

# **Sprint Programma 2009 - 2010**

## **Peer- / Expertreviews**

Eindrapportage 2009-2010

Den Haag, september 2010



## **Colofon**

### **Uitgave**

Platform Bèta Techniek  
Lange Voorhout 20, 2514 EE Den Haag  
Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
(070) 311 91 11  
info@platformbetatechniek.nl  
www.platformbetatechniek.nl

### **Tekst**

Expertcommissie Sprint

### **Redactie**

Leonie Blom (Actis Advies)

### **Vormgeving**

Ambitions  
's-Hertogenbosch

### **Druk**

HENK Grafimedia Center

### **Den Haag, september 2010**

De PDF van dit rapport is te downloaden via  
[www.sprintprogramma.nl](http://www.sprintprogramma.nl)

© Platform Bèta Techniek  
*Auteursrechten voorbehouden. Gebruik van de inhoud  
van deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk  
wordt vermeld.*

# Voorwoord

In december 2009 boden wij u de tussenrapportage 2009 van de Expertcommissie Sprint aan. De publicatie die nu voor u ligt vormt de eindrapportage van de reviews die hebben plaatsgevonden in 2009 en 2010.

In beide jaren is gebruik gemaakt van het nieuwe reviewsysteem binnen de monitor & audit van het Sprint Programma, waarin verantwoording expliciet wordt gescheiden van leren. Binnen dit systeem kunnen instellingen hun innovatievragen voorleggen aan experts (expertreview), of juist hun vragen delen met een andere instelling (peerreview) die zich al verder heeft ontwikkeld op de betreffende innovatiethema. Deze manier van werken heeft geresulteerd in op maat gesneden advieswerk, waarbij instellingen advies hebben ingewonnen op terreinen waar zij zich op willen doorontwikkelen. Dit heeft geleid tot concrete actielijsten waarmee de instellingen aan de slag kunnen.

Er is een duidelijke groei te zien in de mate waarin de doelstellingen van de reviews in 2010 ten opzichte van 2009 zijn behaald. De reviews hebben bijgedragen aan de benodigde focus en bewustwording en hebben vaak een katalyserende werking gehad voor de door de instelling benoemde innovatiethema's. Daarbij is nadrukkelijker dan voorheen een relatie gelegd met het strategisch beleid van de instelling. Binnen en tussen instellingen, alsmede in de regionale netwerken, zijn verbindingen geïntensiveerd en zijn nieuwe verbindingen tot stand gekomen. Tenslotte hebben de reviews de verduurzaming van het Sprint Programma bij de instellingen gestimuleerd.

Naar aanleiding van de monitor & audit in 2009-2010 hebben wij ook enkele aanbevelingen voor de instellingen en de overheid geformuleerd. Deze treft u aan naast een terugblik op het proces van de totstandkoming, uitvoering en uitkomsten van de reviews die in deze periode hebben plaatsgevonden.

Na twee jaar kunnen wij met recht stellen dat de review-methodiek goede resultaten heeft opgeleverd en wij kijken hier met veel voldoening op terug. Ook de instellingen hebben aangegeven de meerwaarde te zien van de reviews. We hopen dat de instellingen de ingeslagen weg zullen voortzetten en dat de positieve trend een duurzaam karakter heeft.

Taede Sminia,  
voorzitter Expertcommissie Sprint



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding en Achtergrond</b>	<b>9</b>
1.1 Inleiding	9
1.2 Sprint Programma	9
1.3 Achtergrond reviews	10
1.4 Doelstellingen reviews	10
1.4.1 Eigenaarschap bij de instelling	11
1.4.2 Meer focus op het 'hoe' van de innovatie	11
1.4.3 Het verbinden van de verschillende actoreniveaus in de instellingen	11
1.4.4 Verduurzaming	11
1.5 Expertcommissie, expertpool en facilitators	12
1.5.1 Expertcommissie	12
1.5.2 Expertpool	12
1.5.3 Facilitator	12
<b>2. Reviews: Opzet en Fasering</b>	<b>13</b>
2.1 Vijf fasen	13
2.1.1 Fase 1: Maken prestatieafspraken	13
2.1.2 Fase 2: Bepalen innovatiethema's	13
2.1.3 Fase 3: Concretiseren innovatiethema's	13
2.1.4 Fase 4: Voorbereiding review.	14
2.1.5 Fase 5: Uitvoering review en vervolg	14
2.2 Reviews 2009	14
2.3 Aanbevelingen en aanpassingen opzet na 2009	14
2.4 Opzet reviews 2010	16
2.4.1 Aanpassingen na reviews 2010	16
2.4.2 Actoren en rollen	17
2.5 Verdeling expert en peer reviews	18
<b>3. Reviews inhoudelijk: Innovatiethema's &amp; innovatievragen</b>	<b>19</b>
3.1 Keuze thema's (2010)	19
3.1.1 Stijgers en dalers	20
3.2 Vergelijking innovatiethema's 2009-2010	20
3.3 Bijzonderheden per rubriek	20
3.4 Trends in innovatiethema's	22
3.5 Doelstellingen reviews: eigenaarschap, focus op het 'hoe' en verduurzaming	23









# 1 Inleiding en Achtergrond

## 1.1 Inleiding

Het jaar 2010 is het laatste jaar van het Sprint Programma van het Platform Bèta Techniek. Het Platform Bèta Techniek heeft van de overheid de opdracht gekregen om te zorgen voor voldoende en kwalitatief goed opgeleide bèta's en technici. De doelstelling is in het Deltaplan Bèta/techniek 2004 als volgt geformuleerd:

"In 2010 15% meer uitstroom van studenten uit het bètatechnisch hoger onderwijs (ten opzichte van 2000) en een betere benutting van bestaand talent in bedrijven en onderzoeksinstellingen."

In het kader van dit Sprint Programma hebben de deelnemende instellingen in 2009 en 2010 reviews uitgevoerd. Voor u ligt de eindrapportage van deze reviews.

### Leeswijzer

In deze eindrapportage wordt door de expertcommissie teruggeblikt op het proces van de totstandkoming, uitvoering en uitkomsten van de reviews die hebben plaatsgevonden in 2009 en 2010. Allereerst wordt de achtergrond van de reviews kort geschetst en worden de taken en rollen van de expertcommissie en de expertpool beschreven. De kern van de rapportage betreft de inhoud, het proces en de uitkomsten (actielijsten) van de reviews, en de wijze waarop de verduurzaming en verankering door instellingen is (en wordt) ingezet. Hierbij zijn de doelstellingen van de reviews als kader aangehouden.

Die lezers die reeds bekend zijn met de opzet en doelstellingen van het Sprint Programma en de invulling van de reviews kunnen hoofdstuk 1 en 2 als bekend veronderstellen en zich richten op hoofdstuk 3 en verder.

De hoofdstukken 4, 5 en 6 worden ondersteund met citaten van de expertcommissie uit de reflectieverslagen van de reviews. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van de expertcommissie weergegeven.

In de tekst wordt als actor in de reviews vaak 'de instelling' genoemd. Deze term wordt in sommige gevallen als *toto pro pars* gebruikt; voor instelling kan dan ook 'het domein', 'de bètafaculteit', 'school' of 'instituut' worden gelezen. Het betreft dat onderdeel of die onderdelen van de instelling waar het Sprint Programma wordt uitgevoerd en waar de doelstellingen van het programma van toepassing zijn.

Dit rapport is een generiek rapport en gaat niet in op specifieke instellingen. Het dient als terugkoppeling naar de instellingen, de experts en het Platform Bèta Techniek om zicht te krijgen op de innovatievragen en –thema's die ho-breed leven.

## 1.2 Sprint Programma

Het Sprint Programma richt zich sinds 2004 op het verhogen van de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten in hoger bètatechnisch onderwijs. Alle universiteiten en de zeventien hogescholen met bètatechnische opleidingen (totaal 30 instellingen) participeren in het programma. Zij formuleren zelf hun ambities en aanpak om de doelstellingen van 15%-groei te bereiken, en worden door het Platform Bèta Techniek, met expertise en financiële middelen, daarin gestimuleerd.

De tussendoelstelling voor 2007 van 15% extra instroom in het hoger bètatechnisch onderwijs (ten opzichte van 2000) is inmiddels behaald. Een instroomgroei van ruim 16% werd in 2008 gerealiseerd. In het cursusjaar 2009-2010 heeft het HBO een groei van 15% bereikt en het WO zelfs 62% ten opzichte van het jaar 2000. De verwachting is dat in 2010-2011 deze groei toeneemt.

De periode 2009-2010 stond in het teken van verduurzaming. De ontwikkelde aanpak en het geboekte succes dienen ook na 2010 te worden voortgezet, versterkt en uitgebreid. Het Sprint Programma heeft de twee laatste jaren dan ook ingezet om verduurzaming en blijvende groei van de uitstroom bij instellingen te stimuleren. Het Platform Bèta Techniek heeft hiertoe met elke instelling prestatieafspraken op maat gemaakt. Deze zijn door de instelling zelf bepaald, in overleg met het Platform Bèta Techniek, uitgaande van de ambities van de instellingen en rekening houdend met de behaalde successen in de afgelopen jaren. Verantwoording van de instelling aan het Platform Bèta Techniek over de ingezette en in te zetten financiële middelen vindt plaats met de focus op deze afspraken. Met andere woorden het behalen van deze prestatieafspraken is bepalend voor het ontvangen van de financiële stimuleringspremies.

### 1.3 Achtergrond reviews

Het Sprint Programma heeft vanaf 2004 de monitor en audit (M&A) ingericht om de voortgang binnen instellingen te monitoren en het leren van, binnen en tussen instellingen te bevorderen. In 2008 is, onder andere naar aanleiding van een door Actis Advies uitgevoerd onderzoek onder Sprintcontactpersonen- en bestuurders, besloten de M&A door te ontwikkelen naar een systeem waarin verantwoorden en leren/stimuleren zijn gescheiden, te weten expert- en peerreviews. In deze nieuwe opzet zijn de positieve aspecten van de eerste jaren M&A meegenomen, zoals de deskundigheid van de auditcommissie, hun rol als critical friend en het helpen van instellingen bij het creëren van een overall beeld van de landelijke ontwikkelingen. Tevens is geleerd van de kritiepunten: het monitor- en auditproces werd gezien als iets dat 'moet' van het Platform Bèta Techniek, het leverde soms onvoldoende toegevoegde waarde voor de instelling gezien de (administratieve) last die het vergt, en het sloot vaak onvoldoende aan op de specifieke situatie/vraagstukken van de instelling.

Het Platform Bèta Techniek heeft in het nieuwe reviewsysteem voortgebouwd op de succesvolle onderdelen van de monitor en audit en rekening gehouden met verbetering van de zwakkere aspecten. Het reviewinstrument is in 2009 en 2010 ingezet ter ondersteuning van de onderwijsinnovatie van de instellingen en is tevens gericht op verduurzaming van de aanpak en de te behalen successen na 2010. In een duurzaamheidsaudit, die uitgevoerd zal worden in het najaar van 2010, zal door een nieuw in te richten auditcommissie beoordeeld worden in hoeverre de verduurzaming succesvol door de instellingen is vormgegeven. In het najaar van 2010 vinden tevens tussen instellingen en Platform Bèta Techniek afsluitende verantwoordingsgesprekken plaats, waarin het al dan niet behalen van de prestatieafspraken en de daarmee samenhangende financiële consequenties worden besproken.

### 1.4 Doelstellingen reviews

De M&A zoals uitgevoerd vóór 2009 is vervangen door een systeem dat beter past bij de verduurzamingsfase van het Sprint Programma. In 2009 en 2010 zijn expert- en peerreviews uitgevoerd. De expert- en peerreviews zijn ingericht om instellingen te ondersteunen en te stimuleren in de eigen onderwijsinnovatie, en in het bijzonder bij het behalen van de prestatieafspraken die zij gemaakt hebben met het Platform Bèta Techniek. Bij de doorontwikkeling hebben drie aandachtspunten de opzet van de reviews voor het Sprint Programma bepaald. Dit betreffen de doelstellingen in de uitvoering van de reviews:

1. Eigenaarschap bij de instellingen;
2. Meer focus op en inzicht in het 'hoe' van de innovatie;
3. Het verbinden van de verschillende actoren en de niveaus waarin zij opereren in de instellingen.

In 2010 is hieraan toegevoegd:

4. Zichtbaar maken en stimuleren van ingezet beleid en ontwikkelde activiteiten gericht op verduurzaming.

#### **1.4.1 Eigenaarschap bij de instelling**

Het Platform Bèta Techniek beoogt de resultaten van de programma's te verduurzamen. Dat wil zeggen:

- een blijvende groei van de uitstroom uit hoger bètatechnisch onderwijs en instellingen die de innovatie blijven inzetten;
- doorontwikkelen en daarvoor voortdurend leren van de eigen ervaringen en good practices van anderen.

Om het laatste te bereiken zou met name in de 'leer-functie' meer nadruk gelegd moeten worden op eigenaarschap van de instelling. Een leerinstrument zoals expert- en peerreviews moet 'van de instelling' zijn en dus:

- inspelen op de specifieke situatie en aanpak van de instelling;
- gericht op de innovatiebehoefte van de instelling;
- veilig zijn: uitkomsten blijven van en bij de instelling.

#### **1.4.2 Meer focus op het 'hoe' van de innovatie**

In het verantwoordingsgedeelte van de door het Platform Bèta Techniek gehanteerde strategie in het Sprint Programma staat de aandacht voor het 'wat' centraal (bijvoorbeeld 15% meer instroom, verhoging van de doorstroom, intensivering van netwerken).

In de reviews komt de 'leer-functie' - het 'hoe' - centraal te staan. Vaak weet men wel wat men wil bereiken, maar niet (precies) hoe. Good practices worden onvoldoende gedeeld, en intern is te weinig uitwisseling tussen verschillende opleidingen, projecten, stafafdelingen, etc. Zo blijft vaak onduidelijk wat er precies moet gebeuren, op welke manier en door wie, en op welke wijze het verbinden van de vele initiatieven en projecten een versterkende werking kan hebben. Instellingen kunnen hiertoe input van buitenaf gebruiken, van peers en externe experts die mee kunnen denken, concrete voorbeelden en tips kunnen geven of een spiegel kunnen voorhouden waarbij op het beleid en de activiteiten, die nu worden uitgevoerd, gereflecteerd wordt.

#### **1.4.3 Het verbinden van de verschillende actoreniveaus in de instellingen**

De interne focusgroeps gesprekken in de oude M&A leverden reeds een eerste georganiseerd contact op tussen verschillende niveaus: management/bestuur, faculteits/instituutleiding, opleidingsmanagers, docenten en staf. Door met een ander doel en in een andere samenstelling, met afstand van de dagelijkse praktijk, gezamenlijk het gesprek aan te gaan over de huidige innovaties en prestaties, komt men tot meer gedragen doelstellingen, kennisuitwisseling, betere samenwerking en nieuwe ideeën.

Met name docenten waren voor 2009 nog weinig betrokken bij het programma en de bijbehorende doelstellingen. En dit terwijl zij toch degenen zijn die een centrale rol spelen in de uitvoering. Docenten hebben immers directe invloed op de keuzes en prestaties van studenten. Ook kunnen zij van onderop ideeën, kennis en kunde inbrengen die stimulerend werken in het behalen van die doelstellingen. Door externe experts/peers aan een focusgroep-setting te verbinden wordt verdieping gecreëerd met nieuwe input en andersoortige vragen en tips dan binnen de instelling zelf worden opgebracht.

#### **1.4.4 Verduurzaming**

In 2010 is de doelstelling verduurzaming explicieter toegevoegd. Zoals in de paragraaf 1.2 is aangegeven is in 2009 en 2010 het reviewinstrument ingezet ter ondersteuning van de onderwijsinnovatie van de instellingen en is deze tevens gericht op verduurzaming van de aanpak en de te behalen successen na 2010. De instellingen is daarom gevraagd om tijdens de review inzicht te geven in de relatie tussen de innovatievragen en het strategische beleid van betreffende instelling. Dit geeft enerzijds een beeld van de stand van zaken van de prestatieafspraken en anderzijds van de wijze waarop de instellingen na 2010 de verduurzaming van het Sprint Programma gaan vormgeven. De uitkomsten van de review en de analyse van de expertcommissie op dit onderdeel vormen input voor de eerder genoemde duurzaamheidsaudits en verantwoordingsgesprekken, die in het najaar worden uitgevoerd door het Platform Bèta Techniek.

## 1.5 Expertcommissie, expertpool en facilitators

### 1.5.1 Expertcommissie

Voor de reviews is door het Platform Bèta Techniek een expertcommissie benoemd. Deze commissie bestaat net als in 2009 uit:

- Prof. Dr. Taede Sminia, voormalig rector magnificus Vrije Universiteit Amsterdam en voormalig lid van de auditcommissies Sprint HBO en WO;
- Mevr. Drs. A.G.M. Mulder, voormalig lid College van Bestuur van de HAN;
- Prof. Dr. T. Plomp, emeritus hoogleraar Universiteit Twente en voormalig voorzitter van de auditcommissie Sprint WO;
- Dr. F.C. van Rijswijk, voormalig lid Raad van Bestuur Fontys Hogescholen en oud-directeur Faculteit Techniek van Fontys Hogescholen.

Bij de reviews is altijd minimaal één expertcommissielid aanwezig geweest. De leden van de expertcommissie hebben na elke review een reflectieverslag verzorgd aan de hand van een format (zie bijlage VI). Deze reflectieverslagen zijn teruggekoppeld aan de instelling. Hiernaast hebben de leden van de expertcommissie per instelling een beoordeling gegeven van de impact van het Sprint Programma binnen de instellingen. Er werd onder andere gekeken naar de verandering in cultuur, de verduurzaming, verankering en integraliteit van het Sprint Programma de mate van leren/reflectie binnen de instelling (zie bijlage VII voor het format). Dit heeft bijgedragen aan de vorming van een algeheel beeld van de stand van zaken van de prestatieafspraken (en de daarmee samenhangende ontwikkelingen en trends) en de mate van verduurzaming binnen de instellingen. De leden van de expertcommissie doen op basis hiervan in deze rapportage enkele aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de verduurzaming van het Sprint Programma. De reflectieverslagen samen met de algehele reflectie op de impact van het Sprint Programma vormen de basis van deze rapportage.

### 1.5.2 Expertpool

Naast de expertcommissie introduceerde het Platform Bèta Techniek een expertpool. Deze expertpool bestaat uit personen die expert zijn op een bepaald vakgebied (bijvoorbeeld rendement, meisjes, uitwisseling voortgezet onderwijs en hoger onderwijs). Experts kunnen op specifieke innovatievragen worden ingezet. Bij de reviews van 2009 waren alleen de experts vanuit de expertpool aanwezig die expertise hebben op de innovatievragen die centraal staan. Instellingen konden ook zelf personen aandragen voor deze pool (zie bijlage IX). In 2010 hebben de instellingen naast de experts uit de expertpool ook experts vanuit de eigen instelling voor de review benaderd.

De experts is gevraagd om na de review informatie achter te laten bij de instelling (een power point presentatie of een notitie). Hiernaast is hen gevraagd hun impressie van de review op papier te zetten; deze impressies zijn vervolgens door de leden van de expertcommissie in het reflectieverslag meegenomen.

### 1.5.3 Facilitator

De rol van Actis Advies is die van 'facilitator' tijdens de verschillende fasen van de review. Deze rol omvat onder andere:

- ondersteuning bij de organisatie van de reviews;
- fungeren als sparringpartner voor de instellingen bij formuleren en onderbouwen van de innovatievragen;
- intermediair zijn bij het organiseren van de input en de aanwezigheid van experts;
- procesbegeleiding tijdens de review bijeenkomsten;
- het plegen van een externe check op de actielijst.

## 2 Reviews: Opzet en Fasering

### 2.1 Vijf fasen

De opzet en uitvoering van de review kent vijf fasen. Hieronder worden de verschillende fasen toegelicht.

#### 2.1.1 Fase 1: Maken prestatieafspraken

De eerste fase omvat het maken van de prestatieafspraken met het Platform Bèta Techniek. Prestatieafspraken betreffen afspraken over te behalen prestaties door de instelling op een bepaald thema. De volgende drie categorieën prestatieafspraken zijn door het Platform Bèta Techniek bepaald: verhoging van de instroom, vermindering van de uitval en intensivering van netwerken. Concrete prestatieafspraken die hierbinnen vallen zijn bijvoorbeeld 5% groei in de instroom van de technische opleidingen, 8% minder uitval in het eerste jaar van de bètaopleidingen of 10% groei in convenanten met havo/vwo-scholen. De prestatieafspraken geven géén volledig overzicht van wat de instellingen in het kader van het Sprint Programma ontwikkelen en uitvoeren, maar geven weer op welke onderdelen zij verantwoording voor de behaalde prestaties zullen gaan afleggen aan het Platform Bèta Techniek.

In het voorjaar van 2009 hebben de instellingen voor de periode van 2009 en 2010 in overleg met het Platform Bèta Techniek op deze wijze zeven of acht prestatieafspraken (inclusief de drie door het Platform Bèta Techniek vastgestelde categorieën) bepaald. Deze prestatieafspraken zijn vastgelegd in een contract dat door beide partijen is ondertekend. Het betreft dus de eigen ambities van de instelling in het kader van het Sprint Programma, rekening houdend met de eigen aanpak en behaalde successen in de afgelopen jaren. In januari/februari 2010 hebben de instellingen een voortgangsrapportage over de prestatieafspraken gemaakt en met het Platform Bèta Techniek besproken. De uiteindelijke verantwoording van deze prestatieafspraken vindt plaats in het najaar van 2010.

#### 2.1.2 Fase 2: Bepalen innovatiethema's

Nadat de prestatieafspraken zijn gemaakt - waarmee het 'wat' van de inzet en strategie voor de periode 2009-2010 vastligt - komt de focus op het 'hoe' te liggen. Om de prestatieafspraken te behalen is op sommige thema's versterkte inzet of verbetering van de aanpak nodig en soms is het de instelling nog onvoldoende duidelijk hoe zij de prestatieafspraken kunnen waarmaken. Hiertoe kunnen instellingen drie tot vier 'innovatiethema's' benoemen: thema's waarop zij van externe experts of andere instellingen extra kennis en kunde kunnen gebruiken om de eigen onderwijsinnovatie te versterken. Voor de thema's wordt een eerste analyse gemaakt van de huidige situatie en de benodigde expertise. Instellingen geven vervolgens aan of zij een peer- of een expertreview prefereren. Tijdens het voortgangsgesprek in 2010 zijn de nieuwe innovatiethema's door de instellingen aangegeven.

#### 2.1.3 Fase 3: Concretiseren innovatiethema's

In 2009 en 2010 is een eerste uitwerking van de innovatiethema's toegestuurd aan het Platform Bèta Techniek en Actis Advies. Op basis van deze uitwerking vindt een gesprek plaats met een facilitator van Actis. Hierin wordt een verdiepingsslag gemaakt met betrekking tot de innovatiethema's en -vragen. Ook wordt gekeken naar welke personen vanuit de instelling bij de review uitgenodigd worden en welke externe expertise gewenst is. Ten slotte wordt besproken welke informatie door de instelling moet worden verzameld en ter voorbereiding beschikbaar wordt gesteld aan de experts en aanwezigen bij de review. Van dit gesprek wordt een gespreksverslag gemaakt door de facilitator, waarin tevens een conceptprogramma van de review is opgenomen. Dit wordt aan de instelling voor akkoord toegestuurd.

#### **2.1.4 Fase 4: Voorbereiding review**

Het gespreksverslag vormt de basis van de volgende fase: de voorbereiding van de review. In deze fase verzamelt de instelling relevante informatie per thema, en past waar nodig thema's en vragen aan. Tevens worden experts benaderd met de vraag of zij bereid zijn om hun expertise in te zetten voor de review. De door de instelling verzamelde informatie wordt door Actis gebundeld en per email en post verstuurd aan de experts.

De instelling verzorgt het versturen aan de deelnemers van de instelling, en verzorgt de logistieke zaken.

