

**MIDTERM REVIEW 2013**

Centrum voor  
innovatief  
vakmanschap  
**CIVOM**

## Auditrapport 2014 Centrum Innovatief Vakmanschap voor Onderhoud in Mobiliteit (CIVOM)

---

Datum	:	Dinsdag 18 maart 2014
Locatie	:	Prins Constantijnweg 30 Rotterdam
Namens CIVOM:		Dhr. L. Groot (regiodirecteur Scania; bestuursvoorzitter CIVOM), dhr. J. Hommes (directeur BMWWT; bestuurslid CIVOM), mevr. K. Lentz (adjunct directeur Albeda Techniek; bestuurslid CIVOM), mevr. O. de Jager (directeur HR; bestuurslid CIVOM), mevr. A. Kaim (directeur Techniek Zadkine), dhr. B. Preesman (teamleider team mobiliteit Zadkine), dhr. R. Steigenga (directeur Iveco Schouten; voorzitter programmaraad bedrijfswagens), dhr. J. Noyen (manager werkplaatsen Möller autoschade; voorzitter programmaraad carrosserie/ schade), dhr. P. Hennekam (directeur CIVOM) Afwezig: dhr. L. Fransen (directeur Innovam; bestuurslid CIVOM)
Namens de expertcommissie:		Dhr. P. van Staalduinen (voorzitter), dhr. E. Berends, dhr. B. Douma, dhr. S. van der Ham (secretaris)

---

*Het Centrum heeft geen bezwaar tegen het delen van dit auditrapport met de andere centra.*

### Inleiding

Dit auditrapport is het resultaat van de monitor & audit van CIVOM op 18 maart 2014. De audit is in het kader van de *midterm review* uitgevoerd door een expertcommissie in opdracht van het Platform Bèta Techniek (Platform). De commissie baseert haar conclusies op het business plan, het met het Platform afgesloten prestatiecontract, het auditrapport 2012, de door het Centrum opgestelde monitor 2014, de door de expertcommissie uitgevoerde interviews met vertegenwoordigers van studenten, docenten en klanten van het Centrum, en het auditbezoek.

De founding partners van het CIVOM zijn begin 2011 gestart met de implementatie van het business plan voor een Centrum voor innovatief vakmanschap. CIVOM is in 2011 en 2012 door de expertcommissie voor een audit bezocht. Eind 2012 formuleerde de expertcommissie de volgende aandachtspunten:

- Doelgroepen & bereik:
  - o Ontwikkel scenario's die een helder perspectief bieden op de duurzaamheid van het CIVOM. Maak hiermee een update van het business plan. Stuur de ontwikkeling van het Centrum op basis van het bijgewerkte business plan.
  - o Geef de zichtbaarheid, profilering en branding richting de verschillende doelgroepen (met name studenten) de hoogste prioriteit. Het is belangrijk dat CIVOM zich profileert als Centrum voor toptechniek in mobiliteit. Profileer het CIVOM beter in de regio en ook landelijk.
  - o Herijk de groeiambitie in termen van studentenaantallen. Grijp alle middelen en kanalen aan om deze groeiambitie zo ver als mogelijk te realiseren. Focus daarbij op de groei die binnen de context van CIVOM kan worden gerealiseerd.

- Organisatie: ontwikkel het team in lijn met de doelstellingen van het Centrum en het daarvoor vereiste tempo. Investeer zo snel mogelijk in capaciteit voor PR & communicatie.
- Finance & control:
  - o Maak de bestedingen, investeringen en cofinanciering (zowel cash als in-kind) inzichtelijk.
  - o Werk de verdienmodellen per product/dienst uit.
- Producten & diensten:
  - o Ontwikkel een visie op het aanbod aan producten & diensten van het Centrum. Breng op basis hiervan focus aan in het aanbod, zowel vanuit het regionale gezicht dat wordt beoogd, als vanuit het landelijke profiel dat wordt nagestreefd.
  - o Geef de samenwerking met hbo op het gebied van kennis- & innovatieopdrachten de hoogste prioriteit. Werk samen met lectoren aan de verwerving van bedrijfsopdrachten.
  - o Ontwikkel een systematiek voor het meten van feedback van klanten (studenten, docenten, bedrijven).

