikkeling.

- 5 Geef lessons-learned door. Voor samenwerkingsverbanden die zouden willen uitgroeien tot een Centre is een ontwikkeltraject beschikbaar. Dit wordt verzorgd door de bestaande Centra.
- 6 Organiseer een systeem van leren-van-elkaar. Centres geven gezamenlijk een kwaliteitssysteem vorm en toetsten dat aan de verwachtingen van stakeholders.
- 7 Zorg voor herkenbaarheid en toegankelijkheid. Centres voeren eenzelfde 'label' en richten daarmee een duidelijk loket in waar externe partijen en medewerkers van de hogeschool terecht kunnen met hun vragen.
- 8 Zorg voor vindbaarheid. Een Centre is landelijk door bedrijven en maatschappelijke organisaties eenvoudig te vinden (via Google) waarbij duidelijk is waar het Centre voor staat en op welke maatschappelijke uitdagingen het Centre bijdraagt
- 9 Benut elkaars expertise. Centres binnen eenzelfde domein (of missie) stemmen hun werkzaamheden op elkaar af en maken maximaal gebruik van elkaars expertise. Daartoe vormen ze een cluster (dit sluit zoveel mogelijk aan bij de al bestaande clusters) en werken ze aan een gezamenlijke programmering. Daarbij zoeken ze de verbinding met landelijke stakeholders.
- 10 Zorg voor goede aansluiting nieuwe toetreders. Nieuwe toetreders zouden zich moeten verhouden tot de al bestaande Centres en kunnen deelnemen aan het cluster mits van toegevoegde waarde. Samenwerkingsverbanden kunnen getrokken worden door middel van een periodiek overleg tussen overeenkomende centres. Zodoende kan een keten ontstaan van centres om een bepaald onderwerp. Hierin kan geborgd worden dat er geen dubbel werk plaatsvindt.



ke punten.  
in het tafelblad  
et zicht  
boven  
aerial gebruiken  
voor de han  
che  
(Cob  
n  
/US

L1590 mm  
B 1053 mm  
H 40 mm

320 W

- paneel komt boven de tafel
- standaard zonnepaneel gebruiken
- doorlopende lijn
- Elektronica uit het zicht
- zonnepaneel / opslag Punten zicht
- minder materiaal
- niet
- mini
- net
- klo
- in



*'Samenwerking tussen onderwijs en werkveld binnen de Centres of Expertise kan een krachtige motor zijn voor een leven lang ontwikkelen en voortdurend innoveren, zeker ook als die samenwerking is gekoppeld aan onderzoek en lectoraten. De Centres of Expertise kunnen daarmee een bijdrage leveren aan maatschappelijke opgaven.'*

**- Mariëtte Hamer, voorzitter SER -**

ters.

inval. Samen. open.  
Situering

... zetten. voor. volk.  
... Schrijven

... helpen. ... in. ...  
... in. ...

... Samen. We. **STERK**

	Maandag	Dinsdag	Woensdag
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			



Kant 5

180  
VVE



# 5 Voorstel voor implementatie

De hoofdaandachtspunten en aanbevelingen leiden tot een concreet handelingsperspectief, hetgeen is gecombineerd in een set vereisten voor het predicaat Centre of Expertise en een set spelregels voor een optimaal samenspel mét en tussen de Centres. Dit integrale pakket is een leidraad bij het opstarten van nieuwe Centres en behulpzaam bij de doorontwikkeling van bestaande Centres. De wijze waarop het geheel in de praktijk kan gaan werken wordt beschreven in dit hoofdstuk.

Met de opdracht aan de commissie is het startschot voor een volgende fase van de Centres gegeven. De commissie is van mening dat met de opbouw van het advies, niet anders dan het besef en de urgentie gevoeld kan worden dat verandering noodzakelijk is. Dat dit eveneens de fase is om de aantoonbare meerwaarde van de Centres naar buiten toe te vergroten. De interviews en andere gesprekken bevestigen deze urgentie. Er volgt een fase waarin een aantal belangrijke stappen gezet moeten worden. Het is hierbij van belang dat eigenaarschap gecreëerd en gevoeld gaat worden.

De commissie doet in dit hoofdstuk een belangrijk appèl op onze opdrachtgever Vereniging Hogescholen, die hier in belangrijke mate aan kan bijdragen. Het faciliteren en ondersteunen, met respect voor de lopende initiatieven, van deze ontwikkeling beleggen we voor een deel op deze plek. Er ligt echter ook een belangrijke inspanningsverplichting bij andere stakeholders in het rapport besloten. Dit wordt op een gedetailleerde wijze beschreven, waarbij de commissie wil benadrukken dat Rome niet op één dag is gebouwd.

## 5.1 Landelijk netwerk

Het voorstel van de commissie is om toe te werken naar een landelijk dekkend netwerk en daarbij te werken vanuit een groeimodel. Om een vliegende start te maken, stellen we voor om aan te haken op de dynamiek rond het meerjarig missiegedreven innovatiebeleid langs de maatschappelijke opgaven en sleuteltechnologieën. Hier wordt immers al een appèl gedaan op het hbo. Deze thema's sluiten ook naadloos aan op de domeinen van bijvoorbeeld de NWA en de sustainable development goals. Het is op deze thema's van belang om enerzijds hbo-intern de afstemming te zoeken en anderzijds de hbo-inspanningen te verknopen met de bredere kennis- en innovatieagenda's. De urgentie en toegevoegde waarde van de afstemming/coördinatie is hier evident. Later kan van deze ervaring geleerd worden en dezelfde werkwijze worden toegepast op andere maatschappelijk urgente vraagstukken die nog niet door de bestaande thema's worden afgedekt.

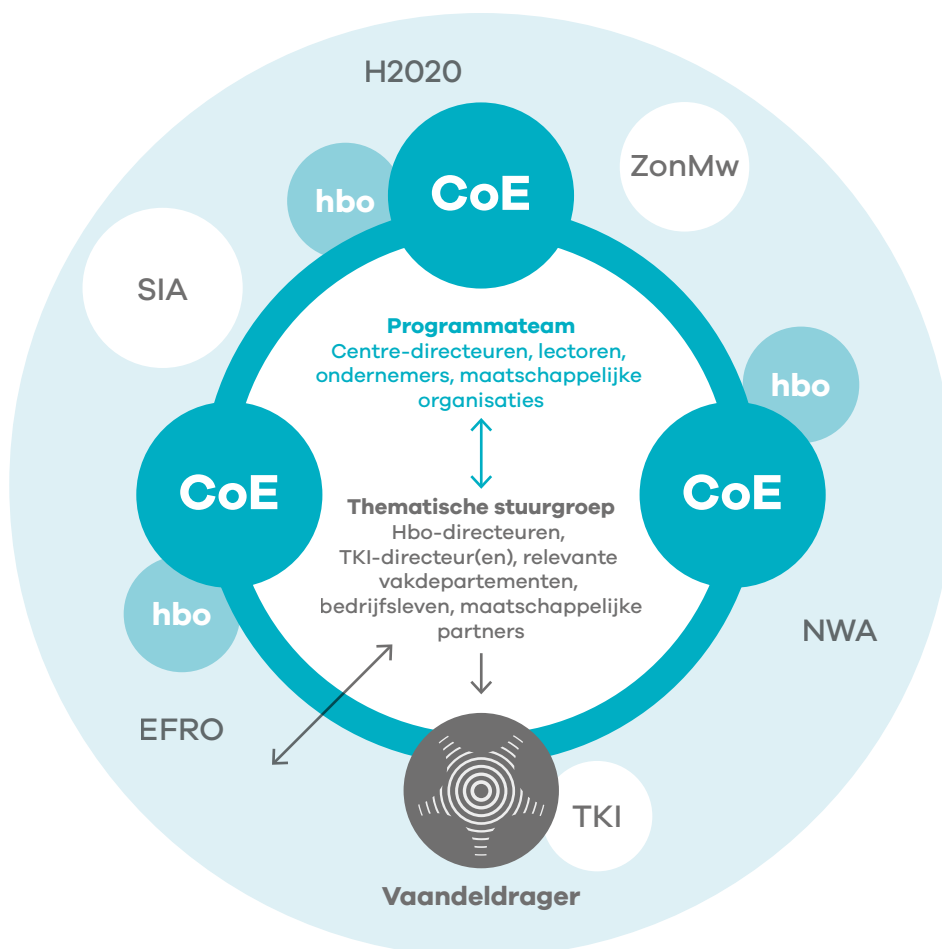
### **Thematische landelijke netwerken**

Op de genoemde thema's is voorjaar 2019 al een bestuurlijke groep geformeerd onder leiding van Geleyn Meijer, rector van de HvA. Per thema zijn twee bestuurlijke trekkers aangewezen, elk van een hogeschool met een Centre op het betreffende thema. Deze bestuurders vertegenwoordigen de hbo-sector op de thema's en zijn op deze wijze tot nu betrokken geweest bij de totstandkoming van Kennis- en Innovatie Agenda's (KIA's) en nu bij de invulling van de Kennis- en Innovatiecontracten (KIC's).

Het advies is om per maatschappelijk thema, bijvoorbeeld Gezondheid & Zorg of Veiligheid



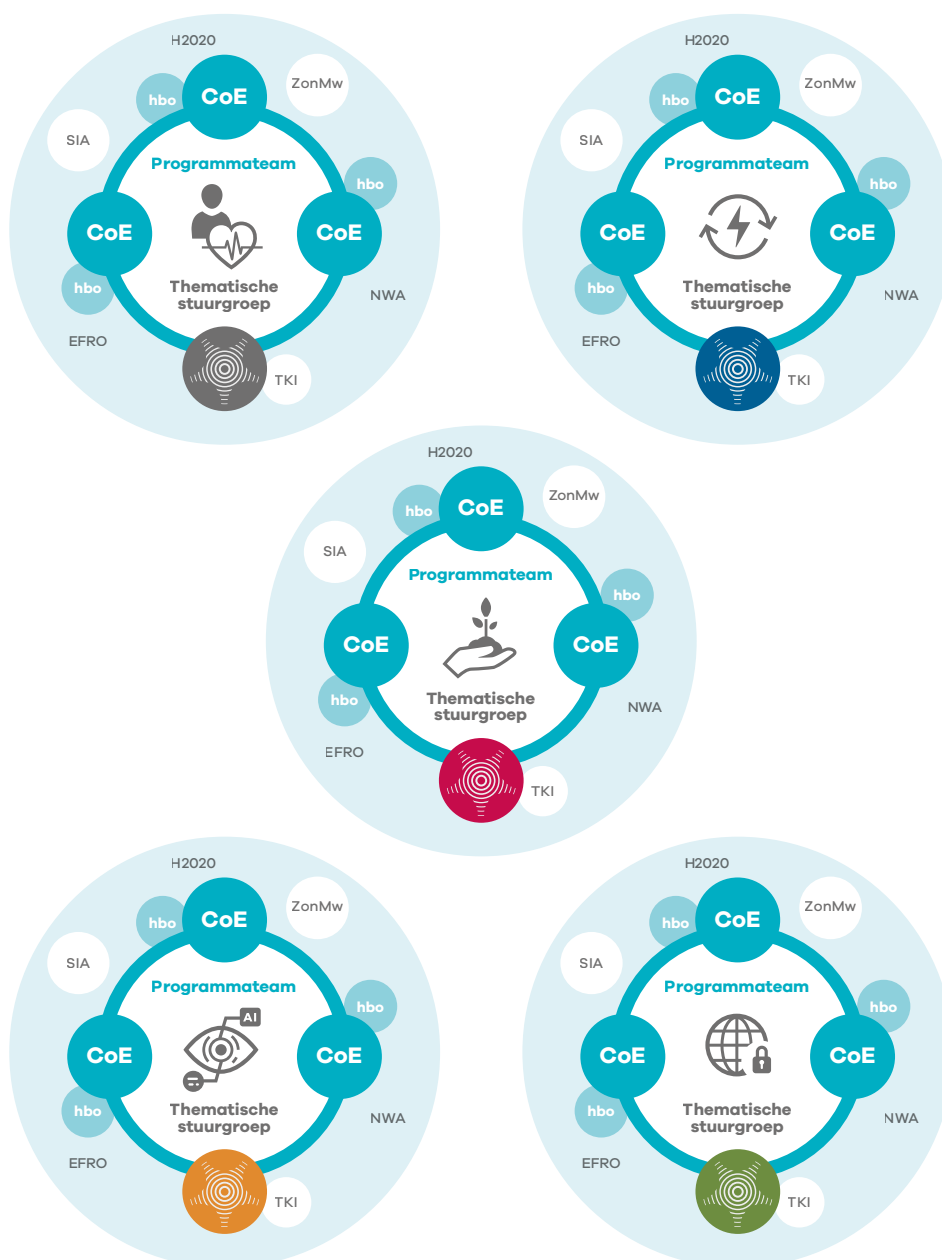
een netwerk op te richten, waarbij de Centres op dat thema de spil vormen. Naast de Centres zijn ook de hogescholen waar deze Centres aan verbonden zijn, betrokken. In netwerkverband wordt door een uit de betrokken Centres samengesteld programmteam (bestaande uit tenminste een directeur Centre, een lector en een van de betrokken samenwerkingspartners) focus en werkprogramma van de diverse Centres op elkaar afgestemd. Dit gebeurt in dialoog met alle Centres, alle betrokken hogescholen (binnenring), maar ook rekening houdend met relevante agenda's en geldstromen in een buitenring. Het programmteam stemt haar activiteiten af met een thematische stuurgroep, waar hbo-bestuurders, relevante TKI-directeuren, vakdepartementen, georganiseerd bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zitting hebben. In deze stuurgroep kan de aansluiting met relevante landelijke en regionale agenda's worden gezocht. Hier kunnen ook doublures en witte vlekken binnen dit thema worden vastgesteld. Uiteindelijk leidt deze afstemming tot een uitgebalanceerd en samenhangend 'netwerk-programma', waarin de individuele programma's van de Centres de hoofdrol spelen, maar ook duidelijk wordt gemaakt wat gemeenschappelijke doelen en ambities zijn. Uit dit netwerk wordt een zogenaamde vaandeldrager aangewezen, die deze hbo-propositie op dit thema voor het voetlicht weet te brengen en vooral in tandem met bijvoorbeeld relevante TKI-directeur(en) afstemt. Een en ander is schematisch weergegeven in figuur 10.



*Figuur 10: Schematisch overzicht van thematisch landelijk netwerk*

De commissie is ervan overtuigd, dat zo veel effectiever vraagarticulatie georganiseerd kan worden, tenders met de juiste partners sneller voorbereid kunnen worden en veel meer financiële bronnen aangeboord kunnen worden. Meer in het algemeen krijgt de impact van de Centres voor de diverse thema's een belangrijke impuls. Daarnaast kan deze infrastructuur ook benut worden voor betere propositie vanuit het hbo in het kader van nationaal en internationaal wetenschaps-, onderzoeks- en innovatiebeleid.

De commissie stelt voor om in eerste instantie dus toe te werken naar vijf thematische landelijke netwerken, met elk hun inhoudelijke thematische stuurgroep en vaandeldrager. Zie figuur 11.

