

Zeven Centres of Expertise, één expertisenetwerk

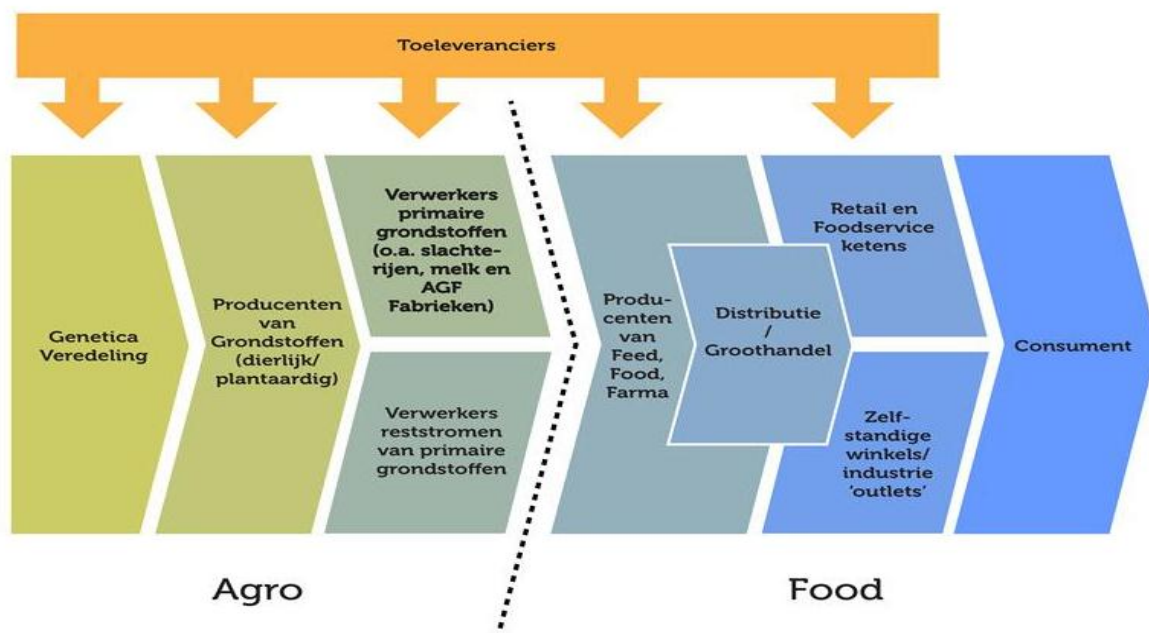
Voorwoord bij de businessplannen Centres of Expertise

23 mei 2013

1. Inleiding: Zeven Centres of Expertise

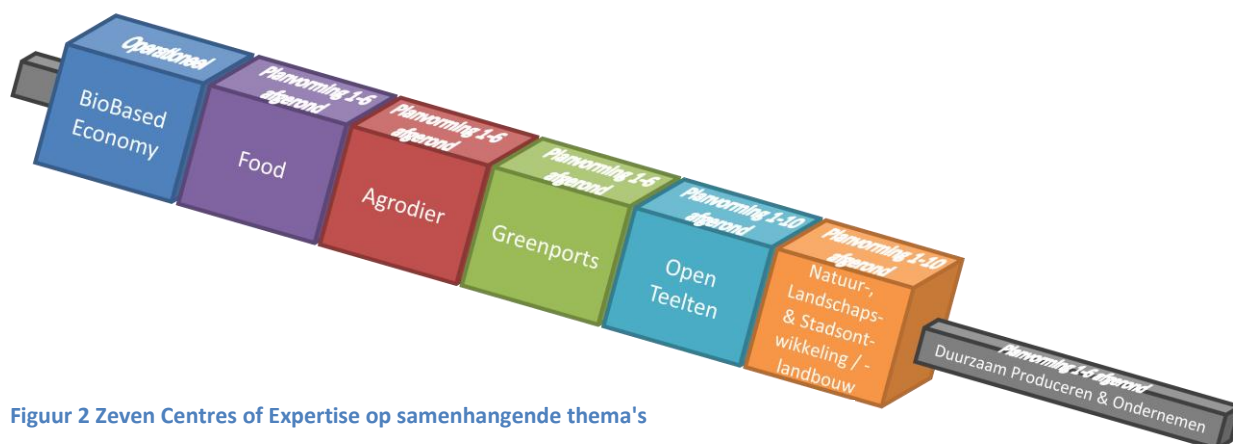
De kennisinstellingen binnen het Hoger Agrarisch Onderwijs (HAO) hebben er in hun Sectorplan 2011-2015 voor gekozen om versterking van hun kennispositie te realiseren door te focussen op gezamenlijke ontwikkeling van een aantal expertisethema's. Deze keuze is met name ontstaan vanuit de behoefte aan versterking van het praktijkgerichte, toegepaste onderzoek. De expertisethema's krijgen gestalte in zeven Centres of Expertise (CoE's), waarin intensieve publiek-private samenwerking wordt gecombineerd met hoogwaardig onderwijsaanbod en onderzoek.

Centraal in het groene domein staat een multidisciplinaire benadering van relevante thema's. Deze multidisciplinaire benadering wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het sterke ketendenken in bijvoorbeeld de AgriFood sector (zie figuur 1). Een ketendenken dat zich de afgelopen 100 jaar sterk heeft ontwikkeld en Nederland een unieke positie in de wereld heeft gegeven. Ook buiten de AgriFood sector bestaan er vele van dergelijke verbindingen in het groene domein.



Figuur 1 De agro- en foodketen: resultaat van 100 jaar ontwikkeling

Vanuit deze multidisciplinaire, integrale benadering zijn de titels geformuleerd waaronder de zeven Centres worden opgericht; in figuur 2 zijn deze weergegeven.



Figuur 2 Zeven Centres of Expertise op samenhangende thema's

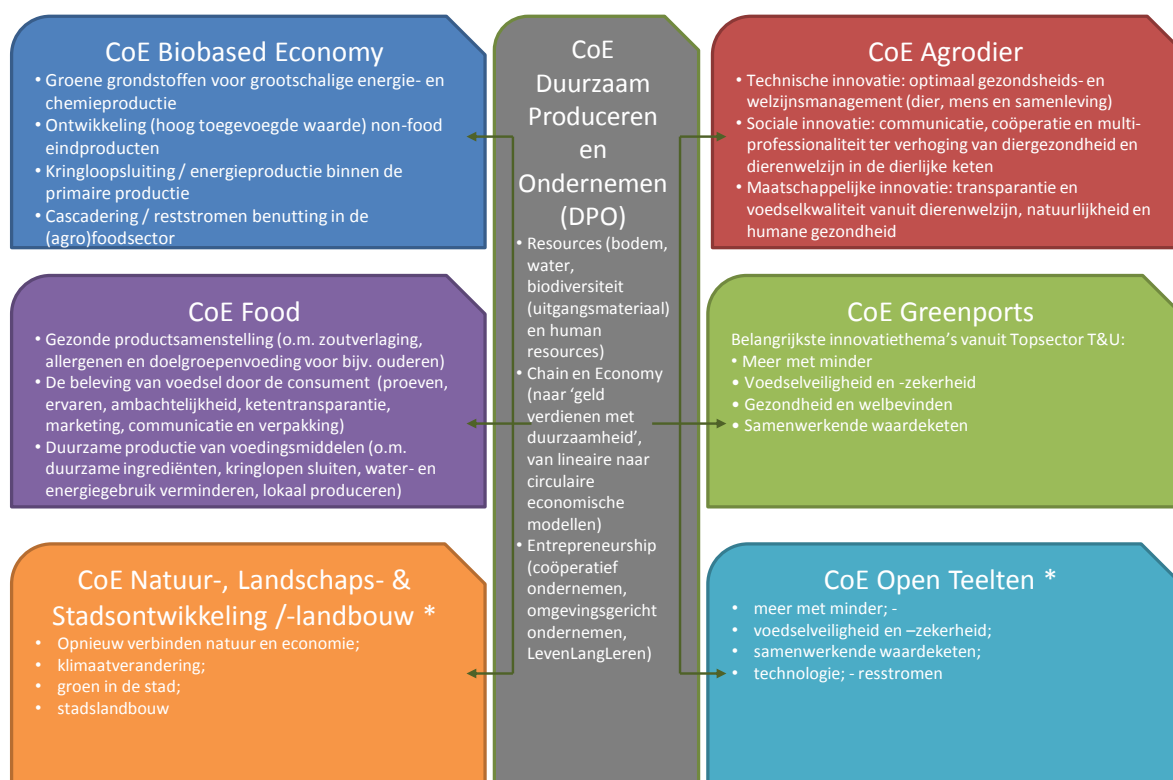
De zes thema's in de blokjes in figuur 2 betreffen inhoudelijk 'groene', onderling sterk samenhangende sectorale onderwerpen. Het thema Duurzaam produceren en Ondernemen verbindt deze thema's vanuit het perspectief op duurzaamheid in de ontwikkeling van de AgriFoodsector. Deze thema's sluiten aan bij de Topsectoren AgroFood en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen en zijn voor hen herkenbaar. Om die reden worden de Centres of Expertise op deze wijze gepositioneerd. Hetzelfde geldt voor de Human Capital Agenda (HCA), waarin eveneens de aansluiting tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven centraal staat. Door de ontwikkeling van de CoE's wordt een robuuste bijdrage geleverd aan de realisatie van de HCA.

