

RESULTAATGERICHT INNOVEREN **- Een beloftevol en krachtig vernieuwingsconcept -**

Jan Geurts en Hans Corstjens

Tijdschrift voor hoger onderwijs en management: THEMA nr. 4, november 2007

Hogescholen innoveren hun onderwijs om beter aan te sluiten bij de leefwereld van de studenten en de behoeften en wensen van de samenleving. Ook spelen eigen ideeën over hoe de beroepsvorming van hbo'ers in de 21^e eeuw het best kan plaatsvinden, een grote rol. Behalve deze innovatiekant bestaat er ook een prestatiekant. Naar de omgeving en overheid dienen hogescholen rekenschap af te leggen over de kwaliteit van hun werk. Een opvallend gegeven is dat innoveren en presteren nu vaak totaal gescheiden werelden vormen. We zijn van mening dat nogal wat oorzaken en dus ook oplossingen voor onderwijsproblemen hier gezocht moeten worden. Wanneer de ontwikkeling van onderwijs niet is vast gekoppeld aan resultaatverbetering wordt vrijblijvendheid in plaats van eigenaarschap troef. In het verkeer tussen school en omgeving en ook binnen scholen kan ieder dan zijn of haar eigen gang gaan. Goede maar ook slechte prestaties blijven zo onzichtbaar.

In dit artikel pleiten we voor een nauwe verbinding tussen innoveren en presteren. Een scheiding staat een voorspoedige ontwikkeling van het (hoger) onderwijs in de weg. Het gaat om twee onlosmakelijke kanten van dezelfde medaille. Om hun taken en functie goed uit te kunnen voeren hebben (hoge)scholen en universiteiten steeds meer autonomie nodig. Het logisch gevolg hiervan is dat de druk om verantwoording af te leggen, toeneemt. Tijdig kunnen laten zien welke resultaten het gevolg zijn van gekozen vernieuwingen, komt aan beide eisen tegemoet en plaveit zo de weg naar een betere toekomst van het hoger onderwijs. Met deze resultaatgerichte vernieuwingsaanpak wordt ervaring op gedaan in de activiteiten van het Platform Bèta Techniek (PBT) en meer in het bijzonder in de zogeheten Sprintprogramma's voor het hoger bèta/technisch beroeps- en universitair onderwijs. We gebruiken in dit artikel het Sprintprogramma voor het hbo als voorbeeld om te laten zien hoe wordt gezocht naar een vaste koppeling tussen innoveren en presteren en wat hiervan de tussentijdse resultaten zijn. Met een aandeel van 75% is het hbo is verreweg de grootste leverancier van hoger opgeleiden in bèta/techniek. Groei van dit onderwijs zet dus echt zoden aan de dijk. Momenteel staan bij de 18 hogescholen met technisch onderwijs een kleine 60.000 studenten ingeschreven.

Het artikel wordt afgesloten met een reflectie op de stand van zaken en een vooruitblik. Zonder te willen stellen het ei van Columbus te hebben gevonden, menen we wel dat resultaatgericht innoveren een beloftevol en krachtig vernieuwingsconcept vormt voor het (hoger) onderwijs dat het verdient op ruime schaal meerjarig toegepast te worden. Door het doelgerichte of offensieve karakter en de integrale benadering geef het scholen en overheid de mogelijkheid meer en beter regie te voeren over de gang van zaken in het onderwijs. Het artikel laat ook zien dat voor dat het zover is, er nog veel werk verzet zal moeten worden¹.

1. Het Sprintprogramma

Steeds duidelijker wordt dat in de 21^e eeuw kennis het belangrijkste productiemiddel vormt en dat het belangrijkste productieproces leren is. In de kenniseconomie wordt concurrentievoordeel behaald door de kennisproductiviteit van werkers en

¹ We maken in het artikel dankbaar gebruik van de rapportages van de auditcommissie voor het Sprintprogramma. Het gaat hierbij om het 1^e advies van deze commissie, Platform Bèta Techniek, oktober 2005 en om het 2^e advies "Tussentijdse evaluatie van een prestatieakkoord" Platform Bèta Techniek, december 2006. Voorts past een woord van dank aan Willem van Oosterom voor zijn waardevolle opmerkingen bij het concept van dit artikel.

arbeidsorganisaties. Nederland heeft er nadrukkelijk voor gekozen voorop te willen lopen in deze nieuwe economische orde. Daarom moeten meer mensen dan nu hoger onderwijs gaan volgen en wordt daarbinnen prioriteit gegeven aan een groter aanbod van bètatechnici. Een en ander is uitgewerkt in het Deltaplan bèta/techniek². Voor het hoger technisch onderwijs (htno) wordt ten opzichte van 2002 gemikt op 15% groei van de instroom in 2007 en ten opzicht van 2000 op 15% meer uitstroom in 2010. Het in 2004 opgerichte PBT heeft als taak deze groeiambitie te stimuleren en te faciliteren. Hiervoor heeft dit platform in samenspraak met het htno het Sprintprogramma ontwikkeld. Dit staat voor stimuleringsprogramma innovatie techniek.