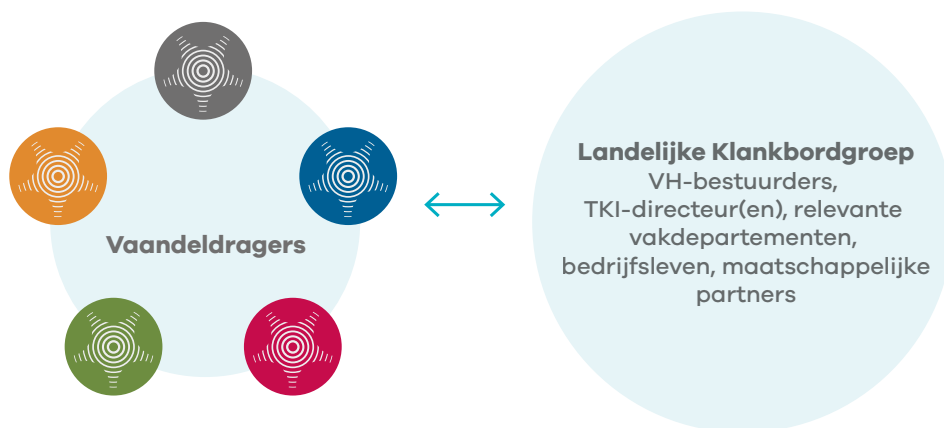


*Figuur 11: vijf landelijke netwerken op maatschappelijke thema's*

Op deze wijze ontstaat een landelijke overlegstructuur (vergelijkbaar met bijvoorbeeld het boegbeelden/bewindspersonen-overleg) waarbij de vaandeldragers met een bredere klankbordgroep in overleg kunnen. Hier kan dan ook bekeken worden of huidige netwerken voldoen, of dat het juist nuttig is dergelijke netwerken toe te voegen op andere maatschappelijke thema's uit bijvoorbeeld de hbo onderzoeksagenda (zoals Duurzaam gebouwde omgeving of Veerkrachtige samenleving).

## De landelijke klankbordgroep

In deze klankbordgroep is de Vereniging Hogescholen op bestuursniveau vertegenwoordigd evenals VNO-NCW, MKB Nederland, brancheorganisaties, ministeries (OCW, EZK, vakdepartementen), de regio's, TKI's en bijvoorbeeld de SER – zie figuur 12.



*Figuur 12: Landelijke klankbordgroep in relatie tot de vaandeldragers*

De focus en taken en verantwoordelijkheden van dit landelijk netwerk zijn hieronder weergegeven.

## Strategische focus van dergelijk netwerk

- Inzetten op verbinding met innovatie- en onderzoeksbeleid en duurzame (door)ontwikkeling van de Centres;
- Het borgen van een meerjarige programmatische benadering en samenhang op prioritaire maatschappelijke thema's en sleuteltechnologieën;
- Gecoördineerde inzet en ontwikkeling van Centres – en het hbo in den brede – in relatie tot missies en KIA's op maatschappelijke thema's en sleuteltechnologieën, de NWA en andere regionale, nationale en internationale onderzoeks- en innovatieprogramma's.
- Stimuleren ontwikkelingen Leven Lang Ontwikkelen en mogelijk zorgdragen voor regionale inbedding; Onderzoek en kennisontwikkeling binnen Centres inzetten ten gunste van initieel onderwijs én LLO; het potentieel van Centres benutten om bestaande beroepsbevolking op en bij te scholen;
- Borging kennisvraagstuk; erop toezien dat benodigde kennis voor praktijk genereerd wordt en optimaal ingezet kan worden voor maatschappelijke vraagstukken.

## Taken en verantwoordelijkheden van dit netwerk

- Zichtbaarheid, herkenbaarheid en vindbaarheid van Centres vergroten
- Identificeren en adresseren witte vlekken en doublures
- Aansluiting borgen (inter)nationale agenda's en andere programma's van de overheid
- Portaalfunctie; Hogescholen/Centres vinden een ontmoetingsplek via landelijk netwerk
- Verbindingen en afstemmingen tussen Centres (zowel binnen domein/cluster als tussen domeinen/clusters)
- Opstellen gezamenlijk jaarplan

## Voordelen voor Centres (en het hbo) bij de totstandkoming van een landelijk netwerk

- Zicht op relevante (inter)nationale agenda's en programma's: het landelijk netwerk biedt het voordeel om dichtbij de bron te zitten van actuele en toekomstige ontwikkelingen binnen deze agenda's, akkoorden en programma's
- Toegang tot nieuwe mogelijkheden van financiering (bijvoorbeeld via open tenders binnen de missiegedreven innovatieprogramma's of calls voor de NWA)
- Toegang tot bronnen die kunnen leiden naar relevante partnerships via het netwerk (bijvoorbeeld via brancheorganisaties)
- Brug naar verbinding met andere domeinen, ter versterking van innovatiekracht;
- Beschikbare middelen en capaciteit zo effectief mogelijk benutten (voorkomen van dubbelingen of witte vlekken)
- Thematische inrichting van het landelijk netwerk zorgt voor betere aanhaking bij andere landelijke verenigingsstructuren en doorwerking in onderwijsvernieuwing, zoals landelijke opleidingsoverleggen en sectorale adviescolleges

Deze landelijke aanpak focust zich enerzijds op de Centres, maar dit geeft ook de gelegenheid om veel breder te kijken naar de inzet van hbo-onderwijs, onderzoek, en het beschikbare doorwerkingsinstrumentarium. Zo wordt de hbo-propositie verrijkt en worden de Centres alleen nog maar beter verbonden met het hbo-onderwijs en onderzoek – in lijn met andere aanbevelingen van de commissie.

### 5.2 Kwaliteitszorg

Ten aanzien van de kwaliteitszorg van de Centres, kijkt de commissie in eerste instantie naar de hogescholen zelf. De spelregels, uitgangspunten en randvoorwaarden uit het verenigingskader en dit advies zijn helder. Als een hogeschool zich hier bij de vorming van Centres écht aan houdt, hoeft een zwaar opgetuigd landelijk kwaliteitszorgsysteem voor Centres niet per se nodig te zijn; daarvoor is de diversiteit onder de Centres te groot. Daarnaast zijn elementen als wendbaarheid, aanpassingsvermogen en diversiteit belangrijke eigenschappen van een Centre en deze kracht zou je moeten willen bewaken en niet dichttimmeren.

Door de vorming van de eerdergenoemde landelijke thematische netwerken zal automatisch ook de nodige gezonde groepsdruk optreden, waarbij er onwillekeurig benchmarking tussen de Centres binnen het thema ontstaat: als een bepaald Centre in vergelijking met de andere Centres onvoldoende bijdraagt aan de landelijke opgave, zal dat snel zichtbaar worden en wordt de opdracht voor dat betreffende Centre: óf een tandje bijzetten óf heroverwegen, waarbij het ook nog altijd een overweging kan zijn om expertise vanuit een hogeschool toe te voegen aan een bestaand Centre in plaats van een eigen nieuw Centre te starten.

Om de hogescholen hierbij te helpen, kan gebruik gemaakt worden van bestaande expertise die op dit terrein binnen Katapult en Platform Talent voor Technologie (PTvT, voorheen: Platform Bèatechniek) de afgelopen jaren zorgvuldig is opgebouwd: kennis over business-modellen, organisatie, impactmeting. Maak daar met elkaar gebruik van om Centres verder te ontwikkelen. De commissie doet een beroep op de Vereniging Hogescholen om te komen tot een arrangement, waarbij de ondersteuning die op dit moment door PTvT wordt geboden in de vorm van peer reviews, een beknopt kennisprogramma, beperkt advies voor individuele Centres en enkele analyseactiviteiten meerjarig voortgezet kan worden. Deze ondersteuning helpt Centres zich sneller ontwikkelen en faciliteert een landelijk onderling lerend netwerk van Centres – iets wat de hogere ambities voor de Centres die de commissie in dit advies schetst, volledig ondersteunt.

Voor het naleven van de spelregels uit het verenigingskader, aangevuld met dit advies, kijkt de commissie naar de Vereniging Hogescholen. Als individuele hogescholen zich niet aan deze spelregels houden, is het wenselijk hier binnen verenigingsverband het goede gesprek over te voeren, teneinde de goede merknaam 'Centre of Expertise' te bewaken. Mocht dit gesprek binnen de vereniging op bestuurlijk niveau slecht of niet gevoerd worden, is het te overwegen om net als voorheen een beoordelingscommissie in te stellen, die plannen van Centres aan de hand van duidelijke criteria kan beoordelen en dat samenwerkingsverbanden alleen ná een positief oordeel zich Centre mogen noemen. Enerzijds ziet de commissie veel voordelen van deze aanpak van meet af aan (duidelijkheid, eenduidigheid, 'externe' druk om ambitie te vergroten, onafhankelijk oordeel, actuele criteria kunnen gehanteerd worden om Centres te beoordelen). Tegelijkertijd beseft de commissie zich ook dat dit een grote additionele administratieve last met zich meebrengt die alleen maar gerechtvaardigd kan worden om de opgestelde duidelijke spelregels te handhaven. Tenslotte gelooft de commissie veel meer in een lerend systeem, aangedreven door de ingebouwde waardering van buiten.

De commissie gaat er dan ook vanuit dat een pragmatische aanpak in eerste instantie voldoende werkt, zodat hogescholen en Centres met elkaar werk kunnen maken van een ambitieuze en lerende cultuur rond de Centres.

# Literatuurlijst

- Adviescommissie Bekostiging Hoger Onderwijs en Onderzoek (2019). *Wissels om – naar een transparante en evenwichtige bekostiging, en meer samenwerking in hoger onderwijs en onderzoek*. Den Haag.
- Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs voor werkenden' (2014). *Flexibel hoger onderwijs voor werkenden*. Den Haag.
- AWTI (2019). *Het stelsel op scherp gezet. Naar toekomstbestendig hoger onderwijs en onderzoek*. Den Haag.
- Commissie De Boer (2009). *Sector investeringsplan HBO 2011-2016 – Meer studenten hbo techniek via Centres of Expertise*.
- Commissie Van der Touw (2014). *Dynamiek Onderweg. Auditrapportage 2014. Midterm review Centres of expertise & Centra voor innovatief vakmanschap*. Den Haag.
- Dialogic (2018). *Eindevaluatie Valorisatieprogramma. Publicatienummer 2017:123-1811*. Utrecht.
- Donk, van de W., Hooge, E., Jong, de H., Leijnse, F., Moerman-van Heel, Y., Sewbaransingh, T., Tyson, A., Verhoef, E. (2017). *Van afvinken naar aanvonken*. Evaluatiecommissie prestatie-bekostiging hoger onderwijs.
- Engelshoven, van I. & Graaf, de Th. (2018). *Sectorakkoord hbo 2018 tussen minister van OCW en Vereniging Hogescholen*, 9 april 2018.
- Europese Commissie, 2017. *Commission acts to help regions build resilient economies in the era of globalisation*. Press release, 18 July 2017 ([http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-1995\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1995_en.htm))
- HBO-Raad (2010). *Naar een duurzaam onderzoeksklimaat*. Den Haag.
- Jonge, J. de (2016). *Praktijkonderzoek bij lectoraten van hogescholen*. Rathenau Instituut, Den Haag.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe business modellen. Samen werken aan waardecreatie*. Stichting Our Common Future 2.
- Kamerbrief over missiegedreven aanpak 13 juli 2018 kst-33009-63
- Katapult (2018). *Centres of Expertise: Stand van zaken en toekomstplannen van Centres of expertise gestart in 2012*.
- Klijn, E. H. E. (2010). *Public Private Partnerships: deciphering meaning message and phenomenon*.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2018). *MKB-actieplan*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014). *Wetenschapsvisie 2025. Keuzes voor de toekomst*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). *De waarde(n) van weten. Strategische agenda hoger en onderzoek 2015 – 2025*. Den Haag.
- Nederland Ondernemend Innovatieland, & Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie. (2009). *Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren*. Den Haag.
- NL Next Level (2017). *Investeren in de transformatie van Nederland*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2014). *Meer innovatieve professionals*. Den Haag.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2017). *Zonder context geen bewijs – Over de illusie van evidence-based practice in de zorg*. Den Haag.
- Rathenau Instituut. (2015). *Nederlandse samenvatting Engaging Scientists : Organization of valorization in the Netherlands Valorisatie in wetenschapsbeleid en wetenschapspraktijk*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Rathenau Instituut. (2017). *Living labs in Nederland – van open testfaciliteit tot levend lab*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Rathenau Instituut. (2019). *Eieren voor onderzoek*. Den Haag: Rathenau Instituut.

- Reviewcommissie Hoger Onderwijs. (2016). *Aanbiedingsbrief adviezen eindbeoordeling*. 24 oktober 2016. (RC.16.00056/WvN).
- Slob, A., Jeene, B.G., Rouwhorst, Y.T.M., Theisens, H.C., van Welie, E.A.A.M. (2017). *Kwaliteit door Eindrapport van de commissie prestatieafspraken hbo*. Den Haag.
- Stuurgroep Openbaar Bestuur (2016). *Maak verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*. Den Haag.
- Veerman, C. P., Berdahl, R. M., Bormans, M. J. G., Geven, K. M., Hazelkorn, E., Rinnooy Kan, A. H. G., ... & Vossensteyn, J. J. (2010). *Differentiëren in drievoud: omwille van kwaliteit en verscheidenheid van het hoger onderwijs*. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen. (2015). *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek*. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen. (2016). *Praktijkgericht onderzoek; Factsheet 2012-2014*. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen (2017). *Advies werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat*. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen. (2018a). *Meerwaarde met hbo – doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs*. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen. (2018b). *verenigingskader Centres of Expertise*. Den Haag.
- Vereniging Hogescholen. (2018c). *Atlas Praktijkgericht Onderzoek*. Den Haag.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). *Naar een lerende economie, investeren in het verdienvermogen van Nederland*. WRR-Rapport 90, 441. Den Haag.
- Zijlstra, H., & Ter Horst, G. (2011). *Hoofdlijnenakkoord OCW-HBO raad*. Den Haag.

# Bijlagen



## A Samenstelling commissie

**Claudia Reiner** (voorzitter) is ondernemer in de installatietechniek en vicevoorzitter van Techniek Nederland. Ze is een bevoegen en warm pleitbezorger voor duurzaamheid en de omslag naar nieuwe schone energievoorzieningen. Dit blijft niet bij woorden, haar bedrijf past deze nieuwe technieken in de dagelijkse praktijk ook toe. In 2017 was ze winnaar van de Duurzame 50. De passie voor duurzame ontwikkeling reikt veel verder dan alleen haar ondernemerschap. In haar verschillende bestuurlijke rollen is ze actief betrokken bij maatschappelijke thema's zoals energietransitie, duurzaamheid, zorg en de transities die daarmee gepaard gaan. Voor Techniek Nederland heeft ze zitting aan de klimaattafels Gebouwde omgeving en Arbeidsmarkt en scholing. Ten aanzien van de uitwerking van het Klimaatakkoord heeft ze een actieve rol op het domein utiliteit en human capital. Als lid van de Taskforce Bouwagenda werkt ze aan de innovatieagenda voor de brede bouwnijverheid. Verder is ze lid van de strategische Adviesraad van TNO, lid van het hoofdbestuur MKB Nederland en voorzitter van het Platform Duurzame Huisvesting.

**Han Bekke** heeft een lange carrière in de mode- en textielsector. Meer dan 40 jaar werkte hij in verschillende managementfuncties voor deze sector, onder meer als algemeen directeur van MODINT (Ondernemersorganisatie voor mode, interieur, tapijt en textiel), welke functie hij na 13 jaar in 2012 op eigen verzoek neerlegde. Sinds voorjaar 2013 is hij voorzitter van het algemeen bestuur van MODINT. Uit dien hoofde vervult hij diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies, waaronder voorzitter van de International Apparel Federation, de mondiale organisatie voor de kledingindustrie, voorzitter Federatie Creatieve Industrie en lid Dagelijks Bestuur van VNO-NCW. Wat het onderwijs betreft is Han Bekke lid van de Raad van Toezicht van de European Fashion Business School TMO in Doorn, voorzitter van de Meesteropleiding Coupeur in Amsterdam en oud-voorzitter van de Adviesraad van Amsterdam Fashion Institute (HvA).