#### **2.1.5 Fase 5: Uitvoering review en vervolg**

In deze fase vindt de review zelf plaats. Na een review wordt er door de instelling een schriftelijk verslag gemaakt en worden actiepunten opgesteld. De actiepunten worden aan het Platform Bèta Techniek toegestuurd. Het aanwezige lid van de expertcommissie verzorgt een reflectieverslag; in 2010 is hier een beoordeling van de verduurzaming aan toegevoegd.

### **2.2 Reviews 2009**

Eind 2009 is er een tussenrapportage van de peer-/expertreview opgesteld. Daarin is onder andere weergegeven dat de instellingen de reviews nuttig, uitdagend en bruikbaar vonden. Ook de expertcommissie is positief over het instrument reviews; de commissie is van mening dat de reviews de instellingen kunnen helpen bij het innoveren. De reviews hebben vaak een katalyserende werking voor de instelling, doordat de ogen worden geopend voor nieuwe invalshoeken; soms wordt duidelijk dat de communicatie tussen de geledingen beter kan en worden controverses binnen een instelling zichtbaar.

Volgens de expertcommissie is er door de reviews in 2009 meer focus gekomen op het 'hoe' van de innovatie, niet alleen in de zin van 'op welke manier' bepaalde thema's aangepakt kunnen worden, maar ook wat dit 'organisatorisch/beleidsmatig' voor de instelling betekent.

De reviews bleken tevens een belangrijke bijdrage te leveren aan het verbinden van actoren (ook van verschillende niveaus) op de instelling. Dit was op verschillende manieren zichtbaar. Zo was er soms sprake van kennismaking tussen mensen van dezelfde instelling. Hiernaast vond er ook meer uitwisseling plaats tussen personen die op verschillende plekken in de organisatie met soortgelijke activiteiten bezig waren of tussen directie en docenten/staf over de stand van zaken of behaalde resultaten op activiteiten in de laatste maanden. Volgens de expertcommissie is in 2009 een belangrijke stap richting eigenaarschap van de instellingen gezet.

### **2.3 Aanbevelingen en aanpassingen opzet na 2009**

De expertcommissie heeft in de tussenrapportage van 2009 de instellingen en het Platform Bèta Techniek aanbevelingen gedaan voor de reviews van 2010. Als overkoepelende aanbevelingen voor 2010 heeft de expertcommissie aangegeven de verantwoordelijkheid voor de opzet en uitvoering van de review (nog) meer bij de instellingen te leggen en instellingen te stimuleren de review in de reguliere beleidscyclus op te nemen. Verder heeft de expertcommissie aanbevolen om:

#### **Voorbereiding**

- de thema's en innovatievragen voorafgaand aan de review met experts af te stemmen en voor te bespreken;
- de beoogde deelnemers van de instelling te brieven op de doelstelling van de review, de thema's en de gewenste uitkomsten;

- in het geval van een peerreview voorafgaand nadrukkelijker binnen de instelling te bepalen wat men van de andere instelling wil leren en wat de gewenste uitkomsten van de peerreview zouden moeten zijn, dit helder weer te geven en daarbij nauwkeurig te bepalen wie bij het voorbespreken met de peer aan tafel dient te zitten om de review daartoe vorm te geven;
- de voorbereidende informatie te voorzien van een heldere analyse van de huidige situatie en de gewenste uitkomst van de review. Hoe beter de zelfanalyse van de instelling is en hoe scherper de innovatievragen geformuleerd zijn, des te groter is de opbrengst van de review.

### **Programma, werkvorm en aanwezig**

- een review te beginnen met een gezamenlijke bijeenkomst waarin de context en het doel van de review (nogmaals) worden verwoord. Hierbij dient aandacht te zijn voor een onderbouwing van de keuze van de innovatiethema's, de positionering van de innovatiethema's in het integrale beleid van de instelling, en een analyse van de huidige situatie en gewenste toekomst;
- aan het einde van de review voldoende tijd te nemen voor een gezamenlijke sessie waarin de voorgenomen acties worden geformuleerd (eventueel voorafgegaan door een kort moment van intern overleg);
- de review plenair af te sluiten en daarbij het lid van de expertcommissie de mogelijkheid te bieden kritisch te reflecteren op de voorbereiding, uitvoering en uitkomsten van de review;
- een brede vertegenwoordiging van de instelling te laten deelnemen aan de review (docenten, projectleiders, beleidsmedewerkers, opleidingsmanagers en instellingsbestuur) met een goede verdeling tussen lijn- en stafmedewerkers;
- naast de experts ook studenten en externe deelnemers (bijvoorbeeld vo-scholen, bedrijfsleven) uit te nodigen om een bijdrage te leveren aan de review.

### **Expertcommissie en expertpool**

- de voorbereiding tussen experts en instellingen te intensiveren: hierbij betreft het dan niet alleen het bespreken van de thema's, innovatievragen en analyse van de huidige situatie maar ook de door de instelling gewenste rol van de expert tijdens de bijeenkomst;
- de experts te vragen niet alleen hun expertise in te brengen in de vorm van een verhaal tijdens de bijeenkomst, maar ook iets concreets (in de vorm van een document en/of powerpoint-presentatie) achter te laten als input voor de reflectie binnen een instelling over mogelijke actiepunten;
- de rol van het lid van de expertcommissie zo min mogelijk alleen die van observator te laten zijn. Een actieve inbreng van de expertcommissie vanuit de ervaringen die dit jaar zijn opgedaan kan de komende reviews zeker ten goede komen;
- bij de indeling van de leden van de expertcommissie op de reviews rekening te houden met de specifieke expertise van de verschillende leden.

### **Actiepunten**

- als Platform Bèta Techniek te bewaken dat er inderdaad actiepunten komen. Het is belangrijk dat het Platform Bèta Techniek regelt dat na een paar weken instellingen hierover benaderd worden;
- er door het Platform Bèta Techniek wordt nagedacht over een mogelijk format voor dergelijke actiepunten.

### **Lerende houding**

- aansluitend bij de aanbevelingen onder 'voorbereiding' heeft de expertcommissie instellingen aangeraden de beoogde aanwezigen voorafgaand aan de review te betrekken bij de voorbereiding (bepalen van thema's, innovatievragen, gewenste expertise, etc.) om de betrokkenheid en aansluiting op de innovatiebehoefte te vergroten.



## Inhoud

- de huidige werkwijze rond bepalen van innovatiethema's ook in 2010 te hanteren;
- na te gaan als Platform Bèta Techniek wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de auditadviezen 2008 en de gekozen innovatiethema's en hierover met instellingen in gesprek gaat.

Bovenstaande punten hebben geleid tot aanpassingen in de voorbereiding, opzet en uitvoering van de reviews. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

## 2.4 Opzet reviews 2010

### 2.4.1 Aanpassingen na reviews 2010

Het Platform Bèta Techniek heeft bijna alle aanbevelingen van de expertcommissie overgenomen. Eén van de aanbevelingen, het nagaan van overeenkomsten en verschillen tussen de auditadviezen 2008 en de gekozen innovatiethema's en deze vervolgens ook met de instellingen bespreken, heeft het Platform Bèta Techniek niet integraal overgenomen. Het Platform Bèta Techniek heeft aangegeven dat de klemtoon dient te liggen op de samenhang van de innovatiethema's met de prestatieafspraken die met het Platform Bèta Techniek zijn gemaakt.

### Vorbereiding

De instellingen zijn in februari 2010 door middel van een brief door het Platform Bèta Techniek op de hoogte gebracht van de aanpassingen en aanbevelingen van de reviews voor 2010. Bij de voorbereiding van de reviews is door de facilitator toegezien dat de daarin beschreven relevante aanbevelingen door de instellingen werden overgenomen. Dit betekent concreet dat er in de aanloop van de review een externe en een interne briefing dient plaats te vinden. Bij de externe briefing wordt de expert nadrukkelijk ingeschakeld. Door voorafgaand aan de review contact op te nemen met de expert wordt de kans vergroot dat de vraag van de instelling beter aansluit bij de expertise van de expert. Naast deze externe briefing, wordt aangeraden een interne briefing te houden met de aanwezigen. De facilitator heeft de aanbevelingen niet alleen mondeling toegelicht in het voorbereidende gesprek, maar de stappen van de voorbereiding en de review zelf heeft de facilitator ook weergegeven in het verslag hiervan met een daarbij passend tijdspad.

### Programma, werkvorm en aanwezigen

De aanbevelingen voor het programma, de werkvorm en de aanwezigen hingen met name samen met de doelstelling verduurzaming en verankering van het Sprint Programma in de instellingen te bewerkstelligen. Concreet betekent dit, dat de review plenair dient te worden geopend. Tijdens deze plenaire sessie wordt de instelling geacht een reflectie op het Sprint Programma van de afgelopen jaren te geven, de opzet en doelstelling van de review uiteen te zetten en de toekomstige acties te presenteren. Voorafgaand aan de review dient de instelling een notitie op te stellen waarin deze punten zijn weergegeven. Aan het eind van de review is gevraagd dat het aanwezige lid van de expertcommissie een eerste mondelinge (kritische) reflectie geeft op de voorbereiding, opzet en uitvoering van de review. Aangezien de reviews van 2010 met name waren gericht op de afronding, het behalen van de prestatieafspraken en eigenaarschap van de instelling, zijn de vragen in het format van het schriftelijke reflectieverslag daarop aangepast (zie bijlage V). Om een beeld te kunnen schetsen over de integraliteit van beleid, de verankering en verduurzaming van Sprint en de cultuurverandering die al dan niet heeft plaatsgevonden bij alle deelnemende instellingen is er een tweede format opgesteld waarin vragen over deze punten zijn opgenomen. Dit format wordt, net als het reflectieverslag, na de review ingevuld door het aanwezige lid van de expertcommissie en is ter ondersteuning van de eindrapportage (zie bijlage VII).



## Expertcommissie en expertpool

Naast het meer directe contact tussen de instellingen en de experts voorafgaand aan de review, zijn er ook andere aanpassingen ingevoerd. Zo is de experts gevraagd om na de review concrete informatie achter te laten voor de instelling (zoals bijvoorbeeld een notitie of een power point presentatie). Hiernaast wordt de experts gevraagd om een korte schriftelijke impressie te geven van de review. Deze impressie kan door de expertcommissie als input worden gebruikt voor het reflectieverslag. De rol van het aanwezige lid van de expertcommissie verandert ten opzichte van 2009 van observator naar een actieve en expertise inbrengende deelnemer.

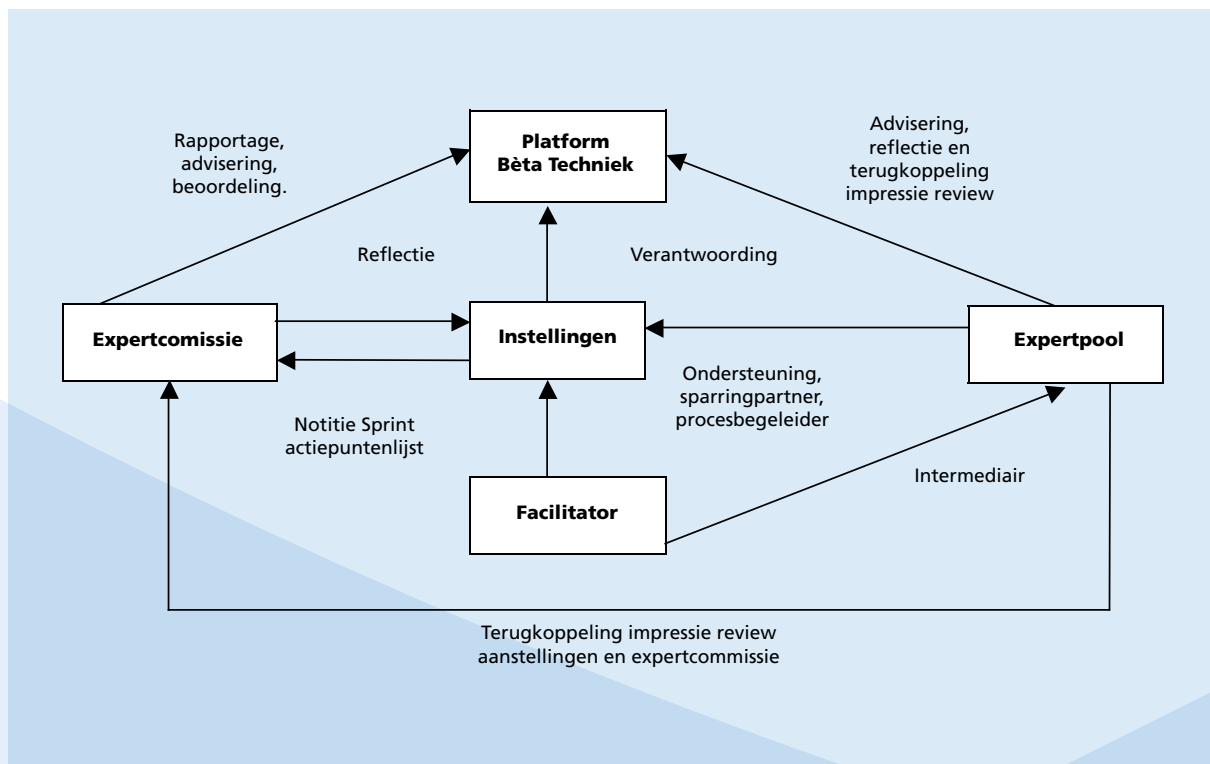
### 2.4.2 Actoren en rollen

Bij de reviews spelen de volgende vijf actoren een rol:

- het Platform Bèta Techniek;
- de expertcommissie;
- de expertpool;
- de instellingen;
- de facilitator.

In figuur 1 zijn de actoren en relaties in het kader van de peer-/expertreview weergegeven.

Figuur 1 de relatie tussen de betrokken actoren van de peer-/expertreviews



In het Sprint Programma staan de instellingen centraal, zij hebben hun prestatieafspraken en ondersteunende innovatiethema's geformuleerd. Aan het einde van het totale programma zullen de instellingen deze prestatieafspraken verantwoorden aan het Platform Bèta Techniek. Dit gebeurt in het najaar van 2010 in de verantwoordingsgesprekken en aan de hand van de duurzaamheidsaudit.

Bij elke peer-/expertreview is één lid van de expertcommissie aanwezig. Na de review stelt het lid van de expertcommissie een reflectieverslag op. Ook vult het lid van de expertcommissie het format voor de verduurzaming van het Sprint Programma in. In het reflectieverslag wordt door het lid van de expertcommissie gereflecteerd op de

review, de notitie van de impact van het Sprint Programma en de actiepunten van de instelling. Ook wordt de input van de externe experts meegenomen. Het reflectieverslag wordt vervolgens teruggekoppeld naar de instelling. Het reflectieverslag wordt tevens besproken in het verantwoordingsgesprek dat het Platform Bèta Techniek met de instellingen houdt.

De expertcommissie rapporteert haar bevindingen over het instrument reviews, haar visie op de impact van Sprint in de instellingen en geeft adviezen/aanbevelingen over de verduurzaming van het Sprint Programma aan het Platform Bèta Techniek.

De externe experts leveren een inhoudelijke bijdrage aan de innovatiethema's van de instellingen. Dit doen zij door reflectie, kennisdeling en het geven van advies over het betreffende thema. Vervolgens stellen de externe experts een impressieverslag op. Dit verslag koppelen zij terug aan de instelling en het aanwezige lid van de expertcommissie.

De facilitator is ondersteunend naar de leden van de expertcommissie en de instellingen. Voor de instelling is de facilitator een sparringpartner bij het formuleren en onderbouwen van de innovatievragen, denkt mee met programma van de review, is intermediair bij de aansluiting van de innovatievraag op de expert en procesbegeleider bij de reviewbijeenkomsten.

## 2.5 Verdeling expert- en peerreviews

Dertig instellingen hebben in 2009 en 2010 deelgenomen aan het Sprint Programma van het Platform Bèta Techniek, waarvan zeventien hogescholen en dertien universiteiten. Net als in 2009 hebben ook in 2010 twintig instellingen voor een expertreview gekozen en tien instellingen voor een peerreview. In totaal hebben er twintig expertreviews<sup>1</sup> en vijf peerreviews plaatsgevonden. In 2010 hebben alle peerreviews plaatsgevonden met twee instellingen. In 2009 hebben vier van de vijf peerreviews plaatsgevonden met twee instellingen, één peerreview heeft met drie instellingen plaatsgevonden. Elke instelling heeft deelgenomen aan één review.

---

<sup>1</sup> De review van de HS Leiden zal in het najaar van 2010 plaatsvinden. De voorbereidingen hebben wel plaatsgevonden.

### 3 Reviews inhoudelijk: Innovatiethema's & innovatievragen

De instellingen hebben evenals vorig jaar op basis van de prestatieafspraken (bijlage I) met het Platform Bèta Techniek, zelf drie tot vier innovatiethema's vastgesteld voor de review. Hierbij is hen meegegeven zoveel mogelijk aan te sluiten bij de eigen situatie en vraagstukken, en zich te richten op hoe de onderwijsinnovatie te versterken (doelstelling 1 en 2 van de reviews). In bijlage II is in een tabel weergegeven welke thema's zijn gekozen. Alle instellingen hebben een voorbereidend gesprek met de facilitator gevoerd over de focus en inrichting van de review. Van de voorbereidende gesprekken is door de facilitator een verslag gemaakt, dat het startpunt vormde voor de verdere voorbereidingen voor de review (zie een voorbeeld hiervan in bijlage X).

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke thema's zijn gekozen, welke relatie deze hebben met de prestatieafspraken, en hoe zij zich verhouden ten opzichte van de innovatiethema's van 2009.

#### 3.1 Keuze thema's (2010)

In bijlage II is weergegeven welke innovatiethema's zijn gekozen. Veel minder dan in 2009 vond verandering van focus of type innovatievraag plaats naar aanleiding van het voorbereidend gesprek. Instellingen bleken met de ervaring van de review van 2009 dit jaar een helder beeld te hebben van wat ze met de review wilden bereiken en op welke manier zij dat zouden willen doen. Evenals vorig jaar is een rubricering (zie bijlage IV) gemaakt van de thema's teneinde de trends, overeenkomsten en verschillen tussen instellingen weer te geven. Weergave van de verdelingen geeft het volgende beeld:

Tabel 1 Vergelijking innovatiethema's 2009 en 2010

Rubriek	Prestatieafspraken	Innovatiethema's 2009	Innovatiethema's 2010	Vershil 2010 tov 2009
1. Rendement/doorstroom/uitval verminderen*	30	13	15	+
2. Werving/voorlichting*	10	13	16	+
3. Samenwerking vo/mbo*	27	20	14	-
4. Samenwerking arbeidsmarkt*	6	6	9	+
5. Effectmeting/resultaat monitoren	2	3	2	-
6. Doelgroepen*	8	11	6	-
7. Internationalisering	4	3	3	0
8. Interne processen	2	3	3	0
9. Alumnibeleid	3	1	2	+
10. Aanbod en programma	13	4	7	+
11. Lerarenopleiding	3	2	2	0
12. Deeltijdonderwijs	1	2	0	-
13. E-learning	4	2	1	-
14. Overig**	5	0	5	+
15. Samenwerking met andere HO-instellingen	2	0	2	+

\* Behoren bij de door het Platform Bèta Techniek bepaalde thema's "instroom", "uitval", "netwerken" en meisjes

### 3.1.1 Stijgers en dalers

In 2009 zijn 83 thema's behandeld tijdens de reviews en in 2010 87 thema's. Belangrijkste stijgers ten opzichte van 2009 zijn: rendement/doorstroom/uitval verminderen, werving/ voorlichting, samenwerking arbeidsmarkt, alumni beleid, aanbod en programma, overig en samenwerking met andere HO-instellingen. Een toename van het aantal innovatiethema's in deze rubrieken is te verklaren door de verschuivende focus van het Platform Bèta Techniek en de instellingen naar acties gericht op verbetering van rendement, doorstroom en uitstroom (zie 5.2.1).

De stijging van 0 naar 5 van de rubriek 'Overig (nr 14)' is opvallend. De innovatiethema's die onder het kopje 'overig' zijn ondergebracht zijn: Emmen Techniekstad (Stenden), Inspiratie en nieuwbouw (NHTV), Inrichting workshop multimedia in het onderwijs: duaal college geven (TUD) en Portfolio Onderzoek (HAN/HvA).

Innovatiethema's die in 2010 minder op de agenda stonden zijn: samenwerking vo/mbo, effectmeting/ resultaatmeting (kleine daling), deeltijdonderwijs en e-learning. Met name de daling bij 'samenwerking vo/mbo', 'doelgroepen' en 'deeltijdonderwijs' is opvallend. De eerste twee vallen onder de door het Platform Bèta Techniek verplicht gestelde prestatieafspraken en stonden vorig jaar veelvuldig centraal tijdens reviews. In de voorbereidende gesprekken gaven instellingen aan uit de review van vorig jaar voldoende inzichten op deze thema's te hebben opgedaan om de komende periode gericht beleid en acties te ontwikkelen en uit te voeren, danwel dat andere innovatiethema's nu meer prioriteit krijgen.

Het aantal keren dat 'Internationalisering', 'Interne processen' en 'lerarenopleiding' op de agenda stond is gelijk gebleven.

### 3.2 Vergelijking innovatiethema's 2009-2010

In bijlage III, tabel 3 zijn per instelling de innovatiethema's van 2009 weergegeven. In deze paragraaf wordt een vergelijking gemaakt tussen de gekozen innovatiethema's in 2009 en 2010.

Hierbij heeft de expertcommissie vastgesteld dat er drie strategieën zichtbaar zijn (zie bijlage V):

1. het innovatiethema is nieuw toegevoegd, (in tabel in oranje)
2. hetzelfde thema is op de agenda gezet, maar de focus verschilt ten opzichte van vorig jaar (bijvoorbeeld een ander aspect van verhogen rendement, of andere doelgroep bij doelgroepenbeleid), (in tabel in lichtblauw)
3. hetzelfde thema is op de agenda gezet, en er vindt een verdieping plaats ten opzichte van 2009 (bijvoorbeeld na een verkenning van hoe samenwerking met bedrijfsleven vorm te geven in 2009, is in 2010 een review met bedrijven georganiseerd om concrete afspraken te maken), (in tabel in donkerblauw)

In bijlage V is per innovatiethema per instelling weergegeven welke strategie gevolgd is.

### 3.3 Bijzonderheden per rubriek

Over het algemeen zijn innovatiethema's in de diverse rubrieken door zowel hogescholen als universiteiten geagendeerd voor de review. De rubrieken 'effectmeting en resultaten monitoren (2x)', 'doelgroepen (6x)', 'interne processen (3x)' en 'alumni beleid (2x)' zijn alleen door hogescholen gekozen. Terwijl de rubrieken 'internationalisering (3x)', 'lerarenopleiding (2x)' en 'e-learning (1x)' alleen door universiteiten op het programma zijn gezet.

Hieronder zijn voor de vier meest gekozen rubrieken opvallende bevindingen en bijzonderheden beschreven. Een volledig overzicht van deze bijzonderheden is opgenomen in bijlage XII, tabel 9.

### **Rubriek 1: Rendement/doorstroom/uitval verminderen**

Deze rubriek is gekozen door acht hogescholen en zeven universiteiten. Bij drie van de vijf peerreviews stond een innovatiethema behorend bij deze rubriek op de agenda. Voor vijf instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor vier instellingen is hetzelfde thema in 2010 op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van 2009. Voor zes instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden van het thema (zie ook 3.2). Uit de reflectieverslagen van de instellingen die het onderwerp ter verdieping op de agenda hebben gezet, kan worden opgemaakt dat in de meeste gevallen de review voortbouwt op die van 2009. Hierbij wordt ook vaak genoemd dat de aanwezige experts en lid van de expertcommissie merken dat er is gereflecteerd op 2009, bijvoorbeeld doordat in het concretiseren van het innovatiethema wordt verwezen naar de uitkomsten van vorig jaar, de sindsdien uitgevoerde activiteiten en de vragen die nu resten of zijn gerezen. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat deze instellingen dit thema en de verduurzaming daarvan van groot belang vinden en onder andere op deze wijze vormgeven.