Nadrukkelijk is als centraal concept in het ontwerp van het Sprintprogramma gekozen voor *resultaatgericht innoveren*. Voor succes moet zorgen een samenspel van PBT met hogescholen dat wordt gekenmerkt door zowel vertrouwen in de eigen innovatiecapaciteit van hogescholen als ook in de bereidheid zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het leveren van afgesproken prestaties. Hogescholen zijn de kernactoren als het gaat om groei en vernieuwing van hun onderwijs. Wanneer ze wensen mee te doen aan het programma, mag dit echter niet beperkt blijven tot innovatie-intenties. Hogescholen moeten zich durven te committeren aan een prestatiedoelstelling. Tussen PBT en hogescholen worden dan ook prestatie-innovatie contracten gesloten. De instellingen staan niet alleen in het programma. Het platform stelt voor de periode 2004-2008 een stimuleringspremie van 14 miljoen euro beschikbaar en wenst samen met de hogescholen te zoeken naar een zo effectief mogelijke nieuwe innovatietraditie met als uiteindelijk doel een in kwantitatief en kwalitatief opzicht aantrekkelijker hoger technisch onderwijs. Deze opstelling houdt in dat het platform zichzelf ziet als onderdeel van Sprint. Nadrukkelijk is gekozen voor high trust benadering en een meerjarige aanpak. Veel vertrouwen in het concept en de vernieuwingscapaciteit van scholen is nodig om de stap te zetten van controle en beheer naar zelfsturing en nemen van eigen verantwoordelijkheid. De meerjarigheid is nodig omdat succes behalen tijd zal vergen. Het gaat immers om een forse omslag van de huidige innovatietraditie. Een viertal kenmerken typeren het programma.

1. Doelgerichtheid. Resultaatgericht innoveren vraagt dat hogescholen op zoek gaan naar een nauwe band tussen innoveren en presteren. De school wenst te weten of de ingezette vernieuwing een directe relatie heeft met de richting die men op wil. Dit doelgericht koersen op resultaat vormt een echte breuk met de gangbare innovatietraditie in het beroepsonderwijs. Immers, tot nu toe staat vooral het vernieuwen zelf voorop. Scholen zetten zich in om nieuwe programma's, een nieuwe didactiek, een betere begeleiding, etc. te ontwerpen en te maken. In feite vormen zo de middelen in plaats van de doelen de kern van vernieuwingsinspanningen. De nieuwe aanpak zet een aanwijsbare bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken voorop. In prestatie-innovatie-afspraken wordt deze offensieve doelstelling tussen PBT en instellingen vastgelegd. In de eerste fase van Sprint betekent dit dat ze zich committeren aan 15% groei van hun technisch onderwijs.

2. Zelfregie vormt een tweede kenmerk. Van hogescholen wordt verwacht dat ze met eigen verbeteringen en vernieuwingen komen om het gestelde doel te bereiken. Deze diversiteit in de aanpak vormt een belangrijke kracht van het programma. De veronderstelling is dat de vaart in de uitvoering van het programma ten goede komt wanneer wordt gehonoreerd dat hogescholen met een eigen invulling komen. Er wordt zo afscheid genomen van het idee dat er sprake is van een blauwdruk voor oplossing van het techniekvraagstuk. De sturing die uitgaat van de doelgerichtheid wordt in het Sprintprogramma aangevuld met zelfregie als het

² Deltaplan Bèta/techniek, actieplan voor de aanpak van tekorten aan bèta's en technici. Ministerie van OCW, december 2003

gaat om de weg te vinden naar zichtbare resultaten. Beide krachten moeten zorgen voor de nodige dynamiek in de voortgang van het programma.

3. Een derde belangrijk kenmerk is dat de subsidiemiddelen, die beschikbaar worden gesteld, niet worden ingezet als de prikkel die voor de innovatie moet zorgen. Van subsidiegedreven vernieuwing, een kenmerk van de oude traditie, wordt overgestapt naar vernieuwing die door de instelling zelf wordt gedragen. Van hogescholen wordt verwacht dat ze zich scharen achter de 15% ambitie. Ze horen op basis van eigen missie en visie deze maatschappelijke uitdaging op te pakken. Innoveren ten behoeve van beter presteren in de techniek is zo een doel van instellingen zelf en de extra middelen zijn bedoeld om het eigen innovatievermogen te stimuleren en te versterken.

4. Het vierde kenmerk van de nieuwe innovatieaanpak betreft de wijze waarop verantwoording dient te worden afgelegd over verkregen middelen. Het PBT heeft gekozen voor contractvorming zonder gemillimeter over geld, uitgebreide aanvragen en verslagen, e.d. Voorop staat een kort en bondig contract. Het leren van de voortgang van innovatieactiviteiten wordt als cruciaal beschouwd in de verantwoording. Monitoring en auditing moeten dit leerproces bevorderen. De monitoring is zo ingericht dat hogescholen zelf de eerste verantwoordelijkheid dragen voor het in kaart brengen van hun voortgang. Er wordt vanuit gegaan dat deze zelfreflectie het leren van innoveren bevordert. Een extra impuls aan de articulatie van leervragen wordt gegeven door een externe onafhankelijk auditcommissie. Deze commissie gaat jaarlijks in gesprek met hogescholen over de voortgang, waardeert de gang van zaken en geeft adviezen ter versterking van innovatieactiviteiten. Daarnaast adviseert de commissie ook PBT over de voortgang van individuele hogescholen en van het gehele Sprintprogramma. Evenals voor hogescholen geldt voor PBT dat een succesvolle aanpak van bèta/techniek geen blauwdruk kent en dat de voortgang vooral afhankelijk is van het lerend vermogen van de eigen organisatie³.