**Erna Hooghiemstra** werkt sinds 2017 als zelfstandig Expert Sociaal Domein. Ze bekleedt onder meer de functie van landelijk voorzitter van de Werkplaatsen Sociaal Domein. Dit zijn regionale lerende onderzoeksnetwerken gecoördineerd vanuit hogescholen. In haar loopbaan staat wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek centraal. Begonnen als onderzoeker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau, en gepromoveerd in de Sociale Wetenschappen. Later

was zij directeur/bestuurder van kennisinstellingen. Zij is lector geweest bij zowel Fontys als Avans en heeft een academische werkplaats bij Tranzo, universiteit Tilburg opgezet. Haar specifieke deskundigheid ligt op het gebied van praktijkgericht onderzoek in co-creatie. Tegelijkertijd heeft zij zich bekwaamd in onderzoeksjournalistiek. Haar brede ervaring en inhoudelijke deskundigheid binnen het Sociale Domein zet zij in voor diverse opdrachtgevers in het publieke domein, adviescommissie (bijvoorbeeld bij Regieorgaan SIA en ZonMw) en toezichtfuncties.

**Ton van Mil** Ondernemen en innoveren zijn de twee rode draden die de carrière van Ton van Mil bepalen. Daarbij is hij vooral geïnteresseerd in complexe omgevingen met een veelheid van belangen, al dan niet tegengesteld. Het vinden van een gezamenlijk pad en bouwen aan concrete resultaten vormt een belangrijke persoonlijke drijfveer. Na diverse directiefuncties in de medische technologie, de telecom-industrie en de mediasector is de stap gezet naar samenwerking met de publieke sector. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van Mediaperspectives als PPS in de media sector en de ontwikkeling van de Economic Board Utrecht, een triple helix organisatie. Als directeur van de Economic Board Utrecht wordt de ondernemerservaring ingezet om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Dit gebeurt op een manier waarbij maatschappelijke meerwaarde en economische ontwikkeling hand in hand gaan. Het is een eer deze ervaring te mogen inzetten voor de volgende stap in de ontwikkeling van de Centres of Expertise.

**Han de Ruiter** is vanaf 1 april 2019 als lector Value Based Health Care verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen. In de periode vanaf het studiejaar 2006-2007 heeft hij binnen de hogeschool verschillende functies bekleed: dean van de Academie voor Sociale Studies, lid van het College van Bestuur en directeur van het Centre of Expertise Healthy Ageing. Daarvoor werkte hij in de beleidsstaf van het UMC Groningen. Voorts coördineerde hij van 1993-2006 onder meer een aantal grotere en landelijke projecten met betrekking tot transmurale zorg, zorg voor mensen met chronische aandoeningen, landelijk kenniscentrum kinder- en jeugdpsychiatrie, centrum voor palliatieve zorg en centrum voor arbeid & gezondheid. In 1995 promoveerde hij, als medisch socioloog, op een onderzoek bij mensen met kanker naar hun kwaliteit van leven en sociale steun.

Daarvoor was hij werkzaam als fellow sociale oncologie bij de Nederlandse Kankerbestrijding. Halverwege de zeventiger jaren is hij gestart als psychiatrische verpleegkundige en heeft tot 1987 als verpleegkundige gewerkt.

**Luc Rullens** is sinds zijn studententijd in verschillende functies vertegenwoordiger geweest van studenten in het hoger onderwijs. Hij had zitting in de centrale medezeggenschapsraad van Fontys Hogescholen. Daarnaast was hij lid van de Tilburgse Studentenraad, een adviesorgaan van de gemeente Tilburg. Tot slot was hij in het collegejaar 2018-2019 bestuurslid van het Interstedelijk Studenten Overleg ISO. Hier hield hij zich bezig met de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt, selectie van studenten, kwaliteit van docenten en onderzoek in het hoger onderwijs. Luc is opgeleid tot leraar geschiedenis aan Fontys Tilburg waarna hij een jaar les gaf op een middelbare school in Breda.

**Frank van der Zwan**, coördinator Onderzoeksbeleid en Internationalisering bij de Vereniging Hogescholen, heeft het secretariaat van deze commissie gevoerd.

## B Geraadpleegde personen/organisaties

Leo Adriaanse, Rijkswaterstaat  
Joost van den Akker, Gedeputeerde Provincie Limburg  
Walter Amerika, Coe Ucreate  
Najat Aoulad El Kadi, Ministerie van EZK  
Lotte van Ark, Ministerie van OCW (HO&S)  
Ben van Berkel, UN Studio  
Ad van Berlo, Technische Universiteit Eindhoven  
Thyme van den Beuken, Fontys  
Kees Boele, HAN  
Jeroen Boelhouwer SCP  
Marcelis Boereboom, Ministerie van OCW  
Hans Bouknecht, lector  
Kees Breed, VNG  
Maxime Broekhuizen, NJR  
Daniëlle Bruggeman, lector ArtEZ  
Pia Deveneyns, MBO-Raad  
Gertrud van Erp, VNO-NCW/MKB-Nederland  
Victor Everhardt, gemeente Utrecht  
Anton Franken, HU  
Mariëtte Hamer, SER  
Judith van Heeswijk, Techniek NL  
Niek Hinsenveld, FME  
Duco Hoep, MBO-Raad  
Lucie Huiskens, MODINT en ArtEZ  
Harry van Huut, Ministerie van BZK  
Wilma Jansen, maatschappelijk partner  
Alexander Janssen, CoE Tech For Future  
Elias Jonk, HvA  
Wendy Kemper, HAN  
Marcel Kleijn, Regieorgaan SIA  
Luuk Klomp, Ministerie van EZK  
Heliantte Kort, lector HU  
Corina Kuiper, PBT  
Hans Maas, CoE RDM  
Gon Mevis, Contour- deTwern  
Pieter Moerman, PBT  
Raimond van Mouche, Zuyd Hogeschool  
Sabine Mul, MBO-raad  
Anka Mulder, Saxion  
Inge Oskam, HvA  
Willem den Ouden, HZ  
Ger Peeters, Wonen Limburg  
Marieke van der Post, Bouwend Nederland  
Davy Pieters, Provincie Limburg  
Micaela dos Ramos, KIVI  
Sjoerd Robertson, Alliander  
Michiel Scheffer, oud-gedeputeerde provincie Gelderland  
Etty Schippers, Bouwagenda  
Richard Slotman, Regieorgaan SIA  
Joram Snijders, Ministerie van BZK  
Edward Stigter, VNG  
Gino van Strijdonck, lector Zuyd  
Doekle Terpstra, Techniek NL  
Marina Theeuwens, Provincie Limburg  
Ingrid Thijssen, Alliander  
Maartje Vedder, OCW  
Nadia Verdeyen, directeur CoE HU  
Joeri Vermaas, Kuijpers Installatietechniek  
Hannie Vlug, SBB  
Jacco Vonhof, MKB Nederland  
Ruben Vrijhoef, lector HU  
Zeger Vroon, lector Zuyd Hogeschool  
Marsha Wagner, Topsector energie  
Rob Westerdijk, HAN  
Bernard Wientjes, Bouwagenda

## C Ontwikkelingen die bijdragen aan positionering Centres

De eerste drie Centres zagen in 2011 het levenslicht. Acht jaar en 35 Centres verder, is er zowel binnen als buiten de hogescholen veel gebeurd wat direct of indirect veel impact heeft op de positionering van Centres. Enerzijds dus goed om de ontwikkeling van de Centres te schetsen, maar vooral ook stil te staan bij de wereld anno 2019. Deze ontwikkelingen zijn samengevat in figuur 3.

### Ontwikkelingen binnen de hogeschool/ het hbo/de Vereniging Hogescholen

- Assortimentsontwikkeling binnen hogescholen (associate degrees, professional masters)
- Ontwikkeling onderzoeksfunctie binnen hogescholen (o.a. hbo-postdocregeling, Deltapremie)
- Regieorgaan SIA (professionalisering tweede geldstroom, ontwikkeling instrumentarium – SPRONG, lectorenplatforms, SIA evaluatie met pleidooi voor nationale strategie), incl. ontwikkeling relatie met NRO en ZonMW
- Sectorale verkenningen
- Brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek 2018 – 2022
- Advies Commissie Pijlman: Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat (2017)
- VH-onderzoeksagenda Naar een duurzaam onderzoeksklimaat (2010) en Strategische onderzoeksagenda hbo Onderzoek met Impact (2016)
- Doorwerking – meer waarde met hbo – doorvertaling valorisatie naar hbo (2018)
- Deelname aan valorisatieprogramma (Centra voor Valorisatie en Ondernemerschap)
- Vormen van een grote variëteit aan publiek-privaat/publiek-publiek samenwerkingsvormen (labs, innovatiewerkplaatsen)
- Veranderende opvattingen over studiesucces (> studentsucces) en de daarmee samenhangende noodzaak meer flexibiliteit in programmering en begeleiding te realiseren

### Samenwerkingsvormen in het hbo – naast Centres of Expertise – onder andere

- fieldlabs (o.a. i.h.k.v. Smart Industry)
- living labs (o.a. i.h.k.v. topsector creatief)
- innovatiewerkplaatsen
- werkplaatsen sociaal domein

### 'Specifiek' HO-beleid

- Strategische agenda Hoger onderwijs 2015 -2025
- Veerman (Profilering en zwaartepuntvorming)
- Van prestatie- naar kwaliteitsafspraken – Reviewcommissie HO/Commissie Van de Donk/ Commissie Slob
- Sectorakkoord hbo 2018
- Toekomstverkenning praktijkgericht onderzoek
- Commissie Van Rijn (2019) Wissels om
- AWTI (2019) Het stelsel op scherp gezet – Naar toekomstbestendig hoger onderwijs en onderzoek

### Ontwikkelingen in het ecosysteem (met meer en meer verwevenheid onderwijs – onderzoek – valorisatie – innovatie)

- Maak Verschil – krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven (2016) – Stuurgroep Openbaar Bestuur – Van Zwol; Gemeenten organiseren zich voor dit type vraagstukken meer en meer op regio niveau; Economic Boards zijn daar een aansluiting op vanuit samenwerking triple helix.
- Perspectief van de demografische ontwikkeling in relatie tot de regionale functie van hogescholen
- Perspectief van de mobiliteit van studenten en arbeid
- Wetenschapsvisie 2025 – met paragraaf over het hbo
- Nationale Wetenschapsagenda
- Kenniscoalitie
- Topsectorenbeleid/meerjarige missiegedreven innovatieprogramma's
- Pacten en agenda's : Techniepact, Zorgpact, Groenpact, Digitaliseringsagenda – DigidealGO, Bouwagenda, Klimaatakkoord, Smart Industry, Sportagenda, NL Next Level (actieplan van VNONCW, MKBNL, LTO), MKB Actieplan, City Deal Kennismaken (als onderdeel van Agenda Stad), BTIC – Bouw en Techniek Innovatie Centrum, Intentieverklaring Arbeidsmarkt en Scholing in de wijkenaanpak, Transitieagenda's circulaire economie, Connect2025
- Horizon Europe
- Sustainable Development Goals
- Leven lang ontwikkelen (van EVC via Rinnooij Kan tot leven lang ontwikkelen)
- Valorisatie- en mkb-beleid: Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren (2009)
- Vorming Centra voor Innovatief vakmanschap – link met het mbo op thema's in de regio
- Kennisprogramma PPS hbo/Katapult
- WRR Lerende economie
- Onderwijsraad: Meer Innovatieve Professionals
- AWTI
- Rathenau Instituut – Eieren voor onderzoek (2019)
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2017) Zonder context geen bewijs – Over de illusie van evidence-based practice in de zorg
- Commissie de Boer (2009): Sectorinvesteringsplan hbo 2011-2016 Meer studenten hbo techniek via Centres of Expertise
- Commissie Hermans (2010): Sectorinvesteringsplan mbo 2011-2016 Meer mbo-techniek studenten op topniveau door Centra voor Innovatief Vakmanschap

Tabel 2: Relevante ontwikkelingen binnen en buiten het hbo

# D Reflectie op het verenigingskader Centres of Expertise

## D.1 Definitie Centres of Expertise

In het verenigingskader staat een definitie en doelstellingen van Centres of Expertise gegeven. De Commissie reflecteert hierop op basis van de informatie die zij heeft vergaard.

### D.1.1 Definitie en doelstellingen

In het verenigingskader staat de volgende definitie van een Centre of Expertise gegeven:

#### 1 Definitie

Centres of Expertise zijn duurzame actiegerichte samenwerkingsverbanden waarin hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties samen onderzoeken, innoveren, experimenteren en investeren ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transitities.

#### 2 Doelstellingen

De overkoepelende doelstellingen van Centres zijn:

- het realiseren van een goede aansluiting tussen onderwijs, onderzoek en (beroeps)praktijk;
- het ontwikkelen en ondersteunen van innovatieve professionals;
- het ontwikkelen van nieuwe kennis;
- het bevorderen van ‘leven lang leren’;
- het versnellen en vergroten van het innovatievermogen van bedrijven en maatschappelijke en publieke organisaties alsmede het innovatievermogen van de hogeschool zelf.

#### Het verschil maken

Op zich kan de commissie zich vinden in de definitie van de Centres, maar zij zet haar vraagtekens bij het onderscheidend vermogen van deze definitie: geldt deze de facto niet voor praktisch alle PPS'en in het hbo? De commissie ziet namelijk een hoger doel voor een Centre weggelegd. Een Centre wordt immers gevormd op grond van een door de hogeschool benoemd zwaartepunt – gebaseerd op de regionale agenda (of agenda's) en is op die wijze logisch en herkenbaar voor iedereen. Daarnaast is gezamenlijke vraaggestuurde programmering op maatschappelijke vraagstukken een wezenlijk aspect van een Centre. En is een stevige vervlechting met

ationale agenda's en programma's nodig. Dit impliceert wel dat deze verbinding gelegd en verankerd moet worden. Hierbij is een bepaalde mate van complexiteit en multi- of transdisciplinariteit randvoorwaardelijk. Centres kunnen vooral het verschil maken bij samenwerking binnen een breder spectrum van stakeholders met een meervoudige aanpak, waarbinnen juist de verschillende perspectieven en belangen van betrokken stakeholders voorwaardelijk zijn voor uitkomsten die impact genereren.

De commissie kan de doelstellingen van de Centres in grote lijnen onderschrijven, maar onderscheidt hierin een duidelijke prioritering. Diverse gesprekspartners benoemen dat juist 'zoiets als Centres' – plaatsen waar gezamenlijk geëxperimenteerd en samengewerkt en onderzocht wordt – zo belangrijk is voor de huidige maatschappelijk urgente vraagstukken en de snelheid waarmee de wereld om ons heen verandert. De laatste bullet van de doelstellingen 'het versnellen en vergroten van het innovatievermogen van bedrijven en maatschappelijke en publieke organisaties alsmede het innovatievermogen van de hogeschool zelf' ziet de Commissie dan ook als bovenliggend doel en beveelt zij aan om dat te verbinden aan breed gedragen maatschappelijke opgaven. De andere doelstellingen kunnen gezien worden als middelen/voorwaarden om aan het volgens de commissie prioritaire hoofddoel te kunnen voldoen. Naast deze zijn overigens meer voorwaarden te benoemen om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan 'het innovatievermogen ten behoeve van het bereiken van maatschappelijke doelen'. Zoals bijvoorbeeld het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en het ontwikkelen van een programmatische benadering op de verschillende domeinen. Maar ook het borgen van een langjarige wederzijds commitment van de partners op programma's.