Opvallend is dat de innovatievragen behorend bij de thema's in deze rubriek nog veel onderzoekende vragen zijn. De instellingen zijn zich bewust van het belang van verbetering van rendement en uitstroom, maar zijn vooral zoekende naar hoe dit zo adequaat mogelijk kan worden aangepakt. Soms lijkt het erop dat men op zoek is naar die ene sleutelfactor, het 'gouden ei' dat direct effect zal hebben. Goede analyses van de eigen rendementen, factoren die ertoe doen bij verbetering daarvan en ideeën rond ontwerpend onderzoeken van dit thema blijken echter veelal afwezig. Als die er wel zijn, bijvoorbeeld in de vorm van beleidsplannen over Studiesucces (bij 5 instellingen aangetroffen) zijn instellingen met name geïnteresseerd in een reflectie hierop door een expert of in verbreding van draagvlak voor de uitvoering hiervan onder staf/docenten en soms ook studenten.

### **Rubriek 2: Werving en voorlichting**

Innovatiethema's in de rubriek 'Werving en voorlichting' zijn door acht hogescholen en zeven universiteiten op het programma gezet. Twee van de vijf peerreviews hadden dit thema op de agenda staan. Voor drie instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor zes instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor zes instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden op het thema. De innovatiethema's van de rubriek 'Werving en Voorlichting' hangen dit jaar sterk samen met rubriek 1. Meer dan vorig jaar ligt de focus in de innovatievragen op hoe een goede invulling van de werving en voorlichting kan bijdragen aan het verhogen van het rendement en verminderen van de uitval. Instellingen zijn op zoek naar manieren om 'realistische voorlichting' vorm te geven, door middel van 'beroepsbeelden' de verwachtingen van toekomstige studenten te managen en met behulp van BètaMentality meer studenten op de juiste opleiding te krijgen. Deze drie invalshoeken lijken een trend te vormen in het hoger bètatechnisch onderwijs. Werving en voorlichting is niet meer gericht op zoveel mogelijk leerlingen verleiden om de eigen instelling te kiezen. Instellingen willen werken aan realistische beelden bij een opleiding (ook als dat aan een andere instelling is), interessante en relevante toekomstbeelden en een optimale aansluiting tussen hetgeen de student verwacht en hetgeen de instelling biedt. Dit heeft als gevolg dat de inhoud van het onderwijs en de communicatiestrategie van instellingen en opleidingen steeds dichterbij elkaar komen te liggen en dat duidelijk onderscheid en versterking tussen werving, voorlichting, aansluiting en keuzebegeleiding steeds relevanter wordt.

### **Rubriek 3 Samenwerking VO / MBO**

Deze rubriek is gekozen door zeven hogescholen en zeven universiteiten. Twee van de vijf peerreviews hadden dit thema op de agenda staan. Voor één instelling is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor twee instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor elf instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema. De focus in de innovatiethema's behorend tot deze rubriek ligt met name op de verduurzaming van de contacten in de keten. Instellingen geven aan de afgelopen jaren nadrukkelijk

geïnvesteed te hebben in de samenwerking met vo en mbo. Met het verdwijnen van de stimulering van het Platform Bèta Techniek na 2010 stellen instellingen zichzelf de vraag hoe de waardevolle relaties duurzaam kunnen worden voortgezet.

Innovatievragen raken het opzetten van een loket of het inrichten van een samenwerkingsverband waarin zowel vo/mbo als ho eigenaar zijn en (financieel) investeren. Meer dan andere thema's/onderdelen lijkt de samenwerking in de keten te zijn gefinancierd met projectgeld en wordt het steeds urgenter om financieringsmodellen te creëren waarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld en ook financieel wordt vertaald.

Bij deze innovatiethema's is door de instellingen vaak ingezet op de aanwezigheid van het vo/mbo tijdens de review, danwel relevante ho-instellingen in de regio om regionale samenwerking te bevorderen. Voor de instelling die het thema nieuw heeft toegevoegd is er voornamelijk een link met rendement; 'samenwerking met VO om meer studiesucces te bereiken'.

#### **Rubriek 4 Samenwerking arbeidsmarkt**

Deze rubriek is gekozen door zes hogescholen en vier universiteiten. Drie meer dan in 2009. Drie van de vijf peerreviews hadden dit thema op de agenda staan. Voor zeven instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd. Voor drie instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema.

Bij de universiteiten ligt de focus bij de innovatiethema's behorend tot deze rubriek met name op de wijze waarop de samenwerking met het bedrijfsleven kan worden vormgegeven of versterkt om zo een bijdrage te leveren aan de kwaliteit/inhoud van het onderwijs, danwel het verhogen van de instroom (beroepsbeelden). Hierbij was vaak sprake van een oriënterende / verkennende fase.

Bij de hogescholen ligt de focus vaker op het (verder) ontwikkelen en intensiveren van contractactiviteiten en -onderzoek. De samenwerking met het bedrijfsleven is hier vaak al behoorlijk ontwikkeld, maar investering in de relatie met bedrijven wordt als kans gezien voor de toekomst, niet alleen om de kwaliteit en gerichtheid van het onderwijs te verhogen maar ook om de verwachte financiële tegenslagen op te vangen.

Instellingen lijken de samenwerking in de regio steeds beter op het netvlies te hebben, en met betrekking tot samenwerking met de arbeidsmarkt goed te duiden waar ze staan en waar behoefte aan is om het onderwijs blijvend te vernieuwen en de uitstroom steeds beter af te stemmen op het afnemende veld.

### **3.4 Trends in innovatiethema's**

Wanneer we de keuze van de innovatiethema's en gerichtheid van de innovatievragen beschouwen zijn enkele trends de afgelopen twee jaar zichtbaar geworden:

#### **Trend 1 Meer focus op doorstroom/uitstroom**

Instellingen lijken de focus van het Sprint Programma te volgen. In 2010 stond meer dan daarvoor het thema rendement (doorstroom/uitstroom) centraal in de innovatiethema's en innovatievragen. Ook wanneer men zich richt op verbetering van de instroom bijvoorbeeld door realistische voorlichting of intensievere studiekeuzebegeleiding, wordt als uiteindelijk doel verbetering van het rendement genoemd. Daarbij is het zoals eerder aangegeven opvallend dat instellingen op zoek zijn naar 'het gouden ei', die ene sleutelfactor die direct tot succesvolle innovaties en interventies leidt. Te vaak ontbreken goede analyses van de huidige situatie en kansrijke maatregelen.

#### **Trend 2 Aansluiting op strategische visie en beleid: verduurzaming**

Een tweede trend is zichtbaar in de mate waarin instellingen innovatiethema's en innovatievragen laten aansluiten bij visie, strategie en beleid. Meer bewust van het nut van een review hebben zij zich vooraf de vraag gesteld wat geagendeerd dient te worden teneinde de eigen aanpak te versterken. Voorbeelden hiervan zijn te zien in thema's als het wel of niet aanbieden van een brede bachelor, de ontwikkeling van associate degrees en het innovatief

ontwikkelen van het masteraanbod om toekomstig succes van de instelling te vergroten. De reviews worden gebruikt om de eigen situatie te analyseren, de gedachten te ordenen, expertise van buitenaf te benutten en te komen tot acties die aansluiten bij het instellingsbeleid.

### **Trend 3 Professionalisering**

Veel toelichtingen op de innovatiethema's, geschreven door de instellingen, raken aan een trend die we hier in alle breedte 'professionalisering' (in het kader van het Sprint Programma) noemen. Instellingen geven aan te willen werken aan het verbeteren van de organisatie en de mensen die er werken, onder andere door goede kwaliteitszorg, verbeterde PDCA-cycli, optimaliseren van organisatieprocessen, etc. Men stelt vaak vast dat er al heel veel gebeurt, maar dat het beter kan, en met meer effect. Hiervoor is een aantal zaken nodig als bewustwording en draagvlak onder de medewerkers, voldoende kennis en handvatten voor ontwikkeling en uitvoering van activiteiten en resultaatgerichtheid. Onder de noemer 'meten is weten' stellen instellingen zich de vraag hoe zij verbetering kunnen aanbrengen in het monitoren en evalueren van de activiteiten in en om het Sprint Programma.

### **Trend 4 Verdieping en intensivering netwerk**

Een vierde trend, tenslotte, betreft de zoektocht naar het verdiepen en intensiveren van de netwerken die instellingen de afgelopen jaren hebben opgezet, met het voorgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, primair onderwijs, bedrijfsleven, etc. Met name op dit gebied is door instellingen veel gebruik gemaakt van projectgeldten vanuit Sprint. Zoals eerder beschreven ziet men zich nu voor de uitdaging geplaatst deze netwerken waarbinnen vaak zeer relevante en succesvolle activiteiten worden uitgevoerd voort te zetten na 2010. Instellingen zijn zich bewust van het nut en de noodzaak van de samenwerkingsverbanden tussen de instelling en het toeleverende onderwijs en afnemend veld. Meer dan vroeger is deze samenwerking noodzakelijk om het onderwijs voortdurend te innoveren en tevens vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten. Hiervoor is gezamenlijke verantwoordelijkheid noodzakelijk, ook vertaald in gezamenlijke investering. Hoewel gesteld kan worden dat instellingen wellicht wat te laat begonnen zijn aan het goed aanpakken van dit vraagstuk, is het verheugend te zien met welk enthousiasme en doorzettingsvermogen dit nu wordt gedaan. Tevens is het hoopvol te zien dat de samenwerkingspartners hier graag in meedenken en -doen.

## **3.5 Doelstellingen reviews: eigenaarschap, focus op het 'hoe' en verduurzaming**

Met de keuze van de innovatiethema's en het bepalen van de innovatievragen zijn instellingen in staat gesteld aan te sluiten bij de eigen situatie en eigen vraagstukken. Hiermee is het eigenaarschap voor zowel de opzet als de uitkomsten bij de instelling gelegd en de kans op follow up vergroot. Nog meer dan in 2009 hebben instellingen van tevoren nagedacht over wat ze met de review wilden bereiken, en welke vragen zij hebben met betrekking tot de eigen onderwijsinnovatie. Geconcludeerd kan worden dat hierdoor voldaan is aan de eerste doelstelling van de reviews; instellingen hebben laten zien dat zij de doelstellingen van het Platform Bèta Techniek integreren in het eigen instellingsbeleid en de uitvoering daarvan.

Ook de tweede doelstelling (focus op het 'hoe') is bereikt door deze werkwijze. Doordat het 'wat' eerder was vastgelegd in de prestatieafspraken werden instellingen in staat gesteld zich te richten op het 'hoe' van de innovatie. Veel innovatievragen hadden te maken met innovatieprocessen: hoe iets kon worden aangepakt, opgezet, verbeterd, geëvalueerd, etc. Tenslotte blijken de instellingen bij veel innovatievragen zelf de focus gekozen te hebben die gericht is op verduurzaming, met name door verdere aansluiting bij strategische visie en beleid en door intensivering en verdieping van bestaande netwerken.





## 4 Reviews: Uitvoering en proces

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de reviews zijn verlopen. Op procesniveau wordt uiteengezet wat de belangrijkste waarnemingen en conclusies zijn; dit gebeurt op basis van de door de expertcommissie opgestelde reflectieverslagen per review. In deze reflectieverslagen zijn met betrekking tot de uitvoering van de reviews zijn de onderstaande punten steeds beschreven:

- kwaliteit van de voorbereiding, inclusief beoordeling notitie Sprint Programma;
- setting: deelnemers, opzet en werkvorm;
- aansluiting en gebruikmaking van aanwezige expertise;
- resultaatgerichtheid en focus: komen tot actiepunten;
- lerende houding van de aanwezigen.

In de uitvoering en proces is zoveel mogelijk gestreefd naar aansluiting bij de doelstellingen eigenaarschap en verbinding van actoren/niveaus.

In de tekst worden illustrerende of ondersteunende quotes gebruikt vanuit de door de expertcommissie opgestelde reflectieverslagen.

### 4.1 Voorbereiding

Voor alle instellingen bestond de voorbereiding van de review (fase 4, zie paragraaf 2.1.4) uit:

- het verzamelen (en deelnemers voorzien) van relevante informatie;
- het uitnodigen en voorbereiden van mensen in de instelling;
- het uitnodigen en voorbereiden van de experts;
- het schrijven van een notitie met een terugblik en vooruitblik op het Sprint Programma op de instelling.

#### 4.1.1 Aangeleverde informatie

Uit reflectieverslagen van de expertcommissie komt naar voren dat men in veertien gevallen de aangeleverde informatie goed, helder en relevant vond. In vier gevallen was de informatie wat (te) veel maar wel goed en relevant. In zeven gevallen was de informatie goed, relevant en (iets te) beknopt. Bij vier instellingen vond de expertcommissie dat de aangeleverde informatie te beperkt, minder relevant of summier was. Over het algemeen kan dus gesteld worden dat de aangeleverde informatie relevant, nuttig en voldoende was. Het blijkt dat de instellingen meer dan vorig jaar hun informatie hebben afgestemd op het doel en de focus van de review, en daardoor minder 'papierpakketten' hebben samengesteld. In de meeste gevallen betekende dit weliswaar minder maar wel voldoende en meer toegespitste informatie ter voorbereiding van deelnemers en experts.

Eén van de aanbevelingen uit de tussenrapportage van 2009 was het samenstellen van een oplegger ter introductie van het innovatiethema. In 2010 is daadwerkelijk vaker een oplegger per innovatiethema door de instellingen opgesteld, waarin de stand van zaken op en de focus van het thema, de concrete vragen en verwachtingen voor de expert, de opzet van de sessie en de verwachte voorbereiding door de deelnemers is weergegeven. Deze was echter in sommige gevallen te algemeen beschreven, of de vragen waren te basaal om een gerichte focus voorafgaand aan de review te creëren (de instelling zette in dat geval vaak in op een verkenning bijvoorbeeld door het stellen van de vraag: 'Hoe zouden we x of y kunnen aanpakken of verbeteren?'). Ongeveer tweederde van de instellingen gaf ook inzicht in de verbinding tussen innovatiethema's, door aan te geven welke acties er in het verleden reeds zijn uitgevoerd en welke kansen men voor de toekomst zag. In de notitie over het Sprint Programma in de instelling is hier in de meeste gevallen op doorgegaan (zie hieronder).

Geconcludeerd kan worden dat er ten opzichte van vorig jaar een aanzienlijke verbetering is geconstateerd door de expertcommissie. Relevante, beknopte informatie met goede analyses en vragen leidde over het algemeen tot een goede voorbereiding van de reviews.

De onderstaande quote uit een van de reflectieverslagen geeft dit weer:

“De kwaliteit van de voorbereiding was adequaat; van te voren was een goed gestructureerde en inhoudelijk aanspreekbare notitie toegestuurd. Er was relevante en heldere informatie, de gesprekspartners (organisatoren van het programma) zaten zeer goed in de stof, en hadden helder voor de geest wat zij met de review wilden bereiken.”

#### 4.1.2 Voorbereiden deelnemers en experts

De expertcommissie heeft in de tussenrapportage aan de instellingen de aanbeveling gedaan de voorbereiding van de review tussen instelling en deelnemers en experts te intensiveren (zowel waar het de innovatiethema's betreft als de gewenste rol en inbreng van beiden). Dit is door de instellingen goed opgepakt. In de voorbereidende gesprekken heeft de facilitator gewezen op het nut van een dergelijk voorbereidend contact en waar nodig zijn contactgegevens van experts aan de instelling doorgegeven. In de meeste gevallen is door de instelling vooraf met de experts gesproken, nádat zij de informatie ter voorbereiding hadden ontvangen. Het (telefonische) contact tussen de instelling en de experts heeft veelal plaatsgevonden in de week voor de review. Dit gesprek gaf instelling en expert de gelegenheid verder met elkaar af te stemmen en mogelijk aanwezige vragen vooraf te bespreken. Dit heeft geleid tot beter voorbereide experts en meer focus in hun inbreng en rol.

“Het was duidelijk te merken dat de aanwezigen van de instelling goed op de hoogte waren van het programma, de stand van zaken en de doelen van deze meeting. Ook de experts van buiten en de vertegenwoordigers van het VO scholen netwerk waren goed geïnformeerd.”

Bij slechts een klein aantal instellingen was verbetering te zien in de voorbereiding van de deelnemers, bijvoorbeeld door het organiseren van interne voorbereidende bijeenkomsten. Daardoor waren ook dit jaar in zeker de helft van de reviews deelnemers aanwezig die pas op de dag van de review een idee kregen van wat de bedoeling was en wat van hen werd verwacht, hoewel zij ver van tevoren waren uitgenodigd en ruim voor de review de informatie toegezonden hadden gekregen.

#### 4.1.3 Externe aanjager

In deze fase heeft Actis Advies als facilitator vooral ondersteund in de vorm van het voorzien van de instellingen van overzicht en planning: wat moet wanneer gedaan zijn en door wie? Worden de deadlines voor het aanleveren van informatie aangehouden? En wordt de informatie zoals afgesproken in het voorbereidend gesprek ook daadwerkelijk aangeleverd?

Het bleek dat deze rol van de externe aanjager ook in 2010 van groot belang was. In de dagelijkse drukte op de instellingen is het belangrijk dat er van buitenaf impulsen en reminders komen om de voorbereiding van de review goed en tijdig te verzorgen. Tevens heeft Actis Advies waar nodig de rol van intermediair tussen instelling en experts vervuld: in het vinden van de juiste expert bij een innovatiethema en het managen van de verwachtingen rond programma, inbreng en rol. Weliswaar hebben de instellingen in de voorbereiding van de experts meer dan in 2009 zelf een rol gespeeld, maar regelmatig werd nog 'geleund' op de inbreng en het netwerk van de facilitator en het Platform Bèta Techniek.

## 4.2 Setting: deelnemers, opzet en werkvorm

Alle reviews, op één na, hebben in 2010 plaatsgevonden op de instellingen zelf. Een van de reviews vond plaats in een conferentieruimte van een hotel. In vrijwel alle gevallen zijn één of meerdere lokalen in de instelling gebruikt.

### 4.2.1 Deelnemers

Net als in 2009 was een grote variatie te zien in het type, functieniveau en focus van de deelnemers (zie bijlage VIII). Meer dan in 2009 is door de instellingen gericht uitgenodigd en dit bleek goed te werken. Veelal werd per thema benoemd wie van belang was om de sessie op dat thema tot een succes te maken. Bij een meer strategisch gerichte sessie waren vaak meer opleidingsmanagers, directeuren, etc aanwezig, terwijl bij thema's die meer op werving&voorlichting gericht waren juist meer docenten en communicatiemedewerkers aan tafel zaten. Dit leidde volgens de expertcommissie tot uitwisseling en discussies die voor deelnemers relevant en nuttig bleken. Ook het aantal deelnemers per instelling varieerde van vijf tot meer dan vijftig (gemiddeld ongeveer twintig per review), wederom vaak goed afgestemd op het doel en de focus van (het onderdeel van) de review. Bij eenderde van de reviews (ongeveer een kwart meer dan in 2009) waren externe vertegenwoordigers van bedrijfsleven, vo en mbo als deelnemers aanwezig.

Bij alle reviews was een lid van de expertcommissie en de facilitator aanwezig.

“Bij de themabesprekingen waren circa elf medewerkers van de instelling aanwezig. Deelnemers waren ondermeer programmamanagers, projectleiders, teamleiders, docenten en stafmedewerkers. De andere instelling was vertegenwoordigd door circa acht medewerkers. De delegatie bestond uit programmamanagers, teamleiders, coördinatoren en docenten.”

“De review werd voorgezeten door de Vice-Decaan Onderwijs van de Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI). Bij de sessies waren onderwijsdirecteuren, opleidingscoördinatoren, studenten, docenten en studieadviseurs aanwezig. Ongeveer twintig medewerkers en studenten van de instelling namen deel aan de review.”

Geconcludeerd kan worden dat de ervaringen uit de review 2009 zijn meegenomen bij het bepalen en uitnodigen van de deelnemers. Over het geheel genomen kan gezegd worden dat de aanbevelingen van de expertcommissie zoals in de tussenrapportage zijn beschreven, waar relevant voor de instellingen, zijn overgenomen.

### 4.2.2 Bespreking/behandeling notitie

Het Platform Bèta Techniek heeft de aanbeveling van de expertcommissie (in de tussenrapportage) overgenomen ten aanzien van het bespreken van de stand van zaken en focus van de review tijdens een plenaire sessie bij de start van de bijeenkomst. Concreet betekende dit dat van de instellingen werd verwacht dat de Sprintnotitie aan het begin van de review voor alle experts en deelnemers werd toegelicht. Tijdens de voorbereidende gesprekken bleek dat enkele instellingen van deze opzet wilden afwijken. In een aantal gevallen ten behoeve van het programma van de review (deze instellingen waren van mening dat het bespreken van de notitie teveel tijd in beslag zou nemen). In andere gevallen wilden instellingen de deelnemende docenten en communicatiemedewerkers niet belasten met strategische verhandelingen (met name in het geval van peerreviews werd hier de voorkeur aan gegeven). Daarom is in overleg met het Platform Bèta Techniek gekozen voor een aantal werkbare varianten:

- plenair bespreken van de notitie aan de hand van een presentatie (22 instellingen);
- voorafgaand aan de review in klein gezelschap bespreken van de notitie met het lid van de expertcommissie (vier instellingen);
- of tijdens de lunch in klein gezelschap bespreken van de notitie met het lid van de expertcommissie (twee instellingen).

Plenaire presentaties werden veelal verzorgd door de directeur van de bèta- of techniefaculteit, danwel door de Sprintcontactpersoon. In sommige gevallen werd tijdens de subsessies voor het betreffende innovatiethema verder doorgegaan op de toelichting. De presentatie bleek vaak interessant en nuttig, voor de deelnemers van de instelling zelf en zeker voor externe aanwezigen. De toelichtingen zijn over het algemeen als helder en duidelijk beoordeeld door de expertcommissie.

Bij de bespreking die voorafgaand aan de review of tijdens de lunch waren gepland (drie peerreviews) waren directeuren techniek, danwel voorzitters/leden van College van Bestuur aanwezig, geflankeerd door de Sprintcontactpersonen. Deze besprekingen zijn door de betreffende leden van de expertcommissie en de instellingen als zeer interessant, verhelderend en nuttig ervaren.

“Door de contactpersoon Sprint werd een duidelijke toelichting op de notitie gegeven. Mijn indruk is dat de deelnemers, die allen bij het Sprint Programma betrokken zijn, de toelichting herkenden en onderschreven”.

#### 4.2.3 Programma en werkvormen

Een van de aanbevelingen van de expertcommissie (in de tussenrapportage) betreft het gezamenlijk starten en afsluiten van de review. Bij de start zou daarbij aandacht moeten zijn voor het doel en de focus van de review, bij de afsluiting voor het formuleren van conclusies en mogelijke actiepunten, aangevuld met een eerste reflectie door het aanwezige lid van de expertcommissie. Vrijwel alle instellingen hebben deze elementen opgenomen in het programma en deze aanpak heeft de beoogde effecten gehad.

Instellingen die drie of meer innovatiethema's op de agenda hadden voor de review zagen zich in het voorbereidend gesprek voor de keuze geplaatst voor ofwel plenaire sessies, danwel subsessies per innovatiethema. Het plenair behandelen van de thema's stelde alle deelnemers in staat de gehele review bij te wonen en daarmee de verbanden tussen de thema's en met het instellingsbeleid en de beoogde acties te zien en mede vorm te geven. Echter, deze variant bood minder tijd voor elk thema afzonderlijk en is minder geschikt voor grotere groepen deelnemers. Gebruikmaken van subsessies maakt het mogelijk richter mensen uit te nodigen en verder de diepte in te gaan op het betreffende thema; tevens is meer tijd beschikbaar om met elkaar informatie uit te wisselen en te komen tot conclusies. Echter, dit gaat mogelijk ten koste van verbanden tussen thema's, maar zeker ook van de uitwisseling tussen de deelnemers.

Met de ervaringen van vorig jaar in het achterhoofd bleek het voor instellingen goed mogelijk om met input van de facilitator keuzes te maken, of varianten op het genoemde te bedenken, al naar gelang de gewenste focus en uitkomsten van de review. Soms werd gekozen voor een langere opzet: een dag in plaats van een dagdeel voor een expertreview om zo toch een plenaire invulling te kunnen geven. Twee voorbeelden van programma's zijn opgenomen in bijlage XI.