In 2014 is CIVOM voor een derde keer door de commissie bezocht voor een auditgesprek. Ter voorbereiding hierop is op verzoek van CIVOM een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd. Aanleiding hiervoor vormde de halverwege 2013 door CIVOM doorgevoerde koerswijziging en herformulering van business case en businessplan.

De commissie heeft tijdens het auditbezoek de rol van *critical friend* aangenomen. De audit 2014 staat in het teken van de *midterm review*: de commissie heeft met nadruk gekeken naar de voortgang in relatie tot het prestatiecontract en of het Centrum daarmee op koers ligt om de gestelde doelen voor 2015 tijdig te realiseren. Meer specifiek - met als referentie het *fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs*<sup>1</sup> - heeft de commissie bekeken of het Centrum fase 3 van ontwikkeling heeft afgerond of binnen afzienbare tijd zal kunnen afronden. In deel 1 van het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van de feitelijke realisatie van de prestatieafspraken waarbij ook is gekeken naar de wijze waarop werk is gemaakt van de in 2012 geconstateerde aandachtspunten (zie onder 'inleiding'). In deel 2 reflecteert de commissie op de geboekte voortgang in de ontwikkeling van het Centrum. Het rapport besluit in deel 3 met conclusies en enkele concrete aanbevelingen.

### **Deel 1: Realisatie prestatieafspraken**

---

Om richting te geven aan de voortgang zijn kritische prestatie indicatoren (KPI's) geformuleerd en opgenomen in het prestatiecontract. In het prestatiecontract zijn vijf resultaatgebieden uitgewerkt: 1. Interne processen & organisatie; 2. Financiën; 3. Kennis & Innovatie; 4. Klanten & Markten.

In de monitor worden helaas niet alle KPI's uit het prestatiecontract expliciet benoemd en geëvalueerd. Uit de monitorinformatie en het auditgesprek is wel duidelijk geworden dat een belangrijk deel van de voor 2013 gestelde doelen niet zijn gehaald. CIVOM heeft geworsteld met de effecten van de crisis en met de vraag hoe de governance goed te regelen. CIVOM is een coöperatieve vereniging waarbinnen het lastig bleek taken en verantwoordelijkheden goed te beleggen. Een worsteling die voor flinke vertraging heeft gezorgd maar die nu wel tot een duidelijke

---

<sup>1</sup> Zie voor een nadere toelichting van het *Fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs*: [www.centresofexpertise.nl](http://www.centresofexpertise.nl) of [www.centravoorinnovatievakmanschap.nl](http://www.centravoorinnovatievakmanschap.nl)

governancestructuur en daarop ingerichte organisatie heeft geleid. Ook de samenwerking en afstemming tussen en met de onderwijspartners is nu georganiseerd, waarbij de verantwoordelijkheid voor het onderwijs eenduidig bij de onderwijspartners ligt en CIVOM functioneert als makelaar voor scholings- en innovatieopdrachten en als katalysator van vakmanschap en innovatie. Via programmeraden is het bedrijfsleven betrokken, zowel in de aansturing als in de uitvoering van projecten.

De focus in de afgelopen jaren is gelegd op onderwijsvernieuwing en minder op de uitvoering van opdrachten en opleidingen voor bedrijven. Veel tijd is gestoken in digitalisering van lesmateriaal. Ten behoeve van de professionalisering van docenten is een traject gestart om de kennis en vaardigheden van docenten van de mobiliteitsopleidingen van Albeda en Zadkine up-to-date te brengen.

Uit de monitor blijkt dat geen van de financiële doelen voor 2013 zijn gehaald. De prognoses voor de komende jaren geven aan dat de oorspronkelijke doelen ook op termijn niet zullen worden gehaald. Halverwege 2013 heeft een herijking van de doelen en richting plaatsgevonden, waarin een kleinschaliger CIVOM wordt nagestreefd. Deze herijking heeft nog niet geresulteerd in een voorstel voor een aangepast prestatiecontract.

De monitor geeft ook geen duidelijk inzicht of CIVOM tot nu toe heeft voldaan c.q. in de nieuwe *setting* verwacht te gaan voldoen aan de minimale eisen met betrekking tot cofinanciering: het investeringsbedrag van Platform Bèta Techniek mag niet meer dan 50% van de totale financiering van het Centrum uitmaken en de private partners moeten een bijdrage leveren ter hoogte van tenminste 50% van het investeringsbedrag.