#### Kennis en verbinding

In de ogen van de commissie is het ontwikkelen van nieuwe kennis niet per se een doelstelling van een Centre. Het zou hier veel meer moeten gaan om zogenaamde *value-based* kennis, oftewel kennis die een praktisch te realiseren doel dichterbij brengt. Is het ontwikkelen van nieuwe kennis immers niet meer des lectoraten? Het gaat binnen Centres vooral om kennis die waarde toevoegt of oplossingen biedt voor een bepaald (latent) vraagstuk van partners. En daarmee dus concrete en toegevoegde waarde heeft voor haar stakeholders. Het geleerde kan geïmplementeerd worden in de praktijk en idealiter opge-

schaald worden op andere plekken. Zo wordt voorkomen dat het wiel op verschillende plekken uitgevonden wordt en wordt er geprofiteerd van de sterkte van een naburig Centre. Dit vergt een permanente dialoog en verbinding tussen de Centres, met partners, stakeholders en de omgeving.

Een belangrijk punt van aandacht is derhalve het zorgdragen voor de verbinding tussen deze doelstellingen onderling. Uit de diverse gesprekken die de Commissie heeft gevoerd, blijkt dat de impact op het innovatievermogen van zowel de praktijk als het onderwijs van Centres op zijn minst onduidelijk is. De uitkomsten van activiteiten binnen de Centres kunnen van grote meerwaarde zijn voor het onderwijs en de verbetering daarvan. Kennisinstellingen zouden een vertaalslag van de resultaten van het Centre kunnen institutionaliseren zodat een meerwaarde voor het leerproces van studenten geborgd wordt. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat er veel te leren valt van de diverse ervaringen tot nu toe. De Commissie beveelt expliciet aan om dat gestructureerd te doen. De Commissie ziet het eigen initiatief van de bestaande Centra tot een impact-meting als een positieve eerste stap daartoe. Om een nieuwe meer impactrijke fase in te gaan zouden de *lessons-learned* gericht toegepast moeten worden op de doorontwikkeling van bestaande Centra en ontwikkeling van nieuwe Centra. Dat vraagt om enerzijds meer inkadering, anderzijds meer ondersteuning en uitwisseling: kortom een lerend systeem rondom de Centra.

### Résumé

Centres leveren een meerwaarde in de transitie waar de maatschappij zich in bevindt door de oriëntatie op de maatschappelijke vraagstukken in nauwe verbinding met het bedrijfsleven en andere stakeholders.

De Centres dragen op programmatische wijze bij:

- in de ontwikkeling van innovatie bij bedrijven en maatschappelijke instellingen door de koppeling aan de regionale (of nationale) agenda's en programma's,
- de kwaliteit van het onderwijs door voortdurende interactie vanuit het Centre op de ontwikkeling van de curricula,
- de kwaliteit van het onderzoek door het onderzoek *value-based* (onderzoek dat erop gericht is om een praktisch te realiseren doel dichterbij te halen) te maken
- de kwaliteit van de student die er aan deelneemt door het bieden van externe oriëntatie in een multistakeholder werkveld

## D.1.2 Kenmerken en activiteiten

In het verenigingskader worden de volgende kenmerken weergegeven:

### 3 Kenmerken

Ieder Centre kenmerkt zich:

- als een **publiek-private samenwerking of publiek-publieke samenwerking** tussen meerdere bedrijven, maatschappelijke organisaties, hogescholen en andere onderwijs- en kennisinstellingen en overheidspartijen. Er wordt vanuit één gezamenlijke visie gewerkt aan de vraag vanuit de maatschappij en het bedrijfsleven. Er is daarbij sprake van **langjarige co-creatie en cofinanciering**.
- door aansluiting bij een **maatschappelijk en/of economisch zwaartepunt** zoals geformuleerd in de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen en aansluiting bij landelijke of regionale kennis- en innovatieagenda's. Elk Centre kiest een unieke focus – een duidelijk eigen profiel – die bijdraagt aan het innovatievermogen, maatschappelijke en economische vernieuwing Nederland. Daarbij wordt ook de verbinding gezocht in de onderwijs- en onderzoeksketen en de regio als geheel.
- door aansluiting bij het **profiel van de instelling of instellingen**. Centres dragen immers bij aan integrale zwaartepuntvorming van een instelling rond onderwijs, onderzoek en doorwerking.
- door te **experimenteren en innoveren** binnen de **diensten en producten** die zij maken. Alle partijen leren daarbij van elkaar ter bevordering van het ondernemerschap en de bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen. De kennis die daarbij wordt opgedaan wordt ook vastgelegd en verspreid.
- door **kruisbestuiving** tussen en **doorwerking** naar: de (beroeps)praktijk en de samenleving, onderwijs en docentprofessionalisering en kennisontwikkeling binnen het zwaartepunt. Het gaat om kennisontwikkeling, het uitwisselen van kennis en het delen van expertise uit het bedrijfsleven/maatschappij met het hbo, en vice versa (in lijn met doorwerkingsrapport en standaard 4 BKO).

### Wederkerigheid

De commissie ziet en beluistert in de interviews dat er op dit moment nog te eenzijdig vanuit hogescholen wordt gewerkt. In veel gevallen worden partners gezocht bij ideeën die vanuit de hogescholen leven, anders dan dat er in gemeenschappelijkheid

problemen worden geïdentificeerd en aan oplossingsrichtingen wordt gewerkt. Dit legt druk op het beoogde én wenselijke model van langjarige co-creatie en cofinanciering.

In veel sectoren is een sterke noodzaak tot verandering, vernieuwing en innovatie. Denk hierbij aan technologische-, proces- of sociale innovaties. Uit de interviews blijkt dat het bedrijfsleven of andere instellingen de weg naar het hbo en de Centres nog onvoldoende weten te vinden. Ze weten ook niet precies wat ze kunnen halen en/of brengen bij Centres. De volgende stap in de doorontwikkeling is om een permanente en wederkerige dialoog met partners en de omgeving (intern en extern) te voeren. Om partners vanaf het eerste moment te betrekken bij de programmering en projecten van de Centres. Er is een duidelijke behoefte van bedrijven om te innoveren. De mores van de onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven loopt echter niet altijd parallel. Het verdient aanbeveling om rekening te houden met de cultuur en werkwijze van externe partners en daar vanuit het Centre er op aan te passen. De wisselwerking op al deze punten zal bijdragen aan meer commitment en langjarige verbintenis en inspanningsverplichtingen van partners. Het huidige landschap met alle grote uitdagingen die zich in de komende decennia zullen voltrekken leent zich hier bij uitstek voor. De commissie is van mening dat dit grote kansen biedt voor de doorontwikkeling van Centres.

### **Regio versus nationaal**

De commissie heeft vastgesteld dat Centres veelal al op een sterke manier aansluiten bij regionale vraagstukken met daarbij behorende lokale ontwikkelagenda's. Om eigenaarschap bij de regio te bewerkstelligen is het van belang dit uitgangspunt te behouden. Meer bekendheid binnen de regio met de vraagstukken waar een Centre mee bezig is, is tevens randvoorwaardelijk voor nieuwe verbindingen. Regionale inbedding leidt tot erkenning waardoor een regio intensief met het Centre gaat optrekken. Het is dus zaak om hierin te blijven investeren.

Op dit moment wordt er nog niet per se met een nationale blik gewerkt aan de landelijke zwaartepuntvorming van centres. De commissie ziet dit als een belangrijk verbeterpunt en kans voor het vergroten van de impact van het concept van Centres. De Vereniging Hogescholen zou hier met alle Centres een voortrekkersrol in moeten nemen. Centres kunnen door samenwerking veel meer impact genereren en van elkaar eren. Verschillende onderwerpen worden nu door verschillende Centres aangepakt zonder hier met elkaar naar synergie te zoeken. De Commissie ziet dit als een gemiste kans. Er moet een proces

bewerkstelligd worden waarin Centres met vergelijkbare onderwerpen periodiek met elkaar in overleg gaan. Dit moet naar mening van de commissie worden vormgegeven in een landelijk netwerk.

De tot nog toe eenzijdige aanpak is te beperkt en past niet meer in de huidige tijdsgeest. Hierin schuilt het gevaar van versnippering en te weinig kritische massa. De analyse bij 3.1.1 benadrukt de urgentie om meer impact te kunnen genereren op agenda's en programma's door een Centre overstijgende aanpak. Kennisontwikkeling en -deling hoeft overigens niet beperkt te worden tot de grenzen van een bepaalde regio. Ook dat pleit voor een landelijk of (inter)nationaal perspectief.

### **Résumé**

De commissie voorziet derhalve in de noodzaak om te komen tot landelijke afstemming en een aantal spelregels voor de Centres. In de aanbevelingen in hoofdstuk 4 wordt hierover meer gezegd.

#### ***Er is sprake van een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen***

- 1 Een Centre levert jaarlijks een aantoonbare bijdrage in de versnelling van één of meer maatschappelijke vraagstukken (in de regio waar zij is gevestigd), deelt de hiervoor ontwikkelde kennis op nationale schaal opdat andere regio's en kennisinstellingen hiervan kunnen profiteren, er aan kunnen bijdragen en integreert de verworven inzichten op een structurele wijze in haar onderwijs.
- 2 Centres richten zich op vraagstukken met een hoge mate van complexiteit in de zin van 'een verscheidenheid van stakeholders', 'meerdere betrokken disciplines' en/of 'multi-gelaagdheid: micro-meso en macro'.

#### ***Er is sprake van langjarige commitment in de quadruple helix***

- 3 In een Centre zijn minimaal alle vier de 'bloedgroepen' van de quadruple helix vertegenwoordigd dan wel actief betrokken.
- 4 Partners verbinden zich minimaal 3 jaar aan een Centre en leveren verplicht een inspanning (*in cash* en *in kind*).
- 5 In de governancestructuur van een Centre hebben alle partners zitting.
- 6 Een Centre heeft gezamenlijk met haar partners een plan van minstens drie jaar uitgestippeld.

#### ***Er is sprake van gezamenlijke vraaggestuurde programmering***

- 7 Doelstellingen en de activiteiten van een Centre worden in gezamenlijkheid met alle betrokken partners vastgesteld.
- 8 Een Centre werkt *value-based*. Er wordt te allen

tijde toegewerkt naar een opbrengst die recht doet aan het voorliggende vraagstuk en dat voorziet in de vragen van alle partners.

#### *Er is sprake van impact op het onderwijs*

- 9 Een Centre levert jaarlijks een significante bijdrage aan de onderwijsvernieuwing van de hogeschool. Dit wordt ook verantwoord.
- 10 Opleidingen committeren zich aan het Centre programma, door het beschikbaar stellen van studenten en docenten.

## 4 Activiteiten

Vanaf hun ontstaan hebben de Centres een breed en divers palet aan activiteiten ontplooid, waar ook weer verschillende 'business modellen'<sup>1</sup> achter schuil gingen. Deze diversiteit past goed bij de gewenste ruimte voor differentiatie tussen de hogescholen onderling (zie Commissie Veerman) en de meer specifieke beoogde doelstellingen per Centre. Het is dan ook van groot belang dat deze diversiteit behouden blijft. De volgende belangrijke categorieën zijn op zijn minst te onderscheiden<sup>2</sup>:

- **hbo intern: innovatie en onderzoek.** Het gaat bij onderwijs intern over de innovatie van het onderwijs zélf door middel van praktijkgericht onderzoek. Dit kan op uiteenlopende manieren worden ingezet en de Centres leveren daar dan ook op verschillende manieren een bijdrage aan.
- **hbo extern: innovatie en onderzoek.** Bij dit punt gaat het om hoe onderwijs en praktijkgericht onderzoek worden ingezet voor bedrijven, buurten, NGO's, gemeentes en vele andere partijen.
- **Leven Lang Leren (post-initieel, informeel leren, cursussen, etc.).** Dit betreft leven lang leren-activiteiten in de breedste zin van het woord – bijv. ook het leren van kinderen en docentprofessionalisatie. Maar ook activiteiten gericht op het stimuleren van mobiliteit en flexibiliteit van zittend personeel.
- **Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt.** Het gaat hierbij zowel om kwalitatieve aansluiting (verwijzend naar de relatie tussen de inhoud van het onderwijs en de inhoudelijke eisen van het werkveld) als kwantitatief (waarbij de focus ligt op tekorten dan wel overschotten op de arbeidsmarkt). De Centres kunnen op beide fronten werken aan een verbetering van de aansluiting.
- **Faciliteiten, Labs, Campus.** Een grote variatie aan plaatsen waar studenten al dan niet samen met onderzoekers en werknemers, burger en overheden samenwerken.
- **Netwerkvorming.** Door aan te jagen en te verbinden kunnen Centres bijdragen aan samenwerking tussen de diverse stakeholders binnen

innovatie ecosystemen, zowel op regionaal niveau (bijv. via City en regio deals) als op nationaal niveau (via programmering met bijvoorbeeld topsectoren).

- 1 *Katapult, het netwerk van samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven, onderscheidt al 15 verschillende business modellen, waaronder Leren in de praktijk, Onderzoekshuis, Innovatiewerkplaats, Projectbureau, Laboratorium, Verkoopkantoor, Marketingorganisatie, Loket en Netwerkorganisatie. Het is hier belangrijk de term 'business model' niet té commercieel op te vatten; het gaat hier onder andere om: wie onderneemt welke activiteiten voor wie, wat is de toegevoegde waarde, welke netwerken heb je hier bij nodig, wat zijn eventuele bijbehorende kosten- en inkomstenstromen.*
- 2 *Ontleend aan rapport Katapult Centres of Expertise: Stand van zaken en toekomstplannen van Centres of expertise gestart in 2012, maart 2018.*

De commissie Veerman benadrukte eerder al het belang van differentiatie tussen hogescholen onderling. Dit zorgt er echter ook voor dat de externe omgeving moeite heeft om door de bomen het bos te zien. Het is dus zaak om ook structuur aan te brengen in de diversiteit. De Centres zijn bij uitstek samenwerkingsverbanden die expliciet gericht zijn op de externe omgeving met een specifiek doel en een specifieke status. De commissie doet aanbevelingen over de werkwijze en de spelregels van de Centres, odat er sprake is van uniformiteit op een aantal relevante zaken. Hiermee bedoelen we in elk geval een multi-stakeholder aanpak, een meerjarige programmatische en multidisciplinaire benadering op een aantal prioritaire maatschappelijke thema's. Samenwerking met mbo en wo vindt de commissie hierbij een pré.

### Structuur binnen diversiteit

De commissie vindt het nodig om de volgende opmerkingen te maken bij de categorieën van activiteiten zoals die genoemd zijn in het verenigingskader:

#### *hbo intern: innovatie en onderzoek*

In het kader van de doorontwikkeling van Centres ziet de commissie het primaire doel van de Centres om complexe vraagstukken uit de samenleving die specifiek zijn voor een regio of voor nationale agenda's aan te snijden. Uit deze aanpak kan uiteraard onderwijsvernieuwing volgen maar de commissie vindt dit geen activiteit van het Centre.



Dit is een activiteit die vanuit de interne organisatie moet worden verricht waarbij het Centre signalerend kan zijn en inhoudelijk input kan leveren. De oriëntatie van het Centre en daarmee ook haar activiteiten (en expertise) zijn primair extern gericht.

#### ***hbo extern: innovatie en onderzoek***

Aan deze categorie wil de commissie graag toevoegen dat de activiteiten moeten leiden tot een reële bijdrage aan de oplossing van vraagstukken; *value-based* (onderzoek dat erop gericht is om een praktisch te realiseren doel dichterbij te halen) te maken. Gestreefd wordt naar impact op een zo hoog mogelijk niveau waarbij de volledige keten omtrent een vraagstuk wordt aangesproken. Activiteiten van Centres moeten te allen tijde ten dienste staan van alle partners. Op deze manier kan voor iedereen meerwaarde gecreëerd worden op de lange termijn en ontstaat er een duurzame verbintenis.