Vijftien instellingen hebben gekozen voor een plenaire sessie (waarvan één peerreview). Bij deze reviews vond wel vaak een 'wisseling van de wacht' plaats per thema: sommige deelnemers waren slechts bij één thema aanwezig. Veertien instellingen (en twee peerreviews) hebben gewerkt met subsessies, maar zoals gezegd wel met een gezamenlijke start en afsluiting.

## 4.3 Experts en gebruik expertise

Op alle thema's waar door de instellingen een bijdrage van een expert gewenst was, is daadwerkelijk een expert gevonden. Het bleek in 2010 makkelijker om experts te vinden: enerzijds omdat meer (mogelijke) experts bekend waren met reviews en positieve ervaringen hadden opgedaan in 2009 (als expert of als deelnemer). Anderzijds omdat instellingen een beter beeld hadden van de expertise die gewenst was en er meer tijd beschikbaar was voor het vinden en uitnodigen van die experts. Ook bleken instellingen meer dan in 2010 in staat zelf experts te noemen en te benaderen vanuit het eigen netwerk of zelfs binnen de eigen instelling; bij vijf reviews vervulden mensen van de eigen instelling (vaak een andere faculteit of afdeling) de rol van expert.

De externe experts die een bijdrage hebben geleverd is gevraagd concrete informatie achter te laten bij de instelling (bijvoorbeeld een notitie met advies of een powerpoint presentatie), en een achteraf korte reflectie op hoe zij de review hebben ervaren. Deze korte reflectie heeft het lid van de expertcommissie gebruikt als input voor het reflectieverslag.

"De externe experts waren goed geïnstrueerd en wisten goed wat van hen werd verwacht. Zij hadden dan ook een duidelijke en zeer stimulerende inbreng. Er is op een intensieve en interactieve wijze gebruik gemaakt van de deskundigheid van de experts. Zij zijn door de participanten goed, kritisch en reflecterend bevroegd. Op een bevlogen en deskundige wijze, goed luisterend naar de opmerkingen en vragen van de deelnemers hebben de experts een belangrijke bijdrage geleverd aan de vragen en de innovatithema's."

### 4.3.1 Inzet en rol experts

In de tussenrapportage van 2009 is weergegeven hoe onderscheid gemaakt kan worden tussen drie verschillende expertrollen, die experts tijdens de reviews vervullen:

- Een expert die zijn eigen verhaal of ervaring vertelt

Vaak is dit een expert die vanuit een andere ho-instelling komt en vertelt over hoe zij met dit thema omgaan binnen hun eigen instelling. De instelling waarbij de review op dat moment plaatsvindt kan hier nieuwe ideeën mee opdoen.

- Een expert die een verhaal of presentatie voorbereidt gericht op de huidige situatie van de instelling van de review. Dit is vaak een expert voor een bepaald thema (bijvoorbeeld 'meisjes') die iets in algemene zin kan vertellen over dit thema en dit vervolgens kan plaatsen in de situatie van de instelling en zich kan focussen op de specifieke vragen van deze instelling op dit thema.

- Een expert die het proces begeleidt

Hierbij gaat het vaak om een expert die in mindere mate inhoudelijke informatie en tips geeft maar de instelling en aanwezigen ondersteunt bij het scherp krijgen van de eigen vragen, focus en gewenste acties.

Over het algemeen is er meer gebruik gemaakt van de eerste twee expertrollen. De derde rol bleek echter ook vaak erg nuttig. In 2010 bleek dat instellingen een bewuste keuze hebben gemaakt voor de thema's die op de agenda stonden.

Verder kan onderscheid gemaakt worden in twee typen experts:

- 'Inhoudsdeskundigen': experts op een thema (bijvoorbeeld aantrekken van meer allochtonen, respectievelijk meisjes).

- ‘Ervaringsdeskundigen’: experts die een specifieke situatie of interventie uit een bepaalde instelling presenteren bij een collega-instelling.

Ten opzichte van 2009 is een verschuiving te zien van expertrollen:

In 2010 is meer gebruik gemaakt van experts met de tweede en derde rol, gerichte advisering en procesbegeleiding. In enkele gevallen was het aanwezige lid van de expertcommissie degene die de rol van procesbegeleider vervulde.

Tevens is op nadrukkelijk verzoek van veel instellingen meer gebruik gemaakt van ‘ervaringsdeskundigen’. In de voorbereidende gesprekken is vaak aangegeven dat men behoefte had aan uitwisseling van en input op basis van good practices op andere instellingen. Bijna 30 experts die deelnamen aan de reviews waren een dergelijke ‘ervaringsdeskundige’ van een andere instelling.

Een van de aanbevelingen in de tussenrapportage betrof de rol en inzet van het lid van de expertcommissie, waarin een meer actieve inbreng werd bepleit (niet alleen observeren en reflecteren). In 2010 heeft de expertcommissie daadwerkelijk vaker een actieve rol gehad; in sommige gevallen was het lid van de expertcommissie tevens voorzitter van de dag, procesbegeleider bij een subsessie of expert met een inhoudelijke input. Dit werd door zowel het lid van de expertcommissie als de instellingen zeer gewaardeerd. Soms maakte deze actieve rol reflectie lastiger (bijvoorbeeld doordat hij/zij dan slechts bij één subsessie aanwezig kon zijn). In dat geval heeft de tevens aanwezige facilitator waar gewenst ondersteund in de reflectie.

#### **4.3.2 Gebruik expertise**

In paragraaf 4.1.2 is reeds aangegeven dat het merendeel van de instellingen voorafgaand aan de review contact heeft gehad met de betreffende expert ter voorbereiding van diens bijdrage aan de bijeenkomst. De expertcommissie heeft dit ook ervaren tijdens de reviews: de experts waren goed geïnstrueerd en goed voorbereid. De verwachtingen waren duidelijk van beide kanten goed gemanaged en dit heeft zeker ook effect gehad op de mate waarin gebruik is gemaakt van de input van de experts.

De expertcommissie is van mening dat in het overgrote deel van de sessies de input van de externe experts goed aansloot bij de behoefte en vragen van de instellingen. Veelal aanschouwden zij of participeerden zij in ‘zeer levendige discussies’ en ‘interactieve gesprekken waarin veel werd gevraagd en uitgewisseld’. Door de betere voorbereiding kon men gericht en sneller focus aanbrengen in de sessie en de vragen behandelen die voor de deelnemers en voor de instelling relevant waren.

In zeker de helft van de sessies werden aan het eind vervolgspraken gemaakt, bijvoorbeeld voor verdere consultatie of zelfs een werkbezoek aan de instelling waar de expert werkzaam is.

In de peerreviews maakten de deelnemers van de instellingen intensief gebruik van elkaars ervaring en expertise. Ook hier werd veel uitgewisseld en werden veel vragen gesteld. Dit was zeker ook te danken aan de goede voorbereiding die bij vier van de vijf peerreviews voorafgegaan was aan de review. En ook hier werden regelmatig afspraken voor nader contact en uitwisseling gemaakt.

“De expertise (aanwezig in de expert van de instelling en het lid van de Sprint expertcommissie alsmede in de docenten van het VO) werd zeer intensief benut. De review was zeer open, direct en interactief. Er is stevig inhoudelijk gediscussieerd; de discussie had een hoog peil. De expertise sloot goed aan op de innovatie vragen en actiepunten van 2009.”

“Een gezamenlijke peerreview voorbereid op de wijze zoals gedaan door deze instellingen maakt dat experts uit beide instellingen een bruikbare input konden geven en dat de expertise goed aansloot op de innovatievragen.”

#### 4.4 Lerende houding

In de reflectieverslagen is door de expertcommissie aandacht besteed aan een beoordeling van de lerende houding van de instelling/deelnemers. Hierbij is antwoord gegeven op de vraag in hoeverre deze houding is aangetroffen en of de review als kans werd gezien en benut om de eigen innovatie te versterken.

De expertcommissie is van mening dat bij alle reviews sprake was van een lerende houding bij de deelnemers. De aanwezigen waren actief in discussies, en de sfeer waarin deze plaatsvonden was goed. Een aantal keer wordt expliciet benoemd hoe de positieve ervaringen met de review 2009 heeft bijgedragen aan de positieve grondhouding tijdens de review 2010: men wist wat het instrument kan opleveren en wil daar het maximale uithalen. Nergens kreeg de expertcommissie het idee dat de review werd uitgevoerd omdat dat ‘moest’.

“De deelnemers aan de review hadden zeker een lerende houding. Er was een goede belangstelling voor de informatie, inzichten en werkwijze van de andere hogeschool. Bewaakt werd dat vooraf geformuleerde vragen aan de orde kwamen. De instelling heeft deze review zeker als een kans gezien.”

“De aanwezigen waren zeer kritisch en betrokken luisteraars die soms als een spons de informatie tot zich namen en trachten te vertalen naar de eigen situatie. De instelling waardeert het instrument review en maakt daar goed gebruik van.”

“De instelling heeft een lerende houding. Dat blijkt uit de aandacht die besteed is aan de voorbereiding en aan de actieve deelname van de aanwezigen tijdens de review. Bovendien wordt in de toegezonden stukken meerdere malen vermeld dat men wil leren en verbeteren.”

“De instelling heeft zeer bewust gekozen voor experts met kennis van en ervaring op het terrein van strategische onderwijsvragen. Men heeft een zeer luisterend oor gehad en goed nota genomen (veel geleerd van) de visies en aanbevelingen van de deskundigen. Deze vorm van review zou ook voor andere instellingen adequaat kunnen zijn.”

#### 4.5 Doelstellingen review 'eigenaarschap' en 'verbinding actoren/niveaus'

Meer dan in 2009 hebben instellingen de voorbereiding zelf opgepakt: bepalen en verzamelen van relevante informatie, brieven van experts, gericht uitnodigen van deelnemers, etc. Hierdoor is in grote mate voldaan aan de doelstelling 'eigenaarschap bij de instelling' voor wat betreft de opzet, uitvoering en uitkomsten van de review. Hierbij dient echter tevens benadrukt te worden dat de instellingen dankbaar gebruik gemaakt hebben van de facilitator als aanjager, en als makelaar in het netwerk (vinden en uitnodigen experts). Met betrekking tot de doelstelling 'verbinden van actoren/niveaus' kan worden gesteld dat veelal de juiste mensen bij de betreffende innovatiethema's aan tafel zaten en er vaak verbindingen gelegd zijn tussen actoren, die elkaar zonder review minder intensief of geheel niet hierover hadden gesproken. Hierdoor is kennisuitwisseling in de instelling versterkt. Verbinding van bestuur, directie, management en uitvoerenden heeft niet optimaal plaatsgevonden. Bij de reviews 2010 waren minder vertegenwoordigers van bestuur en directie aanwezig dan in 2009, anderzijds waren er meer vertegenwoordigers van managementniveau en uitvoerenden aanwezig.



## 5 Reviews: resultaten en uitkomsten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten, uitkomsten en conclusies van de reviews beschreven. Het betreft hierbij de inschatting van de expertcommissie in hoeverre de reviews een bijdrage hebben geleverd aan het behalen van de prestatieafspraken. Vervolgens wordt ingegaan op de actiepuntenlijsten en de beoordeling van de expertcommissie van de kwaliteit van die benoemde acties. Tenslotte wordt beschreven hoe de expertcommissie oordeelt over het instrument reviews en de wijze waarop en mate waarin deze bijdragen aan de (onderwijs)innovatie van de instellingen. Hierbij worden met name de doelstellingen 'eigenaarschap bij de instelling' en 'focus op het hoe' in ogenschouw genomen.

### 5.1 Prestatieafspraken en reviews

De reviews zijn opgezet om instellingen te ondersteunen in de eigen onderwijsinnovatie, en in het bijzonder bij het behalen van de prestatieafspraken die zij met het Platform Bèta Techniek hebben gemaakt. In de tabel hieronder is weergegeven binnen welke rubrieken de prestatieafspraken zijn gemaakt, welke innovatiethema's in 2009 zijn gekozen, en is inzichtelijk gemaakt welke verschuivingen in 2010 zichtbaar zijn:

**Tabel 3** Overzicht rubrieken en bijbehorende innovatiethema's 2009 en 2010

Rubriek	Prestatieafspraken	Innovatiethema's 2009	Innovatiethema's 2010	Vershil 2010 tov 2009
1. Rendement/doorstroom/uitval verminderen*	30	13	15	+
2. Werving/voorlichting*	10	13	16	+
3. Samenwerking vo/mbo*	27	20	14	-
4. Samenwerking arbeidsmarkt*	6	6	9	+
5. Effectmeting/resultaat monitoren	2	3	2	-
6. Doelgroepen*	8	11	6	-
7. Internationalisering	4	3	3	0
8. Interne processen	2	3	3	0
9. Alumnibeleid	3	1	2	+
10. Aanbod en programma	13	4	7	+
11. Lerarenopleiding	3	2	2	0
12. Deeltijdonderwijs	1	2	0	-
13. E-learning	4	2	1	-
14. Overig**	5	0	5	+
15. Samenwerking met andere HO-instellingen	2	0	2	+

\* Behoren bij de door het Platform Bèta Techniek bepaalde thema's "instroom", "uitval", "netwerken" en meisjes

In hoofdstuk 3 is nader ingegaan op de keuze van de thema's, de vergelijkingen tussen de jaren, bijzonderheden per rubriek en de trends die zichtbaar zijn. In deze paragraaf wordt beschreven welke relatie de expertcommissie ziet tussen prestatieafspraken en innovatiethema's/reviews.

De prestatieafspraken betreffen per instelling (ongeveer) zeven gekwantificeerde doelstellingen met heldere indicatoren. Alle instellingen hebben doelstellingen geformuleerd op instroom, rendement, netwerken en instroom meisjes. Aan het eind van dit jaar wordt door het Platform Bèta Techniek een verantwoordingsgesprek met de instellingen gevoerd waarin het wel of niet behalen van de prestatieafspraken wordt besproken en de financiële consequenties hiervan worden bepaald.

Bij het schrijven van deze rapportage zijn de gegevens niet beschikbaar om te bepalen of de prestatieafspraken daadwerkelijk zijn gehaald. Instellingen leveren hun gegevens in het najaar van 2010 aan, het onderzoek naar ontwikkeling van de netwerken wordt op dit moment uitgevoerd, en het Platform Bèta Techniek verzorgt op een later moment een volledig overzicht van de kwantitatieve resultaten van het Sprint Programma. De expertcommissie kan zich dan ook niet uitspreken over de mate waarin de reviews hebben bijgedragen aan het wel of niet behalen van deze afspraken. De expertcommissie kan echter wel enkele verwachtingen uitspreken, op basis van de ervaringen en reflecties tijdens de reviews.

De focus in de reviews is door de instellingen gelegd op innovatiethema's die niet strikt onder inhoudelijke onderwijsontwikkeling geschaard kunnen worden. Op prestatieafspraken die te maken hebben met het opzetten van een nieuwe afstudeervariant, het optimaliseren van het opleidingsaanbod, etc. werden meestal geen innovatiethema's benoemd. Instellingen bleken juist behoefte aan ondersteuning en stimulering te hebben waar het de randvoorwaarden betreft deze inhoudelijke onderwijsontwikkeling versterken: bijvoorbeeld in het inrichten en verdiepen van netwerken en het verbeteren van organisatieprocessen. De reviews zijn door de instellingen gebruikt om juist datgene, dat zij niet van nature kunnen of al van oudsher doen, te bespreken en te verbeteren. De expertcommissie is van mening dat expliciete aandacht voor en optimalisering van die cruciale randvoorwaarden ten goede komt aan innovatie van de core-business en de kans op blijvend resultaat vergroot.

De expertcommissie verwacht daarom dat de reviews zeker bijdragen aan het behalen van de prestatieafspraken én, wellicht nog belangrijker, het vasthouden van positieve effecten en resultaten. De reviews hebben hiervoor belangrijke kwalitatieve effecten opgeleverd die van groot belang zijn voor blijvend succes, namelijk:

- de reviews hebben instellingen meer inzicht gegeven in het wat en waarom van de prestaties;
- de reviews hebben handvatten opgeleverd voor proces, maatregelen, interventies;
- de reviews hebben kennis en netwerk verdiept en geïntensiveerd;
- de reviews hebben de focus op verduurzaming en verankering in beleid versterkt.

De expertcommissie is daarom van mening dat wanneer instellingen hun prestatieafspraken behalen de kans op het vasthouden en voortzetten daarvan sterk is vergroot.

## 5.2 Actiepuntenlijsten

Het Platform Bèta Techniek heeft de instellingen gevraagd om binnen vier weken na uitvoering van de review een actiepuntenlijst toe te sturen, waarin is aangegeven wat de instelling beoogt te doen met de uitkomsten van de review. Bij het schrijven van deze rapportage was door zes instellingen nog geen actiepuntenlijst toegestuurd, van één instelling vindt de review in het najaar plaats. De expertcommissie heeft de actiepuntenlijsten van de 23 andere instellingen beoordeeld en zich uitgesproken over de kwaliteit van de benoemde acties, de mate waarin de uitkomsten van de review daarin zijn gebruikt en het vertrouwen dat zij heeft in daadwerkelijke uitvoering door de instelling.

Ongeveer een derde van de instellingen heeft een actielijst opgesteld zoals de expertcommissie graag zou zien: met concrete acties, gebaseerd op nieuwe inzichten opgedaan tijdens de review. Hierbij is het doel/eindproduct helder, een (eind)verantwoordelijke is benoemd en een tijdpad toegevoegd. Vaak was ook al gestart met de uitvoering. Voor deze instellingen heeft de expertcommissie het vertrouwen uitgesproken in het gebruik van de uitkomsten van de review en de succesvolle uitvoering van de actiepunten.

Daarnaast heeft iets meer dan een derde zeker goede concrete acties geformuleerd, waarbij de uitkomsten van de review waar relevant zijn gebruikt. Bij deze actielijsten miste de expertcommissie echter één van de volgende onderdelen:

- **Vernieuwing/innovatie of gebruik van de inzichten opgedaan in de review:**

Bij drie instellingen was sprake van een actielijst die weliswaar zicht gaf op wat zij de komende periode beogen te doen op de benoemde innovatiethema's. Hierbij wordt echter weinig tot geen gebruik gemaakt van de inzichten die zijn opgedaan tijdens de review en/of wordt niet ingezet op vernieuwing/innovatie. Deze instellingen benadrukken dat de review hen heeft gesterkt in het idee dat men op de benoemde thema's met reeds ingezet beleid en activiteiten op de goede weg is. De uitkomsten van de review worden op zijn best gebruikt om deze ingezette weg te verfijnen.

- **Concreetheid en resultaatgerichtheid:**

In ongeveer tien actiepuntenlijsten trof de expertcommissie acties aan die ofwel te vaag, te veel op proces of teveel normatief waren beschreven. Bij dergelijke actiepunten was onduidelijk wat men nu precies wil doen of bereiken (vaag), gaf men de te nemen stappen in de besluitvorming om te komen tot een mogelijke pilot aan (vaag en alleen proces) of werd beschreven wat men eigenlijk (meer) zou moeten doen (normatief).

- **Verantwoordelijke en tijdpad:**

In veel gevallen is door instellingen niet aangegeven wie voor het innovatiethema danwel de uit te voeren actie verantwoordelijk is en welk resultaat wanneer bereikt dient te zijn.

- **Inbedding visie en beleid:**

Sommige acties lijken 'uit het niets' te komen en sluiten weinig aan bij visie, beleid of uitkomsten van de review. In andere gevallen zijn de acties kort benoemd en is verdere analyse en systematisering noodzakelijk om aansluiting bij visie en beleid te waarborgen.

"De actiepunten zijn concreet en een logisch vervolg op de review. Ze zijn goed uitvoerbaar en niet te hoog gegrepen. Bij meerdere punten blijkt dat men conclusies getrokken heeft uit hetgeen door de experts dan wel door de deelnemers zelf tijdens de review naar voren is gebracht. Het is bovendien verheugend te kunnen constateren dat men al begonnen is met de uitvoering van de actiepunten."

"In de aanhef van de actiepuntenlijst wordt uitgesproken dat de review de instelling heeft gesterkt in het idee dat men met de eerste concretisering van de innovatiethema's op de juiste weg zit. In de actiepuntenlijst worden deze twee thema's kort toegelicht. Hoewel het natuurlijk prettig is dat de instelling zich door de review gesterkt voelt in de juistheid van de ingeslagen weg, blijkt uit de actiepuntenlijst niet dat men door de review tot innovaties of concrete nieuwe acties gekomen is. Dat is teleurstellend, te meer omdat de voorlopige conclusies van de deelnemers aan het einde van de review iets anders deden verwachten."

"Actiepunten zijn opgesteld voor zowel de Afdeling Marketing & Communicatie (5 punten), als voor de Faculteiten en M&C (9 punten). Op zich mooie lijsten. Wat zal moeten blijken of het hier gaat om 'normatieve actiepunten' in de betekenis van 'wat we zouden moeten doen', dan wel 'concrete actiepunten' in de betekenis van 'dit gaan we allemaal ondernemen.'"

Over het algemeen acht de expertcommissie de kwaliteit van de actiepuntenlijsten voldoende tot goed. Bij tweederde van de instellingen zijn veel acties helder en concreet, lijken haalbaar en uitvoerbaar en komen voort uit de opgedane inzichten tijdens de review, en sluiten aan bij het instellingsbeleid.

### 5.3 Resultaten en uitkomsten in relatie tot doelstellingen reviews

De doelstellingen van de reviews zijn dienstbaar aan het stimuleren van innovatie van en binnen de universiteiten en hogescholen. Hiervoor zijn eigenaarschap, verbinding van actoren, aandacht voor het wat én hoe van de innovatie, en verduurzaming noodzakelijke randvoorwaarden.

Om te bepalen of de reviews als instrument een bijdrage leveren aan de innovatie op de Sprintinstellingen is daarom bezien in hoeverre aan deze randvoorwaarden een bijdrage is geleverd met de uitvoering van een peer- of expert-review. Hiervoor is door de expertcommissie de volgende vraag beantwoord: 'Zijn er voldoende aanwijzingen dat kan worden aangenomen dat de review de instelling helpt te innoveren? Is gebruik van peers/experts een handig hulpmiddel voor de instelling?'

Meer nog dan in 2009 is de expertcommissie van mening dat de reviews instellingen inderdaad helpen te innoveren. In 27 van de 29 gevallen is de expertcommissie zonder meer positief over het nut van de reviews bij de betreffende instellingen. Bij twee instellingen worden twijfels benoemd, die met name raken aan de weinig op innovatie gerichte attitude van de instelling (zoeken bevestiging van eigen aanpak) en te weinig focus tijdens een thema van de review. Vanuit alle instellingen zijn positieve reacties gekomen op het instrument: zij geven aan dat de reviews stimuleren, inspireren, aanjagen en focus brengen. Tevens wordt bijgedragen aan draagvlak en eigenaarschap bij alle deelnemers.

De reviews dragen bij aan **focus en bewustwording**. Mede door de steeds betere voorbereiding door de instellingen is de expertcommissie met betrekking tot de reviews van mening dat:

- het een adequaat element is om gestructureerd de voortgang op thema's te bespreken;
- het een aanjager is van de discussie op lastige thema's, mogelijke maatregelen en acties, etc.;
- er duidelijk goed en dankbaar gebruik gemaakt wordt van de interne en externe expertise;
- het de mogelijkheid biedt om concreet van gedachten te wisselen over de thema's, waarbij de discussie door aanwezigheid van experts niet alleen scherper wordt, maar ook meer zicht geeft op concrete activiteiten;
- het instellingen in staat stelt betere analyses te maken van de uitdagingen die voor liggen op basis waarvan scherpere acties kunnen worden geformuleerd.