## **Deel 2: Reflectie op de voortgang**

---

De commissie is wederom gevraagd zich een oordeel te vormen over de ontwikkeling van het Centrum ten opzichte van de beoogde eindsituatie van zelfvoorzienendheid en duurzaamheid. De ontwikkeling van het Centrum voltrekt zich *fasegewijs* en kan aan de hand van proces- en outputindicatoren worden gevolgd en gestuurd. Daartoe is het *fasemodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs* doorontwikkeld waarmee *proces* en *prestaties* in samenhang kunnen worden geanalyseerd.

Het fasemodel is in de monitor & audit van 2012 voor een eerste keer gebruikt en mede op basis van de ervaringen in de monitor & audit en het kennisprogramma doorontwikkeld. De ontwikkeling van het Centrum is in het navolgende geanalyseerd aan de hand van de volgende vier dimensies: 1. Markt; 2. Dienstverlening; 3. Mensen; 4. Finance & Control<sup>2</sup>.

### **1. Markt**

CIVOM heeft het business plan geherformuleerd in samenspraak met de partners. Daarin is gekozen voor het herpositioneren van het Centrum: CIVOM is zowel kenniscentrum voor opleiden als aanjager van vernieuwing en samenwerking. Een makel- en schakelbord tussen bedrijfsleven en onderwijs, een loket voor vraag(articulatie) & aanbod en een katalysator die onderwijs- en opdrachttrajecten positief beïnvloedt zonder er zelf direct aan deel te nemen. Partners van CIVOM worden naar voren geschoven als eigenaar van kennis en faciliteiten en als locatie voor het uitvoeren van onderwijs en opdrachten. Het CIVOM ontvangt een fee voor bemiddeling. Dat geldt ook voor

---

<sup>2</sup> Een visuele weergave van de ontwikkeling op deze dimensies is opgenomen in bijlage

bedrijfsopleidingen: CIVOM verwijst door naar de afdeling contractactiviteiten van Albeda en Zadkine.

Het CIVOM heeft een eigen evaluatie uitgevoerd en concludeert dat op het gebied van PR & Communicatie (conferentie, website, magazine) een flinke stap voorwaarts is gemaakt. De bekendheid van het CIVOM onder studenten is evenwel nog beperkt, zo blijkt uit de interviews. Het CIVOM vraagt zich echter af of studenten wel zo nadrukkelijk weet moet hebben van het bestaan van het CIVOM, als de dienstverlening (bijvoorbeeld doorlopende leerlijn mbo-hbo) maar goed wordt georganiseerd. Het CIVOM wil vooral een zichtbaar loket zijn voor bedrijven en docenten.

Halverwege 2013 is een start gemaakt met het helder krijgen van de focus. Het beeld van het CIVOM bij de bedrijfspartners van voor het moment van heroriëntatie is troebel en diffuus. Het beeld is dat in de eerste fase van ontwikkeling veel energie is opgegaan aan onderlinge afstemming tussen de onderwijspartijen. Sinds 2013 is sprake van een versnelling in samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven via de programmaraden, en wordt van daaruit gericht naar buiten toe opgetreden. Een groot winstpunt is dat de communicatie tussen onderwijs en bedrijfsleven is geïntensiveerd en wederzijds begrip voor elkaars werk- en denkwijze is gegroeid. Het leveren van maatwerk in opleidingsvraagstukken zou het CIVOM naar het idee van de bedrijfspartners een concurrerende positie ten opzichte van bijvoorbeeld kenniscentra als Innovam kunnen verschaffen.

De commissie concludeert, op basis van de verstrekte informatie, dat de heroriëntatie van het CIVOM op de dimensie 'markt' (Business case, Positionering & Profileren en Kanalen & Klantenrelaties) tot een gewijzigde en aangescherpte positionering heeft geleid. De aanbevelingen van de sterkte-zwakte analyse zijn echter nog niet verwerkt in het business plan. Er zijn veel aannames en ideeën die nog verder ontwikkeld en gevalideerd moeten worden. Dat geldt ook de positionering en het gewenste profiel, omdat daarover nog uiteenlopende beelden en benamingen bestaan (kenniscentrum, portal, katalysator, bedrijvenkring, loket, makelaar). Het business plan maakt nog onvoldoende aannemelijk dat het CIVOM na de initiële investeringsperiode duurzaam verder kan bestaan. De inkomsten blijven beperkt en lijken onvoldoende om zowel faciliteiten & infrastructuur als de dienstverlening op peil te houden. Daarbij is ook niet expliciet gemaakt welke activiteiten het CIVOM initieert en welke waarde die activiteiten vertegenwoordigen bijvoorbeeld bij de onderwijsinstellingen