2. Vijf beoordelingscriteria voortgang

In de tweede helft van 2004 zijn de 18 hogescholen met techniek in hun pakket door PBT uitgenodigd om deel te nemen aan het Sprintprogramma. Alle scholen hebben hierop positief gereageerd en vervolgens met PBT de prestatieafspraken gemaakt dat ze in 2007 de instroom van hun techniekopleidingen hebben verhoogd met 15% ten opzichte van 2002. Hierbij is ook vastgelegd dat gang van zaken jaarlijks wordt gemonitord en geaudit. Voor een evenwichtige beoordeling van de voortgang is nodig dat zowel de innovatiekant als de prestatiekant recht wordt gedaan. Naast de kwantitatieve groei-doelstelling is daarom gezocht naar criteria die zicht geven op de kwaliteit van innoveren en die een eigen meerwaarde vertegenwoordigen⁴. Dit heeft geleid tot een geïntegreerd model van innoveren en presteren, zie figuur 1.

Het kwantitatieve criterium dat wordt gehanteerd gaat over de 15% groei ambitie in het hoger technisch onderwijs. De andere vier zijn kwalitatieve criteria. De vraag is of hogescholen al succesvolle aanpakken hebben gevonden die de afgesproken prestatie dichterbij brengen; of ze betrokkenen die relevant zijn voor het oplossen van het vraagstuk hebben weten te mobiliseren en zo draagvlak hebben weten te creëren; en of ze erin geslaagd zijn een gevoel

³ De auditcommissie ziet het als een uitdaging om de partijen die deelnemen aan het Sprintprogramma zo te adviseren dat innoveren en presteren niet onderling gaan schuren, maar juist elkaar versterken. De beoogde 15% groei hoort geen hete aardappel te zijn die tussen de partijen heen en weer wordt geschoven, maar een hulpmiddel om innoveren de goede richting te geven.

⁴ Bij deze zoektocht heeft de volgende literatuur als basis gediend. H. de Bruijn "Prestatie meting in de publieke sector", Utrecht 2001; J. Geurts "Innovatieparadox in het beroepsonderwijs" in Opleiding en Ontwikkeling, jan/febr. 2005; J. Geurts "Zonder engagement geen innovatie" in Profiel, 13 oktober 2005; J. P. Kotler "Leading change", Boston, 1996; W. Mastenbroek "Verandermanagement", Heemstede, 1997; en P. de Roode "Meegaan of dwarsliggen", Scriptum management, 2006.

van urgentie te creëren bij betrokkenen zodat deze aan de slag wensen te gaan. De vier criteria staan niet los van elkaar, maar horen elkaar te versterken. Daarmee is het vijfde criterium: consistentie, geduid. We duiden de vijf criteria kort aan:

1. *Kwantitatieve prestatie*

Welke ontwikkelingen doen zich voor in de realisatie van de afgesproken kwantitatieve prestatie?

2. *Succesvolle aanpak*

Welke aanpak blijkt in de praktijk succesvol en welke resultaten zijn behaald?

3. *Draagvlak*

In hoeverre is er bij betrokken partijen (bestuurders, management, docenten, studenten, omringd onderwijs en bedrijven) draagvlak om de techniekambitie daadwerkelijk te realiseren?

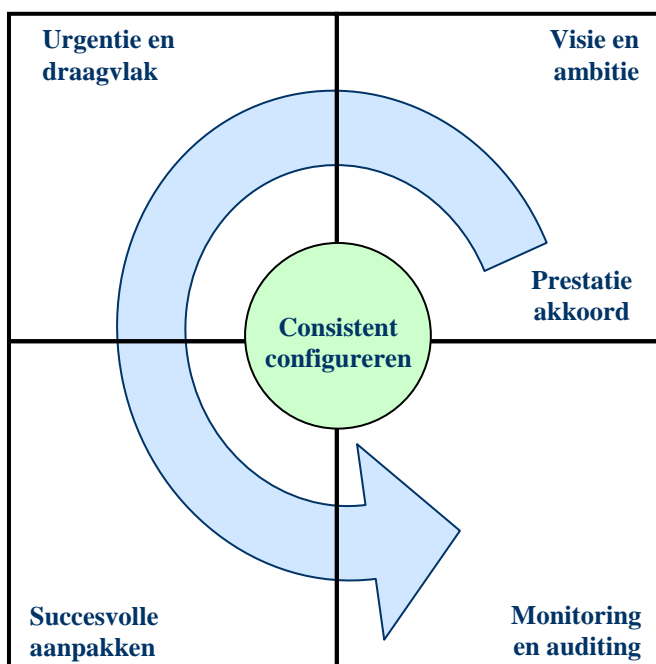
4. *Urgentiebesef*

In hoeverre leeft het techniekvraagstuk en willen betrokken zo spoedig mogelijk aan de slag om het aan te pakken?

5. *Consistentie*

Kan inzichtelijk worden gemaakt dat uiteenlopende activiteiten die worden ingezet samenhang vertonen en elkaar versterken?

Figuur 1: Geïntegreerd model van innoveren en presteren



Doel van de vijf criteria is de hogescholen te steunen bij het geven van focus en richting aan hun activiteiten. Van de reflectie op de voortgang kunnen de scholen vervolgens leren of ze erin slagen hun professionaliteit te verbeteren. Duidelijk zal zijn dat dit beter lukt wanneer de hogeschool een integrale aanpak hanteert. Dit wil zeggen dat niet alleen het innovatiebeleid, maar ook andere belangrijke beleidsgebieden gericht worden op het leveren van de gewenste prestaties. Hierbij moet gedacht worden aan bijv. de informatiehuishouding, personeel en organisatie, financiën en huisvesting, en last but not least de omgang met de regionale

omgeving. De nieuwe routines waarom resultaatgericht innoveren vraagt krijgen zo een duurzaam karakter.