Het Centre of Expertise Biobased Economy is in 2011 gestart, de plannen voor het Centre of Expertise Greenports zijn in 2012 uitgewerkt en in 2013 is een eerste uitvoeringsjaar gestart. De plannen voor Food, Agrodier en Duurzaam produceren en Ondernemen zijn begin 2013 uitgewerkt. De planvorming voor de twee overige Centres zal per 1 oktober 2013 zijn afgerond.

Binnen elk Centre of Expertise speelt een aantal hoofdonderwerpen die de basis vormen voor programma's voor onderzoek en onderwijs. Deze onderwerpen worden door de sector onderkend als dé thema's die op dit moment om ontwikkeling vragen, en sluiten ook aan op de prestatieafspraken die door de instellingen met het Ministerie van EZ zijn gemaakt (zie figuur 3). De HAO instellingen kiezen er op deze wijze voor om de verbinding naar het bedrijfsleven te versterken aan de hand van herkenbare thema's en onderwerpen. Dit leidde tot de bewuste keuze om niet één groot CoE voor 'groen' te maken, maar herkenbaarheid naar bedrijven te organiseren en daarmee ook commitment en eigenaarschap bij het bedrijfsleven te kunnen realiseren.

In de afzonderlijke businessplannen voor de Centres of Expertise zijn de thema's opgenomen waarop onderwijs, onderzoek en innovatie de komende jaren gericht zullen zijn. In figuur 3 zijn deze thema's per CoE beknopt samengevat.

deze thema's zijn indicatief en worden de komende maanden in overleg met het bedrijfsleven definitief vastgesteld



Figuur 3 De zeven Centres of Expertise (CoE's) met de belangrijkste thema's voor onderwijs, onderzoek en innovatie.

* Deze thema's zijn indicatief en worden de komende maanden in overleg met het bedrijfsleven definitief vastgesteld.

Door de CoE's wat betreft governance onder één bestuur te brengen en binnen de individuele instellingen voor een duidelijke verankering te kiezen, wordt de gezamenlijkheid en integratie goed geborgd. Dit wordt in paragraaf 5 van dit voorwoord nader uitgewerkt.

In dit gezamenlijke voorwoord bij de businessplannen worden de zeven Centres of Expertise geplaatst in de context van de groene sector en wordt omschreven hoe de kennisinstellingen gezamenlijk de governance daarvan willen inrichten.

2. De kracht van het groene domein: agro, voeding en leefomgeving

“We zijn het er waarschijnlijk allemaal over eens dat de agrosector nationaal en internationaal zeer vooraanstaand is. Ik heb vorige week Turkije een paar dagen bezocht en ik kan de Kamer zeggen: Harvard kennen ze daar niet, maar de Universiteit van Wageningen wel. Dat is zo, omdat er in Wageningen een topuniversiteit staat, een universiteit die staat voor de kwaliteit van de agrarische sector in Nederland. Dat loopt van de universiteit, via het hbo naar het groen mbo en het groen vmbo.

Een boer met een ingewikkeld probleem op de Veluwe heeft toegang tot de knapste denkers. Dat gaat bovendien ook nog eens snel, omdat het allemaal verticaal geïntegreerd is. Dat is een enorme verworvenheid en één van de redenen waarom wij in Nederland zo'n sterke agrarische sector hebben. [...] Wij hebben in Nederland iets unieks: een totaal verticaal geïntegreerde kolom.”

Minister-president Rutte, debat over de regeringsverklaring, november 2012

Het groene domein, bestaande uit agro, voeding en leefomgeving, is in economische zin een speler van grote betekenis. In totaal genereert de sector € 48 miljard aan toegevoegde waarde. Nederland is dankzij de AgriFood sector de nummer twee in de wereld wat betreft de exportpositie. De tuinbouwsector draagt voor 7 miljard euro bij aan de Nederlandse export, maar produceert ook wereldwijd; de omzet van de Nederlandse tuinbouwbedrijven over de hele wereld bedraagt 14 miljard. Het cluster AgriFood is verantwoordelijk voor 10% van het BNP, levert meer dan 20% van de totale export en omvat in totaal 600.000 banen.

Het groene kennisdomein ondersteunt deze krachtige economische sector, en vormt vanouds een sterk onderdeel van het nationale onderwijsbestel. Een van de meest krachtige pluspunten van deze sector bevindt zich in een hechte verbinding met relevante medespelers en disciplines. Een verbinding die zijn navolging vindt in het huidige topsectoren beleid, maar binnen het groene domein al lange tijd vanzelfsprekend is.

Verbinding tussen disciplines

Het groene onderwijs en onderzoek omvat niet alleen het ‘klassieke’ agrarische onderwijs, maar kent sinds lange tijd een multidisciplinaire benadering die specifiek voor de groene kolom is ontwikkeld. Groen onderwijs en onderzoek omvat bijvoorbeeld ook vormen van technisch onderwijs, economisch-administratief onderwijs, laboratorium onderwijs en onderwijs rondom het thema gezondheid en duurzaamheid. Deze disciplines worden echter alle samengebracht in één integrale, sectorale benadering en dragen daarmee sterk bij aan een goede aansluiting van het onderwijs op de behoeften van het bedrijfsleven in deze sector. Bovendien heeft de groene kenniskolom binnen het stelsel een ‘eigen’ lerarenopleiding (STOAS Vilentum).

Verbinding tussen de onderwijsniveaus

Binnen het groene domein is er vanouds een natuurlijke verbinding tussen het MBO, HBO en wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Dit stimuleert de doorstroom van studenten naar hogere opleidingsniveaus en voorziet tevens in goede randvoorwaarden voor het leven lang leren van professionals in het groene domein. Daarnaast zorgt deze verbinding voor een goede doorstroom

van fundamentele kennis (Wageningen UR) naar HBO, MBO en beroepspraktijk. Andersom zorgt dit ervoor dat praktijkervaring relatief makkelijk zijn weg vindt binnen het wetenschappelijke onderwijs en onderzoek.

Verbinding tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven

Uniek is de goede aansluiting tussen de groene kennisorganisaties en het bedrijfsleven. De samenwerking met het beroepenveld is vanzelfsprekend, zowel op het gebied van het aanbod van onderwijs en opleidingen als op het gebied van onderzoek en innovatievraagstukken. De groene kennisinstellingen leiden per jaar duizenden professionals op in het bedrijfsleven en ten behoeve van het eigen onderwijs. De groene sector is bij uitstek een MKB-sector en kent zo'n 40.000 MKB-bedrijven. Dit stelt specifieke eisen aan onderzoek en innovatie (kennisvalorisatie). MKB-bedrijven hebben veelal geen R&D afdelingen en hebben minder behoefte aan innovatie in de vorm van langjarige, fundamentele onderzoeksprogramma's. Zij hebben behoefte aan het direct toepassen/doorontwikkelen van combinaties van bestaande en nieuwe technologische ontwikkelingen in product en proces. Deze vorm van '*salad bar innovation*' is veel meer kortcyclisch en projectmatig van aard, gebaseerd op de kansen en ontwikkelingen die de ondernemer ziet in zijn markt. De HAO-instellingen kunnen hierin goed voorzien, dankzij hun praktijkgerichte onderzoeks- en adviesaanpak en korte lijnen naar Wageningen UR.

De kennisinstellingen binnen het groene domein dragen zo wezenlijk bij aan de kwaliteit en de toekomst van deze belangrijke economische sector. De instellingen vallen daarom rechtstreeks onder het Ministerie van EZ en vormen daarmee de al jaren succesvolle 'gouden driehoek' bestaande uit overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Het functioneren van de 'gouden driehoek' voor Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en het belang van groen onderwijs daarbij, wordt in het regeerakkoord expliciet als voorbeeld genoemd.

Verbinding met regionale economische clusters

De bedrijven in het AgriFood cluster werken meer en meer internationaal, maar hebben hun verankering veelal in de regio's. De HAO's hebben eveneens een sterke regionale verankering in economische clusters en vormen sterke regionale netwerken met bedrijven, lokale overheden en koepelorganisaties. Ze zijn marktgericht en stemmen hun aanbod meer en meer af op het werkveld in de regio¹.

Verbinding internationaal

Het Nederlandse groene domein is in haar volle breedte internationaal een begrip vanwege haar producten, know-how, vakmanschap en ondernemerschap. De groeiende wereldbevolking en ecologische problematiek stelt ons internationaal voor nieuwe uitdagingen die de kern raken van de kenniscompetenties van het groene domein. Inzetten op high-tech kennis en ontwikkelcapaciteit uit de groene sector geeft kansen, juist ten behoeve van het MKB.

¹ Dat geldt overigens niet voor de lerarenopleiding van de sector, die gezien de omvang van het onderwijswerkveld een landelijke functie heeft en de twee na grootste lerarenopleiding in Nederland is.

Verbinding met de maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappelijke opdracht van de groene (kennis)economie wordt steeds meer een internationale opdracht waarin een drietal thema's centraal staat:

- (1) Voedselzekerheid: het produceren van voldoende, veilig en voedzaam voedsel voor een groeiende wereldbevolking binnen de draagkracht van het mondiale ecosysteem. Dit vergt onder meer focus op capaciteitsopbouw, verhoging van landbouwproductie, vermindering van verspilling en aandacht voor voedselveiligheid en transparantie in de internationale productieketens.
- (2) De ontwikkeling naar nieuwe economische modellen (zoals van een lineaire naar een circulaire economie), waarin herbruikbaarheid van producten en grondstoffen wordt gemaximaliseerd en waardevernietiging geminimaliseerd.
- (3) De noodzaak tot vergroening van de economie, zodat adequaat kan worden ingespeeld op ontwrichtende ontwikkelingen als klimaatverandering, verlies van plant- en diersoorten en schaarste aan grondstoffen. Denk bijvoorbeeld aan de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij 2023, waar wordt gewerkt aan een toonaangevende Nederlandse veehouderij in 2023 die met behoud van concurrentiekracht produceert, met respect voor mens, dier en milieu - waar ook ter wereld.