## **2. Dienstverlening**

Er zijn zes programmaraden ingericht en operationeel. Deze programmaraden hebben targets meegekregen ten aanzien van de instroom van studenten, de onderwijsprogrammering en –kwaliteit, bijdragen van bedrijven (stages, gastlessen, pr & communicatie) maar ook ten aanzien van het inbrengen van initiatieven en projecten (vraagsturing). Vier van de zes programmaraden functioneren naar verwachting: Personenwagens, Bedrijfswagens, Carrosserie Schade en Railvervoer (RVO). De programmaraad Verbrandingsmotoren kende een vertraagde start door 'politiek gevoelige kwesties' die volgens het CIVOM nu grotendeels zijn weggenomen, de programmaraad Mobiele werktuigen (met uitzondering van Landbouwvoertuigen) staat nog aan het begin. De programmaraad Tweewielers bleek niet levensvatbaar en is gestopt.

De projectplannen van de programmaraden zijn begin 2014 vastgesteld en in uitvoering genomen. Hoewel de programmaraden aan algemene thema's met branche-overstijgende belangen werken – bijvoorbeeld het vergroten van de instroom – moet een gezamenlijke aanpak nog groeien. Dat geldt ook voor de verbinding van de programmaraden op overkoepelende innovatiethema's. In het business plan worden *Havenmobiliteit*, *Elektrische Stedelijke Mobiliteit* en *Toekomstige*

(bio)brandstoffen en Verbrandingsmotoren genoemd als innovatie- thema's waarop de regio Rijnmond zich wil profileren. Uit het business plan wordt niet duidelijk hoe deze thema's aansluiten op de projectplannen van de programmaraden, en deze thema's komen ook niet expliciet terug in de projectplannen. In het auditgesprek worden wel veel specifieke thema's benoemd waarop de programmaraden zouden *kunnen* samenwerken (bijvoorbeeld dieselmotortecnologie, airco-systemen, veiligheid van elektrische systemen, ICT voor monitoring van voertuig/motorperformance). Deze thema's zijn dan weer niet terug te vinden in het business plan. Werk- en activiteitenplannen van de programmaraden, een regulier gezamenlijk overleg en de rol van de directeur van het CIVOM als verbindingsofficier moeten ervoor zorgen dat de noodzakelijke verbindingen gelegd (gaan) worden. Een begin hiermee is gemaakt.

De commissie concludeert dat het CIVOM wat betreft de dimensie 'Dienstverlening' (Platform, Diensten en Kernactiviteiten & Faciliteiten) een stevige basis heeft qua ontwikkelplatform en faciliteiten, maar dat het vaststellen en uitwerken van overkoepelende thema's nog nauwelijks heeft plaatsgevonden en dat nog maar een klein begin is gemaakt met het ontwikkelen en het valideren van nieuwe diensten.

### 3. Mensen

Sinds de heroriëntatie in 2013 zijn nieuwe mensen betrokken en zijn nieuwe initiatieven gestart. Het aanwezige bedrijfsleven is zeer positief over de wijze waarop het kernteam onder leiding van de directeur van het CIVOM nu functioneert.

Mee-investeren betekent voor de bedrijfspartners een inkijk in en meebeslissen over de wijze waarop (toekomstig) personeel wordt opgeleid. Gezocht wordt naar mogelijkheden om de kennis van het eigen personeel actief te verhogen, en een initiatief als het CIVOM kan daarin een goede faciliterende rol spelen. De bedrijfspartners onderstrepen de noodzaak dat het CIVOM nu doorpakt, en vinden dat ook terug in de wijze waarop het CIVOM nu wordt aangestuurd. De directeur functioneert als effectieve communicator tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Partners denken en doen mee, en leveren materiaal waar nodig. Bedrijven zijn via de programmaraden actief betrokken in het herdefiniëren van opleidingen, maar zien een lidmaatschapsmodel niet zitten. Een alternatief wordt gezocht in een constructie als 'vrienden van CIVOM' (intentieverklaringen). De inzet is ook niet om bij de partners geld 'om niet' op te halen, maar om concrete meerwaarde te leveren tegen een reële vergoeding (return on investment). Het gaat bovendien om het binden van bedrijven op inhoudelijke gronden (commitment). De discussie over een eventueel lidmaatschapsmodel blijkt overigens nog niet te zijn afgerond. Bedrijven geven aan dat een lidmaatschapsmodel aantrekkelijker wordt als duidelijker wordt wat je als niet-lid gaat missen.