#### ***Leven lang leren***

Naar de mening van de commissie is dit niet per se een directe activiteit van het Centre zelf maar gebruikt de kennisinstelling of partners het Centre als 'loket' omdat het Centre goed verankerd is met de buitenwereld. Werkenden leren in een Centre welke nieuwe kennis, competenties en vaardigheden nodig zijn in de huidige en toekomstige beroepen. Deze informatie kan gebruikt worden om ook nieuw post-initieel opleidingsaanbod te ontwikkelen.

#### ***Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt***

Het Centre is bij uitstek de plaats waar frictie voelbaar wordt en zichtbaar gemaakt kan worden. De commissie ziet het wel als taak van de kennisinstelling om de activiteiten die moeten leiden tot betere aansluiting additioneel in te brengen. Van het Centre kan niet verwacht worden dat zij kan voorzien in voldoende capaciteit of expertise zonder dat dit ten koste zou gaan van haar extern gerichte focus.

#### ***Faciliteiten, Labs, Campus***

Naar de mening van de commissie is een Centre een eigenstandig herkenbare vorm en kan zij diverse faciliteiten en labs herbergen maar de primaire focus moet zijn en blijven *value-based* onderzoek met, voor en door de externe partners, hetzij publiek, hetzij privaat.

#### **Netwerkvorming**

Deze activiteit zou de commissie graag zwaar aanzetten. Zowel in het aanjagen en verbinden in de regio als ook het onderling met andere Centres verbinden tot een landelijk netwerk. In dit landelijk netwerk kunnen de opbrengsten van een Centre transparant en open gedeeld worden op een zodanig

wijze dat landelijke opschaling van de resultaten het gevolg is. Ook wordt daarmee bewerkstelligd dat regio's gebruik kunnen maken van resultaten en expertise van Centres buiten hun regio en kunnen de Centres partner worden van landelijke programma's. Naar de mening van de commissie is hier veel te winnen, in resultaat, in zichtbaarheid, in reputatie maar ook in extra inkomsten en ambitie waarop de Centres aansluiten bij de maatschappelijke vraagstukken.

### **D.1.3 Herkenbaarheid en vindbaarheid**

De commissie heeft in haar interviewronde vrijwel zonder uitzondering het signaal gekregen dat het bij de Centres ontbreekt aan een herkenbaar profiel. Diversiteit en variatie hoeven naar de mening van de commissie geen probleem te zijn, sterker nog het kan ook een kracht zijn. Een Centre dat zich aanpast aan een regionaal of thematisch krachtenveld is in haar ogen juist positief. Echter op dit moment zijn er zo weinig overeenkomsten tussen de verschillende Centres dat zij zich ook nauwelijks onderscheiden van andere samenwerkingsverbanden. De verbinding tussen de verschillende Centres is – mede om deze reden – ook zwak. De commissie is ervan overtuigd dat het gebrek aan herkenbaarheid het potentiële succes en de betekenis voor urgente maatschappelijke vraagstukken, ondergraaft. Het bemoeilijkt ook het verkrijgen van financiering van onderzoeksprojecten door derden. Dit resulteert in risico's voor de toekomstbestendigheid en het voortbestaan van de Centres.

De commissie concludeert dat Centres bij tal van maatschappelijk urgente vraagstukken van betekenis zouden kunnen zijn, maar nu kansen laten liggen door een onduidelijk profiel. Als Centres zich willen onderscheiden van andere, meer willekeurige en tijdelijke gelegenheidscoalities, dan is een investering in een weloverwogen profiel en werkwijze noodzakelijk.

#### **Nieuwe afspraken**

Wanneer de Centres een herkenbaar profiel hebben, is verspreiding van de informatie hierover enerzijds en vindbaarheid anderzijds de volgende uitdaging: Waar kunnen bedrijfsleven en maatschappelijke partijen nu terecht met hun vragen? Er is nu nog sprake van een te geringe bekendheid. Wanneer via Google gezocht wordt naar Centres wordt minder dan de helft gevonden en ook de manier waarop Centres hun aanbod vervolgens presenteren maakt bedrijven, maatschappelijke en publieke organisaties onvoldoende duidelijk waar de Centres voor staan en of ze van waarde zijn.

De commissie is van mening dat door het formuleren van randvoorwaarden voor de Centre een positieve bijdrage geleverd kan worden aan een herkenbaar profiel en vindbaarheid. Zowel naar binnen (de eigen sector) als naar buiten (de externe omgeving). Dit kan met behulp van een set aan spelregels die praktisch toepasbaar zijn voor de huidige Centres en voor de nieuw te vormen Centres. Deze spelregels geven richting aan de randvoorwaarden en werkwijzen van de Centres. Verder is de vorming van een landelijk netwerk waar brede afstemming plaatsvindt een verlengstuk van een duidelijk profiel van de Centres voor een bredere regio overstijgende populatie. Binnen dit netwerk zal ook een stevige verbinding gemaakt worden naar nationale innovatieprogramma's. Dit biedt uiteraard nieuwe kansen en mogelijkheden voor de Centres.

## D.2 Randvoorwaarden Centres of Expertise

### D.2.1 Omvang

In deze paragraaf geeft de Commissie idee en richting aan de 'omvang' van een Centre. In het verenigingskader staat het volgende vermeld:

#### 1 Omvang

Een Centre kenmerkt zich door een zekere omvang (o.a. personeel, partners, middelen) en aanwezige expertise, zodat het Centre een significante impact kan hebben. Het is zeer goed denkbaar dat als deze omvang en expertise nog niet direct aanwezig is, allereerst te starten met een field- of innovatielab, of het laten groeien van een lectoraat, alvorens de doorontwikkeling naar een Centre of Expertise te maken.

Alhoewel we ons niet moeten blindstaren op de precieze minimale omvang en vooral moeten kijken op impact, kunnen we op basis van ervaringscijfers wel een bandbreedte afleiden. Daarnaast wordt omvang en impact niet alleen gedictieerd door de inzet die vanuit de hogeschool gepleegd wordt, maar vooral ook door de omvang en overige kritische succesfactoren met betrekking tot het netwerk waarin samengewerkt.

De huidige Centres zijn zeer divers van omvang, aanpak en impact. De commissie heeft hier geen oordeel over en ziet dit als 'de fase van de *first movers*'. De commissie beveelt aan de stip op de horizon te zetten en te werken aan landelijke herken-

baarheid en impact vanuit een netwerkprincipe. De governance moet zorgen dat het Centre in de regio staat en niet anders kan worden ingericht dan met duidelijk primaat van het maatschappelijk veld en het bedrijfsleven, gefaciliteerd door de kracht van de hogeschool in die regio. Hierbij is een set van spelregels meer geënt op impact op onderwijs, student, herkenbaarheid en bijdrage aan transformatieve vraagstukken van de maatschappij van belang.

#### Langjarige commitment

Een Centre is gekoppeld aan een zwaartepunt van de hogeschool. Daarmee is er, eigenlijk per definitie, een direct regionaal maatschappelijk belang (de regio agenda aansluitend op een landelijke agenda) dat tevens wordt ondersteund door het bedrijfsleven. De oriëntatie van de hogeschool op een zwaartepunt is zodanig dat er meerdere opleidingen van de hogeschool, vaak van meerderen domeinen, betrokken zijn. De samenwerking komt tot uiting in gezamenlijke onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Bij een Centre gaat het om antwoord te vinden op de meer complexe vraagstukken, waarbij meerdere disciplines betrokken zijn om het antwoord te genereren. Daarbij zijn studenten betrokken, docenten, onderzoekers en lectoren, maar altijd samen met mensen uit de respectievelijke bedrijven en instellingen. De beoogde samenwerking met het bedrijfsleven is een langjarige commitment met het Centre (4-8 jaar), immers complexe vraagstukken laten zich niet in een 'semester' oplossen. Daarmee creëert het Centre een kennislijn waarbij studenten elkaar opvolgen en telkens een deel van het antwoord genereren. Hierdoor kunnen bedrijven en instellingen ook rekenen op continuïteit en biedt dat hen de mogelijkheid andere complexe vraagstukken ook te adresseren bij een Centre.

Aan een Centre kan vanuit hogeschool of bedrijfsleven een nieuw thema worden gekoppeld of een verbreding van een bestaand thema gerealiseerd. Dat kan bijvoorbeeld als in een 'field lab' of een experimentele omgeving iets is uitgeprobeerd dat succesvol is gebleken en aanvullend is op de portefeuille van het Centre.

In het Centre zijn de relevante bedrijven en instellingen herkenbaar vertegenwoordigd. De relevantie wordt bepaald door de zichtbaarheid van het portfolio van het Centre. De basisbezetting van een Centre wordt door de hogeschool bekostigd uit de 2% middelen en de kennislijn, de activiteiten – het werken aan de complexe vraagstukken –, uit een combinatie van *in cash* en *in kind* middelen vanuit het bedrijfsleven. Uiteraard kan dit door derden worden aangevuld, bijvoorbeeld door het verkrijgen van onderzoeksubsidies en innovatiemiddelen.

## D.2.2 Governance

In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop de governance van een Centre kan worden ingericht. Daarnaast wordt in hoofdstuk 5 ingegaan op de wijze waarop de governance voor het collectief van Centres, dus op landelijk niveau, kan worden geborgd. In het verenigingskader staat hier het volgende over opgenomen:

### 2 Governance

Net als bij de activiteiten en business modellen, bestaat er een grote variëteit aan organisatievormen en bijbehorende governancestructuren. Behoud van deze variëteit is belangrijk om de diversiteit in Centres en doelstellingen te kunnen accommoderen. Belangrijk punt wat voor al deze vormen echter geldt is dat het bij een Centre gaat om een publiek-private of publiek-publieke samenwerking en dat dat betekent dat de publieke en private partners een plek moeten hebben in de governancestructuur van het Centre. Zo kan de borging van de stem van het werkveld vooral voorzien door participatie van het werkveld in toezicht- en adviesorganen van het Centre.

De term 'governance' zoals die in dit deel van het verenigingskader wordt gebruikt, gaat voornamelijk over hoe een Centre is georganiseerd. De commissie maakt onderscheid tussen governance van het individuele Centre en de governance van het stelsel van Centres. Door de dubbele opdracht waarmee hogescholen sinds het Sectorakkoord hbo 2018 bij de vorming van Centres expliciet aan de slag zijn gegaan (namelijk werken aan profilering en zwaartepuntvorming vanuit de hogeschool ingegeven enerzijds en landelijke zwaartepuntvorming anderzijds) en de geïdentificeerde hoofddoelstelling om een bijdrage aan belangrijke maatschappelijke transities te leveren is meer nodig. Een professionele vorm van landelijke afstemming vraagt regie en een passende governance. Dit kan als het ware een groeimodel worden waarbinnen je in het tempo van de ontwikkelingen mee beweegt.

### Het individuele Centre

De commissie heeft de volgende aspecten geïdentificeerd ten aanzien van de governance van de individuele Centres. Veelal zitten de kennisinstellingen, hogescholen primair aan het roer. De stem van het werkveld, bedrijven en instellingen, is veelal geregeld via een raad van advies of een raad van toezicht. Er

zijn vier bestaande Centres die een stichtingsvorm of besloten vennootschap als structuur hebben, een formele rechtsvorm dus. Maar het overgrote deel van de bestaande Centres kent een lossere vorm, zoals samenwerkingsverband, netwerkorganisatie, consortium of een businessunit binnen de hogeschool, maar ook als samenwerkingsprogramma of via een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW. Bij meer dan de helft van de bestaande Centres zijn ook overheden (gemeenten, provincies) direct betrokken.

Deze bevindingen geven de commissie aanleiding om in ieder geval aanbevelingen te doen waarbij er structurele vertegenwoordiging van het bedrijfsleven en/of andere partners is in een model waarbij inspraak via verschillende gremia geborgd kan worden. Het werkprogramma van een Centre kan op deze wijze gevoed worden met breder draagvlak en commitment van alle betrokken partners. Zo zijn partners echt betrokken en kunnen vorderingen volgen en projecten bijsturen. Immers om regionaal draagvlak te hebben, herkenbaar te zijn als Centre et cetera is een goede vertegenwoordiging van alle organisaties juist versterkend voor het uit te voeren programma. Als 'peers' ben je dan de 'critical friend' van het Centre.

### Het landelijk netwerk

De commissie heeft ten aanzien van de landelijke governance een aantal feitelijke argumenten als onderbouwing. Op dit moment is een vorm van landelijke bundeling vooral inhoudelijke van aard en komt samen in de groep 'Katapult'. Deze groep is vrijblijvend en stuurt niet individuele Centres aan noch bepaalt zij inhoudelijke componenten of stuurt zij programmatisch op de inhoud van de Centre activiteiten. Daarnaast heeft een aantal Centres afgesproken om regelmatig (twee tot driemaal per jaar) bijeen te komen om de stand van zaken met elkaar te bespreken. Echter zonder verdere verplichtingen of bindende afspraken. De Commissie acht het wenselijk dat er een landelijke structuur ontstaat waar in ieder geval afstemming en overleg plaatsvindt ten aanzien van de programmering van de thema's en andere zaken van strategische aard. Het gaat om een effectieve en nuttige sturing waarbij oog is voor de regionale component en de benoemde zwaartepunten van de betreffende hogescholen. Juist via een landelijke vorm van governance kan het voor een Centre bijvoorbeeld eenvoudiger zijn om aan te sluiten bij onderzoeksconsortia die een 'proposal' indienen in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda of het missiegedreven innovatiebeleid.

### D.2.3 Monitoring en kwaliteitszorg

In deze paragraaf geeft de commissie aan op welke wijze dat de activiteiten van de Centres worden verantwoord en hoe zwaartepuntvorming zich ontwikkelt. Verder wordt er ingegaan op 'kwaliteitszorg', waarbij onderwijs en onderzoek centraal staan. Daarbij baseert de commissie zich op hetgeen in het verenigingskader hierover staat gemeld.

#### Monitoring en kwaliteitszorg

##### Monitoring

In het Sectorakkoord hbo 2018 is afgesproken dat de Vereniging Hogescholen tweejaarlijks in beeld zal brengen hoe de Centres of Expertise zich ontwikkelen ten aanzien van zwaartepuntvorming in het onderwijs en onderzoek en pps. Deze informatie zal voornamelijk uit de jaarverslagen van de instellingen gehaald worden. Daarnaast kan Regieorgaan SIA de Vereniging Hogescholen helpen middels de samenwerking rond de Atlas Onderzoek met Impact. Ook kan gebruik gemaakt worden van de informatie die door Katapult wordt verzameld. Mocht blijken dat voor een goed beeld hierna nog informatie ontbreekt, kan deze altijd nog opgevraagd worden bij de instellingen.

##### Kwaliteitszorg

Het is de verantwoordelijkheid van (samenwerkende) hogescholen en de te vormen Centres zelf om dit te organiseren. Het strekt tot aanbeveling dit zoveel als mogelijk in lijn te houden met eerder vastgelegde voorwaarden voor goed praktijkgericht onderzoek en de doorwerking daarvan, zoals beschreven in de rapporten van de commissie Pijlman en de werkgroep Doorwerking.

De monitoring zoals nu in het verenigingskader staat beschreven voldoet op strategisch niveau binnen de VH. Het is voor de Centres noodzakelijk om met jaarprogramma's te werken omdat op deze wijze de regionale sturing en invloed kan worden geborgd. De Commissie pleit daarnaast voor de landelijke verantwoording. Daarmee kent de Commissie monitoring een breder karakter toe dan alleen binnen de VH. Dat biedt mogelijkheden voor bijvoorbeeld Regieorgaan SIA om haar kennis en invloed aan te wenden. Tevens kunnen groepen als Katapult informatie aandragen.