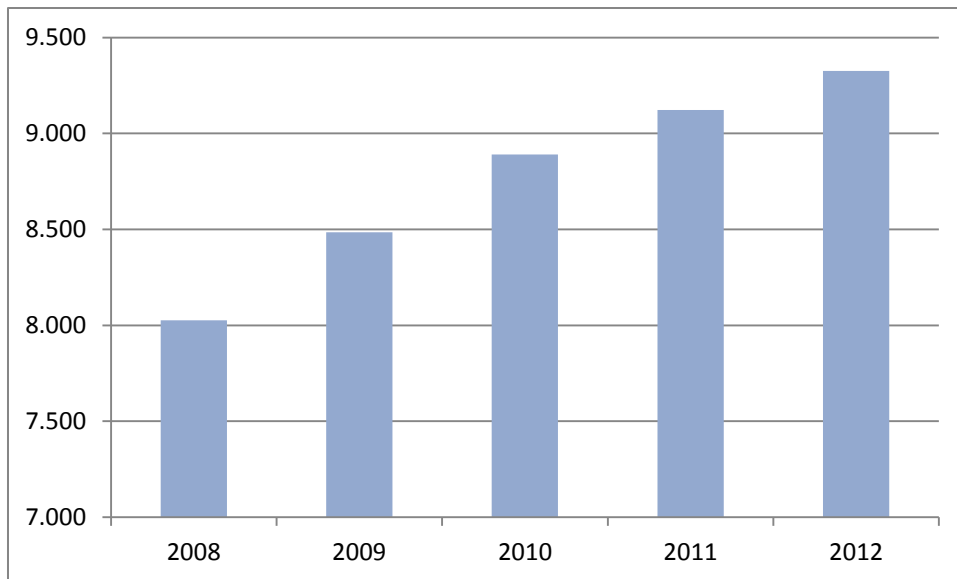
Dankzij de verbinding tussen fundamenteel onderzoek (Wageningen UR), praktijkgericht onderzoek (HAO's, DLO) en onderwijs kan de sector goed inspelen op de vraagstukken die deze thema's oproepen.

Een vitale onderwijssector die samenwerkt

Het perspectief voor het groene hoger onderwijs is gunstig: de belangstelling van studenten neemt de afgelopen jaren toe (zie figuur 4). De sector verwacht dat de instroom van studenten de komende jaren substantieel zal doorgroeien, en heeft hier in het Sectorplan HAO 2011-2015 een aantal samenhangende stimulerende maatregelen voor afgesproken. Het aantal studenten binnen de HAO-instellingen bedraagt 2,2% van de totale populatie binnen het HBO. De meeste studenten vinden binnen drie maanden na afstuderen een baan, en dragen bij aan een sector die zo'n 10% van het Bruto Binnenlands Product vertegenwoordigt. De economische bijdrage van de groene kennisinstellingen is daarmee relatief hoog.

De sterke samenhang en verbinding die er binnen de groene sector bestaat, zorgt ervoor dat er een enorme meerwaarde bestaat in het gezamenlijk gestalte geven van de Centres of Expertise in het groene domein. De HAO-instellingen hebben er dan ook voor gekozen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de realisatie van de Centres of Expertise. Ook Wageningen UR zal deel uitmaken van dit samenwerkingsverband.

Die gezamenlijke verantwoordelijkheid geeft in essentie invulling aan onze aanpak van 'ontwikkeldoelmatigheid': in onze ontwikkeling willen we elkaar versterken en niet telkens het wiel opnieuw uitvinden.



Figuur 4 Aantal studenteninschrijvingen HAO 2008-2012

We combineren die gezamenlijke ontwikkelkracht met een sterke regionale verankering van de individuele instellingen: *'uitvoeringsdoelmatigheid'*, eigen keuzes van de instellingen in opleidingsaanbod en – inkleuring om aan te sluiten bij de verschillen in regionaal profiel.

Juist door die sterke verankering beschikt elke afzonderlijke instelling over een goed netwerk van bedrijven en kunnen we zorgen voor een goede inbedding van onderwijs en praktijkgericht onderzoek in de veelal regionale beroepspraktijk (*'beroepsdoelmatigheid'*).

Nut en noodzaak Centres of Expertise in het groene domein

Ondanks de kracht van de 'geïntegreerde verticale kolom' in het groene domein is de stap naar het gezamenlijk inrichten van een aantal Centres of Expertise noodzakelijk. Hiermee ontstaat immers een nieuwe impuls voor de onderlinge samenwerking enerzijds en duurzame samenwerking met bedrijven, NGO's en overheden anderzijds. De noodzaak hiertoe blijkt onder meer uit de volgende ontwikkelingen:

1. Hoewel in het groene domein de aansluiting met het bedrijfsleven relatief goed ontwikkeld is, is er onvoldoende aansluiting op de behoeften van de echte voorlopers binnen het bedrijfsleven. Voor een aantal (grote en kleine) bedrijven met gerichte innovatievragen duurt het ontwikkelproces vanuit het fundamenteel onderzoek te lang; daarnaast voorzien het huidige kennisniveau en de beschikbare oplossingen onvoldoende in antwoorden voor deze pioniers. Het Centre of Expertise gaat in deze behoefte voorzien door deze innovators op maat te bedienen met toegepast onderzoek, creatieve oplossingen te ontwikkelen en verbindingen te leggen naar het onderwijs.
2. Het imago van de onderwijsinstellingen binnen het groene domein heeft verbetering. Dit is onder meer vastgesteld in het Sectorplan HAO. Ook de commissie Veerman heeft de instellingen uitgedaagd een scherper profiel te kiezen. De ontwikkeling van Centres of Expertise dient bij te dragen aan deze imagoverbetering. Met name de keuze om de Centres in te zetten voor praktijkgerichte innovatie met de voorlopers binnen de sector biedt kansen voor

imagoverbetering bij (potentiële) studenten. Daarvoor is uiteraard nodig dat deze innovatieve projecten een duidelijke verbinding naar het onderwijs kennen en daarmee ook onderwijs, studenten en docenten direct profiteren van de intensieve relatie met de pioniers binnen het beroepenveld.

3. Het (kleine) regionale MKB heeft minder makkelijk toegang tot de middelen van de topsectoren. Deze bedrijven worden veelal beheerst door 'going concern', acteren vaak minder strategisch-innovatief en weten de weg minder goed naar middelen en kennis. MKB-ondernemers hebben vooral behoefte aan een nabije, vertrouwde en laagdrempelige toegang tot kennis, reflectie en innovatiekracht. De bestaande infrastructuur van de HAO's dient daartoe te worden versterkt.
4. Ondanks de bestaande samenwerkingsrelaties met het bedrijfsleven is er de noodzaak om het HBO onderwijs nog meer praktijkgericht te maken. Ook is er sprake van onvoldoende balans tussen de interesse van hbo-studenten en de behoefte van de arbeidsmarkt. Het vroegtijdig contact leggen tussen student en bedrijfsleven biedt mogelijkheden om te zorgen voor een betere afstemming van interesses en het vergroten van het beroepsperspectief voor studenten. Dit sluit aan op de doelstellingen van de HCA.
5. Ook het groene HBO heeft een wettelijke onderzoekstaak. Het effectief en praktijkgericht invullen daarvan vraagt een verdere transitie naar een ondernemende onderzoeksinstelling.
6. De 5 HAO-instellingen leiden 2,2% van de HBO studenten op en zijn dus relatief klein. Vanwege hun regionale functie willen zij echter een voldoende breed palet aan opleidingen kunnen aanbieden. Om kwaliteit te kunnen waarborgen moet er daarom effectief en efficiënt worden samengewerkt.

3. De kracht van de instellingen

De HAO-instellingen hebben hun sporen verdiend op het terrein van samenwerken aan kennisontwikkeling, onderwijs en innovatie. De verschillende instellingen hebben hierin op diverse wijzen een initiërende of trekkende rol vervuld. Zij werken daarin al lange tijd met elkaar samen, ook met Wageningen UR, andere Top Kennis Instituten als de Universiteit Tilburg en Nijenrode. Ook wordt samengewerkt met de Agrarische Opleidingscentra(AOC's), de instellingen voor landbouwonderwijs op VMBO- en MBO-niveau. De stap naar de realisatie van Centres of Expertise is in dat licht een natuurlijke vervolgstap in de samenwerking die reeds bestaat. In de hieronder opgenomen tabel volgt een aantal voorbeelden waaruit deze samenwerking blijkt.

In bijlage 2 is een aantal samenwerkingsprogramma's opgenomen waar de HAO-instellingen op dit moment leiding aan geven of in participeren. Hierin is onder meer een aantal GKC-programma's als voorbeeld genoemd. Alle groene onderwijs- en onderzoeksinstituten van vmbo tot universiteit werken samen binnen de Groene Kennis Coöperatie (GKC). Dit doen ze op verschillende manieren. De belangrijkste zijn de programma's waarin teams van circa 10 mensen, samen met het bedrijfsleven, NGO's en overheden samenwerken aan onderwerpen of thema's als Dier, Ondernemerschap, Voeding en Gezondheid, Greenports en Internationalisering. Deze programma's fungeren als platforms of netwerken. De afgelopen zes jaar is op die wijze gewerkt in een 15-tal programma's.