Er is naar het oordeel van CIVOM sprake van een gedeelde visie en eenduidige sturing, als resultaat van intensief overleg van bestuur en directie. Door regulier overleg tussen de directeur van CIVOM en de voorzitters van de programmaraden wordt een vinger aan de pols gehouden. Het bestuur van CIVOM is samengesteld uit vertegenwoordigers van alle marktsectoren. Er zijn nu twee onderwijsteams (Albeda en Zadkine) die samengevoegd moeten worden.

Het toekomstige CIVOM kan naar het oordeel van de onderwijs- en bedrijfspartners een eigenstandige functie vervullen in het up-to-date houden van het onderwijs, en in het verlengde daarvan in het organiseren van activiteiten en het ontwikkelen van diensten met en voor het bedrijfsleven. Daarvoor is een beperkt ontwikkelbudget nodig, naast personele kosten. Voor dat

toekomstige CIVOM is het essentieel dat grote bedrijven aan boord zijn met een duidelijke visie op de toekomst, de eigen opleidingsbehoefte en de meerwaarde die CIVOM kan leveren. De huidige partners bieden daarvoor een goede basis.

De commissie is van oordeel dat op de aspecten Kernteam, Organisatie en Governance (dimensie 'Mensen') het CIVOM vergevorderd is, maar dat de capaciteit (kwantitatief & kwalitatief) op het gebied van marketing & sales nog beperkt zijn. Deze capaciteit is wel cruciaal voor het ontwikkelen en valideren van verdienmodellen.

#### **4. Finance & Control**

De financiële bijdragen van bedrijfspartners bestaat voornamelijk uit in-kind bijdragen, niet alleen in tijd maar ook in faciliteiten en materiaal. Om in de nieuwe constellatie financieel duurzaam te kunnen zijn is het nodig om de kosten te minimaliseren en om voldoende middelen te genereren om de bedoelde 'extra' impuls voor onderwijskwaliteit en -vernieuwing te kunnen geven. De verhouding tussen kosten en baten is een belangrijk aandachtspunt.

De commissie constateert dat het CIVOM op het aspect Finance & Control nog een aantal stappen heeft te maken als het gaat om financiële verantwoording, kosten/batenanalyse van de verdienmodellen en scenario-ontwikkeling (risicomanagement).

### **Deel 3: Conclusies & aanbevelingen**

---

Bij het CIVOM heeft een stevige herbezinning plaatsgevonden met een koerswijziging tot gevolg. De commissie wil het CIVOM allereerst complimenteren met dit moedige besluit. Om de nieuwe koers vast te kunnen houden is gekozen voor een andere manier van regie voeren: via programmaraden onder voorzitterschap van betrokkenen uit het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven speelt een actieve rol in het definiëren van de opleidingsbehoeften. De onderwijs- en bedrijfspartners zien het CIVOM in deze vorm als een duurzaam model: het Centrum voorziet in een behoefte die anders niet kan worden gerealiseerd en kan uitgroeien tot een effectieve en duurzame publiek-private samenwerking. Een model ook dat voor alle technische opleidingsclusters van het (toekomstige) Techniekcollege waardevol kan zijn.