Binnen de hogescholen dient de positie van een Centre als zodanig geborgd te zijn dat recht wordt gedaan aan het belang van zowel het onderwijs, de

lectoren, docenten en studenten als van het participerende bedrijfsleven. Omdat zwaartepunten aansluiten op de landelijke en regionale agenda's zal de Centre programmering per definitie meerjarig zijn. Het regionale werkveld, bedrijven en instellingen die verbonden zijn met het Centre, vormen de legitimatie ten aanzien van relevante informatie over de impact van de activiteiten.

De kwaliteitszorg en de verantwoording ervan heeft betrekking op onderwijs en onderzoek van de hogescholen. Uiteraard is dit een verantwoordelijkheid van de hogeschool zelf. Ten aanzien van de specifieke Centre activiteiten heeft de commissie haar opvattingen. De doorwerking in het onderwijscurriculum van een zwaartepunt moet expliciet zichtbaar gemaakt worden, daar waar het Centre activiteiten betreft. Een Centre kan dan curriculum onderdelen (laten) waarderen met een specifiek zwaartepunt kenmerk. Bijvoorbeeld bij onderdelen van 30 ECTS. Voor wat betreft het onderzoek kan worden gekeken naar het onderzoeksportfolio dat valt onder het Centre programma. De doorwerking van het onderwijs en onderzoek kan ook worden getoetst aan de mogelijke Leven Lang Ontwikkelen curricula (dus met bedrijfsleven en gekoppeld aan de zwaartepunten) en de inhoudelijke verbinding van bedrijfsleven met de onderzoeksgroepen. De commissie ziet juist die verbinding als specifiek voor het praktijkgericht onderzoek dat niet zonder deelname van bedrijven kan plaatsvinden.

### D.3 Landelijke afstemming

In het verenigingskader staat het volgende aangegeven:

De afspraak zoals die in het sectorakkoord is verwoord: *'Naast het ondersteunen van bestaande centres die waarde blijven toevoegen aan de profilering van de hogeschool, zullen hogescholen in 2019 een substantieel aantal nieuwe centres starten.... De sector heeft hierbij een dubbele opdracht: werken aan profilering en zwaartepuntvorming die vanuit de hogeschool (en haar directe omgeving) ingegeven wordt. Daarnaast werken hogescholen in afstemming met elkaar ook landelijk aan zwaartepuntvorming.'*

De komende periode hebben we als hogescholen met elkaar een uitdaging om parallelle processen te laten lopen: enerzijds het ontwikkelen van plannen binnen hogescholen, afgestemd op regionale en landelijke

kennis- en innovatieagenda's, en vervolgens op basis van afstemming in verenigingsverband en advies van de commissie verder uitwerking geven aan deze plannen. Dit vereist afstemming over het te doorlopen proces. Uitgangspunten en 'spelregels' worden hieronder gegeven.

De **drie pijlers** voor de verduurzaming van de Centres zijn:

- I **Rapport Veerman** – hier staat heel duidelijk nut en noodzaak van profilering en zwaartepuntvorming en het belang van 'durven te kiezen' beschreven (kader);
- II **De ontwikkeling van de Centres** en wat dat het hbo de afgelopen kabinetsperiode gebracht heeft – juist door voor langere tijd substantiële bedragen te oormerken voor de ontwikkeling van publiek private samenwerking kunnen onderscheidende Centres gestart en in stand gehouden worden.  
Ook al is er geen centrale call meer waar op ingetekend kan worden en krijgen hogescholen zelf middelen, hou deze manier van denken en van gericht keuzes maken vast!  
(De werkwijze en resultaten uit het verleden zijn een inspiratie voor de toekomst!)
- III **Het speelveld van zwaartepuntvorming** zijn de tien thema's van Onderzoek met Impact (die weer geënt zijn op NWA-routes en maatschappelijke uitdagingen).

N.B. De bestaande zwaartepunten aan hogescholen zijn probleemloos te verdelen over deze thema's. Nieuw op te richten Centres vormen vanzelfsprekend een aanvulling op de bestaande zwaartepunten binnen deze thema's. Een hogeschool kan hier in uitzonderlijke gevallen om haar moverende redenen hier van af wijken (bijv. in het kader van aansluiting bij een regionale agenda).

Het verenigingskader sorteert voor op een proces om te komen tot landelijk afstemming in de voorliggende fase van de Centres. Dit gaat over de reeds bestaande Centres, maar ook over nieuw te vormen Centres. De commissie bevestigt deze richting volledig en ziet het zelfs als absolute noodzaak.

### **Integraliteit**

Deze nieuwe fase leent zich bij uitstek om op een gestructureerde wijze meer verbinding te creëren en meer te delen. De praktijk laat zien dat op tal van onderdelen in de voorwaardelijke sfeer nog veel verbeteringen zijn te treffen. Het ontbreekt nu aan een structurele vorm van afstemming onderling. Overleg over planvorming, thema's en inhoud is veelal

ad hoc. Niet iedereen weet van elkaar waar ze mee bezig is. Zo ontstaat een risico op doublures of witte vlekken en wordt het potentieel van versterking gemist.

De doorontwikkeling van de Centres is derhalve gebaat bij een intensievere samenwerking en een integrale benadering. Deze integrale benadering voorziet de commissie binnen de context van zowel de definitie en de doelen (4.2.1) als de kenmerken en werkwijze (4.2.2). In dat opzicht brengt de commissie ten aanzien van het verenigingskader een aantal nuances aan.

Een recente inventarisatie geeft inzicht in de plannen van de verschillende instellingen. Daaruit blijkt dat Hogescholen voornemens zijn om een substantieel aantal nieuwe Centres te starten.

Het verenigingskader benoemt drie centrale pijlers voort de verduurzaming van Centres, waaronder nut en noodzaak van profilering en zwaartepuntvorming. De commissie stelt zich daarbij de vraag of alle huidige Centres én de nieuw op te richten Centres wel voldoen aan de criteria van de Centres nieuwe stijl. De commissie is van mening dat de Centres nieuwe stijl als het ware het Champions League-niveau van PPS'en moet vertegenwoordigen. Met een éénduidige definitie, een herkenbaar profiel, voor de externe partners goed vindbaar, en een excellente werkwijze kan deze passende status afgedwongen worden naar de externe omgeving. Dus enkel profilering en zwaartepuntvorming op een van de tien thema's van de onderzoeksagenda Onderzoek met Impact is geen directe (of vanzelfsprekende) toegangspoort tot een nieuw Centre.

Huidige en nieuw op te richten Centres moeten zich volgens de commissie willen en kunnen committeren aan de criteria die genoemd worden ten aanzien van definitie, doelstellingen en randvoorwaarden van Centres. Zodat het excellente karakter en de meerwaarde van een Centre als zodanig ook aangetoond kan worden. Juist binnen het kader van landelijke afstemming doet de commissie een aantal aanbevelingen.

Hieronder stellen we een aantal spelregels voor die bij kunnen dragen aan een meer impact-rijke toekomst van de Centres door middel van landelijke afstemming.

### **D.3.1 Set spelregels**

Op 3 velden zijn gemeenschappelijke spelregels nodig die in de ogen van de commissie bij dragen aan meer maatschappelijke Impact:

- Met betrekking tot inhoud/maatschappelijk thema

- Met betrekking tot kwaliteit
- Met betrekking tot het samenspel tussen partners

Op alle drie velden kunnen verbeteringen aangebracht worden. Voor een groot deel sluiten ze aan bij het verenigingskader, deels heeft de Commissie ook nieuwe spelregels, met het oog op maatschappelijke impact toegevoegd.

### **Inhoud/Maatschappelijk thema**

Centres en daarmee hogescholen kunnen meer betekenen voor een maatschappelijke thema's als ze hun krachten bundelen en keuzes op elkaar afstemmen. Dit sluit aan bij het verenigingskader:

**Sluit aan bij maatschappelijke thema's.** Verhoud je naast regionale prioriteiten en agenda's ook tot bestaande nationale/internationale agenda's waarin maatschappelijke thema's staan verwoord. Denk hierbij aan Onderzoek met Impact, HorizonEurope, NWA en de prioritairere thema's uit regeerakkoord

**Deel je plannen voor zwaartepuntvorming.** Om een beeld te krijgen van hoe hogescholen voornemens zijn te werken aan profilering/zwaartepuntvorming, is het goed concept-plannen beschikbaar te maken – met name op het gebied van het handhaven van bestaande Centres en het starten van nieuwe Centres. Hogescholen kunnen op basis hiervan met elkaar contact zoeken en initiatieven op elkaar afstemmen dan wel bij elkaar aanhaken. Hier richt het bureau van de VH een loket voor in

Dit onderdeel van het verenigingskader is voor de commissie evident. Dit wordt nog eens benadrukt in de opmerkingen ten aanzien van de definitie binnen het verenigingskader. De commissie ziet juist dit namelijk als het hogere doel voor Centres nieuwe stijl. Een gezamenlijke vraaggestuurde programmering op maatschappelijke vraagstukken is van essentieel belang voor het onderscheidend vermogen van de Centres ten aanzien van andere PPS'en of samenwerkingsverbanden. De commissie stelt hierbij al in eerder dat een stevige vervlechting met nationale agenda's en programma's nodig is. De commissie geeft richting aan de wijze waarop deze verbinding gelegd en verankerd dient te worden in de aanbevelingen.

Bij de passage uit het verenigingskader over de verwatering van middelen stelt de commissie al dat plannen vroegtijdig gedeeld moeten worden. De vraag is wie deze taken gaat uitvoeren. De commissie

is van mening dat dit door verschillende partijen gedaan kan worden, bijvoorbeeld de Vereniging Hogescholen zelf. Aangezien Hogescholen voornemens zijn om nieuwe Centres te starten is het zaak om eigenaarschap nog in 2019 te beleggen. Dit kan ook een taak van het landelijk netwerk zijn.

### **Afstemming plannen tijdens bestuurlijk overleg.**

Tijdens een bestuurlijk overleg, nadat wellicht bilateraal al afstemming heeft plaatsgevonden, kunnen de plannen op het gebied van het handhaven van bestaande Centres en het starten van nieuwe Centres verder afgestemd worden. Hierbij kan gekeken worden naar de spreiding van thema's over verschillende regio's en binnen een thema afstemming over de specifieke inhoudelijke invulling. Hierbij kan ook bepaald worden of de relevante landelijke agenda's voldoende gedekt zijn met het voorziene aanbod aan Centres. Indien nodig, kunnen de gezamenlijke plannen naar aanleiding hiervan aangepast worden.

De Commissie stelt voor om ook de volgende spelregels toe te passen: Vertrek vanuit maatschappelijke thema's en laat als Centre zien aan welke daarvan een bijdrage wordt geleverd. Werk samen met Centres die aan ditzelfde thema een bijdrage kunnen leveren. Kijk niet alleen naar Centres in hetzelfde domein, maar zoek ook naar Cross-overs.

Dit vraagt om afstemming en een zekere mate van regie aan 'de voorkant'. Nieuwe toetreders zouden zich moeten verhouden tot de al bestaande Centres en kunnen deelnemen aan het cluster mits van toegevoegde waarde. Samenwerkingsverbanden kunnen getrokken worden doormiddel van een periodiek overleg tussen overeenkomende Centres. Zodoende kan een keten ontstaan van Centres om een bepaald onderwerp. Hierin kan geborgd worden dat er geen dubbel werk plaatsvindt.

Een externe commissie van gelijken kan checken of alle facetten benoemd worden die aan het onderwerp raken en of alle maatschappelijk relevante thema's gedekt worden. Betrek hier ook externe landelijke partners, zoals werkgeversorganisatie (VNO-NCW-MKB) en branche- en koepelorganisaties bij, om doorwerking te garanderen.

Transparantie is belangrijk om te komen tot goede afstemming. De Vereniging Hogescholen kan voor alle instellingen inzichtelijk maken welke Centres er al bestaan en wat zodoende hun hoofdzakelijke

uitgangspunten zijn. Op deze manier hoeven nieuwe Centres niet opnieuw het wiel uit te vinden, maar kunnen ze al in een vroeg stadium aansluiten bij bestaande initiatieven.

De samenwerkende clusters zouden zich actief moeten inzetten om een bijdrage te leveren aan maatschappelijk vraagstukken en doorwerking. Dit vraagt om een zekere structuur, verdeling van rollen en het vrijmaken van middelen voor deze landelijke, overstijgende taak.

Ten aanzien van het verenigingskader: Het is voor de commissie niet helemaal duidelijk op welke wijze het bestuurlijk proces doorlopen zou kunnen worden. Er dienen nog goede afspraken gemaakt te worden over bijvoorbeeld deelnemers aan het bestuurlijk overleg en de wijze van bilaterale afstemming.

De commissie adviseert de Vereniging Hogescholen een transparant proces, waarin heldere keuzes ten aanzien van de aanbevelingen gemaakt worden. Dit om te voorkomen dat er onduidelijkheid gaat ontstaan bij de hogescholen en de huidige Centres. Het moet voor elke individuele instelling glashelder zijn onder welke randvoorwaarden, werkwijzen en bijbehorende set spelregels nieuwe Centres gestart worden. De huidige Centres moeten weten waaraan ze zich committeren om de status van hoogwaardige PPS te behouden. Maar evenzo belangrijk, wat ze er ook voor terug krijgen in de nieuwe constellatie.

### **Kwaliteit**

We willen allemaal dat Centres uitgroeien tot parels binnen het brede palet aan PPS'en en een gewaardeerde en erkende rol spelen bij grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Nu werkt ieder Centre met eigen kwaliteitseisen. Om een zekere betrouwbaarheid te verkrijgen en de kwaliteit (en daarmee de impact) naar een hoger niveau te tillen, zou , lerend vanuit de ervaringen tot nu toe, gezamenlijk gewerkt moeten worden aan een kwalificering.

**Voorkom verwatering van het concept Centre of Expertise.** Hanteer alleen de term Centre of Expertise als het voldoet aan de basiskennmerken, zoals benoemd in hoofdstuk 2. Er zijn daarnaast natuurlijk ook nog andere én ondersteunende manieren om aan zwaartepuntvorming/profilering te werken, zoals field- en innovatielabs. Maar hanteer daarvoor niet de term Centre. Zo blijft het Centre of Expertise voor het hbo een sterke en herkenbare merknaam met een duidelijke positionering.

**Voorkom verwatering van middelen.** Het idee achter de middelen voor profilering/zwaartepuntvorming – en zoals ook verwoord in het rapport van Commissie Veerman – is juist het maken van duidelijke keuzes. Kies voor een duidelijke profilering/zwaartepuntvorming en benut deze middelen hiervoor en geef in het jaarverslag aan hoe de instelling heeft gewerkt aan profilering en zwaartepuntvorming (afspraken Sectorakkoord hbo 2018).

In het verenigingskader wordt gewaarschuwd voor verwatering van concept en van middelen. Daar kan natuurlijk niemand tegen zijn. Het maken van duidelijke keuzes hoort daarbij.

### **De lat verleggen**

De Commissie is van mening dat de lat hoog gelegd moet worden. Centres die nog niet voldoen aan de eisen van het label, kunnen zich niet zo noemen. Er zou wel een traject in werking moeten worden gesteld, waarbij aspirant Centres stapsgewijs kunnen aansluiten. De Centres onderling kunnen elkaar ook uitdagen op ambities en doelen. De commissie kan zich daar zelfs een vorm van onderlinge competitie bij voorstellen waarbij de lat telkens een stukje hoger wordt gelegd. Uiteraard zouden excellente prestaties ook als zodanig beloond kunnen worden of in ieder geval publieke credit moeten krijgen. Schroom van de andere kant ook niet om een Centre op te heffen als het zijn taak heeft volbracht of geen toegevoegde waarde meer heeft.

De vraag die dit wel oproept, is of hogescholen of Centres zelf kunnen bepalen, aan de hand van duidelijk omschreven set van criteria, of zij de titel Centre waardig zijn. De suggestie van de commissie is om eventueel te gaan werken met een externe commissie door middel van peer-review om zo te komen tot advies ten aanzien van kwalificering.