De reviews (beide typen) hebben vaak een **katalyserende werking**:

- de ogen worden geopend voor nieuwe invalshoeken;
- soms worden controverses binnen een instelling zichtbaar (centraal versus decentraal, met name op gebied van communicatie en voorlichting);
- ook is soms zichtbaar geworden dat het schort aan goede communicatie tussen geledingen, c.q. steun van bestuurders;
- het instellingen helpt ideeën te genereren voor de eigen instelling en bevestiging te vinden voor de juistheid van gemaakte keuzes;
- tijd en ruimte wordt gecreëerd om ideeën en mogelijkheden, met input van buitenaf, goed te doordenken.

Er is daarmee meer focus gekomen op het 'hoe' van de innovatie, niet alleen in de zin van 'op welke manier' bepaalde thema's aangepakt kunnen worden, maar ook wat dit 'organisatorisch/beleidsmatig' voor de instelling kan betekenen.

De reviews blijken tevens een belangrijke bijdrage te leveren aan het verbinden van actoren (ook van verschillende niveaus) op de instelling. De reviews:

- helpen mensen vanuit de instelling bij elkaar te brengen die normaal gesproken niet met elkaar in gesprek komen (en hierop vaak vervolgspraken worden gemaakt);
- openheid te creëren om over de binnen thema's/instellingen aanwezige problemen/knelpunten te communiceren

Er is ook meer verbinding tussen actoren van verschillende instellingen tot stand gebracht. In 2010 zijn vaker experts ingezet die vanuit hun ervaring en kennis op een andere instelling een bijdrage konden leveren. Dit leverde regelmatig vervolgspraken op, met uitwisseling van kennis en ervaring tussen instellingen tot gevolg.

Meer dan in 2010 laten **instellingen blijken zich eigenaar te voelen van de review**. Ze hebben voor zichzelf bepaald wat ze willen behandelen en bereiken. Gekoppeld aan de positieve reacties vanuit de instellingen op het instrument acht de expertcommissie het instrument ook kansrijk voor de toekomst. Het is goed mogelijk dat instellingen ook in de komende jaren gebruik willen maken van een expert- of peerreview om hun onderwijsinnovatie te ondersteunen. De expertcommissie is daarbij echter sceptisch over de zelfsturing van instellingen op dit punt. Wanneer er geen externe aanjager danwel facilitator is, zal het voor instellingen, druk in de dagelijkse vaart der dingen, lastig zijn om prioriteit en tijd te geven aan het opzetten en uitvoeren van een review. Ook instellingen die expliciet aangeven een review in 2011 te willen uitvoeren benadrukken het belang van 'een stok en een wortel' om de uitvoering te waarborgen.

Met betrekking tot de doelstelling '**bijdrage aan en zichtbaar maken van verduurzaming**' is de expertcommissie, tenslotte, ook positief. Zoals in dit hoofdstuk is beschreven (en nader uiteen wordt gezet in hoofdstuk 6) is het merendeel van de instellingen helder geweest in hoe verduurzaming in de instelling is en wordt vormgegeven, en welke vraagstukken resteren. Ook op dit punt dragen de reviews bij, met name als het gaat om bewustwording en focus bij de actoren op verschillende niveaus, en in de keten/regio.



## 6 Reviews: zicht op en bijdrage aan verduurzaming

In de vorige hoofdstukken is inzichtelijk gemaakt hoe de reviews zijn uitgevoerd. Hierbij is duidelijk geworden dat aan de eerste drie doelstellingen van de reviews is voldaan. Hierop zal in hoofdstuk 7 'Conclusies en Aanbevelingen' verder worden ingegaan. In hoeverre de instellingen en de review tegemoet zijn gekomen aan de laatste doelstelling, te weten het zicht geven/krijgen op en bijdragen aan de verduurzaming van het Sprint Programma, is door de expertcommissie beoordeeld aan de hand van het beantwoorden van enkele vragen op vijf thema's (zie bijlage VI):

- cultuur
- voortzetting
- integraliteit
- verankering
- leren/reflectie

Voor deze beoordeling is gebruik gemaakt van de door de instelling aangeleverde notitie over het Sprint Programma op de instelling, de ervaringen en uitkomsten van de review en de actielijsten die de instellingen daarna hebben opgesteld.

### 6.1 Notitie Sprint Programma

Voorafgaand of direct na de review is door de instellingen een Notitie Sprint Programma toegestuurd aan het lid van de expertcommissie dat bij de review aanwezig was. In meer dan de helft van de reviews is de notitie ook aan de deelnemers en externe experts toegestuurd, als onderdeel van de voorbereidende informatie. In de notitie, die in opdracht van het Platform Bèta Techniek tot stand is gebracht, is ingegaan op de volgende aspecten:

- korte reflectie op het Sprint Programma in de instelling;
- vorderingen op de prestatieafspraken;
- de inbedding van de innovatiethema's en innovatievragen voor de review 2010 in het instellingsbeleid;
- inzet op verduurzaming van het Sprint Programma na 2010.

In het voorbereidend gesprek tussen facilitator en instelling in maart 2010 kwam naar voren dat het schrijven van de notitie voor veel instellingen onverwachts kwam. Het Platform Bèta Techniek heeft dit per email en brief eind februari 2010 gemeld, maar niet alle contactpersonen bleken hiervan op de hoogte. Daarnaast werd door de instellingen gewezen op de overlap die bestond met de voortgangsrapportage die zij voorafgaand aan het verantwoordingsgesprek in januari of februari hadden moeten opleveren. In overleg met de instellingen is een opzet gevonden waarin zij gebruik konden maken van hetgeen zij al hadden aangeleverd, en de informatie die nog aangeleverd moest worden. Niet alle instellingen hebben uiteindelijk een notitie gemaakt; twee instellingen hebben tijdens de review een presentatie verzorgd over de genoemde onderwerpen en deze na de review aan het lid van de expertcommissie toegestuurd. Eén instelling heeft niets toegestuurd.

In het reflectieverslag hebben de commissieleden zich uitgesproken over de inhoud en kwaliteit van de notitie. Gezien het voorafgaande is het niet verrassend te constateren dat de notities een zeker karakter kennen, dat het gevoel geeft dat de instellingen dit hebben geschreven 'omdat het moest'. In de meeste gevallen heeft men zich netjes aan het format gehouden en opgeschreven wat men dacht dat het Platform Bèta Techniek wil hebben. Hieraan verbonden is zichtbaar dat instellingen die reeds hun prestatieafspraken hebben gehaald minder uitvoerig waren in beschrijving en analyse dan instellingen die het verantwoordingsgesprek nog niet met alle vertrouwen tegemoet

zien. De kwaliteit van de notities is over het algemeen prima: de voorgeschreven onderdelen komen aan de orde, zij het dat het niveau en de scherpte van de analyses vaak niet optimaal zijn.

“De tevoren toegestuurde notitie beschrijft helder en compact wat Sprint binnen de instelling heeft opgeleverd, nog onderhanden en in petto heeft. Er is aangesloten bij het Masterplan Techniek dat al binnen de instelling liep en dat als doelstelling heeft het ontwikkelen van een breder en aantrekkelijker aanbod van techniekprogramma's om daarmee verdubbeling van de instroom te genereren. De nog niet gerealiseerde prestatieafspraken worden in dat nog minimaal drie jaar doorlopende extra gefinancierde programma meegenomen. Zeker gezien de omvang van de instelling getuigen de beschreven activiteiten en resultaten van een geweldige inzet op basis van goed overdachte gestructureerde plannen. De duurzaamheid van de activiteiten is eerder voorwaarde dan gevolg en daarmee goed geborgd. Prima notitie waarin zonder opsmuk is beschreven wat is gedaan, wat het heeft opgeleverd en wat nog te doen staat.”

Dit beseffend geeft een analyse van de inhoud een mooi beeld van wat de impact van het Sprint Programma op de instellingen is (geweest) en hoe de toekomst tegemoet wordt getreden. Enkele opvallende zaken:

- in de meeste gevallen wordt een duidelijke verbinding met het instellingsbeleid geconstateerd: de doelstellingen van Sprint zijn terug te vinden in (strategische) beleidsplannen en visie-notities;
- in de notities worden vaak niet alleen (veel) projecten en de effecten hiervan beschreven, maar ook de organisatorische en culturele impact (soms wordt een paradigmashift beschreven). Veel terugkomende termen in dit kader zijn: focus, bewustwording, profilering, interne samenwerking, relatieopbouw (keten, bedrijven), verduurzaming;
- Sprint wordt regelmatig genoemd en geroemd als impuls, vliegwiel, katalysator en verbindende factor;
- sommige instellingen geven aan dat de focus van het Sprint Programma in de instelling zich heeft verbreed en verdiept ten opzichte van de oorspronkelijke op instroom/doorstroom in bètatechniek kwantitatief gerichte focus van 15% groei: het heeft innovatie van onderwijs en organisatie gestimuleerd en instellingen kansen geboden om meer generieke kansen te benutten;
- in de notities gaat de meeste aandacht uit naar beleid en activiteiten gericht op instroom en minder op doorstroom en uitstroom;
- instellingen lijken in toenemende mate hun eigen beleid en activiteiten te monitoren en aan de hand daarvan bij te stellen;
- alle instellingen besteden zoals gevraagd aandacht aan verduurzaming, maar in veel minder gevallen zijn ook financiële consequenties weergegeven: vaak wordt gemikt op het blijven bestaan van aangegane relaties met de omgeving, en voortzetting op basis van inzet van de bestaande organisatie in de gefinancierde Sprintperiode. De expertcommissie stelt zich de vraag of de instellingen zich in dezen niet te optimistisch opstellen;
- verder wordt in het kader van verduurzaming regelmatig verwezen naar nog op te stellen plannen/notities, nog vast te stellen begrotingen en nog te nemen strategische besluiten (bijvoorbeeld het onderbrengen van projecten en initiatieven in de staande organisatie).

Met de informatie uit de notities en de ervaringen tijdens de reviews heeft de expertcommissie zich uitgesproken over de opgedane inzichten rond verduurzaming aan de hand van de vijf genoemde thema's. Voor elk thema heeft het Platform Bèta Techniek de experts een of meerdere vragen voorgelegd ter beantwoording. Hieronder zijn de belangrijkste inzichten en aandachtspunten per thema en vraag weergegeven.

NB. Het is belangrijk om hier aan te geven dat de informatie waarop de expertcommissie zich heeft gebaseerd geen volledig of compleet overzicht geeft van de activiteiten van instellingen en het beleid met betrekking tot



verduurzaming. De instellingen is gevraagd een compacte notitie aan te leveren waarin op hoofdlijnen op deze elementen is ingegaan. Daarnaast stonden in de reviews zelf innovatiethema's centraal; onderwerpen waarvoor instellingen zelf nog op zoek waren de juiste aanpak en richting.

Het is redelijk om aan te nemen dat hierdoor mogelijk een scheef beeld ontstaat, een negatiever beeld dan in werkelijkheid het geval is. In de duurzaamheidsaudit in het najaar van 2010 kunnen de instellingen de diverse aspecten van het Sprint Programma nader toelichten en verklaren. Met de uitkomsten van de reviews en de duurzaamheidsaudits kan een compleet en reëel oordeel worden gegeven over de verduurzaming bij de instellingen. De hieronder beschreven inzichten en aandachtspunten dienen in dit licht te worden gezien.

## 6.2 Cultuur

In het kader van cultuur waren twee vragen geformuleerd voor de expertcommissie:

1. Op welke wijze wordt het Sprint Programma zichtbaar (gemaakt) in de instelling?
2. Heeft de wijze waarop het Sprint Programma zichtbaar is (gemaakt), effect gehad op de instroom, doorstroom en de keten? En zo ja, op welke manier?

### 6.2.1 Zichtbaarheid Sprint Programma

Het Sprint Programma wordt in de instellingen op verschillende manieren en op verschillende niveaus zichtbaar gemaakt.

Bij enkele instellingen heeft de expertcommissie twijfels bij de zichtbaarheid in en impact op cultuur van het domein. Bij deze instellingen is mogelijk wel sprake van goed, en blijvende, activiteiten maar de weerslag hiervan op de gehele instelling is summier.

Voor vrijwel alle andere instellingen geldt dat de aanwezigheid van Sprint duidelijk wordt uit de vele activiteiten die zijn ontwikkeld en worden uitgevoerd. De zwaartepunten in de focus van deze activiteiten zijn (parallel aan de doelstellingen van Sprint) instroom, doorstroom, uitstroom en netwerken/keten.

*"In belangrijke mate door de vele activiteiten die door de instelling zijn ontplooid. Die activiteiten richten zich op vergroting van de instroom en verbetering van de doorstroom. Er is een uitgebreid netwerk met VO-scholen en ROC's ontstaan. Binnen dat netwerk zijn veel activiteiten ontwikkeld. Ook de contacten met het bedrijfsleven moeten genoemd worden. Daarnaast heeft de instelling met succes gebruik gemaakt van de specifieke Platform Bèta Techniek stimuleringsbijdragen en daarmee meerdere projecten ontwikkeld."*

Sprint heeft, zoals eerder aangegeven, met name veel impact gehad op de focus, de bewustwording en het draagvlak binnen instellingen. Het heeft daarmee als katalysator gewerkt in het realiseren van de eigen innovatie en doelstellingen en het opdoen van nieuwe inzichten en vernieuwingsrichtingen. Het Sprint Programma wordt ook zichtbaar in beleid (zie ook 5.5). De Spintdoelstellingen zijn veelal opgenomen in strategische beleidsplannen van de instellingen (ook wanneer Sprint niet expliciet is benoemd). En daarbij is vaak een verschuiving zichtbaar over de jaren, parallel aan de verschuiving van de focus in het Sprint Programma: van focus op instroom, naar focus op netwerk naar nu in 2009-2010 focus op verbetering doorstroom en verduurzaming. Echter, steeds meer wordt het Sprint Programma zodanig in het beleid opgenomen dat de instelling zich eigenaar voelt van de doelstellingen. Tevens wordt steeds meer zichtbaar dat instellingen een koppeling maken tussen helder beleid, gerichte activiteiten en een intensief regionaal samenwerkingsverband.

“Langzamerhand verandert de cultuur binnen de instelling wat betreft het belang van Sprint en de daarbij behorende activiteiten. De instelling ziet steeds meer in dat een goede inhoud van de activiteiten gekoppeld aan een stevige organisatie de profilering van de opleidingen van de instelling en de aantrekkingskracht op VO leerlingen kan versterken. Het Sprint Programma wordt steeds beter gedragen.”

Met betrekking tot het thema ‘instroom’ is in 2009-2010 ook te zien dat men de focus verschuift van ‘verhogen instroom’ naar ‘verbeteren instroom’: het gaat niet alleen om meer, maar ook om kwalitatief betere instroom (ook met het oog op rendementsverbetering).

Tenslotte is ook duidelijk dat het Sprint Programma zichtbaar wordt in verbreding van draagvlak en betrokkenheid, intern bij instellingen, maar ook regionaal. De reviews laten een grotere actieve deelname van medewerkers en regionale samenwerkingspartners zien. Men wil van elkaar leren, intern en tussen partners.

“Het Sprint Programma is aangehaakt aan het binnen de instelling al lopende en nog minimaal drie jaar doorlopende Masterplan Techniek, gericht op verdubbeling van de instroom. De Sprintactiviteiten sluiten daar naadloos bij aan. Dat heeft duidelijk effect gehad op samenwerking binnen de keten. Er zijn prima relaties ontwikkeld met het aanleverende VO, MBO en het bedrijfsleven in het kader van de doelstellingen. Vertegenwoordigers van de keten namen ook deel aan de review en toonden in hun opmerkingen en gedrag dat er sprake is van gedeelde belangen.”

### **6.2.2 Effect zichtbaarheid op instroom, doorstroom en keten**

Deze rapportage over de reviews bevat geen volledige kwantitatieve analyse van de effecten en behaalde prestaties met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van de bètatechnische opleidingen in het hoger onderwijs. Enerzijds waren deze gegevens ten tijde van het schrijven van de rapportage niet bekend, anderzijds betreft deze rapportage een kwalitatieve analyse van de opzet, uitvoering en uitkomsten van de reviews. In de eindrapportage Sprint Programma zal een complete kwantitatieve analyse worden gegeven van de behaalde kwantitatieve resultaten. Tevens zal de in 2008 door Dialogic uitgevoerde nulmeting Netwerkanalyse worden aangevuld met een eindmeting, waarin inzichtelijk wordt gemaakt hoe de netwerken en samenwerkingsverbanden van de instellingen zich in de laatste jaren hebben ontwikkeld.

Echter, de expertcommissie is wel gevraagd om in deze eindrapportage een inhoudelijke analyse te geven van de impact en zichtbaarheid van het Sprint Programma en welke effecten deze heeft gehad op de instroom, doorstroom en keten.

Voor zover door instellingen informatie hierover is aangeleverd constateert de expertcommissie dat er zeker effect is op de kwantitatieve prestaties. In 2008 is de 15% instroomdoelstelling van het Platform Bèta Techniek behaald, in 2009 was de groei op hbo 15% en op WO 62%. De verwachting is dat deze groei wordt doorgezet in 2010.

Hierbij is het vanzelfsprekend moeilijk om causale verbanden te leggen. De effecten op de instroom lijken groter dan op de doorstroom (en daarmee op de uitstroom). Verwacht mag worden dat ook de doorstroom zal verbeteren wanneer op dezelfde wijze wordt doorgepakkt als de afgelopen jaren is gedaan: vindplaatsen, good practices, kennisdeling, innovatie, evaluatie, bijstelling. Hierbij constateert de expertcommissie dat de functie, rol en inzet van het Platform Bèta Techniek als stimulator, katalysator en mediator (kennisbank) mogelijk node zal worden gemist.

De expertcommissie is van mening, dat hoewel significante causale verbanden moeilijk aantoonbaar zijn, met name die instellingen die een integrale aanpak (zie 5.4) combineren met zichtbaarheid in cultuur en verankering in beleid zowel kwantitatief als kwalitatief succesvol zijn gebleken.

### 6.3 Voortzetting Sprint Programma na 2010

Met betrekking tot voortzetting Sprint Programma na 2010 zijn de volgende vragen aan de expertcommissie voorgelegd:

1. Zijn er aanwijzingen dat (delen van) het Sprint Programma na 2010 wordt voortgezet?
2. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om (delen) van het Sprint Programma na 2010 te verduurzamen?

#### 6.3.1 Aanwijzingen voortzetting

Alle instellingen hebben in de notitie Sprint en de toelichting daarop (voorafgaand of tijdens de review) expliciet aandacht besteed aan de verduurzaming van het Sprint Programma. De meeste instellingen besteedden hierbij veel aandacht aan de voortzetting van de activiteiten die zijn ontwikkeld, en het intensiveren en verduurzamen van de aangegane relaties met de omgeving. Tevens werd vaak benadrukt dat het beleid, en met name de bewustwording, gericht op versterking instroom en rendement niet meer is weg te denken in de eigen visie en aanpak.

Concreet heeft de expertcommissie aanwijzingen aangetroffen in de uitspraken van de directie en medewerkers van de instellingen zelf. Daarnaast is veelal in notities, projectplannen, maar ook in enkele strategische plannen voor na 2010 het voornemen om succesvolle activiteiten voort te zetten aangetroffen. In enkele gevallen zag de expertcommissie daarbij een beweging bij de instelling om ook organisatorisch voortzetting te waarborgen, bijvoorbeeld door de inrichting van een nieuw organisatieonderdeel dat samenwerking tussen faculteiten/instituten en externe partners op de Sprintdoelstellingen ook na 2010 garandeert en stimuleert.

Voor 22 instellingen is de expertcommissie van mening dat er voldoende aanwijzingen zijn met betrekking tot de voortzetting van Sprint Programma.

“Succesvolle projecten zijn/worden geïmplementeerd in de staande organisatie of worden, voor wat betreft de clusteroverstijgende projecten, voortgezet in een nieuw in te richten organisatieonderdeel : “the Connecting Factory” en fysiek gelocaliseerd in een eigen ruimte bij de ingang van de faculteit. De verantwoordelijkheid en de uitvoering voor de in de clusters geïmplementeerde projecten is belegd bij de clusterleiding. Voor de “Connecting Factory” wordt per project een clustermanager verantwoordelijk terwijl de uitvoering geschiedt door medewerkers van de CF.

Alle projecten zijn voor ze in uitvoering zijn genomen ook beoordeeld op de mogelijkheid van verduurzaming.”

Echter, minder vaak treft de expertcommissie aanwijzingen aan dat het voortzetten gepaard gaat met substantiële financiële investeringen. Instellingen gaan er vanuit dat activiteiten worden voortgezet doordat ze in de staande organisatie zijn ondergebracht, in beleidsplannen een plek hebben gekregen en medewerkers en samenwerkingspartners zich eigenaar voelen.

De expertcommissie vindt deze redenering helder en valide voor projecten en activiteiten binnen de instelling. Echter, als de Sprintgelden wegvallen zullen problemen gaan ontstaan voor projecten waarin meerdere partners samenwerken; dan wordt het vraagstuk wie welk belang heeft en dus bereid is financieel bij te dragen. Dit is terug te zien in de innovatiethema's binnen de rubriek 'samenwerking vo/mbo', waar de instellingen zich vooral richten op het verduurzamen (lees: financieren) van deze samenwerking.

### 6.3.2 Aanbevelingen voortzetting

Aanbevelingen die de expertcommissie aan instellingen doet ter bevordering van de voortzetting van het Sprint Programma raken voornamelijk de noodzakelijke integrale lange termijn visie, de (financiële) randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn en de kennisuitwisseling binnen en tussen instellingen (zie ook hoofdstuk 7, 'Conclusies en Aanbevelingen').

Hoewel er veel gesproken is tijdens de reviews over de voorgenomen verduurzaming vindt de expertcommissie hierover nog weinig concreets terug in de beleidsplannen. Zij acht het daarom van belang dat de voornemens en ideeën hieromtrent door instellingen worden opgenomen in een lange termijn visie, waarin nog meer dan nu aandacht wordt besteed aan de innovatie ter bevordering van doorstroom en uitstroom. En deze verankering in beleid dient vergezeld te gaan van een passende financiering.

Tevens ziet de expertcommissie dat instellingen beducht zijn op de ophanden zijnde bezuinigingen in het onderwijs. In enkele gevallen vindt hierop voorsortering plaats, onder andere in de vorm van reorganisaties. De expertcommissie benadrukt dat instellingen veilig dienen te stellen dat deze reorganisaties niet ten koste gaan van de behaalde resultaten en verder door te zetten verduurzaming van het Sprint Programma.

"In tijden van financiële schaarste zullen delen van het Sprint Programma moeten concurreren met andere activiteiten van de faculteit. Het lijkt me van groot belang dat bij het afwegen van keuzes een integrale visie op het eigen onderwijs wordt ontwikkeld, en niet uitsluitend wordt gekozen voor een technisch-organisatorische benadering (bijv. toetsingsbeleid), waarbij andere aspecten van belang voor onderwijs gericht op hogere rendementen zoals genoemd in de nota 'Studiesucces' niet worden meegenomen. Bijvoorbeeld, de noodzaak van een cultuuromslag in het personeelsbeleid (blijkend dat er functies met een nadruk op onderwijs moeten komen naast functies met een primaat voor onderzoek) is niet aan de orde, terwijl ik wel de indruk kreeg dat de wetenschappelijke staf nog steeds denkt vanuit het primaat van onderzoek."

"Een reorganisatie zoals het omvormen van 16 Schools naar Domeinen kost veel energie en vraagt veel aandacht van het management. Ik wil de instelling aanbevelen veilig te stellen dat de reorganisatie niet ten koste gaat van de aandacht, de tijd en het geld die nodig zijn om (delen) van het Sprint Programma te verduurzamen."

"Een visie op bacheloropleidingen is niet alleen gewenst en moet ook worden geoperationaliseerd op een manier dat daaruit blijkt dat deze worden ingericht vanuit het perspectief dat deze opleidingen afgeronde academische basisopleidingen. Belangrijk voor het WO: niet alleen opleiden in de 'discipline', maar ook aandacht besteden aan zogenoemde '21st Century Skills' ofwel 'lifelong learning skills'. Niet alleen een visie op onderwijs ontwikkelen, maar die ook zichtbaar maken in het personeelsbeleid – alle docenten moeten betrokken zijn bij onderzoek en onderwijs, waarbij de accenten zouden mogen verschillen.