Over de criteria voor de beoordeling van de voortgang is vroegtijdig contact en overleg geweest met de hogescholen. Hierin is afgesproken dat hun voortgangsverslag dient te laten zien welke voortgang wordt geboekt op de vijf criteria⁵. Voorts is men overeengekomen dat deze criteria de agenda vormen van de auditgesprekken. Ook was een belangrijke afspraak dat de vijf criteria een gelijk gewicht hebben in de beoordeling van de voortgang. Dit om perverse gevolgen te voorkomen van een te eenzijdige hantering van het kwantitatieve criterium (15% groei). Zo wordt waargemaakt dat een rijkere kijk wordt gehanteerd dan een louter kwantitatieve. Beroepsonderwijs is immers geen jukebox. Je gooit er geld in en dan komt er, na wat gerinkel, een muzikje uit.

3. Balanceren op een prestatie(ak)koord

De resultaten van de audit in 2006 tonen aan dat wat meer dan de helft (10) van de hogescholen het goed doet in het Sprintprogramma. Vijf van deze instellingen hebben een zeer goed beoordeling ontvangen omdat ze op alle vijf de criteria goed scoren en eveneens vijf hogescholen hebben een positief oordeel ontvangen omdat ze aan vier van de vijf criteria voldoen. Bijna de helft (8) blijkt moeite te hebben om aan de criteria te voldoen. Zes hogescholen hebben de waardering “positief mits”. Mits betekent hier dat men bereid moet zijn extra inspanningen te leveren en hierover nadere afspraken te maken met PBT. Omdat twee hogescholen op minder dan drie criteria een voldoende scoren, is hun voortgang als negatief beoordeeld. De sector overziende mag de conclusie worden getrokken dat het htno nog zoekt naar een goede balans tussen presteren (resultaateisen, verantwoording nemen) en innoveren (met nieuwsgierigheid en enthousiasme kijken of het werk anders en beter kan worden verricht). Tussen de hogescholen zijn grote verschillen aangetroffen: de een lukt het om nu al een positieve balans te vinden en de ander nog niet. Het gevolg is dat de sector als geheel de gestelde instroomambitie voor 2007 naar alle waarschijnlijkheid niet zal halen.

Een nadere bespreking van de vijf criteria die zijn gehanteerd bij de beoordeling van tussentijdse situatie maakt het mogelijk het geschetste beeld nader in te vullen en zo te verfijnen.

Kwantitatieve prestatie

Gezien de verschaft informatie over de voortgang in kwantitatief opzicht wat betreft de tussenstand in 2006 en wat betreft de inschatting voor 2007, gaat de auditcommissie ervan uit dat de helft van de hogescholen de geformuleerde ambitie van 15% beslist zal halen en dat voor de andere helft van de hogescholen dit onzeker is (3) of dat men bijna zeker de doelstelling niet haalt (6). De tussentijdse situatie laat daarmee op dit criterium een wat minder positief beeld zien dan dat de startsituatie in 2005 bood.

Succesvolle aanpak

Door de hogescholen wordt een groot scala van activiteiten ingezet om de groeidoelstelling te bereiken. Zonder uitzondering vinden deze activiteiten hun basis in een hogeschool brede onderwijsvisie die meestal recent is ontwikkeld. De Sprintmiddelen mogen daarom gezien worden als subsidie die zorgt voor een extra prikkel en mogelijkheid om ten behoeve van technische opleidingen toch al gewenst beleid met prioriteit uit te voeren en uit te voeren.

⁵ Hierbij ontvangen hogescholen ondersteuning door het Expertisecentrum Cinop. Onderzoekers stellen een format op voor het voortgangsverslag, adviseren bij het maken van het verslag en toetsen dit op betrouwbaarheid en validiteit. De hogeschool stuurt het voortgangsverslag vervolgens naar de auditcommissie als basis voor gesprek.

Dus lijkt het erop dat extra financiële middelen worden ingezet zoals bedoeld. Vooral de volgende activiteiten kunnen als succesvol worden beschouwd.

- Snijvlakopleidingen. Het combineren van techniek met andere contexten blijkt te zorgen voor groei in deelname. Vaak zonder dat dit ten koste gaat van andere techniekopleidingen. Bovendien nemen meer dan gemiddeld vrouwelijke studenten deel aan deze opleidingen.
- Verkorte mbo-hbo opleidingen zorgen voor succes. Opvallend is dat al in een vroeg stadium (leerjaar 2/3 mbo) de gezamenlijke programmering van de doorstroom plaatsvindt.
- Inzetten op meer zijstroom via duaal ofwel deeltijd onderwijs blijkt in een aantal gevallen op korte termijn voor forse groei te zorgen. Naast goede contacten met het regionale bedrijfsleven, blijkt de beschikbaarheid van EVC-procedures en een flexibel onderwijsprogramma een belangrijke randvoorwaarden te zijn.
- Op het gebied van doorstroom laten een paar hogescholen zien dat ze uitval fors kunnen terugbrengen. Een aantrekkelijkere didactiek en betere loopbaanbegeleiding zijn de factoren die hiervoor zorgdragen.