Deze opsomming laat zien dat de afzonderlijke instellingen een sterk expertiseprofiel vertegenwoordigen op de verschillende deelterreinen van de Centres of Expertise. Daarnaast participeren vier van de vijf instellingen reeds samen met Wageningen UR in het Centre of Expertise Biobased Economy, dat inmiddels operationeel is. Ook zijn zij stevig verankerd in de regionale clusters met bedrijfsleven en overheid (bijvoorbeeld 'Noord-Oost Veluwe Biobased', waarin negen gemeenten samenwerken met de CAH). Dit alles maakt het mogelijk om de Centres of Expertise inhoudelijk van de juiste input te voorzien en het dagelijks management van de programma's en projecten te verzorgen.

4. De kracht van publiek – private samenwerking

De ervaringen met Centres of Expertise binnen andere domeinen heeft inmiddels geleerd dat deze vorm van publiek-private samenwerking kansen biedt die in het reguliere onderwijs moeilijker te verzilveren zijn. Zo is gebleken dat bedrijven op deze manier gemakkelijk jong talent kunnen binnen halen en gebruik kunnen maken van state of the art onderzoeksresultaat. De Centres of Expertise stimuleren de verdere ontwikkeling naar behoeftegericht werken binnen het onderwijs en de specifieke, bedrijfsmatige aanpak van (innovatie)vraagstukken vanuit de markt. Ook vormen de CoE's een probaat middel om duurzame samenwerkingsrelaties tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven in te richten. Hierdoor ontstaat een vliegwielen-effect waardoor middels de collectieve belangen de individuele belangen maximaal worden gediend.

De participerende instellingen in het groene domein hebben zelf ruime ervaring met de samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast is het Centre of Expertise Biobased Economy inmiddels operationeel. Dit alles heeft geleid tot een aantal *lessons learned* waar bij de ontwikkeling van de overige zes Centres in het groene domein terdege rekening zal worden gehouden.

Specifiek zijn de volgende leerpunten opgedaan in de opstartfase van het Centre of Expertise Biobased Economy:

1. De opstartfase heeft de participerende instellingen gestimuleerd in het zoeken naar complementariteit. Binnen het brede domein van biobased economy hebben de verschillende instellingen hun eigen zwaartepunt gevonden, gebaseerd op regionale ontwikkelingen en de eigen kerncompetenties. Deze complementariteit zal ook bij de andere Centres worden benut.
2. Het gekozen governance-model zoals dat in dit voorwoord wordt gepresenteerd is het resultaat van de leerervaringen met het Centre of Expertise Biobased Economy.
3. Het inrichten en uitvoeren van PhD-trajecten in de eerste vier jaar van het bestaan van het CoE blijkt niet realistisch te zijn. De dynamiek van de opstartfase biedt hiervoor onvoldoende basis.
4. De bestaande activiteiten met het bedrijfsleven maken het noodzakelijk om de activiteiten van het CoE scherp te focussen, om voldoende toegevoegde waarde te genereren. Voor het domein biobased economy is dit minder van belang, omdat dit een relatief nieuw onderwerp is. Voor de te starten CoE's is dit echter van groot belang. Mede daarom is de focus van de CoE's gelegd op de voorlopers binnen de sector.

Meer algemeen heeft de samenwerking tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven de volgende leerpunten opgeleverd die ter harte zullen worden genomen bij de inrichting van de nieuwe CoE's:

5. Een bedrijfsmatig functionerend centrum laat zich niet inrichten op basis van publieke tradities en overtuigingen. Substantiële inbreng vanuit partners in het bedrijfsleven is noodzakelijk.
6. Hoewel er een overkoepelend belang is, bestaan er ook deelbelangen. Het bespreekbaar maken van die belangen en het exploreren daarvan biedt ruimte voor het realiseren van deze gezamenlijke belangen (vliegwielen-effect).
7. Dit alles betekent, dat niet alleen de 'harde' vraagstukken om een antwoord vragen, maar juist ook de 'zachte' vraagstukken op het terrein van cultuur, commitment/eigenaarschap, samenwerking en teamplay.
8. De procedures en werkwijzen met betrekking tot de formele besluitvorming dienen hier op ingericht te zijn, en dienen tevens flexibel genoeg te zijn om in te kunnen spelen op onvoorziene vraagstukken.

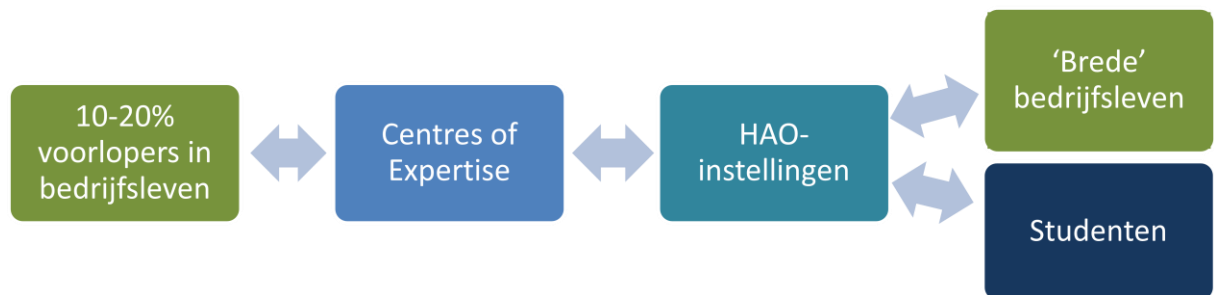
Dit alles leidt tot de nuchtere vaststelling dat er door de instellingen de komende jaren hard gewerkt zal moeten worden aan de geformuleerde inhoudelijke ambities. Temeer daar dit gepaard zal moeten gaan met het realiseren van een goede formule, het verder verstevigen van de onderlinge samenwerking, de aansluiting op de behoeften van partners en het integreren van verschillende culturen en belangen.

5. Businessmodel en Governance van de Centres of Expertise

Businessmodel

Op basis van de hiervoor geschetste positie van de HAO instellingen en de leerervaringen die inmiddels zijn opgedaan met publiek-private samenwerking, is gekozen voor het volgende businessmodel voor de Centres of Expertise in het groene domein (zie figuur 5):

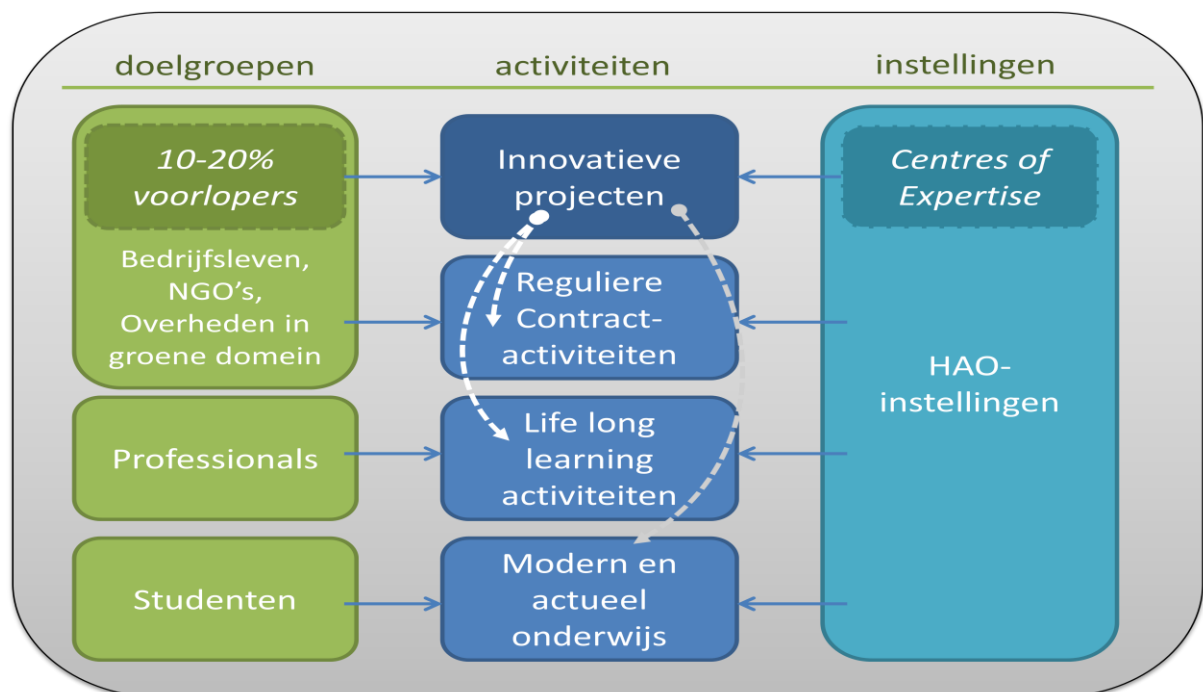
- De focus van de Centres of Expertise ligt op de 10 tot 20% voorlopers binnen het bedrijfsleven. Het gaat daarbij om grote en kleine bedrijven binnen de sector die als *early innovator* op zoek zijn naar nieuwe kennis en praktische toepassingsmogelijkheden voor hun business en bereid zijn om hierin te investeren. In de afzonderlijke businessplannen van de CoE's is aangegeven op welke thema's en type innovators de focus ligt. Het gaat daarbij om praktische vraagstukken die door middel van toegepast onderzoek van een nieuwe oplossing kunnen worden voorzien.
- Het Centre of Expertise voert dit soort projecten uit samen met deze voorlopers, die als opdrachtgever, investeerder, pionier en mede-eigenaar van de oplossing een grote betrokkenheid hebben bij de opzet en uitvoering van het project. Eigenaarschap vanuit het bedrijfsleven vindt dus primair plaats op projectniveau, waar het 'perspectief van de klant' maximale ruimte heeft.