Deze uitwisseling tussen de instellingen was een goede, wel is het nu zaak voor beide instellingen te kijken of de fase van gedachte-uitwisseling niet gevolgd zou moeten worden door een aantal gezamenlijke projecten op een of meer van de thema's (bijv. thema's rendement en educatieve minor)."

## 6.4 Integraliteit

De focus bij het thema 'Integraliteit' ligt voor het Platform Bèta Techniek op hoe de wijze van organiseren en inzet van personeel de integrale werkwijze in Sprint bevordert. De volgende vragen zijn aan de expertcommissie voorgelegd:

1. op welke wijze wordt het Sprint Programma in de instelling georganiseerd? En hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden van personeelsleden rondom het Sprint Programma binnen de instelling vastgelegd?

### 6.4.1 Organisatie Sprint Programma

Voor drie instellingen had de expertcommissie onvoldoende informatie om antwoord te geven op deze vraag. Bij analyse van de organisatie van het Sprint Programma bij de andere instellingen waren drie soorten van organisatorische aanpak zichtbaar:

- Sprint Programma wordt uitgevoerd in een projectgroep: drie instellingen;
- Sprint Programma wordt ondergebracht in een programmatische organisatie: vijf instellingen;
- Sprint Programma wordt ondergebracht in de staande organisatie (waarbij soms sprake is van een matrixstructuur over schools/faculteiten/instituten heen): achttien instellingen.

De instellingen waar het Sprint Programma wordt getrokken door een projectgroep betreffen de instellingen waar de activiteiten in vergelijking met andere instellingen een beperkte omvang kennen. De taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij een kleine groep mensen in de instelling die zowel initiëren als uitvoeren. Dit zijn tevens de instellingen waar de impact op beleid en cultuur het kleinst is.

De instellingen waar gewerkt wordt met een programmatische aanpak betreffen vier hogescholen en één universiteit. Bij een dergelijke aanpak is vaak sprake van een Stuurgroep die de visie en strategie uitzet, programmamanager(s) voor opzet en uitvoering van beleid, projectleiders en projectmedewerkers. Het voordeel van een dergelijke opzet is dat in een relatief snel tempo en met veel innovatiekracht nieuwe initiatieven, projecten en samenwerkingsverbanden kunnen worden ontwikkeld. De grote uitdaging ligt in deze opzet in het verankeren en inbedden van deze ontwikkelingen in de staande organisatie.

Het onderbrengen van het Sprint Programma in de staande organisatie wordt bij het grootste deel van de instellingen als organisatie-variant gekozen. Visie en beleid worden in de reguliere PDCA-cycli tot stand gebracht en uitvoering wordt gedaan door de vaste medewerkers van de instelling. Het voordeel van deze opzet is het versterken van het eigenaarschap, het kunnen aansluiten bij de eigen doelstellingen en het verankeren van ontwikkelingen. De uitdaging voor deze instellingen betreft de samenhang tussen de activiteiten en ontwikkelingen, het blijvend uitwisselen van kennis en ervaring en de snelheid en mate waarin innovatie plaats kan vinden.

Overigens blijkt zoals eerder beschreven dat voor vrijwel alle instellingen, ongeacht de organisatorische keuzes, de verduurzaming op lange termijn en in financiële termen nog geen gelopen race is.

De expertcommissie acht het van groot belang te benadrukken dat de rol van de Sprintcoördinator niet onderschat mag worden, ongeacht de organisatorische variant. In deze coördinatiefunctie komt veel kennis en ervaring samen, zowel van binnen als van buiten de instelling. Het is het gezicht van Sprint Programma binnen de instelling met een spilfunctie waar een deel van het succes van het Sprint Programma zeker mee samenhangt.

## 6.5 Verankering

De centrale vraag voor de expertcommissie op het thema 'verankering' is:

1. Op welke wijze is het Sprint Programma (of delen daarvan) vastgelegd in het beleid?

### 6.5.1 Verankering in beleid

Bij beantwoording van deze vraag constateerde de expertcommissie (aanvullend op paragraaf 5.4) dat er in sommige gevallen (vier instellingen) onvoldoende informatie beschikbaar was om hierover een harde uitspraak te doen. Voor de overige instellingen geldt dat het overgrote deel het Sprint Programma of delen daarvan heeft vastgelegd in beleid. De wijze waarop en de mate waarin verschillen sterk per instelling. Voor twee instellingen is de expertcommissie van mening dat er geen vastlegging in beleid heeft plaatsgevonden. Dit is vooral het geval bij die instellingen waar het Sprint Programma slechts een beperkte omvang kent (één project of samenwerkingsverband).

Daar waar (delen van) het Sprint Programma in het beleid is vastgelegd wordt in veel gevallen het concrete (strategische) beleidsplan genoemd waarin dit zichtbaar is. Daarbij valt het op dat de looptijd van deze beleidsplannen over het algemeen eindigt in 2010. De expertcommissie heeft geen beleidsplannen onder ogen gehad waarin verankering in beleid op de lange termijn is aangetoond.

"Uit de informatie van de instelling maak ik op dat het Sprint Programma is vastgelegd in "Voorop in Vernieuwing, Gezamenlijk Strategisch Plan 2007-2010". Dit is een plan van de zes academies en sluit aan bij en is afgeleid van het meerjaren beleid van de hogeschool."

"Zoals onder punt 1 aangegeven is het Sprint Programma in belangrijke mate georganiseerd in het programma Focus op 2010 en in de programma's MBO-HBO en VO-HBO."

Toch is de expertcommissie, met name op basis van de gesprekken en de daar onderliggende schriftelijke stukken, over het algemeen optimistisch over de verankering in beleid en de bijdrage daarvan aan de verduurzaming:

"Het realiseren van de doelstellingen van het Sprint Programma is speerpunt nummer 1 van het beleid van de instelling. Met het beleggen van de verantwoordelijkheid voor en het leiding geven aan de activiteiten die in dat kader worden ontplooid bij de dean van Techniek is de integraliteit uitstekend geborgd."

"De Sprintactiviteiten zijn nadrukkelijk verankerd binnen het instellingsbeleid en zullen zeker gecontinueerd worden, mede omdat ze van groot belang zijn voor de noodzakelijke instroom van bèta en technisch talent in de regio."

## 6.6 Leren/reflectie: nieuwe actiepunten

Na afloop van de review werd de expertcommissie geacht antwoord te geven op de volgende vraag:

Zijn er voldoende aanwijzingen dat mag worden aangenomen dat een instelling opnieuw in staat is actiepunten op te stellen naar aanleiding van de review? Waar blijkt dit uit?

### 6.6.1 Aanwijzingen succes review: verwachtingen rond actiepunten

Voor tweederde van de reviews geldt dat de expertcommissie van mening is dat de instellingen opnieuw in staat zouden zijn om actiepunten op te stellen naar aanleiding van de review. De commissie onderstreept hierbij dat de reviews instellingen ondersteunen bij het opdoen van nieuwe inzichten en het vormgeven en versterken van de eigen innovatie (zie 7.1).

Voor een vijftal instellingen heeft de commissie deze vraag niet beantwoord, maar een oordeel gegeven over de actielijst die door de instelling is toegezonden (zie 6.2).

Bij twee instellingen kreeg de expertcommissie de indruk dat review eerder was ingezet als validering van het eigen ingezette beleid en de eigen inzichten. De review leverde geen veranderingen of aanpassingen van de reeds ingegane weg op.

“Kortom, de review heeft niet geleid tot wezenlijke bijstellingen in de plannen van de faculteit op het gebied van toetsing- en herkansingbeleid, noch tot bereidheid om vanuit het breder perspectief van de nota ‘Studiesucces’ te kijken naar het eigen onderwijs.”

De belangrijkste aanwijzingen voor een positief oordeel zijn:

- een enthousiaste en betrokken houding tijdens de review;
- het vooraf scherp formuleren van de ambitie, een helder beeld van wat men met de review wil bereiken;
- het achteraf (of na elke sessie) formuleren van conclusies en voorlopige actiepunten.

“De instelling is (vanaf nu) in staat steeds opnieuw actiepunten te formuleren: er is een aansprekend en dynamisch team, men is eager nieuwe activiteiten te ontplooiën en let goed op ontwikkelingen en ervaringen elders.”

“De thema’s voor de workshops tijdens deze peerreview zijn alle gericht op duurzaamheid van onder Sprint begonnen activiteiten en ontwikkelingen.

Ik heb er vertrouwen in dat beide instellingen in staat zijn nieuwe actiepunten te formuleren en activiteiten te starten.”

“Ja: tijdens alle drie themadiscussies zijn (aanzetten tot) actiepunten genoemd en gerapporteerd, waaruit duidelijk bleek dat er draagvlak is voor de thema’s.”

### 6.7 Doelstelling reviews: zichtbaar maken van en bijdragen aan verduurzaming

De expertcommissie is van mening dat het bepalen van deze doelstelling als een van de doelen van de reviews in 2010 een belangrijke toegevoegde waarde heeft gehad. Het heeft de expertcommissie zeker zicht gegeven op de verduurzaming van het Sprint Programma in de instellingen. Daarnaast heeft het instellingen gestimuleerd zelf deze verduurzaming intern en extern zichtbaar te maken, en de review te gebruiken om die verduurzaming verder vorm te geven. De expertcommissie ziet de uitkomsten van de reviews op dit punt als belangrijk voor het Platform Bèta Techniek, als input de voor nog uit te voeren duurzaamheidsaudit. Het geeft een overall indicatie van hoe het met de verduurzaming van het Sprint Programma is gesteld, en stelt het Platform Bèta Techniek daarmee in de gelegenheid instellingen te benchmarken voorafgaand en tijdens hun audit.

In het laatste hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies weergegeven, ook met betrekking tot de verduurzaming, en worden aanbevelingen aan instellingen, Platform Bèta Techniek en andere betrokkenen gedaan om de resultaten en effecten van het Sprint Programma voor de toekomst te waarborgen en te blijven stimuleren.



## 7 Conclusies en aanbevelingen

Dertig instellingen hebben in 2009 en 2010 deelgenomen aan het Sprint Programma van het Platform Bèta Techniek, waarvan zeventien hogescholen en dertien universiteiten. Net als in 2009 hebben ook in 2010 twintig instellingen voor een expertreview gekozen en tien instellingen voor een peerreview. In totaal hebben er in 2010 twintig expertreviews en vijf peerreviews plaatsgevonden.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies weergegeven. Hierbij worden de doelstellingen van de reviews als leidraad aangehouden. Op basis van deze conclusies doet de expertcommissie aanbevelingen aan instellingen en het Platform Bèta Techniek en het Ministerie van OCW teneinde de innovatie die in de afgelopen jaren is ingezet blijvend door te zetten en de resultaten en effecten van het Sprint Programma te verzilveren en te waarborgen.

### 7.1 Conclusies

#### 7.1.1 Doelstellingen reviews

In paragraaf 1.3 zijn de doelstellingen van de reviews weergegeven: de expert- en peerreviews zijn ingericht om instellingen te ondersteunen en te stimuleren in de eigen onderwijsinnovatie, en in het bijzonder bij het behalen van de prestatieafspraken die zijn gemaakt met het Platform Bèta Techniek. In 2010 zijn de daaruit volgende doelstellingen voor de reviews geformuleerd:

1. eigenaarschap bij de instellingen;
2. meer focus op en inzicht in het 'hoe' van de innovatie;
3. het verbinden van de verschillende actoren en de niveaus waarin zij opereren in de instellingen;
4. zichtbaar maken en stimuleren van ingezet beleid en ontwikkelde activiteiten gericht op verduurzaming.

Hieronder zijn per doelstelling de belangrijkste conclusies weergegeven.

De expertcommissie concludeert dat de reviews hebben voldaan aan de doelstellingen, en dat in de mate waarin deze doelstellingen zijn behaald in 2009 en 2010 een duidelijke groei is te zien. De instellingen hebben de reviews in 2010 explicieter gebruikt ten behoeve van de eigen innovatie en hebben voorbereiding, uitvoering en uitkomsten nadrukkelijker in eigen hand genomen: de reviews hebben bijgedragen aan de benodigde focus en bewustwording en hebben vaak een *katalyserende werking* gehad voor de door de instelling benoemde innovatiethema's. Daarbij is ook nadrukkelijker een relatie gelegd met het strategisch beleid van de instelling. Binnen en tussen instellingen, alsmede in de regionale netwerken, zijn verbindingen geïntensiveerd en zijn nieuwe verbindingen tot stand gekomen. Tenslotte hebben de reviews de verduurzaming van het Sprint Programma bij de instellingen gestimuleerd.

#### Eigenaarschap bij de instellingen

Met de keuze van de innovatiethema's en het bepalen van de innovatievragen werden instellingen gestimuleerd aan te sluiten bij de eigen situatie, eigen vraagstukken en het eigen (strategisch) beleid.

Hiermee is het eigenaarschap voor zowel de opzet als de uitkomsten bij de instelling gelegd. Nog meer dan in 2009 hebben instellingen van tevoren nagedacht over wat ze met de review wilden bereiken, welke vragen zij hebben met betrekking tot de eigen onderwijsinnovatie en op welke wijze het Sprint Programma kan worden verankerd binnen de instelling. Geconcludeerd kan worden dat instellingen meer dan voorheen de doelstellingen van het Platform Bèta Techniek hebben geïnternaliseerd en dat daarmee aan de eerste doelstelling van de reviews is voldaan.

Hierbij stelt de expertcommissie zich nog de vraag voor de toekomst in hoeverre instellingen in staat zijn de voor hen belangrijkste of meest urgente innovatiethema's te benoemen ('je weet niet wat je niet weet').

### **Focus en proces innovatie**

Ook deze tweede doelstelling is bereikt door de reviewwerkwijze. Doordat het 'wat' eerder was vastgelegd in de prestatieafspraken werden instellingen in staat gesteld zich te concentreren op het 'hoe' van de innovatie, niet alleen in de zin van 'op welke manier' bepaalde thema's aangepakt kunnen worden, maar ook wat dit 'organisatorisch/ beleidsmatig' voor de instelling betekent. Veel innovatievragen hadden te maken met innovatieprocessen: hoe iets kan worden aangepakt, opgezet, verbeterd, geëvalueerd, etc. Meer dan in 2009 hebben instellingen de voorbereiding zelf ter hand genomen: bepalen en verzamelen van relevante informatie, brieven van experts, gericht uitnodigen van deelnemers, etc. Ook de actielijsten toonden voorgenomen inzet van instellingen op het professionaliseren van de instelling en medewerkers, het verbeteren van organisatieprocessen en het intensiveren van de kennisuitwisseling binnen en tussen instellingen en organisaties in het eigen netwerk. Hierdoor is niet alleen in grote mate voldaan aan de doelstelling 'eigenaarschap bij de instelling' voor wat betreft de opzet, uitvoering en uitkomsten van de review, maar ook aan een scherpere focus (hoe en wat doen we en wat niet) en het versterken van de innovatiekracht. Hierbij dient echter benadrukt te worden dat de instellingen nog wel dankbaar gebruik gemaakt hebben van de facilitator als aanjager en als makelaar in het netwerk (vinden en uitnodigen experts).

### **Verbinden van actoren en niveaus binnen de instelling**

Met betrekking tot de doelstelling 'verbinden van actoren/niveaus' kan worden gesteld dat veelal de juiste mensen bij de betreffende innovatiethema's aan tafel zaten en er vaak verbindingen gelegd zijn tussen actoren, die elkaar zonder review minder intensief of geheel niet hierover zouden hebben gesproken. Het Sprint Programma is bij een groter deel van de instellingen breder in beeld gekomen: niet alleen op bestuurs- en opleidingsniveau, maar ook bij docenten, communicatiemedewerkers, voorlichters, studenten en vertegenwoordigers van organisaties buiten de instelling (bedrijven, vo-scholen, mbo-instellingen, etc.). Hierdoor is kennisuitwisseling in de instelling, maar ook in het regionale netwerk, gestimuleerd en versterkt. Verduurzaming en versterking van het (regionale) netwerk blijft echter wel een belangrijk aandachtspunt, waarbij grote inzet noodzakelijk blijft. Verbinding van bestuur, directie, management en uitvoerenden heeft nog steeds niet optimaal plaatsgevonden. Bij de reviews 2010 waren minder vertegenwoordigers van bestuur en directie aanwezig dan in 2009, anderzijds waren er meer vertegenwoordigers van het management en uitvoerenden aanwezig. Interne communicatie blijft continue aandacht verdienen.

### **Zichtbaar maken en stimuleren verduurzaming**

Tenslotte blijken de instellingen bij veel innovatievragen zelf de focus gekozen te hebben die gericht is op verduurzaming, met name door verdere aansluiting bij de strategische visie en het beleid van de instelling en door intensivering en verdieping van bestaande netwerken. De expertcommissie is van mening dat het opnemen van deze doelstelling in de reviews in 2010 van belangrijke toegevoegde waarde is geweest. Het heeft de expertcommissie zeker zicht gegeven op de verduurzaming van het Sprint Programma in de instellingen. Daarnaast heeft het instellingen gestimuleerd zelf deze verduurzaming intern en extern zichtbaar te maken, en de review te gebruiken om die verduurzaming verder vorm te geven. De expertcommissie ziet de uitkomsten van de reviews op dit punt als belangrijk voor het Platform Bèta Techniek, met name als input voor de nog uit te voeren duurzaamheidsaudit. Het geeft een overall beeld van hoe het met de verduurzaming van het Sprint Programma is gesteld, en stelt het Platform Bèta Techniek daarmee in de gelegenheid instellingen te benchmarken voorafgaand en tijdens hun audit.

“Aan de instelling blijkt de review een goed en stimulerend instrument te zijn. Er is veel losgemaakt, diverse zaken zijn verder uitgediept, er heeft concretisering van de vragen plaats gevonden en het resultaat gerichte denken is de revue gepasseerd. Intern met externe deskundigen intensief en open discussiëren over diverse thema's verhoogt de binding aan de Sprintonderdelen en stimuleert door te gaan en goed naar de buitenwacht te kijken en te luisteren.”

“Deze expertreview laat wederom duidelijk zien dat door een adequate en goed voorbereide input van experts een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de discussie rond diverse innovatiethema's en dat het de instelling helpt een betere analyse van de uitdagingen te maken op basis waarvan scherpere acties kunnen worden geformuleerd. Het stimuleert daarnaast ook de openheid om over eigen problemen te communiceren.”

“De indruk bestaat zeer zeker dat deze review een bijdrage zal leveren aan de innovatievragen van de instelling. De vragen zijn tijdens de review explicieter geworden, men heeft meer vragen gesteld over de wijze waarop daadwerkelijk resultaten behaald kunnen worden en men is geactiveerd om gezamenlijk gestructureerder bezig te zijn met de diverse thema's.”

Het Sprint Programma houdt na 2010 op. De expertcommissie ziet in het veld van hoger onderwijs diverse initiatieven ontstaan die gericht zijn op het blijven versterken en stimuleren van de bètatechnische sector (bijvoorbeeld het Sectorplan Natuur- en Scheikunde). Ook in instellingsoverstijgende initiatieven wordt nagedacht over een methodiek van monitoren, kennisuitwisseling, etc. Voor dergelijke initiatieven is de kennis en ervaring van het Sprint Programma en met name het systeem van reviews interessant.

### **7.1.2 Sprint Programma: innovatiethema's en verduurzaming 2009-2010**

Naast de hierboven beschreven conclusies met betrekking tot de doelstellingen van de reviews is door de expertcommissie ook een aantal meer op de inhoud gerichte conclusies getrokken over de keuze van de innovatiethema's, de door de instelling voorgenomen acties voor de komende jaren en de stand van zaken rond de verduurzaming op de instellingen.

#### **Innovatiethema's en -proces**

In de uitgevoerde reviews zijn totaal 87 innovatiethema's behandeld. De meest gekozen thema's vielen in de rubrieken doorstroom/rendement, werving/voorlichting, samenwerking vo/mbo en samenwerking arbeidsmarkt. Veel instellingen hebben gekozen voor verdieping op de innovatiethema's die in 2009 ook op de agenda stonden. Zij onderkennen het belang van voortdurend innoveren en beseffen dat hiervoor een proces van actie, reflectie, evaluatie en bijsturing nodig is en gebruiken de review om dit proces te ondersteunen.

De innovatiethema's betreffen veelal randvoorwaardelijke onderwerpen, en minder de inhoudelijke onderwijsontwikkeling van de instellingen (inrichting van opleiding, ontwikkeling nieuwe masters, versterken van het onderzoek, etc.). Juist de thema's die dit primaire proces ondersteunen, maar waar instellingen niet in eerste instantie op zijn gericht of de financiële middelen aan besteden, zijn geagendeerd. Hierbij kan de vraag gesteld worden in hoeverre dit subsidiegedreven is. Subsidies lijken steeds meer daarvoor gebruikt te worden: lumpsum zorgt voor ontwikkeling en financiering van onderwijsinhoudelijke ontwikkeling en direct daarmee verbonden zaken, terwijl landelijke subsidieregelingen zijn gericht op daaraan gerelateerde initiatieven, extra's en aanvullingen. Juist hierin

moeten instellingen zich nog verder ontwikkelen en is input van buitenaf of ondersteuning gewenst en noodzakelijk. In het Sprint Programma blijken de reviews hierbij te ondersteunen.

Belangrijke trends in de keuze van en focus binnen de innovatiethema's zijn:

- meer focus op doorstroom/uitstroom/rendement;
- aansluiting op strategische visie en beleid: verduurzaming;
- professionalisering;
- verdieping en intensivering netwerk.

Voor deze trends geldt dat de instellingen zich steeds bewuster zijn van het belang ervan. Ze zijn vooral zoekende naar hoe dit zo snel en zo goed mogelijk aangepakt kan worden. Zo constateert de expertcommissie dat men bijvoorbeeld voor het thema rendement/doorstroom op zoek is naar die ene sleutelfactor, die direct effect zal hebben. Betrouwbare cijfers, goede analyses van de eigen rendementen en factoren die ertoe doen bij verbetering daarvan (ook de onderwijsinhoudelijke aspecten), en ideeën rond ontwerpend onderzoeken van dit thema blijken echter veelal afwezig.

De expertcommissie concludeert dat dit met enige regelmaat ook bij andere thema's zichtbaar was: een heldere analyse van de eigen situatie, een visie op waar men naartoe wil en een proces van ontwerpend innoveren is nog zeker geen gemeengoed op de instellingen. De expertcommissie voorziet de noodzaak om instellingen in dit proces te blijven ondersteunen en stimuleren.

### **Verduurzaming**

In het merendeel van de instellingen is duidelijk zichtbaar in structuur en cultuur welke impact het Sprint Programma heeft gehad. Dit is met name te zien in het grote aantal activiteiten en initiatieven dat is ontwikkeld in de afgelopen jaren. De grootste impact echter is zichtbaar in de bewustwording die heeft plaatsgevonden rond het belang van stimulering van bètatechniek in het hoger onderwijs en de focus die instellingen daarin hebben gecreëerd voor de eigen organisatie. Mede hierdoor heeft de expertcommissie voldoende aanwijzingen gekregen dat het Sprint Programma op de meeste instellingen een voortzetting zal krijgen na 2010. Hierbij zijn echter enkele zorgpunten te benoemen.

De instellingen hebben een grote vrijheid gekregen in het inzetten van de financiële stimulering van het Sprint Programma. Op zich heeft dat stimulerend gewerkt; instellingen hebben kunnen inzetten op die activiteiten en ontwikkelingen die zij belangrijk en relevant vonden. Een deel van de strategie is echter niet tijdig en expliciet genoeg opgepikt door de instellingen. Veel van hen zijn te laat begonnen aan de fase verduurzaming en het maken van financiële keuzes die hiermee samenhangen. Hierdoor komt nu het einde van deze financiële impuls in zicht en zien de instellingen zich voor de vraag geplaatst hoe zij zonder deze extra middelen de resultaten en effecten, en ingezette onderwijsinnovaties kunnen voortzetten (verduurzaming).