Draagvlak en urgentiebesef

Aan hogescholen is gevraagd om aan te geven hoe het is gesteld met het draagvlak en urgentiebesef wat betreft de groei van het techniekonderwijs. Draagvlak geeft aan in hoeverre bestuur, management, docenten, studenten, omringend onderwijs en regionale bedrijven achter de gestelde ambitie staan. Urgentiebesef drukt uit in hoeverre deze partijen de groeiambitie een hoge prioriteit geven in hun dagelijks werk. Op hoofdlijnen is de uitkomst dat hoe verder partijen afstaan van bestuur en management des te meer moeite het kost om de gewenste betrokkenheid te realiseren. Opvallend is dat voor nogal wat hogescholen deze belangrijke horizontale dimensie van innoveren onbekend gebied vormt. Pas de vragen over draagvlak en urgentiebesef in het format van het voortgangsverslag zijn de directe aanleiding geweest om te gaan onderzoeken hoe het hiermee is gesteld. Desalniettemin geven de meeste hogescholen aan dat op beide criteria een voorwaartse ontwikkeling te verwachten is.

Consistentie

Kerngedachte achter dit criterium is dat zodanig leiding wordt gegeven aan dat visieontwikkeling, communicatie (draagvlak en urgentie), uitvoering (de aanpakken die worden gekozen) en reflectie goed op elkaar afgestemd zijn met het oog op resultaatgericht innoveren. Er ontstaat zo binnen de hogeschool ervaring met deze nieuwe innovatietraditie. De redenering is dat consistentie een belangrijke indicatie geeft voor de mate waarin de hogeschool kiest voor een integrale aanpak die zorgt voor de gewenste duurzaamheid van de nieuwe innovatietraditie. Meer zicht hierop dient te worden verkregen door instellingsportretten van hogescholen die nu zeer goed presteren en ook benchmarking van hun prestaties (zie verderop).

4. Heilzame in plaats van perverse effecten

De auditingrapportages maken zichtbaar welke voortgang wordt geboekt in het Sprintprogramma. Dankzij de transparantie die zo ontstaat wordt duidelijk welke positieve en negatieve ervaringen worden opgedaan. We gaan in deze paragraaf een stap verder door te pogen te leren van deze ervaringen. De centrale vraag hierbij is welke stuurmanskunst in de nabije toekomst nodig is ten behoeve van het optimaliseren van de balans tussen innoveren en presteren. Onze inspiratie hiervoor halen we uit de adviezen van de auditcommissie, uit de lopende discussie over de veranderende functie van hogescholen en ook uit De Bruijn

(2001)⁶. Leijnse e.a. (2006) laten zien dat van de hogescholen een permanente vernieuwing van het onderwijs wordt verwacht. De routine-hogeschool van vroeger moet plaats maken voor de innovatieve-hogeschool. De uitwerking van een onderzoekende cultuur is hiervoor onmisbaar. De vraag naar de effectiviteit van eigen praktijken komt dan voorop te staan. Monitoring en auditing van vernieuwingen zoals in het Sprintprogramma zijn volgens ons uitingen van de onderzoekende cultuur en concrete voorbeelden van methoden waarmee hogescholen valide en betrouwbare antwoorden kunnen worden gegeven op vragen over hun functioneren. De Bruijn wijst indringend op het tweeslachtige karakter van prestatiemeting en werkt ontwerpprincipes uit die de heilzame kant kunnen bevorderen en de perverse kant minimaliseren. We werken deze principes op eigen wijze uit en richten ons hierbij vooral op het samenspel tussen hogescholen en PBT in het Sprintprogramma. Een sturend vermogen dat erop mikt dat partijen meer (zelf)vertrouwen krijgen in het centrale concept, meer professionele verantwoordelijkheid nemen voor de implementatie en meer kennisuitwisseling over bereikte resultaten tot stand brengen, zorgt volgens ons voor heilzame in plaats van perverse effecten en brengt zo succes van het Sprintprogramma dichterbij.

4.1. Meer (zelf)vertrouwen in centrale concept

Een belangrijk eerste sturingsprincipe dat de nieuwe innovatietraditie verder kan helpen is zorgen voor een groei van vertrouwen in het centrale concept. Wanneer partijen niet voldoende achter het idee van resultaatgericht innoveren staan is de kans op perverse gevolgen veel groter dan die op heilzame effecten. Voor meer vertrouwen is nodig dat men erkent wederzijds afhankelijk te zijn en elkaar nodig te hebben. Interactie dient hierop gebaseerd te zijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat de systematiek van prestatiemeting in samenspel tot stand dient te komen, waarin een gelijkwaardige omgang voorop staat in plaats van een hiërarchische relatie.

Prestaties op maat

Terugkijkend constateren we dat op dit gebied nog flink wat te doen valt, maar ook dat van duidelijke progressie sprake is. Zo valt op dat het een hele toer is geweest om het eens te worden over wat nu precies de geformuleerde groeiambitie van 15% inhoudt. Pas dit jaar lijkt sprake van echte fine tuning tussen PBT en hogescholen. Men is het eens geworden over hoe de prestaties worden gemeten⁷. Een grote stap voorwaarts wordt gezet in de 2^e tranche van het Sprintprogramma⁸. Met de hogescholen die door goede prestaties in de 1^e tranche hiervoor hebben gekwalificeerd, worden geen standaard- maar maatwerkcontracten afgesloten. De groei in de uitstroom die in 2010 dient te worden gerealiseerd, is het resultaat van overleg en onderhandeling tussen hogescholen en PBT.

Informatiehuishouding

⁶ Een goed overzicht van de discussie over de veranderende functie van hogescholen geven F. Leijnse e.a. in hun artikel "Passie en Precisie" in Thema 2006, nr. 5. De verwijzing naar de Bruijn betreft het al eerder genoemde boek van deze auteur: "Prestatiemeting in de publieke sector", Utrecht.