Figuur 5 Businessmodel Centres of Expertise in het groene domein

- Deze projecten leiden tot diverse vormen van spin-off voor de overige activiteiten van de HAO's. Het 'verdienmodel' heeft niet alleen betrekking op de contractactiviteiten en de directe exploitatie van het Centre of Expertise zelf, maar op de breedte van de activiteiten van de HAO-instellingen. De onderwijsinstellingen zorgen voor een doorvertaling van de resultaten van de CoE's naar de overige activiteiten van de instellingen. Daarmee is de rolverdeling tussen de HAO's en de CoE's helder. Zie hiervoor figuur 6.
- De nieuw ontwikkelde kennis en toepassingsmogelijkheden bieden een extra impuls aan de 'reguliere' contractactiviteiten van de instellingen ten behoeve van bedrijfsleven, NGO's en overheden. Het gaat dan om onderzoek en advies ten behoeve van het groene domein waarin de nieuw ontwikkelde kennis meer 'mainstream' kan worden ingezet. Deze activiteiten worden door de instellingen zelf uitgevoerd en niet door het CoE.
- In het verlengde daarvan biedt dit ook mogelijkheden voor onderwijsactiviteiten ten behoeve van professionals in de beroepspraktijk in het kader van life long learning. Nieuwe kennis en nieuwe toepassingen vinden daarmee direct hun weg in het beroepenveld.

- Ten derde zijn de resultaten van de activiteiten van de CoE's toepasbaar in het onderwijs, onder meer door actuele, inhoudelijke projectcasuïstiek in te brengen en ontwikkelde onderzoeksmethodiek en –ervaring over te dragen. Daarmee dragen de CoE's bij aan de permanente ontwikkeling van het onderwijs ten behoeve van toekomstige professionals. Dit biedt tevens mogelijkheden voor de gewenste imago-ontwikkeling in het groene domein.
- De kennisinstellingen vormen het gezicht naar de markt in hun regio's en voedingsgebieden en dat blijft ook zo. Zij hebben reeds hun (regionale) verankering met bedrijfsleven, lokale overheden etc. en vormen ook voor deze partners de natuurlijke ingang voor kennis, onderzoek en innovatie in het groene domein.
- De Centres of Expertise hebben een collectieve functie en maken daarvoor, om de hierboven genoemde reden, gebruik van de infrastructuur van de kennisinstellingen.



Figuur 6 Spin-off van de Centres of Expertise ten behoeve van andere activiteiten en doelgroepen

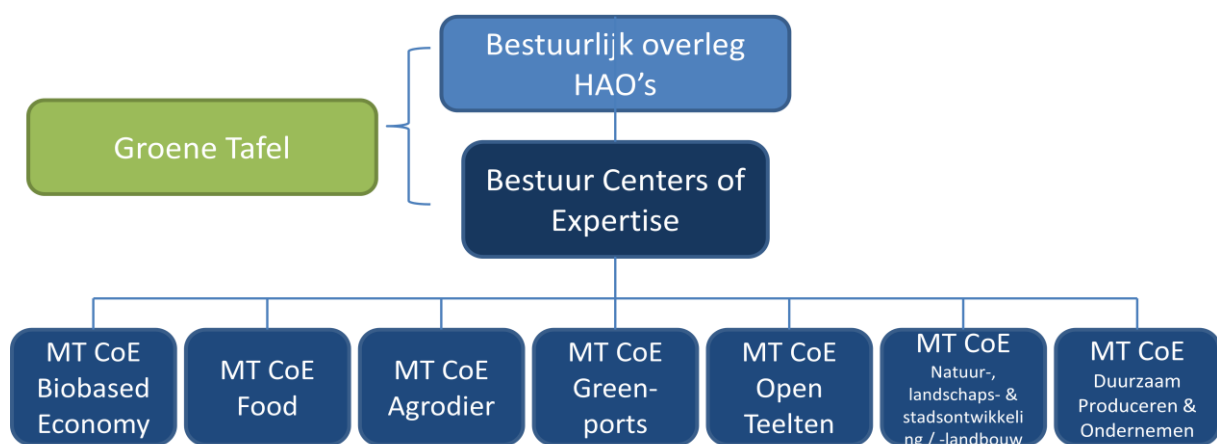
Governance

Het governancemodel is schematisch vormgegeven in figuur 7 en 8. Centraal in de organisatie en besturing van de Centres of Expertise staan de volgende uitgangspunten:

Strategisch niveau

- De Centres of Expertise worden aangestuurd door één gezamenlijk bestuur, dat gevormd wordt door bestuurders van de participerende kennisinstellingen (inclusief de WUR). Dit maakt efficiënte, samenhangende en integrale sturing mogelijk zoals die met het Sectorplan HAO is ingezet, en voorkomt 'instituutvorming' binnen de afzonderlijke Centres. Ook wordt langs deze weg gewaarborgd dat de CoE's bedrijfsmatig op voldoende uniforme wijze worden ingericht.

- Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de Centres of Expertise, het bereiken van de beoogde resultaten, de onderlinge samenwerking en hun inbedding in de deelnemende kennisinstellingen.
- In het bestuurlijk overleg van de HAO's wordt de voortgang van de CoE's gemonitord, worden strategische verbanden gelegd en wordt de koppeling tussen de activiteiten van de CoE's en de activiteiten van de instellingen gemonitord.
- Er wordt een zogenaamde bestuurlijke Groene Tafel gevormd ten behoeve van de doorontwikkeling van de gehele groene kolom (MBO, HBO, WO). Aan deze Groene Tafel staat de strategische discussie over onderwijsontwikkeling in interactie met overheid en bedrijfsleven centraal. Aan deze tafel participeren naast de bestuurders uit het onderwijs en de overheid ook de brancheorganisaties uit het bedrijfsleven en de Topteams. Aan deze tafel wordt o.m. de strategische positionering van de CoE's besproken en de inhoudelijke thematiek op hoofdlijnen bepaald².



Figuur 7 Governance: Bestuur en dagelijkse aansturing van de Centres of Expertise

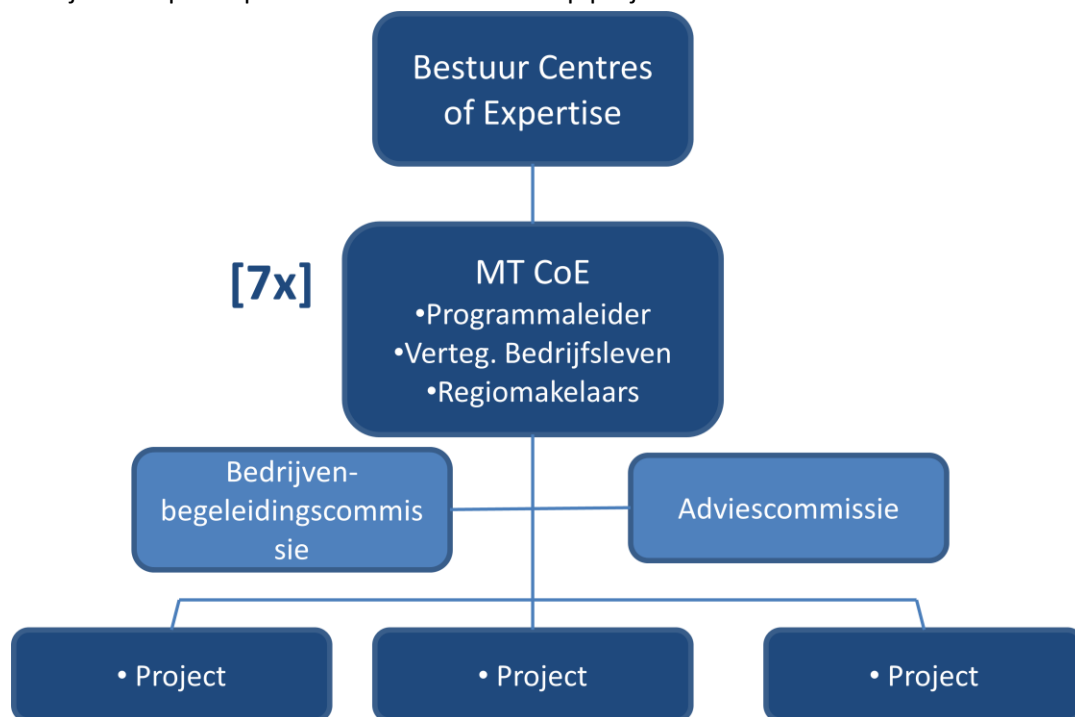
Tactisch-operationeel niveau

- Voor elk van de Centres is één van de instellingen penvoerder.
- Ieder Centre kent zijn eigen managementteam om de kracht en de verbinding naar de bijbehorende economische subsectoren, de voorlopers en het onderwijs maximaal vorm te kunnen geven. Dit team draagt zorg voor de dagelijkse gang van zaken in het Centre of Expertise en staat onder leiding van de programmaleider. In het management team hebben de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen zitting, de regiomakelaars, en een vertegenwoordiger vanuit het bedrijfsleven.
- De betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven is als volgt ingevuld. In de projectteams participeren betrokkenen vanuit de individuele voorlopers. Daarnaast heeft elk CoE een bedrijvenbegeleidingscommissie, waarin betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven is georganiseerd. Ook participeert een vertegenwoordiger uit het bedrijfsleven in het MT, zodat er directie aansluiting is tussen bedrijfsleven en het programmamanagement. De

² De inrichting gaat over meer dan de CoE's; op de Groene Tafel wordt de gouden-driehoek m.b.t. het groene onderwijs georganiseerd: strategische ontwikkeling van de groene onderwijskolom in relatie tot ontwikkelingen in het bedrijfsleven en de overheid; de thematiek binnen en het functioneren van de CoE's maakt daar onderdeel van uit.

voorkeur ligt bij een ondernemer die breed draagvlak kan vertegenwoordigen; voorkomen dient te worden dat branche- of intermediaire organisaties deze rol op zich nemen. Een variant is dat een vertegenwoordiger van de in te stellen bedrijvenbegeleidingscommissie participeert in het MT.