De wijze waarop het Sprint Programma is georganiseerd in de instelling lijkt een belangrijke aanwijzing voor de kansrijkheid van die verduurzaming. In hoofdstuk 6 is weergegeven dat instellingen hierin een van drie keuzes maken (zie 6.4):

- projectmatige organisatie;
- programmatische organisatie;
- inbedding in bestaande organisatie.

Bij enkele instellingen is een ontwikkeling te zien van project naar programma naar inbedding. Vooral bij die instellingen ziet de expertcommissie een grote kans op verduurzaming voor de periode na 2010. Bij instellingen die deze stap (nog) niet hebben gezet heeft de expertcommissie twijfels.

Meer dan andere thema's/onderdelen lijkt met name de samenwerking in de keten, met het vo/mbo en de arbeidsmarkt, te zijn gefinancierd met Sprintgelden. Instellingen bleken zich tijdens de reviews bewust van de urgentie om financieringsmodellen te creëren waarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld en ook

financieel wordt vertaald. De expertcommissie is van mening dat instellingen slechts in beperkte mate ook tot dergelijke financieringsmodellen zijn gekomen. Veelal is men niet verder gekomen dan bewustwording, verkenning en in het beste geval overeenstemming en principe-afspraken; zelfs wanneer in de regio inhoudelijk al langdurig en intensief werd samengewerkt.

De expertcommissie is van mening dat landelijke stimulering en monitoring van deze regionale netwerken en bijbehorende financieringsmodellen nodig blijft.

Tenslotte heeft de expertcommissie geconstateerd dat het Sprint Programma, de innovatiethema's en de reviews nadrukkelijker zijn gerelateerd aan het strategisch beleid van de instelling. Ook voor de jaren na 2010 hebben veel instellingen duidelijk kunnen maken dat zij inzetten op verduurzaming van activiteiten en resultaten. Echter, bij onvoldoende instellingen zijn hiervoor ook financiële vertalingen aangetroffen in de beleidsplannen en –begrotingen voor de komende jaren. Daarnaast heeft de expertcommissie geen beleidsplannen gezien waarin verankering voor de lange termijn is expliciet gemaakt.

De expertcommissie concludeert dat, hoewel duidelijk is dat het Sprint Programma veel teweeg heeft gebracht in het hoger onderwijs, met verheugende kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, voor de verduurzaming van de inzet en verzilvering van de resultaten van het Sprint Programma veel bestuurlijke en organisatorische aandacht nodig blijft.

## 7.2 Aanbevelingen

Op basis van de hierboven uiteengezette conclusies heeft de expertcommissie aanbevelingen voor de instellingen, het Platform Bèta Techniek en de landelijke overheid (in het bijzonder het Ministerie van OCW).

### 7.2.1 Aan de instellingen

De expertcommissie doet de instellingen de volgende aanbevelingen. :

#### *Verduurzaming in visie en beleid*

Blijf verduurzaming in visie en beleid verder vorm geven. Veel instellingen hebben hierin al goede stappen gezet, maar verdere concretisering in termen van organisatie en programma's/projecten is nodig. Hierbij dienen keuzes gemaakt te worden in beleid en activiteiten (niet alle instellingen kunnen de veelheid aan initiatieven doorzetten na 2010).

#### *Financiële investering*

Ondersteun deze verduurzaming met financiële investeringen voor de periode na 2010. In beleidsplannen en -begrotingen dient expliciet ingegaan te worden op hoe de voortzetting van (delen van) het Sprint Programma worden gefinancierd door de instellingen en/of andere partijen in de regio.

#### *Regionale netwerken*

Erken het belang van het in de afgelopen jaren opgebouwde (regionale) netwerk met toeleverend onderwijs en afnemend veld. Alleen met continue inbreng van en samenwerking met partners in het regionale netwerk kunnen de resultaten van het Sprint Programma verankerd worden en de innovatie blijvend worden doorgezet.

#### *Afstemming en coördinatie behouden*

Daar waar het Sprint Programma in een instelling heeft meegewerkt aan afstemming en samenwerking tussen verschillende onderdelen van die instellingen (bijvoorbeeld de diverse afdelingen die zich bezighouden met voorlichting en werving) en tussen instellingen (bijvoorbeeld bij versterking van samenwerking in de regio) is het van belang de coördinerende functie te behouden. Bij veel instellingen heeft de Sprintcoördinator een spilfunctie gehad,

waarin contacten, kennis en ervaring zijn opgebouwd die van belang zijn voor verder succes in de periode na 2010. In andere gevallen is een coördinerend orgaan gecreëerd om de samenhang in Sprint te behouden. De expertcommissie acht het van belang dat instellingen de coördinatie, en een gezicht naar binnen en naar buiten, behouden.

#### *Succes vieren, scherp blijven*

Vier successen en maak deze zichtbaarder (ook ten behoeve de kennisuitwisseling tussen instellingen), maar blijf tegelijkertijd scherp op wat nog nodig is in de komende jaren om de groei in de bètatechnische opleidingen (instroom, maar met name doorstroom) vast te houden.

#### *Kennisuitwisseling stimuleren*

Blijf de kennisuitwisseling stimuleren, zowel binnen de instelling (tussen faculteiten, afdelingen, de niveaus binnen de instelling, etc) als tussen instellingen/organisaties. Door regelmatig even stil te staan bij welke vragen er leven, welke innovatiethema's aandacht behoeven, en hier gericht expertise en ervaring op uit te wisselen kan onderwijsinnovatie worden gestimuleerd. De instelling kan het instrument reviews hiervoor blijven benutten.

#### *Ontwerpend innoveren en adequate monitoring*

Hanteer in ontwikkeling van beleid en activiteiten ontwerpend onderzoeken als vaste werkwijze. Alleen wanneer gericht wordt geanalyseerd wat de startsituatie is, helder wordt waar men naartoe wil (visie en strategie) en daar met behulp van interventies, reflectie en aanpassing naartoe wordt gewerkt, kunnen de resultaten die men wenst daadwerkelijk bereikt worden. Een adequaat systeem van monitoring is hierbij essentieel. Hierbij dient in acht genomen te worden dat sommige problematieken zich niet in één ronde van interventie en reflectie laten oplossen (bijvoorbeeld verbetering van rendement).

#### *Van bètatechniek naar instellingsbreed*

Gebruik de kennis en ervaring die opgedaan is bij de bètatechnische opleidingen bij innovatie en vraagstukken die bij andere faculteiten/afdelingen of instellingsbreed leven. Veel vraagstukken als verhoging rendement, of professionalisering van werving en voorlichting leven ook bij andere opleidingen. Zij kunnen profiteren van hetgeen het Sprint Programma heeft opgeleverd. Andersom kan ook geleerd worden van de kennis en ervaringen die instellingsbreed zijn opgedaan met soortgelijke thema's als Sprint.

#### *Aansluiting bij Instellingsoverstijgende ontwikkelingen*

Met name het laatste jaar zijn ontwikkelingen te zien waarin instellingen gezamenlijk het initiatief nemen om in samenwerking te blijven acteren op versterking van de bètatechniek (bijvoorbeeld het Sectorplan Natuur- en Scheikunde en de recent opgezette samenwerking tussen de bètadecanen). In sommige gevallen spelen de koepelorganisaties hierin een meer of minder nadrukkelijke rol. De expertcommissie adviseert alle bij deze ontwikkeling betrokken organisaties om te profiteren van de opgedane kennis en ervaring in het Sprint Programma en de aanbevelingen die in dit rapport worden gedaan (zie ook aanbevelingen voor de overheid). Het instrument reviews kan ook voor hen een interessante methodiek zijn om de toekomstige ontwikkelingen te monitoren en te stimuleren.

### **7.2.2 Aan het Platform Bèta Techniek**

De expertcommissie doet het Platform Bèta Techniek de volgende aanbevelingen.

#### *Input duurzaamheidsaudits*

Gebruik de onderliggende rapportage als input voor duurzaamheidsaudits. Hierbij kunnen de uitkomsten en conclusies van dit rapport worden geplaatst in het in bredere plaatje van wat instellingen verder doen en presteren.

### *Stimuleren verduurzaming*

Blijf in de afronding van het Sprint Programma de instellingen stimuleren om verduurzaming en verankering, ook financieel, te waarborgen en ondersteun hen waar nodig hierbij.

### *Stimulering regionale netwerken*

Het Sprint Programma houdt na 2010 op. Echter, op onderdelen zal een extra of nieuwe impuls worden gegeven, zoals in het voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs. De expertcommissie beveelt het Platform Bèta Techniek aan om ook na 2010 in te zetten op regionale netwerken om deze zo het laatste duwtje te geven naar verduurzaming. Het Platform Bèta Techniek kan hiervoor alle delen van de onderwijsketen aanzetten door in de programma's die voortgezet of nieuw ontwikkeld worden instellingen te stimuleren verduurzaming zichtbaar te maken en verder vorm te geven.

## **7.2.3 Aan de overheid**

Aan de overheid doet de expertcommissie de volgende aanbevelingen.

### *Integrale ketenbenadering noodzakelijk*

Blijf verhoging van in-, door- en uitstroom in de hbo en wo bètatechnische opleidingen stimuleren. Zoals aangegeven in de conclusies heeft het Sprint Programma veel opgeleverd als het gaat om kwantitatieve en kwalitatieve effecten, maar verduurzaming van inzet en effecten is nog geen gelopen race. Ook in het voortgezet onderwijs is veel bereikt: er is een grote stijging te zien in de keuze voor de natuurprofielen. De komende jaren wordt het zaak deze stijging te vertalen in verdere groei van de in- en doorstroom in het hoger onderwijs. Daarbij is het belangrijk een integrale ketenbenadering te behouden, die de overheid en het Platform Bèta Techniek de afgelopen jaren met succes hebben vormgegeven. Voor de komende jaren ontstaat vanuit de overheid een meer gefragmenteerde aanpak met stimulering op onderdelen van de keten: het Sectorplan Natuur- en Scheikunde, Sectorinvesteringsplannen mbo en hbo, etc. Nu het Platform Bèta Techniek deze integrale ketenbenadering niet meer kan waarborgen, acht de expertcommissie het van zeer groot belang dat de overheid blijft zorg dragen voor de integrale aanpak en aansluiting in de onderwijsketen.

### *Regionale netwerken als kritische succesfactor*

Erken het belang van regionale netwerken in het onderwijs en de relatie met private en (semi)publieke organisaties. In de uitwisseling, samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling in die regionale netwerken is veel basis gecreëerd voor voortdurende vernieuwing en verankering daarvan in het bètatechnisch onderwijs. Die instellingen die een goed regionaal netwerk hebben weten te creëren laten zeer goede resultaten zien, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het blijkt een kritische succesfactor te zijn. De landelijke overheid richt zich in financiering en stimulering veelal op individuele instellingen. De expertcommissie beveelt daarom aan dat de overheid deze regionale netwerken ruimte biedt en blijft stimuleren (ook in financiële zin), mogelijk breder dan alleen bètatechniek.

### *Landelijke coördinatie en stimulering versterkt*

Behoud een vorm van landelijke coördinatie en stimulering in het hoger bètatechnisch onderwijs. Het Platform Bèta Techniek heeft een belangrijke functie in de stimulering van en kennisuitwisseling tussen instellingen, en tussen instellingen en externe (maatschappelijke) partners. Onder andere door middel van de reviews geeft het Platform Bèta Techniek instellingen de mogelijkheid buiten de eigen muren te kijken. Daarnaast is het Platform Bèta Techniek in staat om met een helicopterview kritische succesfactoren te bepalen en versnelling te brengen in de ontwikkelingen. Ook instellingen hebben diverse malen aangegeven dat zij ook na 2010 gebaat zijn bij een dergelijke knooppunt, waar kennis, onderzoek, communicatie, etc. gebundeld worden en bètatechnisch onderwijs versterkt wordt.

### *Van bètatechniek naar algemene vraagstukken*

Nu de overheid heeft ingezet op het verhogen van het rendement worden dergelijke noties nog belangrijker. De

expertcommissie benadrukt met klem dat afspraken op streefcijfers maken niet voldoende is. Er kan niet zonder meer uitgegaan worden van het feit dat instellingen zelf wel weten hoe ze die moeten bereiken. Het Platform Bèta Techniek heeft aangetoond een aanpak van prestatiegerichte innovatie, waarin samen met het veld kritische succesfactoren worden achterhaald, en instellingen worden ondersteund bij het optimaliseren van die factoren, succesvol kan zijn. Ook voor meer algemene vraagstukken in het hoger onderwijs, zoals verhoging van het rendement zou een dergelijke aanpak goed kunnen werken.



# Bijlage I

## Prestatieafspraken

Tabel 1 Aantal prestatieafspraken op elk thema

Thema	Aantal prestatieafspraken	hbo*	wo*
3. Samenwerking vo/mbo**	27	15 (88,2%)	12 (92%)
1. Rendement/ doorstroom/ uitval verminderen**	30	17 (100%)	13 (100%)
10. Aanbod en programma	13	8 (47%)	5 (38,5%)
2. Werving/ voorlichting**	10	6 (35,3%)	4 (30,8%)
6. Doelgroepen**	8		
4. Samenwerking arbeidsmarkt**	6		
14. Overig**	5		
7. Internationalisering	4		
13. E-learning	4		
9. Alumnibeleid	3		
11. Lerarenopleiding	3		
5. Effectmeting/ resultaat monitoren	2		
8. Interne processen	2		
15. Samenwerking andere ho-instellingen**	2		
12. Deeltijdonderwijs	1		

\* De percentages geven aan welk deel van die groep instellingen (hbo of wo) een prestatieafpraak op dat thema heeft gemaakt.

\*\* Behoren bij de door het Platform Bèta Techniek bepaalde thema's 'instroom', 'uitval', 'netwerken' en 'meisjes'.

## Bijlage II

# Innovatiethema's 2010

Tabel 2 Overzicht innovatiethema's 2010

Naam instelling	Innovatiethema 1	Innovatiethema 2	Innovatiethema 3	Innovatiethema 4	Innovatiethema 5
Avans	Instroom allochtonen 6	Aansluiting MBO-HBO 3	Inzetten Alumni 9	Kwaliteitszorg 8	
EUR	Verbreding profiel en activiteiten (samenwerking met TU Delft) 15	Verbreding doelgroep: naast bovenbouwleerlingen ook 3-vwo leerlingen betrekken in het programma 10			
Fontys	Fontys Junior Academie op weg naar samenwerking 15	Samen met VO-Scholen werken aan uitvalpreventie 1	Monitoren van resultaten 5		
Han-HvA	Portfolio opleidingen 10	PR en Marketing 2	Portfolio Onderzoek 14		
Hanze-Saxion	Samenwerking met het bedrijfsleven 4	Doorstroom MBO-HBO 3	Startniveau en startvaardigheden 1		
HHS	Interne doorverwijzing tussen opleidingen 1	Genderactiviteiten 6	Marketing en communicatie unieke opleidingen 2		
HS Leiden	Meisjes en ICT 6	Associate Degree en Techniek 10	Bio-informatica en het beroepenveld 4		
HS Rotterdam	Rendement 1	Techniekplaza 3			
HS Utrecht	Samenwerking met externen beter uitnutten 4	Alumnibeleid 9	Brede bachelor 10	Rendement 1	
HS Zeeland	Gebruik Bèta-Mentality-model 2	Adequate monitorings-systematiek 5	Kennisdeling opbouwen duurzaam netwerk voortgezet onderwijs 3		
HS Zuyd	Verkenning regionaal bètabreed steunpunt 3	Realistische voorlichting studiekeuze-begeleiding 2	Cultuur van rendement 1		
InHolland	Meer meisjes 6	Stoplichtenmodel 1	Meer instroom uit MBO health 2	Meer instroom vanuit mbo in Agriculture 2	
NHTV	Package Deal 2	Inspiratie en de nieuwbouw 14			
RU	Bachelorrendement 1	BètaMentality-model 2	Samenwerking bedrijfsleven 4		

Naam instelling	Innovatiethema 1	Innovatiethema 2	Innovatiethema 3	Innovatiethema 4	Innovatiethema 5
RUG-UU	Beeldvorming 2	Bachelorrendement 1	Internationale instroom 7	Lerarenopleiding 11	Werkgeversnetwerk 4
Stenden	Emmen Techniekstad 14	Instream Life Sciences: innovatie en efficiëntie 3	Marketing & Communicatie 2		
TU Delft	Studiekeuze-begeleiding 2	Verhoging studie-succes en rendement door "nieuwe strengheid" 1	Inrichting workshop multimedia in het onderwijs: dual college geven 14		
TU Eindhoven	Samenwerking met vo-scholen: PUC na 2010	Versterking PUC binnen en buiten regio	Internationalisering: community ontwikkeling		
UL	Studiesucces: Herkansingsgedrag en Toetsingsbeleid 3	Profilering van de faculteit W&N 2			
UM	VO-scholennetwerk, thema PAL 3	Marketing rondom Bèta 2	Samenwerking met bedrijven 4		
UT	Creative Technology (CreaTe): het aantrekken van leerlingen met een m-profiel 10	Opzet en start Loket VO 3	Studierendementen 1		
UvA VU	Rendement/ studiesucces 1	Samenwerking VO-HO 3			
UvT	E-learning / Wiskunde B in wiskunde d 3				
Windes-NHL	Onderzoek en Contractactiviteiten 4	Meisjes en technische opleidingen 6	Managementvraagstukken 8		
WUR	Mastering the future 10				

## Bijlage III

# Innovatiethema's 2009

Tabel 3 Innovatiethema's 2009 1

Instelling	InnThema 1	InnThema 2	InnThema 3	InnThema 4	InnThema 5
Avans	Samenwerking Technasia en Effectieve activiteiten	Genderactiviteiten	Beroepsbeelden		
EUR	Het benaderen van 3-vwo leerlingen	Samenwerking TU Delft			
Fontys	Structureren van het aanbod vo (en mbo) in de Junior Academie	Samenwerken met vo scholen aan uitvalpreventie	Monitoring van de resultaten		
HAN (+Hanze +Saxion)	Profilering en voorlichting bètatechniek	Assortiment van bètatechnische opleidingen	Samenwerken in de keten		
HAN (+HvA)	Deeltijdonderwijs	Assortiment voltijdonderwijs			
Hanze	Profilering en voorlichting bètatechniek	Assortiment van bètatechnische opleidingen	Samenwerken in de keten		
HHS	Interne doorverwijzingen tussen opleidingen	Genderactiviteiten	Unieke opleidingen		
HS Leiden	Bètadocenten in het vizier	Resultaatgericht innoveren	Doorlopende leerlijnen mbo-hbo		
HS Rotterdam	Rendement	Techniekplaza/junior college			
HS Utrecht	Samenwerking VO	Alumnibeleid	Meisjes en profielkeuze		
HS Zeeland	Adequaat monitoring systeem	Gebruik Bèta-Mentality-model	Kennisdeling opbouwen duurzaam netwerk vo		
HS Zuyd	Realisatie van duurzaam samenwerken in de (regionale) onderwijsketen	Ontwikkelen, toepassen en evalueren van effectieve voorlichtingsactiviteiten op basis van, onder andere, (de resultaten van) het BètaMentality-model	Hoe ontwikkelen we op succesvolle wijze producten en diensten in relatie tot vragen uit de (arbeids)markt?		
HvA	Deeltijdonderwijs	Assortiment voltijdonderwijs			
InHolland	Verbetering doorstroom MBO HBO	Verbetering instroom meisjes	3a: Stuwmeer en uitval propedeuse; 3b: Studiepuntensysteem		
NHL	Maatschappelijke vraagstukken	Rendement	Contact met VO-scholen	Public Relations	

Instelling	InnThema 1	InnThema 2	InnThema 3	InnThema 4	InnThema 5
NHTV	Ontwikkeling van een marketingstrategie die aansluit bij de specifieke instroom van de Academie Stedenbouw, Logistiek en Mobiliteit (SLM)	Ontwikkeling van een instrumentarium voor versterking van de binding van studenten met de opleiding en het vakgebied waarvoor zij worden opgeleid	Ontwikkelen marktstrategie ten behoeve van werving van tweetalig opgeleide leerlingen in havo en vwo		
RUG	Bachelorrendement	Beeldvorming en werving nieuwe doelgroepen (meisjes/ Duitse studenten)	Lerarenopleiding en educatieve minor	Hbo- en internationale instroom in masteropleidingen	Regionale werkgeversnetwerken
RUN	Verbetering doorstroom	Alumnibeleid	Bevordering aandeel meisjes		
Saxion	Profilering en voorlichting bètatechniek	Assortiment van bètatechnische opleidingen	Samenwerken in de keten		
Stenden	Het maken van een goed communicatie- en marketingplan voor techniek	Het vergroten van het draagvlak voor de technische opleidingen binnen Stenden	De aansluiting VO en MBO verbeteren	Verdere verbreding van de bachelor in het kader van kwaliteit en efficiëntie	
TU/e	Internationale community	Verhogen instroom	Effectiviteit PUC		
TUD	Doorstroom HBO	Career Centre	Allochtonen	Meisjes	
UL	Verbetering instroom meisjes	Profielkeuze 3-vwo			
UM	Verbeteren van scholennetwerk	Verbeteren van marketing rondom bèta	Verbeteren van bedrijvennetwerk		
UT	Creative Technology (CreaTe): een nieuwe studierichting, ook toegankelijk voor vwo'ers met M-profiel	Voedend onderwijs-ecosysteem	Studierendement		
UU	Bachelorrendement	Beeldvorming en werving nieuwe doelgroepen (meisjes/ Duitse studenten)	Lerarenopleiding en educatieve minor	hbo- en internationale instroom in masteropleidingen	Regionale werkgeversnetwerken
UvA	Professionaliseren docenten vo via regionale steunpunten	Leerlijnen in onderzoek in vwo	Doelgroepen instroom	Doorstroom: studiebegeleiding en doelgroepenbeleid	
UvT	E-learning	Wiskunde B in wiskunde D	Rendementen		
VU	Professionaliseren docenten vo via regionale steunpunten	Leerlijnen in onderzoek in vwo	Doelgroepen instroom	Doorstroom: studiebegeleiding en doelgroepenbeleid	
Windes	Rendement	Techniekplaza/junior college			
WUR	Studiekeuzecoaching – de assessment pilot van WU	Voorlichting en coaching	Studentenvolgsysteem		

## Bijlage IV

# Scoring innovatiethema's 2009 en 2010

Tabel 4 Vergelijking innovatiethema's 2009 en 2010

Rubriek	Prestatie-afspraken	Innovatiethema's 2009	Innovatiethema's 2010	Vershil 2010 tov 2009
1. Rendement/doorstroom/uitval verminderen**	30	13	15	+
2. Werving/voorlichting**	10	13	16	+
3. Samenwerking vo/mbo**	27	20	14	-
4. Samenwerking arbeidsmarkt**	6	6	9	+
5. Effectmeting/resultaat monitoren	2	3	2	-
6. Doelgroepen**	8	11	6	-
7. Internationalisering	4	3	3	0
8. Interne processen	2	3	3	0
9. Alumnibeleid	3	1	2	+
10. Aanbod en programma	13	4	7	+
11. Lerarenopleiding	3	2	2	0
12. Deeltijdonderwijs	1	2	0	-
13. E-learning	4	2	1	-
14. Overig**	5	0	5	+
15. Samenwerking met andere HO-instellingen	2	0	2	+

\*\* Behoren bij de door het Platform Bèta Techniek bepaalde thema's 'instroom', 'uitval', 'netwerken' en 'meisjes'.