⁷ De kwantitatieve prestatie wordt anno 2007 zichtbaar gemaakt op basis van IBG-cijfers. Het gaat om de instroom, het aantal afgestudeerden en het volume (aantal ingeschrevenen) in de afgesproken tijdsperiode. Per jaar wordt 1 oktober als teldatum gehanteerd. Voorts zijn er vaste afspraken gemaakt tussen PBT en hogescholen over welke opleidingen tot techniek worden gerekend, zie hiervoor: "Van natuur en techniek naar science en technology", PBT, mei 2006.

⁸ Begin 2007 zijn met alle hogescholen nieuwe innovatie-prestatieafspraken gemaakt. Twee groepen zijn ontstaan. Een groep die zich op basis van geleverde prestaties al gekwalificeerd heeft voor de 2^e tranche Sprint. In overleg is afgesproken welke toename in het aantal afgestudeerden de hogeschool gaat realiseren in 2010 t.o.v. 2000. De andere groep heeft zich nog niet gekwalificeerd voor het vervoltraject. PBT heeft met hen afgesproken onder welke condities ze kunnen blijven deelnemen aan Sprint. Eind 2007 komt hierover na het advies van de auditcommissie meer duidelijkheid.

We willen nog twee punten aanstippen die kunnen zorgen voor meer vertrouwen. Ten eerste hoort bij de nieuwe beweging ook dat een hogeschool goed weet hoe haar kwantitatieve prestaties eruit zien en de ontwikkelingen kent in het opleidingsaanbod naar omvang, aard, doelgroepen en arbeidsmarkt bereik. Op deze manier wordt zichtbaar waar groeikansen liggen en waar niet. Uit de monitor en auditing is op te maken dat in de meeste gevallen de reguliere informatiehuishouding van hogescholen hierop niet is ingericht. Volgens ons bevordert dit het vertrouwen in eigen prestaties niet. Deze informatie is immers nodig om op een verantwoorde wijze scenario's te kunnen opstellen over de manier waarop men groeidoelstellingen wil bereiken binnen een bepaalde termijn. Het PBT gaat het gesprek aan hoe ze de hogescholen kan ondersteunen en faciliteren op dit gebied.

Kwaliteit als motor voor groei

Voor meer vertrouwen in het centrale concept is ook nog een ander punt van belang. Het gaat om de kwalitatieve kant van prestaties. In de planvorming is dit nog veel te weinig zichtbaar. Wil men de gewenste resultaten kunnen halen dan is het belangrijk zich niet te beperken tot de kwantitatieve doelstelling. Veel betrokkenen, bijvoorbeeld studenten, docenten en wellicht ook bedrijven, worden veel meer aangesproken door een hoge kwaliteit van het technisch onderwijs dan door groei van deelnamecijfers. Louter kwantitatieve doelen worden al snel als armoedig gezien. Pas wanneer de kwalitatieve uitdaging zichtbaar wordt gemaakt, zullen ze hun vertrouwen geven aan het Sprintprogramma en zich aangesproken voelen om daadwerkelijk er de schouders onder te gaan zetten. Hierbij komt dat steeds duidelijker wordt dat vasthouden aan het vertrouwde beeld van goede ingenieur niet past bij maatschappelijke ontwikkelingen. Van de moderne ingenieur wordt gevraagd niet alleen oog te hebben voor de maakkant van het vak, maar ook voor zaken als creativiteit en ondernemerschap. In meer algemene zin geldt dat het belang van een verbinding tussen technisch werk en sociaal-emotionele vaardigheden toeneemt⁹.

4.2. Meer professionele verantwoordelijkheid

Bij een professionele organisatie zoals een hogeschool is het primair proces altijd complex en kennisintensief. Dit vergt dan ook bijzondere expertise. Veel van deze expertise is bovendien tacit knowledge en dus moeilijk te expliciteren en te formaliseren. Dit proceskenmerk lijkt haaks te staan op het gewenste commitment aan prestatieafspraken. De al beschreven gangbare scheiding tussen innoveren en presteren mag als een direct gevolg van deze spanning worden gezien. We menen dat dit een pervers effect is en dat het nodig is te zoeken naar een zodanige relatie tussen deze twee grootheden dat presteren juist zorgt voor de juiste prikkels ten behoeve van innoveren. Hiervoor is het tweede sturingsprincipe essentieel. Resultaatgericht innoveren vereist dat een omslag plaatsvindt van professionele autonomie naar professionele verantwoordelijkheid. Na het aanbodgerichte en vraaggerichte denken over het onderwijs, ontstaat dan ruimte voor een nieuw professioneel elan (zie figuur 2). De figuur laat zien dat in de derde fase tussen management en professional geen boedelscheiding dient plaats te vinden waarin de een zorgt voor beheer en organisatie en de ander voor het onderwijs. Dit leidt tot het afschuiven van verantwoordelijkheid in plaats van gezamenlijk zich verantwoordelijk voelen voor kwaliteit van onderwijs. Professionele know how wordt dan ingezet om antwoord te geven op maatschappelijke vraagstukken en is geen doel op zich¹⁰. Uit de rapportages van de auditcommissie is op te maken dat veel hogescholen er nog moeite mee hebben een direct verband te leggen tussen hun innovatieactiviteiten en het

⁹ Zie bijvoorbeeld de recente notitie "Inzet sectorplan bètatechniek hogescholen 2007-2010" van de HBO-raad, versie 27-03-2007.