In de achterliggende periode is geïnvesteerd in het up-to-date brengen van het onderwijs en is het onderwijs intrinsiek nu een meer interessante partner voor het bedrijfsleven geworden. De commissie constateert dat men met het CIVOM is terug gegaan naar de basis en in de nieuwe constellatie qua exploitatie aanzienlijk kleiner is dan geprojecteerd in de oorspronkelijke business case. De commissie heeft wel de indruk gekregen dat het CIVOM met de nieuwe business case en een kleinere, flexibelere, effectievere organisatie een grotere impact kan hebben. Het is dan wel noodzakelijk om beter zichtbaar te maken wat het CIVOM precies in beweging zet en waar de 'multiplier' zit. Ook is het raadzaam om het werkingsgebied van CIVOM scherper af te bakenen. Naast de directe kosten/uitgaven van het CIVOM creëert het CIVOM ook verdieneffecten bij onderwijsinstellingen door onder andere het in stand houden c.q. vergroten van instroom, vergroten van studierendement, vergroten van de kwaliteit van gediplomeerden (zodat bedrijven nieuwe medewerkers minder hoeven bij te scholen) en door het binnenhalen van bedrijfsopdrachten. Deze verdieneffecten zijn te kwantificeren en als resultaten van het CIVOM te rapporteren, en kunnen ook bronnen van inkomsten zijn voor het CIVOM (leerlingbekostiging, scholingsbudgetten bedrijven, landelijke opleidingsfondsen). Het meer helder maken van wat met het CIVOM als effectieve *lean and mean* organisatie kan worden gerealiseerd, kan bovendien helpen om bedrijven als 'lid' of als 'vriend' te binden.

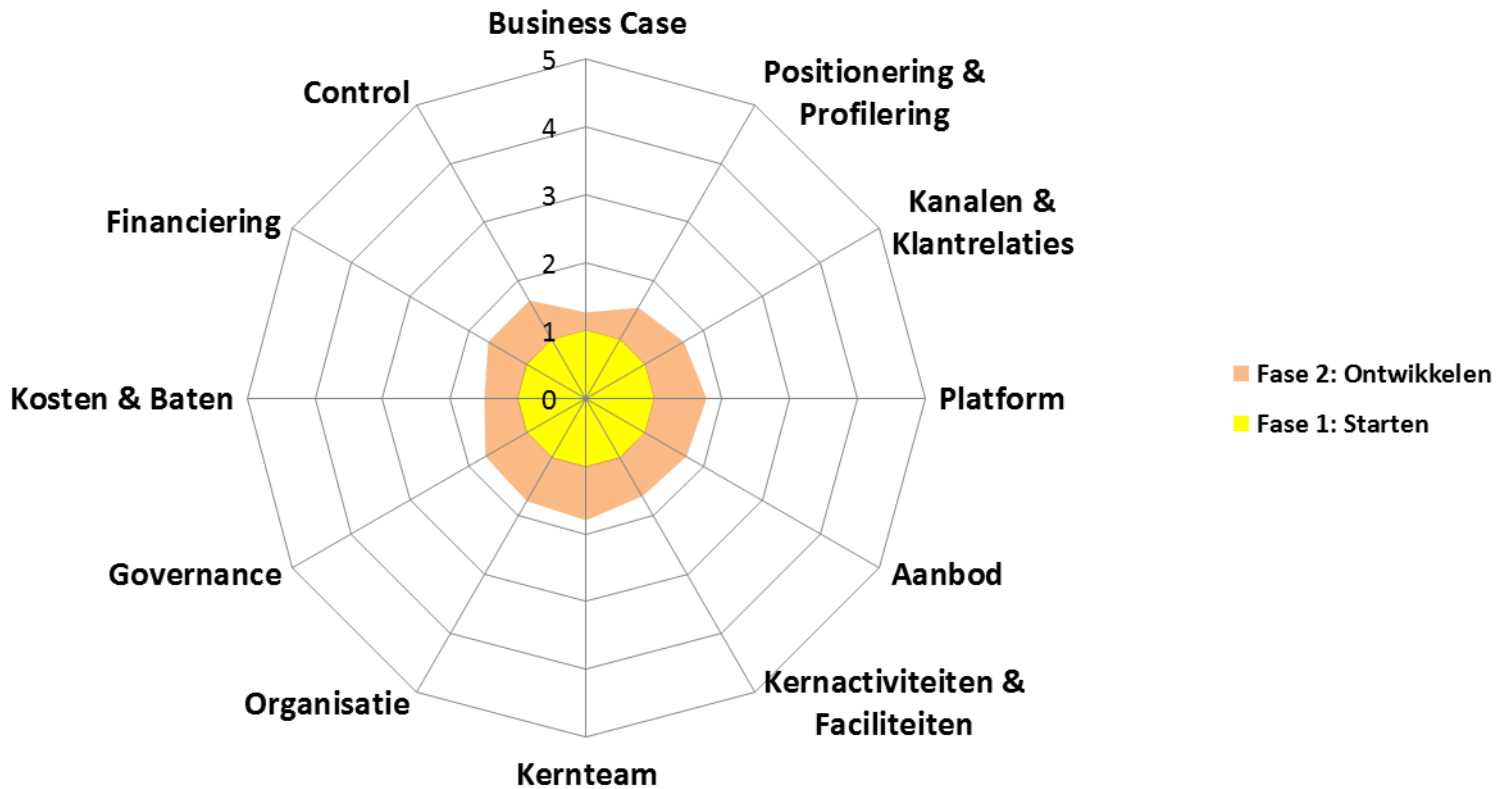
Dit gezegd hebbende, stelt de commissie vast dat met de 'doorstart' van het CIVOM beantwoording van de duurzaamheidsvraag in het kader van de midterm review op basis van de nu beschikbare informatie feitelijk niet mogelijk is. De commissie heeft op dit moment onvoldoende houvast om met vertrouwen te kunnen zeggen dat CIVOM afkoerst op een duurzaam Centrum en de ontwikkelfase voldoende doorlopen is. De ingezette koerswijziging moet zich nog verder uitkristalliseren. Een complicerende factor is ook dat het niet genoeg duidelijk is geworden wat de achtergronden zijn van het onvoldoende realiseren van de oorspronkelijke doelen en wat de 'lessons learned' zijn die aanleiding hebben gegeven voor de koerswijziging. De commissie acht het wenselijk om allereerst deze onzekerheden weg te nemen, voordat met voldoende zekerheid (nog te verhelderen) ambities en scenario's voor doorgroei op potentie kunnen worden gewaardeerd.