- In het MT wordt beleid vormgegeven, worden de projecten en onderzoeksprogramma's beoordeeld en aangestuurd, wordt de aansluiting met het onderwijs gefaciliteerd en in samenspraak met partners gekeken welke vormen van 'branding' en communicatie kunnen worden ingezet in het kader van imago-ontwikkeling. Ook worden hier de bedrijfsvoeringstaken gecoördineerd (administratie, financiën, communicatie etc.). De projectadministratie zal wat betreft de uitvoering voornamelijk binnen de instellingen plaatsvinden.
- De verantwoordelijke voor de beleidsmatige en operationele gang van zaken is de Coördinator / Programmaleider van het CoE. Deze functionaris is afkomstig van de penvoerende instelling, is voorzitter van het MT, in de dagelijkse praktijk programmamanager en eventueel ook projectleider.
- Het management team wordt inhoudelijk geadviseerd door een adviescommissie met vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en universiteiten. De aansluiting op het bedrijfsleven wordt ondersteund door een bedrijvenbegeleidingscommissie. Het bedrijfsleven participeert daarnaast concreet op projectniveau.



Figuur 8 Inrichting dagelijkse leiding en adviesorganen Centre of Expertise

- Activiteiten van het Centre of Expertise worden uitgevoerd vanuit de kennisinstellingen. Van hieruit vindt tevens acquisitie van opdrachten plaats. Uitvoering en verantwoording vinden plaats in samenwerking tussen de instellingen, waarbij er vanuit het Centre of Expertise wordt gestuurd en toezicht wordt gehouden op de uitvoering (voortgang, kwaliteit, samenhang etc.).

- Nationale organisaties en loketten hebben vaak een te grote afstand tot de ondernemingen in het groene domein. Actief regionaal relatiebeheer is noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen bieden als Centre of Expertise. Daardoor zijn ondernemers goed in beeld, ontstaat er regionale markt- en branchekennis, weet de ondernemer de instelling te vinden en kan de instelling vraaggericht onderzoeks- en onderwijsprogramma's ontwikkelen. Dit relatiebeheer wordt vormgegeven via de kennisinstellingen, die voor elk Centre of Expertise een (parttime) regiomakelaar aanstellen voor hun verzorgingsgebied. Deze regiomakelaars zijn het gezicht van het CoE in de regio. Bedrijven in de regio weten bij wie ze moeten zijn voor een antwoord op verschillende vraagstukken.

In Bijlage 1 is een concept samenwerkingsovereenkomst opgenomen. Hierin wordt in ieder geval geregeld:

- Dat de participerende instellingen overeenstemming hebben bereikt over het betreffende businessplan van de Centres of Expertise (hetgeen mede duidelijk wordt uit de gezamenlijke insturing van de businessplannen)
- Wat het doel van de samenwerking is;
- Dat zij zich voor een minimale periode van 5 jaar verbinden aan het initiatief door het leveren van een jaarlijkse bijdrage (bemensing, inhoudelijk, financieel, faciliteiten of een combinatie) en het participeren in het bestuur;
- De governance en samenwerkingsstructuur zoals hierboven omschreven;
- Aard en omvang van bijdrage uit het bedrijfsleven

6. Financiële Uitgangspunten

Het doel is dat de Centres of Expertise na een ontwikkelperiode van vier jaar voldoende rendabel opereren en inhoudelijk voldoende toegevoegde waarde leveren om een voortbestaan in meer structurele zin te legitimeren. De legitimatie van de Centres bevindt zich dus niet louter in het positief financieel resultaat. Gegeven het eerder geschetste businessmodel gaat het om de bijdrage aan het totale systeem in het groene domein.

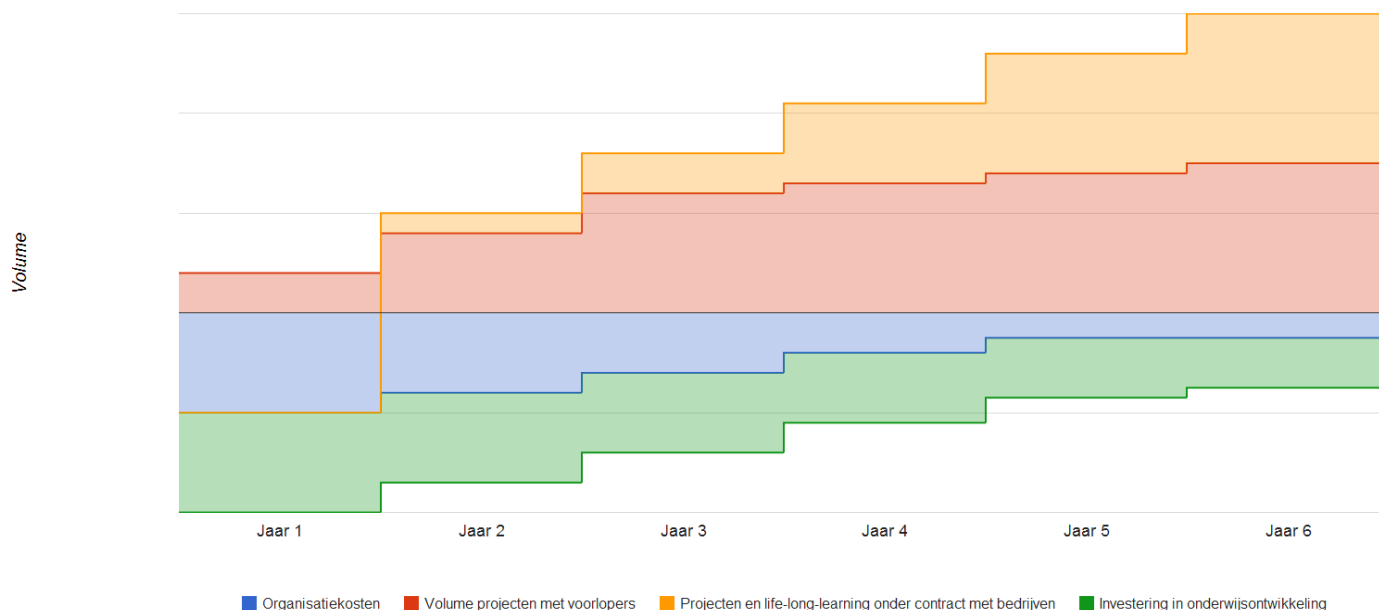
Gegeven de focus van de CoE's op de 10-20% voorlopers in de sector en de keuze voor innovatieve projecten, is de verwachting dat voor het voortbestaan van de CoE's altijd een vorm van overheidssubsidie nodig zal zijn. Deze steun zal na de opstartperiode worden gegenereerd uit het reguliere subsidie-instrumentarium, gekoppeld aan de specifieke projectopdrachten en innovatievraagstukken die spelen en niet meer uit de opstartsubsidies.

Ten aanzien van de totale financiering van de CoE's (indirecte kosten en projectkosten) is het uitgangspunt bij aanvang een bijdrage vanuit het Ministerie van EZ van minimaal 50% van de totale lasten en 25% van de participerende instellingen. Bijdragen vanuit het bedrijfsleven zullen op projectniveau plaatsvinden. Hierbij geldt als uitgangspunt bij aanvang een totale bijdrage van bedrijven via projecten tot 25% in de totale lasten.

De komende jaren zal gestreefd worden naar een oplopende bijdrage van bedrijven in de totale lasten. Partijen streven naar een bijdrage vanuit het bedrijfsleven van 50% in de totale lasten na vier jaar, waarmee de bijdrage vanuit het Ministerie kan worden teruggebracht tot 25%.

Bij de concretisering van deze uitgangspunten zal met name aansluiting worden gezocht bij de regionale vragen en financieringsstructuren die op MKB-niveau functioneel zijn.

Ten aanzien van het verdienmodel moet onderscheid worden gemaakt tussen de directe kosten en opbrengsten binnen het CoE en de totale (indirecte) bijdrage aan de HAO-instellingen.



Figuur 9 Verwachte ontwikkeling in volume activiteiten en investeringen CoE's Groene Domein

Daarbij wordt de ontwikkeling nagestreefd zoals deze is opgenomen in figuur 9:

- De organisatiekosten zullen naar verwachting na de opstartperiode afnemen tot een stabiel niveau, terwijl het aantal innovatieve projecten met voorlopers uit de sector navenant zal toenemen.
- Deze projecten zullen een spin-off genereren in de reguliere contractactiviteiten van de HAO-instellingen, zowel in de vorm van advies en onderzoek als in life-long learning activiteiten.
- De spin-off in de vorm van actuele projectcasuïstiek ten behoeve van het onderwijs en de gegenereerde ervaring in innovatieve onderzoeksmethodiek zal bijdragen aan de investering in de kwaliteit van het onderwijs. Dat betekent dat de huidige directe investering in de kwaliteit van het onderwijs zoals die nu door de instellingen wordt gedaan dankzij de activiteiten van de CoE's zal kunnen afnemen.