¹⁰ Zie ook Pauline Meurs (2006): "Hoe kunnen we de kwaliteit van de publieke dienstverlening verbeteren? Professionaliteit, dienstbaar management en goede voorbeelden!"

beoogde doel. In nogal wat gevallen komt pas door het proces van monitoring en auditing het belang van deze middel-doelrelatie ter sprake. Met andere woorden de gewenste stap van de bestaande innovatietraditie die vooral gericht was op innoveren sec, naar een meer offensieve of doelgerichte wijze van innoveren moet veelal nog worden gemaakt. Hogescholen prognosticeren wel gewenste prestaties, maar een directe relatie tussen innovatieactiviteiten en resultaat wordt niet gelegd. Ook wordt nog niet of te weinig gereflecteerd over wat wel en niet werkt bij welke doelgroepen en opleidingen.

Figuur 2. Naar een nieuw professioneel elan

I. Aanbodgericht (beroepseer)	II. Vraagarticulatie (beroepszeer)		III. Professioneel elan (herstel beroepseer)
Ieder autonoom op eigen gebied	Schaalvergroting en bureaucrativering	Marktwerving	Samenwerking en vertrouwen
Leiding = beheer	Leiding = baas	Leiding = opdrachtgever	Leiding = partner
Docent = inhoud	Docent = uitvoerder	Docent = opdrachtnemer	Docent = partner

Zowel output als proces

Bij dit alles geldt dat we innoveren en presteren niet willen voorstellen als een gemakkelijke 1 op 1 relatie waarin specificatie van de output als vanzelf leidt tot betere innovatieactiviteiten. Presteren (en toezicht houden) krijgen dan de wind in de zeilen in plaats van dat ze gezien worden als middel om aan te zetten tot beter onderwijs. In de nieuwe innovatieaanpak is daarom altijd aandacht nodig voor zowel de output als het proces. Zoals al gesteld wordt daarom in het Sprintprogramma niet gewerkt met louter outputcriteria, ook procescriteria als het zoeken naar succesvolle aanpakken; draagvlak en urgentiebesef; en consistentie spelen een doorslaggevende rol bij de beoordeling van de voortgang. De meting van de output krijgt pas betekenis door het te relateren aan de in gang gezette processen; voor de waardering van de proceskant geldt hetzelfde. Pas in combinatie met de output die wordt geleverd, ontstaat een betekenisvol beeld.

Ieder aan zet

Essentieel is om te beseffen dat niet een actor de gevraagde prestaties alleen kan leveren. Zowel binnen scholen als in de relatie tussen scholen en omgeving komen ze in een netwerk van afhankelijkheden tot stand. Er is dus steeds sprake van co-productie in plaats van autonome productie. Dit lukt alleen wanneer ieder vindt dat ook hij/zij aan zet is. De oplossing van bètatechniek problemen vereist dat elke partij de lijnverantwoordelijkheid hiervoor neemt. Deze lijn strekt zich binnen de hogeschool uit van CvB tot elke medewerker en buiten de hogeschool tot het omringend onderwijs (mbo en havo/vwo) en bedrijfsleven. De audit adviezen laten zien dat binnen beide ketens ook op dit gebied nog veel te doen valt. We kunnen verwijzen naar de resultaten op gebied van urgentie en draagvlak binnen scholen en op de tekorten in de keten tussen school en omgeving die zijn aangetroffen. Dit zijn meteen de twee actiepunten voor toekomst. PBT heeft in overleg met hogescholen het interne en externe

ketendenken geprioriteerd voor 2007 en Cinop gevraagd in het kader van de monitoring hiervoor nieuw instrumentarium te ontwikkelen. De auditcommissie is gevraagd voor meer interactie te zorgen op deze gebieden door meer dan in verleden de dialoog hierover aan te gaan. Een concreet gevolg is dat deze commissie in dit jaar met meerdere partijen op locatie gaat praten over de voortgang.

4.3. Meer kennisuitwisseling

De twee sturingsprincipes voor heilzame effecten die we tot nu hebben besproken richten zich op het wat: de prestaties en op het hoe: het proces of de innovatieaanpak. We hebben gewezen op het grote belang van een sterke band tussen deze twee principes. Het derde sturingsprincipe dat we hier behandelen richt zich op het instrumentarium die het Sprintprogramma concreet verder moet helpen. Het is immers zo dat veel vernieuwingen sneuvelen niet door onjuiste uitgangspunten maar door een gebrekkig uitvoering.

Good practices

Voor gereedschap kunnen op de eerste plaats de goede voorbeelden van een succesvolle aanpak zorgen. Bij de presentatie van de voortgang in paragraaf 3 hebben we gewezen op een viertal succesvolle aanpakken. Het gaat om snijvlakopleidingen, doorlopende leerlijnen mbo/hbo, uitbreiding deeltijd en duaal onderwijs en beperking van de uitval. Gezien het potentieel voegt de auditcommissie twee thema's aan toe: de uitbreiding van associate degree techniekopleidingen en (in samenwerking met havo/vwo) meer specifieke aandacht voor de instroom van meisjes en allochtonen. De komende monitor en auditronde zal over deze aanpakken extra informatie opleveren. Nodig is dat binnen hogescholen en sector meer prioriteit wordt gegeven aan gezamenlijk en van elkaar leren welke innovatieactiviteiten wel en niet succesvol zijn en waarom. Tot op heden bestaat deze leercultuur niet of nauwelijks binnen hogescholen. Zoeken naar succes op het gebied van innoveren lijkt vooral een zaak te zijn van een aantal nieuwsgierige en hiervoor enthousiaste professionals.