## Bijlage V

# Strategie keuze innovatiethema's 2010

Tabel 5 Strategie keuze innovatiethema's 2010

Instelling	Innovatiethema 1	Innovatiethema 2	Innovatiethema 3	Innovatiethema 4	Innovatiethema 5
Avans	Instroom allochtonen 2	Aansluiting MBO-HBO 2	Inzetten Alumni 1	Kwaliteitszorg 1	
EUR	Verbreding profiel en activiteiten (samenwerking met TU Delft) 3	Verbreding doelgroep: naast bovenbouwleerlingen ook 3-vwo leerlingen betrekken in het programma 3			
Fontys	Fontys Junior Academie op weg naar samenwerking 2	Samen met VO-scholen werken aan uitvalpreventie 3	Monitoren van resultaten 3		
Han-HvA	Portfolio opleidingen 3	PR en Marketing 2	Portfolio Onderzoek 1		
Hanze-Saxion	Samenwerking met het bedrijfsleven 1	Doorstroom MBO-HBO 3	Startniveau en startvaardigheden 1		
HHS	Interne doorverwijzing tussen opleidingen 3	Genderactiviteiten 3	Marketing en communicatie unieke opleidingen 3		
HS Leiden	REVIEW MOET NOG PLAATSVINDEN Meisjes en ICT 1	Associate Degree en Techniek 1	Bio-informatica en het beroepenveld 1		
HS Rotterdam	Rendement 3	Techniekplaza 3			
HS Utrecht	Samenwerking met externen beter uitnutten 1	Alumnibeleid 3	Brede bachelor SESSIE IS NOG NIET GEHOUDEN 1	Rendement 1	
HS Zeeland	Gebruik Bèta-Mentality-model 3	Adequate monitoringssystematiek 2	Kennisdeling opbouwen duurzaam netwerk voortgezet onderwijs 3		
HS Zuyd	Verkenning regionaal bètabreed steunpunt 3	Realistische voorlichting studiekeuzebegeleiding 2	Cultuur van rendement 1		
InHolland	Meer meisjes 3	Stoplichtenmodel 3	Meer instroom uit MBO health 2	Meer instroom vanuit mbo in Agriculture 2	
NHTV	Package Deal 1	Inspiratie en de nieuwbouw 1			
RU	Bachelorrendement 2	BètaMentality-model 1	Samenwerking bedrijfsleven 1		
RUG-UU	Beeldvorming 3	Bachelorrendement 3	Internationale instroom 3	Lerarenopleiding 3	Werkgeversnetwerk 3
Stenden	Emmen Techniekstad 3	Instroom Life Sciences: innovatie en efficiëntie SESSIE NOG NIET GEHOUDEN	Marketing & Communicatie 3		

Instelling	Innovatiethema 1	Innovatiethema 2	Innovatiethema 3	Innovatiethema 4	Innovatiethema 5
TU Delft	Studiekeuzebegeleiding 1	Verhoging studiesucces en rendement door "nieuwe strengheid" 1	Inrichting workshop multimedia in het onderwijs: duaal college geven 1		
TU Eindhoven	Samenwerking met vo-scholen: PUC na 2010 3	Versterking PUC binnen en buiten regio 2	Internationalisering: community ontwikkeling 3		
UL	Studiesucces: Herkansingsgedrag en Toetsingsbeleid 1	Profilering van de faculteit W&N SESSIE IS NOG NIET GEHOUDEN 2			
UM	VO-scholennetwerk, thema PAL 3	Marketing rondom Bèta 3	Samenwerking met bedrijven 3		
UT	Create: het aantrekken van leerlingen met een m-profiel 3	Opzet en start Loket VO 2	Studierendementen 2		
UvA VU	Rendement/ studiesucces 2	Samenwerking VO-HO 3			
UvT	E-learning / Wiskunde B in wiskunde d 3				
Windes-NHL	Onderzoek en Contractactiviteiten 1	Meisjes en technische opleidingen 1	Managementvraagstukken 1		
WUR	Mastering the future 1				



# Bijlage VI

## Format reflectieverslag

**Versie 22 maart 2010**

### **Peer-/expertreview 2010**

In het kader van het Sprint Programma van het Platform Bèta Techniek zal dit jaar wederom de peer-/expertreview gedaan worden. De reviews zijn primair gericht op het leren van de instelling. De review dient ingepast te worden in de eigen kwaliteitscyclus van de instelling en er kan aangesloten worden op de eigen managementafspraken en beleidsdoelstellingen, jaarplannen en accreditatieprocessen. Dit alles met als doel een toegevoegde waarde voor de instelling te creëren in plaats van een extra last. De peer-/expertreview biedt instellingen de mogelijkheid om aandacht te besteden aan thema's waar zij zich verder op willen ontwikkelen en om peers en/of experts op deze thema's om input te vragen.

### **Rol Expertcommissie Reviews 2010**

De (peer)reviews van 2010 zijn meer gericht op de afronding en het behalen van de prestatieafspraken. Hiernaast ligt de focus ook meer op het eigenaarschap van het programma door de instellingen. Voor de reviews van 2010 zullen de leden van de expertcommissie in het reflectieverslag voor de eindrapportage een korte beoordeling geven, waarin zij een beeld schetsen van de review. Voor het reflectieverslag worden de volgende onderdelen als input gebruikt:

- een notitie van de betreffende instelling met betrekking tot de impact van het Sprint Programma, de voortgang op de prestatieafspraken, de innovatiethema's en de visie op verduurzaming
- het reflectieverslag
- actiepuntenlijstjes van de instellingen
- input van de externe experts (zie hieronder)

Het reflectieverslag en de beoordeling zal worden opgestuurd naar het Platform Bèta Techniek. Aan de hand van het verslag kan het Platform Bèta Techniek de resultaten koppelen aan het beeld dat wordt geschetst.

### **Rol Externe Experts Reviews 2010**

Tijdens de (peer) reviews geven de externe experts inhoudelijke input op de thema's waarop een instelling wil innoveren. Tevens zal aan de experts ook gevraagd worden hun impressies op papier te zetten; deze kunnen dan door de leden van de expertcommissie in het reflectieverslag worden meegenomen. Over het algemeen zal er één expert per thema ingezet worden. De vorm van deze input is afhankelijk van de opzet van de review waar een instelling voor kiest. De externe experts wordt tevens gevraagd iets achter te laten voor de instelling waar deze verder mee kan (bijvoorbeeld een powerpoint of notitie).

### **Onderdelen reflectieverslag**

Hieronder is een aantal punten opgesteld waarop de expertcommissieleden dienen te letten tijdens een review.

1. Hoe wordt de notitie (reflectie op Sprint Programma, prestatieafspraken, innovatiethema's en visie verduurzaming) beoordeeld?
  - Heeft de instelling helder weergegeven welke impact Sprint de afgelopen jaren heeft gehad (denk ook aan cultuurverandering)?
  - Is er sprake van integraliteit van beleid?
  - Is duidelijk hoe de innovatiethema's zijn ingebed in het integrale beleid?
  - Is duidelijk wat de relatie is tussen de prestatieafspraken de innovatiethema's?
  - Op welke wijze worden de innovatiethema's in relatie gebracht met de visie op verduurzaming?

2. Hoe is de kwaliteit van de voorbereiding op de review?

- Met betrekking tot de aangeleverde stukken:
  - Relevantie van de informatie
  - Omvang van de informatie
  - Transparantie/ helderheid van de informatie
  - Consistentie en congruentie van beweringen en argumentaties
  - Onderbouwing/bewijsvoering bij zelfevaluatie/zelfreflectie
- Heeft een instelling duidelijke vraagstellingen op de innovatiethema's? Is helder wat de situatie op dit moment is? Is helder waar de instelling naartoe wil?

3. Wordt tijdens de review een toelichting gegeven op de onderwerpen zoals uiteengezet in de notitie?

- Is deze toelichting helder en consistent?
- Wordt deze door de deelnemers herkend en gedragen?

4. Maakt een instelling goed gebruik van de aanwezige expertise? In welke vorm wordt de expertise benut? Sluit de expertise goed aan op de innovatievragen?

5. Wordt er waar nuttig een relatie gelegd met de innovatiethema's en actiepunten van de review 2009?

- Op welke wijze is invulling gegeven aan de actiepunten van de (peer)review van 2009 en wordt inzicht gegeven in de voortgang?

6. Heeft een instelling een 'lerende' houding? Ziet een instelling de review als een kans of als iets dat 'moet', waaruit blijkt dit?

7. Op welke wijze is het Sprint Programma verankerd in de instelling?

8. Zijn er voldoende aanwijzingen dat kan worden aangenomen dat de review de instelling helpt te innoveren? Is gebruik van peers/experts een handig hulpmiddel voor deze instelling?

9. Wat is de kwaliteit van de actielijst die naar aanleiding van de review is opgesteld?

# Format ondersteuning eindrapportage expertcie

**Versie 22 maart 2010**

## **Cultuur**

- Op welke wijze wordt het Sprint Programma zichtbaar gemaakt in de instelling?
- Heeft de wijze waarop het Sprint Programma zichtbaar is gemaakt, effect gehad op de instroom, doorstroom en de keten? Zo ja, op welke wijze?

## **Verduurzaming**

- Zijn er aanwijzingen dat (delen) van het Sprint Programma na 2010 worden voortgezet?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om (delen) van het Sprint Programma na 2010 te verduurzamen?

## **Integraliteit**

- Op welke wijze wordt het Sprint Programma in de instelling georganiseerd? Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden van personeelsleden rondom het Sprint Programma binnen de instelling vastgelegd?

## **Verankering**

- Op welke wijze is het Sprint Programma (of delen daarvan) vastgelegd in het beleid?

## **Leren/reflectie**

- Zijn er voldoende aanwijzingen dat mag worden aangenomen dat een instelling opnieuw in staat is actiepunten op te stellen naar aanleiding van de review? Waar blijkt dit uit?

## Bijlage VII

# Voorbeelden deelnemers reviews

Tabel 6 Voorbeelden deelnemers reviews

Naam instelling	Innovatiethema 1	Aanwezigen 1	Innovatie thema 2	Aanwezigen thema 2	Innovatie thema 3	Aanwezigen 3
Avans	Instroom allochtonen	Forwards en DMCS	Aansluiting MBO-HBO	Forwards / mogelijk 2 directeuren met ervaring/contacten met aansluiting MBO-HBO	Inzetten Alumni	Forwards van technaplaza. Vertegenwoordiging van DMCS uitgenodigd, alsmede één of twee directeuren
Hanze-Saxion	Samenwerking met het bedrijfsleven	Hanze: Programmanagers, projectleiders, teamleiders, docenten en stafmedewerkers. Saxion: programmamangers, teamleiders, coördinatoren en docenten (bron reflectieverslag Frans)	Doorstroom MBO-HBO		Startniveau en startvaardigheden	
HHS	Interne doorverwijzing tussen opleidingen	Studieloopbaanbegeleiders, decanen	Genderactiviteiten	(PR) Medewerkers van de technische opleidingen	Marketing en communicatie unieke opleidingen	PR medewerkers betreffende opleidingen en medewerkers communicatie & marketing
HS Rotterdam	Rendement	Projectleiders, directie, communicatiemedewerkers, (PR) docenten, opleidingsmanagers, Sprintproject, accountmanager aansluiting	Techniek plaza	Projectleider, directie, SLC/ docent, opleidingsmanager, O&K, Techniekplaza en studievoorlichting		
HS Zuyd	Verkenning regionaal bètabreed steunpunt	Vertegenwoordigers van VO-scholen (schoolleider- en docentniveau), mensen die al actief zijn in activiteiten samenwerking vo-ho en medewerkers die betrokken zijn bij Sprint-UP	Realistische voorlichting studiekeuzebegeleiding	Studieloopbaanbegeleiders en medewerkers PR, werving en voorlichting	Cultuur van rendement	Vertegenwoordigers en projectmedewerkers van de projectgroep Rendement, docenten en opleidingsmanagers

Naam instelling	Innovatiethema 1	Aanwezigen 1	Innovatie thema 2	Aanwezigen thema 2	Innovatie thema 3	Aanwezigen 3
RU	Bachelor rendement	Onderwijsdirecteuren, opleidingscoördinatoren, studenten, docenten en studieadviseurs	BètaMentality-model	Onderwijsdirecteuren, opleidingscoördinatoren, voorlichters, studenten, docenten en de coördinator meisjes	Samenwerking bedrijfsleven	Onderwijsdirecteuren, opleidingscoördinatoren, medestudenten, docenten masterfase, de beoogd projectleider van GIB, bijzonder hoogleraar en iemand van een andere faculteit
TU Eindhoven	Samenwerking met VO-scholen: PUC na 2010	Opleidingsdirecteuren, beleidsmedewerkers onderwijs van de faculteiten, VO leden van de stuurgroep	Versterking PUC binnen en buiten regio	Opleidingsdirecteuren, beleidsmedewerkers onderwijs van de faculteiten, Sandra Buys (CEC)	Internationalisering: community ontwikkeling	Opleidingsdirecteuren, beleidsmedewerkers onderwijs van de faculteiten, student van FSE en compositum
UT	CreaTe: het aantrekken van leerlingen met een M-profiel	Aantal docenten van CreaTe, vertegenwoordiging Voorlichting/Communicatie, opleidingsdirecteur, vertegenwoordiging faculteit GW. Eventueel vertegenwoordiging Saxion	Opzet en start Loket VO	MT loket VO, docenten, vertegenwoordigers voorlichting/communicatie, evt opleidingscoördinatoren	Studierendementen	Opleidingsdirecteuren, opleidingscoördinatoren en studieadviseurs
WUR		Mastering the future		Martin Kropff, rector Magnificus WU, Pim Brascamp, directeur Onderwijs Instituut WU tevens voorzitter, Ab Groen stafdirecteur Onderwijs en Onderzoek WU, een vertegenwoordiger van Van Hall / Larenstein, Taede Sminia, audit commissie PBT, Sijbalt Noorda, voorzitter VSNU, Paul Rulman, lid CvB TU Delft, Ron Bormans, Voorzitter CvB HAN (?), Petra Naber, coördinator WU Sprint, Leonie Blom, procesbegeleider Sprint expertreviews		

## Bijlage VIII

# Voorbeelden opzet en werkvormen review

Tabel 7 Voorbeelden opzet en werkvorm

Naam instelling	Innovatiethema 1	Werkvorm 1	Innovatiethema 2	Werkvorm 2	Innovatiethema 3	Werkvorm 3
Hanze-Saxion	Samenwerking met het bedrijfsleven	Presentatie goed practice, reflectie en discussie	Doorstroom MBO-HBO	Presentatie goed practice en discussie	Startniveau en startvaardigheden	Presentatie goed practice en discussie
HS Rotterdam	Rendement	Presentatie van één of twee opleidingen van elk instituut HS Rotterdam, vraag-antwoord sessie met de experts	Techniekplaza	Expert reflecteert op de vraagstukken van HS Rotterdam. Brainstorm mogelijke acties		
HS Utrecht	Samenwerking met externen beter uitnutten	Presentatie expert en daarna open discussie	Alumni beleid	Expert geeft reflectie op beleidsplan HU en daarna volgt een discussie	Brede bachelor	
HS Zeeland	Gebruik Bèta-Mentality-model	Korte introductie thema HZ, presentatie advies expert, discussie	Adequate monitorings-systematiek	Korte introductie HZ, expert presenteert goed practice en geeft advies en input. Vraag en antwoord sessie. Open discussie. Leerpunten en vervolgacties	Kennisdeling opbouwen duurzaam netwerk voortgezet onderwijs	Introductie thema HZ. Input expert. Bespreken advies, leerpunten en mogelijke acties
HS Zuyd	Verkenning regionaal bètabreed steunpunt	Introductie thema, uitwisseling ideeën en meningen, verkenning mogelijkheden en behoeftes. Vervolgafspraken	Realistische voorlichting studiekeuzebegeleiding	Introductie thema, presentatie expert, Discussie over leerpunten en mogelijke acties	Cultuur van rendement	Introductie thema, input expert adhv concrete vragen. Discussie
RUG-UU	Beeldvorming	Introductie thema, presentaties instellingen, discussie	Bachelorrendement	Introductie thema. Presentaties instellingen	Internationale instroom	Uitwisseling kennis en ervaringen op basis van informatie en vragen
TU Eindhoven	Samenwerking met vo-scholen: PUC na 2010	Presentatie TUD, presentatie advies expert, uitwisselingsgesprek met de scholen.	Versterking PUC binnen en buiten regio	Presentatie TU/e, presentatie van expert, uitwisselingsgesprekken met de experts.	Internationalisering: community ontwikkeling	Presentatie TU/e, presentatie van expert, uitwisseling met de experts
Windes-NHL	Onderzoek en Contractactiviteiten	Verschillende werkvormen, presentaties, in tweetallen elkaar interviewen, plenair overleggen	Meisjes en technische opleidingen	Presentatie beide instellingen, vraag en antwoord	Management-vraagstukken	Interactieve uitwisseling

# Bijlage IX

## Externe experts

Tabel 8 Externe experts 1

Naam instelling	Innovatiethema 1 Expert 1	Innovatiethema 2 Expert 2	Innovatiethema 3 Expert 3
Avans	Instream allochtonen: Irene Wolff	Aansluiting MBO-HBO: Roel van Asselt	Inzetten Alumni: Cocky Booy
Fontys	Fontys Junior Academie op weg naar samenwerking: Karen Ali en Mandy Stoop, TU/e als peer	Samen met VO-scholen werken aan uitvalpreventie: Jan Wagemakers, voorzitter van de bijeenkomst	Monitoren van resultaten Intern: Paul Slegers
HHS	Interne doorverwijzing tussen opleidingen: Yvonne van Sark en Caroline Scheepmaker	Genderactiviteiten: Lilian Captain van de TU Delft	Marketing en communicatie unieke opleidingen: Y. Harmeling + col. J. van Marle (interne expert)
HS Rotterdam	Rendement: Kees Vreugenhil / Leonie Blom	Techniekplaza: Hans van de Wetering / Leonie Blom / Jeanne Mulder	
HS Zeeland	Gebruik BètaMentality-model: Rolf Schreuder	Adequate monitoringssystematiek: Marcel Visschers	Kennisdeling opbouwen duurzaam netwerk voortgezet onderwijs: Marcel Visschers
HS Zuyd	Verkenning regionaal bètabreed steunpunt: Peter Bunnik	Realistische voorlichting studiekeuze-begeleiding: Herman Heller	Cultuur van rendement: Anna Smit
InHolland	Meer meisjes: Cocky Booy	Stoplichtenmodel: Gilles van der Hoeven	Meer instroom uit MBO health: Jelle Sjollema
NHTV	Package Deal: Judith Liefstink	Inspiratie en de nieuwbouw: Bart van der Laar	
RU	Bachelorrendement: Pierre van Eijl	BètaMentality-model: Rolf Schreuder	Samenwerking bedrijfsleven: Karen Ali
Stenden	Emmen Techniekstad: Elles Lemkes	Instream Life Sciences: innovatie en efficiëntie, uitvoering in najaar	Marketing & Communicatie: Rolf Schreuder
TU Delft	Studiekeuzebegeleiding	Verhoging studiesucces en rendement door "nieuwe strengheid": Bernadette Smelik	Inrichting workshop multimedia in het onderwijs: dual college geven
TU Eindhoven	Samenwerking met vo-scholen: PUC na 2010: Cor de Beurs	Versterking PUC binnen en buiten regio: Bart van der Laar	Internationalisering-community ontwikkeling: Madeleine Gardeur
UL	Studiesucces: Herkansingsgedrag en Toetsingsbeleid: Tjeerd Plomp / Henk van der Molen / Andries Koster	Profilering van de faculteit W&N sessie in najaar	
UM	VO-scholennetwerk, thema PAL Joanne Kuipers	Marketing rondom Bèta: Rolf Schreuder	Samenwerking met bedrijven: Marlies Dams
UT	Create: het aantrekken van leerlingen met een m-profiel: Mevr. Coepijn (IBM, door UT benaderd)	Opzet en start Loket VO: Mandy Stoop / Sylvia Walsari-Wolff	Studierendementen: Harrie Eijkelhof
UvA/VU	Rendement/studiesucces: Dato de Grijter. UvA en VU hebben ook experts benaderd	Samenwerking VO-HO: Peers	
UvT	E-learning / Wiskunde B in wiskunde D: Ingrid Breyman en Anne van Streun		
WUR	Mastering the future: P. Rullman, S. Noorda, vert. Van Hall/Larenstein		

## Bijlage X

### Voorbeelden programma review

Programma			
14.30	Ontvangst		
15.00	Welkom door de voorzitter, uitleg programma Toelichting Sprint, prestatieafspraken, innovatiethema's en verduurzaming		
15.30	Thema 1 introdactie thema presentatie beleid en activiteiten instellingen presentatie scenario's verkenning in open gesprek	Thema 2 introdactie thema presentatie stand van zaken actiepunten en concrete vragen vraag-antwoord gesprek	Thema 3 introdactie thema input expert adhv concrete vragen discussie maken werkafspraken
17.15	Broodjes en soep		
17.45	Plenaire terugkoppeling Vanuit iedere sessie worden de belangrijkste resultaten door iemand van instelling X gepresenteerd		
18.30	- Eerste ideeën leerpunten en acties voor instelling X - Eerste reflectie lid expertcommissie		
19.00	Afsluiting		

Programma	
9.30	Ontvangst
10.00	Welkom door de voorzitter, uitleg programma Toelichting Sprint, prestatieafspraken, innovatiethema's en verduurzaming
10.30	Thema 1 introdactie thema presentaties expert mbo brainstorm/open discussie
11.45	Thema 2: introdactie thema presentaties expert VHTO vraag-antwoord
12.45	Lunch Tijdens lunch in besloten groep: Inbedding en verduurzaming
13.15	Thema 3 introdactie thema presentaties expert ECHO vraag-antwoord
14.30	Thema 4 Verduurzaming presentatie instelling X reactie deelnemers en lid expertcommissie
15.00	Eerste ideeën leerpunten en acties Eerste reflectie lid expertcommissie
15.15	Afsluiting



## Bijlage XI

# Bijzonderheden per rubriek

Tabel 9 Bijzonderheden per rubriek

Rubrieken	Keuze HBO	Keuze Uni's	Peer-review	Expert-review	Strategie	Bijzonderheden
1. Rendement/doorstroom/uitval verminderen**	8	7	3	9	Voor 5 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor 4 instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 6 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
2. Werving/voorlichting**	8	7	2	11	Voor 3 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor 6 instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 6 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	De rubriek werving en voorlichting hangt samen met de rubriek rendement/doorstroom/uitstroom
3. Samenwerking vo/mbo**	7	7	2	10	Voor 1 instelling is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor 2 instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 10 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema. 1 onbekend: wat is de strategie van stenden voor dit thema?	Voor de instelling die het thema nieuw heeft toegevoegd aan de agenda is er voornamelijk een link met de rubriek rendement
4. Samenwerking arbeidsmarkt**	6	4	3	4	Voor 7 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor 0 instellingen is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 3 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	Samenhang met de rubriek Rendement/doorstroom/uitval verminderen. Met name op rendement. Hiernaast is er samenhang met de rubriek aanbod programma
5. Effectmeting/resultaat monitoren	2			2	Voor 1 instelling is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 1 instelling heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
6. Doelgroepen**	6		1	4	Voor 3 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd, voor 1 instelling is het hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 2 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
7. Internationalisering		3	1	1	Voor alle instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	

Rubrieken	Keuze HBO	Keuze Uni's	Peer-review	Expert-review	Strategie	Bijzonderheden
8. Interne processen	3		1	1	Voor alle drie instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd	Samenhang met de rubriek effectmeting/resultaat monitoren
9. Alumnibeleid	2			2	Voor 1 instelling is dit innovatiethema nieuw toegevoegd. Voor 1 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
10. Aanbod en programma	4	3	1	5	Voor 3 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd. Voor 4 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
11. Lerarenopleiding		2	1		Voor deze 2 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
12. Deeltijdonderwijs	0	0	0	0		
13. E-learning		1		1	Voor deze instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
14. Overig**	4	1	1	3	Voor 4 instellingen is dit innovatiethema nieuw toegevoegd. Voor 1 instelling heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	
15. Samenwerking met andere HO-instellingen	1	1		2	Voor 1 instelling is hetzelfde thema op de agenda gezet, maar verschilt de focus ten opzichte van vorig jaar. Voor 1 instellingen heeft er een verdieping plaatsgevonden voor het thema	Er is overlap met rubriek samenwerking VO/MBO, vanwege de regionale samenwerking

\*\* Behoren bij de door het Platform Bèta Techniek bepaalde thema's 'instroom', 'uitval', 'netwerken' en 'meisjes'.





sprint



platform  
Bèta Techniek

Lange Voorhout 20  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T (070) 311 97 11  
F (070) 311 97 10  
info@platformbetatechniek.nl  
www.platformbetatechniek.nl