Een goede aansluiting met de pioniers in het bedrijfsleven en het leveren van voldoende toegevoegde waarde voor de klant vertaalt zich in voldoende innovatieve projecten. Het succes van de CoE's zal vervolgens niet alleen worden afgemeten aan de directe projectkosten en –opbrengsten, maar aan de bijdrage van de Centres aan de onderwijs- en contractactiviteiten van de HAO's.

7. Aansluiting Centres of Expertise in de 'groene kolom'

De kracht van het onderwijs in de groene kolom bevindt zich in de effectieve koppeling tussen MBO, HBO en WO en hun gezamenlijke verankering met het bedrijfsleven. Dit betekent, dat ook de Centres of Expertise deze verbinding als succesfactor gaan inzetten. De Centres of Expertise gaan ertoe bijdragen dat 'de boer op de Veluwe' uit het eerder genoemde citaat van de Minister-president razendsnel toegang heeft tot de knapste denkers. De keuze voor een zo direct mogelijke koppeling van de Centres aan de bestaande infrastructuur van de HAO-instellingen is hier mede een garantie voor. Via deze infrastructuur stroomt fundamentele wetenschappelijke kennis van de WUR via de HAO-instellingen naar het Centre of Expertise en de aangesloten bedrijven. Andersom biedt de praktijkervaring vanuit bedrijven op deze manier inspiratie en informatie voor wetenschappelijk onderzoek en voor een permanente praktijkgerichtheid van het onderwijs. De Groene Tafel zal ertoe bijdragen dat de groene kolom in brede zin zal worden versterkt en de strategische samenhang tussen de activiteiten van onderwijs, bedrijfsleven en overheid wordt bevorderd.

Deze infrastructuur wordt versterkt door in alle CoE-programmateams een hoogleraar te benoemen als teamlid vanuit Wageningen UR voor elk Centre of Expertise. Ook zal Wageningen UR participeren in het bestuur van de Centres of Expertise.

Eenzelfde belang ligt er ook ten aanzien van een goede verbinding met de Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's). Deze zijn binnen het groene domein vanuit de AOC's ontwikkeld voor de thema's Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en zijn gekoppeld aan de bijbehorende Topsectoren.

De afgelopen jaren is binnen het groene kennisdomein veel aandacht geweest voor de aansluiting MBO -HBO. In dat licht is ook afstemming tussen de Centres of Expertise en de Centra voor Innovatief Vakmanschap van groot belang. De samenwerking wordt zodanig ingevuld, dat innovatie en implementatie elkaar raken. Gezien de focus van de CIV's op het (kleine) MKB leidt dit tot een betere kennisdoorstroom vanuit de CoE's naar kleine bedrijven met grote innovatieopgaven. Zo zal er gewerkt worden met gemeenschappelijke regionale kennisagenda's, waarin gezamenlijke, elkaar versterkende ambities worden geformuleerd. Dit leidt ertoe, dat niet de organisaties of instituten voorop staan, maar de inhoudelijke opgaven of vraagstukken voor de sector leidend zijn. Vanuit deze kennisagenda's worden de mogelijkheden van de CoE's en de CIV's ten behoeve van het bedrijfsleven zichtbaar. Daarnaast wordt samengewerkt bij het betrekken van het werkveld en expertgroepen op specifieke thema's. Een goede afstemming voorkomt dat bedrijven dubbel worden benaderd. Dit alles draagt bij aan de robuustheid van het CoE en CIV concept.

Bijlage 1 Concept Samenwerkingsovereenkomst

Samenwerkingsovereenkomst Centre of Expertise ...

Partijen

De ondergetekenden

- Hogeschool HAS Den Bosch, gevestigd en kantoorhoudende te 's-Hertogenbosch, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer D. Pouwels
- Hogeschool Inholland, gevestigd en kantoorhoudende te Den Haag voor deze samenwerkingsovereenkomst vertegenwoordigd door de locatie in Delft, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer P. Scheerder
- Vilentum Hogeschool met haar twee faculteiten CAH Vilentum en Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool, gevestigd en kantoorhoudend in Ede, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer B. Pellikaan
- Hogeschool Van Hall Larenstein, gevestigd in Velp en kantoorhoudende te Wageningen, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer K. van Mierlo

ieder voor zich aan te duiden als partij en gezamenlijk als partijen in aanmerking nemende dat zij middels deze overeenkomst gestalte willen geven aan onderlinge samenwerking in en coördinatie van de verschillende activiteiten met betrekking tot het Center of Expertise ... (verder te noemen het CoE), zoals omschreven in het daartoe opgestelde businessplan.

Verklaren het volgende te zijn overeengekomen:

Artikel 1 Doel en wijze van samenwerking

1. Het doel van de samenwerking is uitvoering geven aan het gezamenlijke businessplan voor het CoE, waarover door partijen gezamenlijk overeenstemming is bereikt.
2. Het CoE richt zich op kennisontwikkeling en -deling tussen de „groene” onderwijsinstellingen onderling en met het bedrijfsleven in de vorm van voorlichting, onderwijs en (toegepast) onderzoek. Hoewel de CoE's zich primair richten op de groene kenniskolom zal ook nadrukkelijk de verbinding met andere domeinen worden gezocht.
3. Het CoE bestaat uit vier kennisinstellingen, genoemd HAS Den Bosch, Inholland, Vilentum Hogeschool en Van Hall Larenstein.
4. De instelling ... treedt op als penvoerder van het samenwerkingsverband, dat wil zeggen dat
 - 1) De instelling ... als penvoerder zelf deelneemt als partner in het CoE;
 - 2) mede namens de andere partners het gezamenlijk CoE businessplan indient;
 - 3) de subsidie-aanvraag voor dat plan doet;
 - 4) het CoE en de deelnemende partners vertegenwoordigt in het overleg met het Ministerie van EZ over het businessplan, subsidie-aanvraag en de uitvoering van het plan.
 - 5) Als penvoerder participeert in het bestuur van de gezamenlijke CoE's in het groene domein
5. De penvoerende instelling draagt namens het CoE de integrale operationele verantwoordelijkheid voor de verantwoording van de subsidie (gerelateerd aan het CoE businessplan) aan het Ministerie van EZ. Formele verantwoording aan het Ministerie vindt plaats door het bestuur (Art. 5.2).
6. De penvoerende instelling draagt zorg voor een integrale monitoring van de kwaliteit, evaluatie en communicatie van het CoE en rapporteert hierover in het bestuur van de CoE's.

Artikel 2 Duur

1. De samenwerking is aangegaan voor de duur van 5 (vijf) jaar en wordt geacht te zijn aangevangen op de datum dat dit plan door het ministerie van EZ wordt gehonoreerd.
2. Voortzetting van de samenwerking zal in het bestuur van de CoE's en in de besturen van de samenwerkende organisaties uiterlijk viereneenhalf jaar na honorering van het businessplan CoE voor besluitvorming worden geagendeerd, dit kan op grond van een evaluatierapportage geschieden.

Artikel 3 Organisatie en aansturing

1. Het CoE zal bestuurlijk worden aangestuurd door een bestuur dat tevens het bestuur vormt van de andere CoE's in het groene domein.
2. Samenstelling, taken en bevoegdheden bestuur:
 - a. Het bestuur van het CoE bestaat uit vier vertegenwoordigers van de besturen van de deelnemende partners van het CoE.
 - b. De bestuurders wijzen onderling een voorzitter aan.
 - c. Het bestuur vergadert tenminste 2 keer per jaar.
 - d. Vergaderingen zullen voorts telkenmale aan het begin van het jaar of, worden gehouden wanneer de voorzitter dit wenselijk acht of minstens twee bestuursleden daartoe (schriftelijk) verzoeken.
 - e. Het bestuur kan in een vergadering alleen besluiten nemen indien de meerderheid van de bestuurders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.
 - f. Binnen de kaders van de doelstellingen die beschreven zijn in het businessplan CoE stuurt het bestuur op de realisatie en de kwaliteit van de prestatie indicatoren die voor het COE in het businessplannen zijn gesteld. Daar waar zich omstandigheden voordoen waarbij het bestuur geen houvast heeft aan de beschreven kaders, stuurt het bestuur in de geest van de doelstellingen van het CoE.
 - g. Het toelaten van nieuwe partners tot het CoE geschiedt door een besluit van het bestuur. Een besluit tot toelating van een participant behoeft tenminste drie/vierde van de geldig uitgebrachte stemmen in een vergadering, waarin tenminste twee/derde van de bestuursleden aanwezig of vertegenwoordigd is.
 - h. Bestuursleden mogen maximaal één ander bestuurslid vertegenwoordigen.
 - i. Het bestuur is niet bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen.
3. Er zal ten behoeve van de dagelijkse leiding een programmaleider / coördinator worden aangesteld. De programmaleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het operationele team.
4. Samenstelling, taken en bevoegdheden operationele team
 - a. Het operationele team bestaat uit de programmaleider van het CoE en de regiomakelaars.
 - b. Elke partner levert tenminste één regiomakelaar. Deze wordt voorgedragen door de directie van elke partner en benoemd door het bestuur.
 - c. Elke regiomakelaar dient voor zijn/haar verzorgingsgebied de doelstelling en de prestatie indicatoren te kunnen overzien en richting te kunnen geven binnen zijn/haar verzorgingsgebied aan de realisatie daarvan.
 - d. De programmaleider dient als eerste aanspreekpunt voor de regiomakelaars en andere betrokken medewerkers binnen het CoE
 - e. Het operationele team vergadert tenminste vier maal per jaar.
4. Bestuur en het operationele team kunnen zich laten bijstaan door één of meer adviescommissies. Samenstelling, taken en bevoegdheden van deze commissies worden vastgesteld door het bestuur.