### **Samenspel tussen partners**

Het samenspel tussen hogeschool en praktijkpartners is de kurk waarop een Centre drijft. Pas als dit samenspel goed functioneert, levert het voldoende op voor de deelnemende partijen en is er kans op een duurzame samenwerkingsrelatie en op impact.

**Evalueer functioneren bestaande Centres.** De bestaande Centres hebben, al dan niet met een subsidie, de afgelopen jaren gefunctioneerd. Ga met stakeholders in gesprek over de toegevoegde waarde van de Centres, analyseer de activiteiten, kosten en

baten van bestaande Centres en bespreek met elkaar (indien van toepassing: ook met hogescholen onderling) hoe Centres door willen gaan en welke bekostiging daarbij past.

**Probeer zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven.** Concurrentie tussen Centres moet zoveel mogelijk worden voorkomen door afstemming en samenwerking te bevorderen, ook om te voorkomen dat werkveldpartijen voor hetzelfde worden gevraagd. Kijk naar wat er reeds bestaat op bepaalde thema's en hoe daar bij aangehaakt kan worden. Onder andere de Atlas Onderzoek met Impact kan behulpzaam zijn om inzicht te krijgen in lopende initiatieven.

Een door het verenigingskader aanbevolen evaluatie van de bestaande Centres is volgens de commissie een vorm van hygiëne die in volgorde van de adviezen van de commissie gerespecteerd moet worden. De impact van de huidige afzonderlijke Centres is moeilijk te beoordelen voor de commissie.

#### ***Permanente leercultuur***

De Commissie heeft in haar veldwerk geconstateerd dat praktijkpartners zich niet altijd goed betrokken voelen bij de ontwikkelingen van een Centre. Dit vormt een risico voor de continuïteit van de samenwerking, maar zeker ook voor de toepasbaarheid van de resultaten van onderzoeken.

Idealiter zou de continuïteit van een Centre een organisch proces moeten zijn waar partners elkaar scherp houden in werkwijzen, doelstellingen en impact. Als er duidelijke afspraken gemaakt worden over resultaten en impact die beoogd wordt, is het volgens de commissie in feite een verantwoordelijkheid van de partners.

Wel dringt de Commissie aan op het gemeenschappelijk investeren in het ontwikkelen van een deugdelijk proces van evaluatie van de samenwerking en de doorwerking van de resultaten. Het toevoegen van echt vraaggestuurd werken aan de gemeenschappelijke spelregels is bovendien een must.

Om dit handen en voeten te geven is het inbedden van een permanente leercultuur volgens de commissie een logische stap in de werkwijze voor de Centres nieuwe stijl. Dit zou idealiter een streven van alle partners moeten zijn en past prima bij de set van spelregels voor de Centres. Landelijk zou hier ook aansluiting gezocht kunnen worden bij het Kenniscentrum Leven Lang Leren.

## **D.4 Optimaliseren van vorming en functioneren Centres**

Het brede pallet aan stakeholders die belang hebben bij oplossingen voor maatschappelijk vraagstukken en transities is in meer of mindere mate actief binnen huidige Centres. Het is van belang dat er initiatieven (zoals genoemd in 3.3.4) zijn rondom kritische reflectie. De commissie is echter van mening dat meer stakeholders een relevante rol in dit proces kunnen hebben.

Ondernemingen en bedrijven ervaren transities en veranderingen van heel dichtbij. Dit zijn doorgaans de partners die de resultaten van het Centre daadwerkelijk toepassen of implementeren in de praktijk. Deze schakel kan vanuit dat perspectief goed bepalen welke resultaten van de Centres de meeste impact genereren. De commissie stelt hierbij dat branche- en koepelorganisaties beter betrokken kunnen worden bij het proces van kritische reflectie.

De commissie merkt bovendien op dat het voorgenoemde proces van een landelijke aanpak zich enerzijds focust op Centres, maar geeft ook de gelegenheid om veel breder te kijken naar de inzet van hbo-onderwijs, onderzoek, en doorwerkingsinstrumentarium. Zo worden hbo-propositie verrijkt en worden Centres nog beter verbonden met het hbo-onderwijs en onderzoek in de lijn met andere aanbevelingen van de commissie. Hier zijn niet alleen de colleges van bestuur van hogescholen een partij, maar ook bijvoorbeeld Regieorgaan SIA die in haar programmering rekening kan houden met de bijdrage van het hbo-PPS aan maatschappelijke uitdagingen. Hierlangs kunnen ook geldstromen gaan lopen.

Als deze infrastructuur voor de vijf thema's eenmaal ligt, kan per nieuw thema bekeken worden of het huidige netwerk voldoende is geëquipeerd om de afweging rond een hbo-bijdrage te kunnen maken, of dat er nieuwe dwarsverbindingen nodig zijn.



## E Inventarisatie Centres of Expertise

In deze bijlage is de inventarisatie van Centres weergegeven zoals aangeleverd door de hogescholen zelf (A). Vervolgens is aangegeven hoe deze zich verhouden tot de grote maatschappelijke thema's zoals geïdentificeerd in het kader van innovatiebeleid (B). Tenslotte is aangegeven hoe de Centres zich verhouden tot de tien thema's van de strategische onderzoeksagenda hbo Onderzoek met Impact (C).

### E.1 Inventarisatie uitvraag Centres of Expertise

Hieronder is de inventarisatie van Centres weergegeven zoals in april jl. aangeleverd door de hogescholen zelf. N.B. Deze inventarisatie is vooral bedoeld om overleg tussen hogescholen te stimuleren – alle voornemens en mogelijke plannen (rijp en groen) zijn hierin opgenomen; sommige voornemens zijn nog aan verdere interne besluitvorming onderhevig. Aan deze inventarisatie kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.

Hogeschool	Voorgenomen besteding 2%-middelen aan Centres:
Aeres Hogeschool	Doorontwikkeling van de 5 Centres van de Groene Hogescholen naar één Centre Groen: Agrodier, Greenports, Open Teelten, Food, Kenniscentrum Natuur&Leefomgeving (CoE&CIV) en het lectoraatsprogramma IMPACT.
Amsterdamse Hogeschool van de Kunsten	Voortzetten deelname aan Centre of Expertise ACIN. Daarnaast mogelijk nieuw Centre op het gebied van (kunst-)educatie of op het gebied van performing arts
ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten	De 2%-middelen zullen worden ingezet voor de doorontwikkeling en structurele verankering van ArtEZ Centre of Expertise Future Makers.
Avans Hogeschool	Verdere ontwikkeling van het bestaande Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE). Daarnaast ook de doorontwikkeling van onze huidige vijf Expertisecentra tot volwaardige Centres of Expertise, conform de criteria van het kader en vergelijkbaar met het CoE BBE. Het gaat hierbij om: <ul style="list-style-type: none"><li>– Expertisecentrum Caring Society</li><li>– Expertisecentrum Technische Innovatie, gericht op de Resilient City</li><li>– Expertisecentrum Sustainable Business</li><li>– Expertisecentrum Art, Design and Technology</li><li>– Expertisecentrum Veiligheid</li></ul>
Breda University of Applied Sciences	Voortzetten bestaande Centres: <ul style="list-style-type: none"><li>– KennisDC Logistiek</li><li>– Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality</li></ul>
Christelijke Hogeschool Ede	Verkennen mogelijkheden oprichting Centre of Expertise Goed Leven <ul style="list-style-type: none"><li>– Werken met bezieling</li></ul>
Christelijke Hogeschool Windesheim	Windesheim participeert in 4 Centres, maar is geen penvoerder van een Centre. In dezelfde mate Centres voortzetten: <ul style="list-style-type: none"><li>– CoE GreenPac,</li><li>– CoE TechForFuture</li><li>– KDC Logistiek</li></ul> In mindere mate voortzetten: <ul style="list-style-type: none"><li>– CoE TechYourFuture</li></ul> Starten van drie nieuwe Centres: <ul style="list-style-type: none"><li>– Familiebedrijven</li><li>– Pro memo, expertisecentrum dementie voor professionals</li><li>– Inclusiviteit</li></ul>

**Hogeschool****Voorgenomen besteding 2%-middelen aan Centres:**

---

De Haagse Hogeschool	<p>Doorontwikkeling van bestaand Centre:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Cybersecurity</li></ol> <p>Opzetten van nieuwe Centres op de thema's:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2 Global and Inclusive Education</li><li>3 Kwaliteit van Leven: Vitaliteit/Human Care &amp; Technology*</li></ol> <p>Daarnaast verkennen we de kansrijkheid van Centres op de volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sociale Transitie in de Stad</li><li>- Reductie van CO2 uitstoot (Mission Zero)</li><li>- Digital Operations &amp; Finance</li></ul> <p>Definitieve beslissingen over starten van bovenstaande nieuwe kenniscentra worden in 2019 genomen.</p>
Driestar Hogeschool	(Radiant)
Fontys Hogescholen	<p>Voortzetten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- CoE HTSM</li><li>- Expertisecentrum Gezondheid en Technologie</li><li>- KDC Logistiek</li><li>- ACE Automotive Centre of Expertise</li></ul> <p>Nieuw Centres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- CoE de Onderwijsingenieurs</li><li>- CoE Big Data</li><li>- CoE The Creative Economists</li></ul>
Hanzehogeschool Groningen	<p>Voortzetten bestaande Centres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- EnTranCe, Centre of Expertise Energy</li><li>- Centre of Expertise Healthy Ageing</li></ul> <p>Nieuw Centre of Expertise</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marian van Os Centrum voor Entrepreneurship (MvO CvO)</li></ul>
HAS Hogeschool	Doorontwikkeling van de 5 Centres van de Groene Hogescholen naar één Centre Groen: Agrodier, Greenports, Open Teelten, Food, Kenniscentrum Natuur&Leefomgeving (CoE&CIV) en het lectoraatsprogramma IMPACT.
Hogeschool de Kempel	(Radiant)
Hogeschool der Kunsten Den Haag	Het budget voor profilering & zwaartepuntvorming wordt ingezet voor de samenwerking met de Universiteit Leiden (doctoraatsprogramma bij de Academy of Creative and Performing Arts (ACPA)).
Hogeschool Inholland	<p>Inholland zet de 2% middelen in ter versterking van haar profilerende thema's/zwaartepunten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- De gezonde samenleving</li><li>- Werken aan duurzame oplossingen (Inholland Sustainable Solutions)</li><li>- Creative Future</li></ul> <p>De Inholland professional/"de mens centraal" vormt hierbij een belangrijke verbindend kader. De thema's/zwaartepunten zijn leidend voor de samenwerking van onderwijs en onderzoek met het werkveld. Deze samenwerking krijgt op diverse wijze vorm via labs en werkplaatsen, via projecten en programma's en via onderwijsontwikkeling. Specifiek voor Centres zet Inholland in op:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Amsterdam Creative Industries Network (ACIN) (samen met HvA en AHK)</li><li>2 deelname nieuw Groen Centre (sector HAO)</li><li>3 opstart Centre Duurzame Energie vanuit Terra Technica</li><li>4 pilot Centre De Gezonde Samenleving</li></ol>

---

**Hogeschool****Voorgenomen besteding 2%-middelen aan Centres:**

---

Hogeschool iPabo	De hogeschool zal de 2%-middelen (deels) inzetten voor de vorming van een onderzoeksconsortium in Radiant-verband, waarin wordt samengewerkt met de 9 Radiant-hogescholen en andere kennisinstellingen. Daarbinnen wordt o.a. aansluiting gezocht bij het thema Onderwijs en talentontwikkeling uit de strategische onderzoeksagenda van de VH.
Hogeschool Leiden	<p>Hogeschool Leiden organiseert haar praktijkgericht onderzoek in facultaire kenniscentra en het Centre of Expertise Genomics, genaamd Generade. Deze centra gezamenlijk vormen de thematische zwaartepunten van Hogeschool Leiden. Elk kenniscentrum is direct verbonden aan de opleidingen van de faculteit.</p> <p>Het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB) is het kenniscentrum van de faculteit Science &amp; Technology waar toegepast onderzoek plaatsvindt in het Applied Science domein. Generade resideert in het LCAB en vormt hier een onderdeel van. Het Generade lectoraat Genome-based Health en de vakgroep Bio-informatica werken hier samen met de drie Applied Science lectoraten van de faculteit: Innovatieve Moleculaire Diagnostiek, Biodiversiteit en Metabolomics.</p>
Hogeschool Rotterdam	<p>2% middelen worden met name ingezet op de bekostiging van de basisinfrastructuur van de twee bestaande Centres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– RDM Centre of Expertise</li><li>– Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie (EMI)</li></ul> <p>Associate Degrees en deelname aan andere Centres waarvan Hogeschool Rotterdam geen penvoerder is.</p>
Hogeschool Utrecht	<p>De gehele 2% wordt door de HU vanaf 2019 ingezet voor bestaande centres, nieuwe centres of andere samenwerkingsvormen of activiteiten gerelateerd aan de profilering van de instelling.</p> <p>Voortzetten:</p> <p>Centre of Expertise Smart Sustainable Cities U CREATE   Centre of Expertise Future Health Design</p> <p>Nieuwe Centres: nog nader te bepalen.</p>
Hogeschool van Amsterdam	<p>Continueren ACIN Amsterdam Creative Industries Network (met AHK en Inholland).</p> <p>De HvA is voornemens de reeds enkele jaren bestaande succesvolle speerpunten van de HvA door te ontwikkelen tot een Centre of Expertise. Als gemeenschappelijk thema geldt de oriëntatie op de urbane omgeving en de wisselwerking van digitalisering en technologie met sociaal-economische ontwikkeling. Centres of Expertise in oprichting betreffen Urban Technology, Urban Management en Civil Society, Urban Vitality, Urban Education en het speerpunt Entrepreneurship.</p> <p>De HvA heeft daarnaast het initiatief genomen op het terrein van Artificial Intelligence &amp; Big Data en op het terrein van Duurzaamheid expertise en krachten in haar omgeving te bundelen.</p>

---

**Hogeschool****Voorgenomen besteding 2%-middelen aan Centres:**

---

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	<p>Voor het jaar 2019 wordt een deel van de middelen besteed aan de Centres of Expertise van de HAN. Deze bestaan uit verschillende categorieën.</p> <p>Categorie 1. De landelijk erkende Centres of Expertise die in 2019 doorgaan onder dezelfde voorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- CoE Sustainable Electrical Energy (SEECE)</li><li>- Automotive Centre of Expertise (ACE)</li><li>- Logistiek</li></ul> <p>Categorie 2. Voor de overige – zelfbenoemde – Centres zal een commissie in 2019 het CvB adviseren. De onderstaande komen mogelijk in aanmerking voor steun uit de 2%-middelen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ixperium/Leren met ICT</li><li>- HAN Bio Centre</li><li>- Sneller herstel</li><li>- Krachtige kernen</li><li>- Meervoudige waardecreatie (nieuw)</li><li>- Future Built Environment (nieuw)</li></ul>
Hogeschool Van Hall Larenstein	<p>Doorontwikkeling van de 5 Centres van de Groene Hogescholen naar één Centre Groen: Agrodier, Greenports, Open Teelten, Food, Kenniscentrum Natuur&amp;Leefomgeving (CoE&amp;CIV) en het lectoraatsprogramma IMPACT. Daarnaast blijft VHL betrokken bij Centre of Expertise Watertechnologie (NHL-Stenden penvoerder) en het Deltaplatform (HZ penvoerder).</p>
Hogeschool Viaa	(Radiant)
Hogeschool voor de Kunsten Utrecht	<p>Handhaven van activiteiten van het Centre 'U-CREATE', dat samen met de Hogeschool Utrecht in de afgelopen jaren is opgezet.</p> <p>Het (al dan niet) opzetten van één of meerdere andere Centres is op dit moment in studie.</p>
HZ University of Applied Sciences	<p>Voortzetten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centre of Expertise Water &amp; Energy</li><li>- Centre of Expertise Delta Technology/Delta Platform</li><li>- participatie in CELTH (Centre of Expertise Leisure, Tourism &amp; Hospitality) en het Centre of Expertise Biobased Economy</li><li>- Mogelijke start:</li><li>- CoE Wind</li></ul>
Iselinge Hogeschool	(Radiant)
Katholieke Pabo Zwolle	(Radiant)
Marnix Academie	(Radiant)
NHL Stenden Hogeschool	<p>De doorontwikkeling van de bestaande Centres:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centre of Expertise Watertechnologie (CeW)</li><li>- Centre of Expertise Smart Sustainable Manufacturing</li><li>- Centre of Expertise GreenPac</li><li>- Centre of Expertise Leisure Tourism Hospitality</li></ul> <p>De vorming van drie nieuwe leidende Centres of Expertise bij de drie zwaartepunten, te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- CoE Vital Regions gestart december 2018,</li><li>- CoE Smart Sustainable Industries te starten in 2019 en</li><li>- CoE Service Economy te starten in 2019</li></ul>