De commissie adviseert het CIVOM daarmee om:

- De heroriëntatie van een steviger basis te voorzien door een scherpere analyse van de succes- en faalfactoren in de 'eerste fase' van de ontwikkeling van het CIVOM ('CIVOM 1.0').
- De heroriëntatie zo snel mogelijk verder te concretiseren ('CIVOM 2.0'), met inachtneming van de volgende (voor een deel al geadresseerde) aandachtspunten:
  1. Versterken van de marketing & salesfunctie;
  2. Concretiseren wat de beoogde positionering inhoudt en welk profiel het CIVOM daarbij nastreeft, nu en straks;
  3. Het uitwerken en valideren van verdienmodellen;
  4. Het uitbreiden van de samenwerking met het HBO op het gebied van opdrachten voor het bedrijfsleven.
- In het herontwerp van het CIVOM zijn nu zes programmaraden opgenomen waarvan vier al operationeel. De volgende stap zou naar het oordeel van de commissie moeten zijn om hier nadrukkelijker een geheel van te maken wat en het business model voor het geheel te verduidelijken.
- In zowel de financiële rapportage (monitor) als de financiële prognose (business plan) inzichtelijk te maken dat het CIVOM heeft voldaan aan c.q. uiterlijk tegen het einde van de investeringsperiode gaat voldoen aan de cofinancierings-vereisten.
- Te evalueren welke aanpassingen of aanscherpingen van het prestatiecontract nodig zijn, waarbij een randvoorwaarde is dat het aangepaste of aangescherpte prestatiecontract binnen de afgesproken looptijd gerealiseerd wordt.



**Bijlage: visuele weergave ontwikkeling CIVOM 2014**



Toelichting:

De expertcommissie heeft de ontwikkeling van CIVOM '2.0' beoordeeld op de indicatoren van 'fase 2: ontwikkelen'. Als gevolg van de recente heroriëntatie bevindt het CIVOM 2.0 zich naar het oordeel van de commissie in een fase waarin aannames van het business plan en het business model worden geëvalueerd, bijgesteld en verder worden uitgewerkt. CIVOM heeft met de ingezette heroriëntatie op dit punt serieuze vorderingen gemaakt en kan met een nadere uitwerking van de in deel 3 aanbevolen ontwikkelgebieden een goede basis leggen voor de volgende fase (fase 3 'valideren'). De commissie verwacht dat het CIVOM de stappen van fase 3 vervolgens spoedig kan doorlopen.