Artikel 4 Bijdragen van partijen aan financiering en activiteiten

1. Partijen conformeren zich aan de in het businessplan gemaakte afspraken m.b.t. financiering van activiteiten van het CoE, inclusief bijdragen in de vorm van bemensing, faciliteiten en inhoud van onderwijs en onderzoek.
2. Geen partij kan aan het samenwerkingsverband kosten in rekening brengen, anders dan conform de bepalingen van deze overeenkomst.
3. Uitgangspunt voor de financiering van de totale kosten voor het CoE betreft bij aanvang een minimale bijdrage vanuit het Ministerie van EZ van 50% van de totale lasten en 25% van de participerende partijen. Bijdragen vanuit het bedrijfsleven zullen op projectniveau worden gedaan met als uitgangspunt bij aanvang een bijdrage van 25% in de totale lasten. Partijen streven naar een bijdrage vanuit het bedrijfsleven van 50% in de totale lasten na vier jaar, waarmee de bijdrage vanuit het Ministerie kan worden teruggebracht tot 25%.

Artikel 5 Financiële administratie en verantwoording

1. Het CoE verplicht zich conform de subsidievoorwaarden van het Ministerie van EZ een (project)administratie te voeren waaruit de kosten en opbrengsten blijken die gedurende het subsidiejaar voor het CoE zijn gemaakt c.q. zijn ontvangen.
2. Het bestuur verplicht zich om conform de subsidievoorwaarden van het Ministerie van EZ jaarlijks een verantwoordingsrapportage vast te stellen.

Artikel 6 Intellectueel en fysiek eigendom

1. Ten aanzien van alle huidige en toekomstige industriële, intellectuele of fysieke eigendomsrechten (zoals auteursrechten, merkrechten, octrooien, rechten op modellen en tekeningen, kwekersrechten enzovoorts) die kunnen of zullen worden uitgeoefend in het kader van de activiteiten van het CoE zullen, indien één of meer partijen dit wensen, door partijen per project nadere afspraken worden gemaakt.

Artikel 7 Aanvullend reglement

1. Het bestuur is bevoegd een reglement vast te stellen waarin die onderwerpen worden geregeld welke niet in deze samenwerkingsovereenkomst zijn vervat.
2. Het reglement mag niet met de wet of deze samenwerkingsovereenkomst in strijd zijn.
3. Het bestuur is te allen tijde bevoegd het reglement te wijzigen of op te heffen.

Artikel 8 Tussentijdse beëindiging

1. Opzegging van deze overeenkomst is niet mogelijk dan met instemming van alle partijen met in acht name van de subsidievoorwaarden van het Ministerie van EZ waaronder middelen aan het CoE zijn verstrekt.
2. De overeenkomst eindigt met onmiddellijke ingang ten aanzien van die partij die het vrije beheer over zijn middelen verliest.
3. Het bestuur is bevoegd om de participatie van een partner te beëindigen indien de partner in strijd met deze bestuursovereenkomst of besluiten van het bestuur handelt of het CoE op onredelijke wijze benadeelt. Een besluit tot beëindiging dient te worden genomen door het bestuur met drie/vierde meerderheid van de overige partners. De betreffende partner heeft het recht zich in de vergadering waarin over het besluit tot beëindiging wordt beslist te verdedigen.

Artikel 8 Slotbepalingen

1. Deze overeenkomst kan slechts gewijzigd worden met instemming van alle partijen.
2. In alle gevallen, waarin deze samenwerkingsovereenkomst niet voorziet, beslist het bestuur.



D. Pouwels



P. Scheerder



B. Pellikaan



K. van Mierlo

Bijlage 2

Huidige samenwerkingsprogramma's en expertisegebieden van de HAO-instellingen

Instellingen	Penvoerderschap (GKC)-programma's	Regionale programma's en netwerken	Huidige Lectoraten (2012/2013)
CAH Vilentum Dronten, Almere,	• Biologische landbouw • Ondernemerschap • Multifunctionele Landbouw • Dier • Voeding en Gezondheid • Groene Kennis voor burgers • Plant	Regionaal • Regio Noord Veluwe • Regio De poort van Zwolle Regio Gelderse Vallei • Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland • Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere • Economic Development Board Almere (EDBA) • Provincie Gelderland • Provincie Flevoland • Provincie Overijssel • Gemeente Almere • Gemeente Barneveld • Gemeente Dronten • Gemeente Zwolle • Veenweiden Innovatie Centrum • KTC Zegveld Onderzoek • LEI – onderdeel van Wageningen UR • PPO – onderdeel van Wageningen UR • ASG – onderdeel van Wageningen UR • Acrres • Louis Bolk Instituut • Programma Precisie Landbouw Overig • LTO-Noord • Bionext • Zorgdier Nederland • NME	• Ondernemerschap & Samenleving (i.s.m. LEI) • Duurzame energie en groene grondstoffen (i.s.m. Accress,) • Eco effectief ondernemen in de stedelijke omgeving (i.s.m. Rabobank Almere) • Natuurlijk gezond samenleven (i.s.m. Provincie Flevoland) • Organics (i.s.m. Bionext, LBI, PPO) • Smart Farming technology
HAS Hogeschool 's-Hertogenbosch, Venlo	• Voeding en Gezondheid	• Fhealinc netwerk 's-Hertogenbosch (onderzoek voeding en gezondheid) • Valorisatieprogramma NO Brabant, waarbinnen een startersprogramma Regionetwerk NO-Brabant • Regionetwerk Noord-Limburg (HAS Venlo) • Innovatiecentra: Varkens Innovatie Centrum Sterksel; Stork/Marel Boxmeer; Westertoren Innovation centre; Feed Design Lab • Peelhorst netwerk (veehouderij en leefbaarheid) • Kennistransfer activiteiten met bedrijven waarmee 300 projecten per jaar worden uitgevoerd • Brabants netwerk Stadslandbouw	• Netwerk en ketenkunde; • Technologie en ingrediënten; • Innovatief ondernemen in de paardensector; • Diergezondheid / welzijn; • Nieuwe Teeltsystemen; • Duurzame wereldvoedselvoorziening; • Voeding en gezondheid; • Agro Food Marketing; • Biobased product ontwikkeling • Duurzame veehouderijketens • Innovatie en Ontwikkeling • Groene Gezondheid • Coöperatief ondernemen (i.o.)
Hogeschool Inholland	• Regionale Transitie Groene Hart • Ketens en Agrologistiek • Programma Plant	• Food Academy Amsterdam • Greenport Horti Campus • Groene Hart Academie	• Integrale Voedsel- en productieketens • Duurzame verbindingen in de Greenport • Green Biotechnology
Stoas Wageningen	• HPBO-project: De kracht van beoordelen	• Groen Consortium Opleiden in school (AOC's) • Food Valley Scholennetwerk	• Kenniscreatie en ecologisch denken • De ecologie van het leren

	• Floristry Judges • Zestorobject; Herkend multitalent • Topclass • GKCproject Leven lang/ post initieel leren	Combikracht, samenwerking met de ondersteuningsinstellingen voor groen • IKIT, Institute for Knowledge Innovation and Technology, global network of organizations committed to the advancement of knowledge building technology and practices in all sectors of society. • Aeres • Professionele Identiteit: Deltion, Sterke Punten, MN services, NSO, Trinitas College, Inholland Delft, Lentiz, • WUR ECS • Universiteit van Hong Kong, universiteit van Toronto. • Samenwerkende Masters Leren en Innoveren • Samenwerking Twijnstra Gudde • Universiteiten OU, RUG, UU, Humanisiteit, in projecten en promoties • EARLI • VOR (vereniging onderwijs research NI/Be) • EUROPA (agrarisch beroepsonderwijs Europa) • ENTER (agrarische lerarenopleidingen internationaal)	• Ecologie van culturele diversiteit.
Van Hall Larenstein	• Overall programmaleiding Regionale Transitie • Regionale transitie Arnhem Nijmegen • Dierenwelzijn • Natuur en Landschap • Paard • Water	• Dairy Campus • Food Circle • Programma Kennis Transfer Noord Nederland • Kenniscentrum Burgers en Biodiversiteit (Stad Leeuwarden en Noordelijke provincies) • Participatie in Centre of Expertise Healthy Ageing • de University Campus Fryslân • Research and Innovation Strategy voor Slimme Specialisatie (RIS3). • Wetsus Academy • Carbohydrate Competence Centre (CCC) • Healthy Ageing Netwerk Noord-Nederland (HANNN) • Kenniswerkplaats Veenkoloniën • Kenniswerkplaats Noord Oost Friesland • KANON • Kenniscentrum Paardenhouderij • Holland National Horse Foundation • Orange Education, China en India.	• Food, health and Safety • Melkveehouderij' (i.s.m. WUR Livestock Research) • Dierenwelzijn ' (i.s.m. WUR Livestock Research) • Watertechnologie (drinkwater, afvalwater) • Integraal Waterbeheer en klimaatbestendige gebiedsontwikkeling • Marine Ecosystems management • Marine Policy • Groene leefomgeving van steden • Geïntegreerd natuur- en Landschapsbeheer • Metropolitane Landbouw • Regionale transitie • Duurzame Visserij en Aquacultuur • Biobased Economy • Food Physics