---

<b>Hogeschool</b>	<b>Voorgenomen besteding 2%-middelen aan Centres:</b>
Saxion	Voortzetten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- TechYourFuture</li> <li>- TechForFuture</li> </ul>
Thomas More Hogeschool	Inzet voor de vorming van een onderzoeksconsortium Persoonlijk Meesterschap in Radiant-verband, waarin we o.a. de aansluiting zoeken bij de strategische agenda van de VH bij het thema Onderwijs en talentontwikkeling.
Zuyd Hogeschool	Voortzetten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centre of Expertise voor Innovatie Zorg &amp; Technologie (EIZT)</li> <li>- Centre of Expertise CHILL (Chemelot)</li> </ul> Verkenning starten nieuwe Centres of Expertise: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invloed op digitalisering op administratieve cluster (mogelijke doorontwikkeling van Brightlands Institute for digital Smart Society)</li> <li>- Vitale en leefbare woonomgeving (doorontwikkeling expertise-centrum NEIMED)</li> </ul>

## E.2 Dekking Centres ten aanzien van Meerjarig Missie-gedreven Innovatiebeleid

Hieronder staan per thema de Centres weergegeven die zich direct of indirect verhouden tot dat thema. De cursief gemarkeerde Centres zijn voornemens/ nieuwe initiatieven; dit laat vooral goed de nieuwe activiteit op een thema zien.

### Thema 1 – Energietransitie en duurzaamheid

- 1 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 2 Centre of Expertise Water technologie (NHL Stenden, VHL)
- 3 Centre of Expertise Sustainable Electrical Energy (SEECE) (HAN)
- 4 Centre of Expertise RDM (HR)
- 5 EnTranCe, Centre of Expertise Energy (Hanze)
- 6 Centre of Expertise Water & Energie (HZ)
- 7 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 8 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 9 *Centre of Expertise Sustainable Business i.o. (Avans)*
- 10 *Centre of Expertise Duurzame Energie i.o. (Inholland)*
- 11 *Centre of Expertise Wind (mogelijk) (HZ, Hanze)*
- 12 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*
- 13 *Centre of Expertise Mission Zero (Haagse)*
- 14 *Expertisecentrum Circulaire Transitie i.o. (Fontys)*
- 15 *Centre of Expertise Human Capital for Building Technology (HAN, Hanze, HU, Saxion)*

### Thema 2 – Landbouw, water en voedsel

- 1 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 2 Centre of Expertise Water technologie (NHL Stenden, VHL)
- 3 Centre of Expertise Deltatechnology (HZ, HR, VHL)
- 4 Centre of Expertise Groen (VHL, Inholland, HAS, Aeres) - doorontwikkeling van Centres of Expertise Greenports, Food, Open Teelten, Kenniscentrum natuur en leefomgeving en Agrodier
- 5 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 6 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*

### Thema 3 – Gezondheid en zorg

- 1 Generade – Centre of Expertise Genomics (Leiden)
- 2 Centre of Expertise Healthy Ageing (Hanze, VHL, NHL Stenden)
- 3 Centre Innovatieve zorg en technologie (Zuyd)

- 4 Expertisecentrum Gezondheidszorg en technologie (Fontys)
- 5 U Create – Centre of Expertise Creatieve Industrie (HU, HKU)
- 6 Centre of Expertise Sport en beweegtalent (HAN)
- 7 Centre of Expertise Krachtige Kernen (HAN)
- 8 Centre of Expertise Groen (HAS, Inholland, VHL, Aeres)
- 9 Centre of Expertise Sneller Herstel (HAN)
- 10 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 11 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 12 Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie Rotterdam Zuid (HR)
- 13 *Pro memo, expertisecentrum dementia voor professionals i.o. (Windesheim)*
- 14 *Centre of Expertise Caring Society i.o. (Avans)*
- 15 *Centre of Expertise De Gezonde Samenleving (pilot) (Inholland)*
- 16 *Centre of Expertise Urban Vitality i.o. (HvA)*
- 17 *Centre of Expertise Health Innovation (Haagse)*

### Thema 4 – Veiligheid (waaronder cyber-, defensie- en waterveiligheid)

- 1 Centre of Expertise Cyber Security (Haagse)
- 2 Centre of Expertise Deltatechnology (HZ)
- 3 *Centre of Expertise Veiligheid i.o. (Avans)*
- 4 *Centre of Expertise Big Data i.o. (Fontys)*
- 5 *Expertisecentrum AI i.o. (HvA)*

### Sleuteltechnologieën

- 1 GreenPAC (NHL Stenden, Windesheim)
- 2 Centre of Expertise Chemelot Innovation Labs (CHILL) (Zuyd)
- 3 Centre of Expertise HAN BioCentre (HAN)
- 4 CoE HTSM (Fontys)
- 5 Centre TechForFuture (Saxion, Windesheim)
- 6 Ixperium – Centre of Expertise leren met ICT (HAN)
- 7 Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (AHK, HvA, Inholland)
- 8 *Centre Art, Design & Technology i.o. (Avans)*
- 9 *Centre of Expertise Smart Sustainable Industries i.o. (NHL Stenden)*
- 10 *Centre of Expertise Big Data i.o. (Fontys)*

### E.3 Thema's strategische onderzoeksagenda hbo Onderzoek met Impact:

Hieronder staan per thema de Centres weergegeven die zich direct of indirect verhouden tot dat thema. De cursief gemarkeerde Centres zijn voornemens/ nieuwe initiatieven; dit laat vooral goed de nieuwe activiteit op een thema zien.

#### Thema 1 – Gezondheid: zorg en vitaliteit

- 1 Generade – Centre of Expertise Genomics (Leiden)
- 2 Centre of Expertise Healthy Ageing (Hanze, VHL, NHL Stenden)
- 3 Centre Innovatieve zorg en technologie (Zuyd)
- 4 Expertisecentrum Gezondheidszorg en technologie (Fontys)
- 5 U Create – Centre of Expertise Creatieve Industrie (HU, HKU)
- 6 Centre of Expertise Sport en beweegtalent (HAN)
- 7 Centre of Expertise Krachtige Kernen (HAN)
- 8 Centre of Expertise Groen (voorheen Greenports/ Food) (HAS, Inholland, VHL, Aeres)
- 9 Centre of Expertise Sneller Herstel (HAN)
- 10 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 11 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 12 Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie Rotterdam Zuid (HR)
- 13 *Pro memo, expertisecentrum dementia voor professionals i.o. (Windesheim)*
- 14 *Centre Caring Society i.o. (Avans)*
- 15 *Centre of Expertise Health Innovation (Haagse)*
- 16 *Centre of Expertise De Gezonde Samenleving (pilot) (Inholland)*
- 17 *Centre of Expertise Urban Vitality i.o. (HvA)*

#### Thema 2 – Onderwijs- en talentontwikkeling

- 1 TechYourFuture (Saxion, Windesheim)
- 2 Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie Rotterdam Zuid (HR)
- 3 Ixperium – Centre of Expertise leren met ICT (HAN)
- 4 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 5 Centre of Expertise Healthy Ageing (Hanze, VHL, NHL Stenden)
- 6 *Centre Global and Inclusive Education i.o. (Haagse)*
- 7 *Centre of Expertise Global Governance i.o. (Haagse)*
- 8 *Centre of Expertise De Onderwijsingenieurs i.o. (Fontys)*
- 9 *Centre of Expertise Urban Education i.o. (HvA)*
- 10 *Centre of Expertise Talent en Skill i.o. (HU)*

#### Thema 3 – Veerkrachtige samenleving in wijk, stad en regio:

- 1 Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie Rotterdam Zuid (HR)
- 2 Centre of Expertise Healthy Ageing (Hanze, VHL, NHL Stenden)
- 3 Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (AHK, HvA, Inholland)
- 4 Centre of Expertise RDM (HR)
- 5 Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) (BUAS, HZ, NHL Stenden)
- 6 Centre of Expertise Cybersecurity (Haagse)
- 7 Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (HU)
- 8 Centre of Expertise Krachtige Kernen (HAN)
- 9 Ixperium – Centre of Expertise leren met ICT (HAN)
- 10 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 11 Centre of Expertise Vital Regions (NHL Stenden)
- 12 *Centre of Expertise Veiligheid i.o. (Avans)*
- 13 *Centre of Expertise Goed Leven i.o. (CHE)*
- 14 *Centres of Expertise Inclusiviteit i.o. (Windesheim)*
- 15 *Centre of Expertise Urban Vitality i.o. (HvA)*
- 16 *Centre of Expertise Urban management and Civil Society i.o. (HvA)*
- 17 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*
- 18 *Centre of Expertise Urban and Social Transitions (Haagse)*

#### Thema 4 – Slimme technologie en materialen

- 1 Centre of Expertise Cybersecurity (Haagse)
- 2 Ixperium - Centre of Expertise leren met ICT (HAN)
- 3 Generade - Centre of Expertise Genomics (Leiden)
- 4 Innovatieve Zorg en Technologie (Zuyd)
- 5 Centre of Expertise Groen (HAS, Inholland, VHL, Aeres)
- 6 Centre of Expertise GreenPAC (NHL Stenden, Windesheim)
- 7 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 8 Tech for Future (Saxion, Windesheim)
- 9 Centre of Expertise HTSM (Fontys)
- 10 Automotive Centre of Expertise (HAN, Fontys, HR)
- 11 Centre of Expertise Chemelot Innovation Labs (CHILL) (Zuyd)
- 12 Centre of Expertise Sustainable Electrical Energy (SEECE) (HAN)
- 13 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 14 Expertisecentrum gezondheidszorg en technologie (Fontys)
- 15 Amsterdam Creative Industries Network (HvA, Inholland, AHK)
- 16 Centre of Expertise RDM (HR)
- 17 *Centre of Expertise Art, Design & Technology i.o. (Avans)*

- 18 *Centre of Expertise Big Data i.o. (Fontys)*
- 19 *Centre of Expertise Smart Sustainable Industries i.o. (NHL Stenden)*
- 20 *Expertisecentrum AI i.o. (HvA)*
- 21 *Centre of Expertise Digital Operations & Finance (Haagse)*

### **Thema 5 – Gebouwde omgeving: duurzaam en leefbaar**

- 1 Centre of Expertise GreenPAC (NHL Stenden, Windesheim)
- 2 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 3 TechforFuture (Saxion, Windesheim)
- 4 Centre of Expertise Sustainable Electrical Energy (SEECE) (HAN)
- 5 Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (HU)
- 6 Centre of Expertise Water technologie (NHL Stenden, VHL)
- 7 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 8 Centre of Expertise Deltatechnology (HZ, HR, VHL)
- 9 Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (AHK, HvA, Inholland)
- 10 Centre of Expertise Krachtige Kernen (HAN)
- 11 *Centre of Expertise Technische Innovatie, gericht op Resilient City i.o. (Avans)*
- 12 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*
- 13 *Centre of Expertise Human Capital for Building Technology (HAN, Hanze, HU, Saxion)*

### **Thema 6 – Duurzaam transport en intelligente logistiek**

- 1 Centre of Expertise Sustainable Electrical Energy (SEECE) (HAN)
- 2 KennisDC Logistiek (HAN, BUAS, HR, Fontys, Windesheim, NHL Stenden, HZ)
- 3 Centre of Expertise Groen (voorheen Greenports) (HAS, Inholland, VHL, Aeres)
- 4 Automotive Centre of Expertise (HAN, Fontys, HR)
- 5 Centre of Expertise RDM (HR)
- 6 Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (BUAS, HZ, NHL Stenden)
- 7 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*

### **Thema 7. Duurzame landbouw, water- en voedselvoorziening**

- 1 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 2 Centre of Expertise Water technologie (NHL Stenden, VHL)
- 3 Centre of Expertise Deltatechnology (HZ, HR, VHL)
- 4 Centre of Expertise Groen (VHL, Inholland, HAS, Aeres) - doorontwikkeling van Centres of Expertise Greenports, Food, Open Teelten, Kenniscentrum natuur en leefomgeving en Agrodier

- 5 Centre of Expertise HAN Biocentre (HAN)
- 6 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*
- 7 *Centre of Expertise Mission Zero (Haagse)*

### **Thema 8 – Energie en energievoorziening**

- 1 Centre of Expertise Biobased Economy (Avans, HZ)
- 2 Centre of Expertise Water technologie (NHL Stenden, VHL)
- 3 Centre of Expertise Sustainable Electrical Energy (SEECE) (HAN)
- 4 Centre of Expertise RDM (HR)
- 5 EnTranCe, Centre of Expertise Energy (Hanze)
- 6 Centre of Expertise Water & Energie (HZ)
- 7 *Centre of Expertise Duurzame Energie i.o. (Inholland)*
- 8 *Centre of Expertise Wind (mogelijk) (HZ, Hanze)*
- 9 *Centre of Expertise Urban Technology i.o. (HvA)*
- 10 *Centre of Expertise Mission Zero (Haagse)*
- 11 *Expertisecentrum Circulaire Transitie i.o. (Fontys)*

### **Thema 9 – Kunst en creatieve industrie**

- 1 Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (AHK, HvA, Inholland)
- 2 U Create – Centre of Expertise Creatieve Industrie (HU, HKU)
- 3 Centre of Expertise Future Makers in Fashion & Design (ArtEZ)
- 4 Ixperium - Centre of Expertise leren met ICT (HAN)

### **10 – Ondernemen: verantwoord en vernieuwend**

- 1 Centre of Expertise Amsterdam Creative Industries Network (AHK, HvA, Inholland)
- 2 U Create – Centre of Expertise Creatieve Industrie (HU, HKU)
- 3 Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) (BUAS, HZ, NHL Stenden)
- 4 *Marian van Os Centre voor of Expertise Ondernemen (Hanze)*
- 5 *Centre of Expertise Sustainable Business i.o. (Avans)*
- 6 *Centre of Expertise Familiebedrijven i.o. (Windesheim)*
- 7 *Centre of Expertise The Creative Economists i.o. (Fontys)*
- 8 *Centre of Expertise Service Economy i.o. (NHL Stenden)*
- 9 *Centre of Expertise Mission Zero (Haagse)*
- 10 *Centre of Expertise Digital Operations & Finance (Haagse)*
- 11 *Expertisecentrum Circulaire Transitie i.o. (Fontys)*



## **Vereniging Hogescholen**

### **Bezoekadres**

Prinsessegracht 21  
2514 AP Den Haag

### **Postadres**

Postbus 123  
2501 CC Den Haag

### **Telefoon**

(070) 312 21 21

### **Fax**

(070) 312 21 00

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