Instellingsportretten en benchmarking

Als een andere impuls voor meer kennisuitwisseling zien we het maken van instellingsportretten van succesvolle hogescholen en de benchmarking van hun prestaties. De portretten moeten duidelijk maken waarom sommige hogescholen nu al bijzonder succesvol zijn in het zorgen voor groeiende deelname van studenten aan hun techniek onderwijs. Wat draagt hieraan bij en vooral ook hoe krijgt men dit voor elkaar en welke condities zijn essentieel? Een instellingsportret is voor de betreffende hogeschool een extra mogelijkheid om te reflecteren op de eigen inzet. Andere hogescholen kunnen vervolgens profiteren van deze geëxpliciteerde kennis. Op dit moment worden in samenspel tussen PBT en hogescholen een tweetal instellingsportretten opgesteld.

De belangrijkste invalshoek van de door PBT in gang gezette benchmark is te achterhalen waarin de nu succesvolle hogescholen zich onderscheiden van de op dit moment minder succesvolle. Er wordt hierbij een zo integraal mogelijke kijk gehanteerd. Corstjens (2007) wijst in een interview op eerste resultaten¹¹.

Monitor en auditing als interventie-instrument

Tot slot willen we nog kort ingaan op de rol van monitor en auditing in de nieuwe innovatieaanpak. De uitvoering is in 2006 flink anders geweest dan bij de startsituatie. De hogescholen zijn in de tussentijdse ronde zelf verantwoordelijk gemaakt voor de

¹¹ Zie Interview Hans Corstjens met als titel: "Meedoen alleen is niet voldoende" op <http://www.scienceguide.nl/article.asp?articleid=103185>. Voor een uitgebreide verantwoording verwijzen we naar A.A. de Waal "Prestatiegericht gedrag", Deventer, 2003.

voortgangsrapportage en bovendien is vooraf overleg gevoerd over de beoordelingscriteria die zouden gaan gelden. Door de hogescholen wordt deze bijstelling als positief gewaardeerd. Ze past bij de nieuwe innovatietraditie die partijen wensen op te bouwen in het htno. Wat nog belangrijker is dat men aangeeft dat de monitor en auditing bijdragen vestiging van de nieuwe traditie. Het zoeken naar een nauwere band tussen innoveren en presteren, wordt op deze wijze gestimuleerd. Voorts is de reactie van hogescholen dat de gehanteerde vijf beoordelingscriteria behulpzaam zijn bij het zoeken naar een hechtere band tussen innoveren en presteren.

Monitor en auditing vormen zo een concreet instrument om de kennisuitwisseling binnen en tussen hogescholen op te bouwen en uit te breiden. Bovendien stimuleert het een onderzoekscultuur die hogescholen vergemakkelijkt de stap te maken van routinematig werkende naar innovatieve instelling. De oplossing van belangrijke vraagstukken zoals de beoogde 15% groei van bèta/techniek, komt pas dichterbij komt wanneer initiatieven en vindingrijkheid van hogescholen alle kansen krijgen. Hierbij past de kanttekening dat resultaatgericht vernieuwen het best tot haar recht komt wanneer niet te absoluut wordt omgesprongen met de gewenste prestaties. Ze dienen wel voorop te staan, maar wanneer er nog een onvoldoende kennis- of ervaringsbasis is, ruimte te laten aan partijen voor een nadere verkenning en onderzoek ten behoeve van de beste aanpak van de gestelde problematiek. De meerjarig aanpak geeft deze ruimte. Het gaat erom op een goede wijze balanceren tussen deze uitersten: beproefde oplossingen invoeren versus tijd nemen om dergelijke oplossingen te vinden. Door monitor en auditing van de voortgang wordt zichtbaar gemaakt hoever instellingen hiermee zijn. Zoals al gezegd is de bedoeling dat deze feedback de leerfunctie versterkt. Leren hoe je door innoveren beter kunt presteren, hoort dus voorop te staan.

5. Vooruitblik: een krachtig en beloftevol concept

We zijn het met auditcommissie eens dat de vraag nog niet aan de orde kan zijn of het bij Sprint gaat om een geslaagd dan wel mislukt programma. Het is te vroeg voor het verantwoord kunnen trekken van een dergelijke flinke conclusie. Een meer open benadering is gepast waarin ervan wordt uitgegaan dat de gestelde ambitie voor de hogescholen en PBT een ongetemde problematiek kwestie is waarin naast voortvarendheid ook ruimte moet zijn voor nader onderzoek en verder leren¹². Te voorbarige koppelingen leggen tussen innoveren en presteren geeft de hogescholen en de sector te weinig leerruimte.

Figuur 3: De omslag van de oude naar nieuwe innovatiecultuur

Motivatie	Externe prikkel	Interne behoefte
Eigenaarschap	Voorwaardelijk betrokken Toeschouwer	Hoge betrokkenheid Speler
Aanpak	Steeds nieuwe prikkels Denken in problemen	Zelfversterkend Oplossingen centraal
Resultaat	Opgelegd doel Erop terugkomen Schuldige zoeken	Eigen ambitie Ervoor gaan Leren van fouten

¹² We verwijzen hier naar het WRR-rapport (2006): “De lerende overheid. Een pleidooi voor een probleemgerichte politiek”. Dit rapport inspireert ook tot de rode draad van de laatste paragraaf!

Leren	Gedwongen leren Indekken Angst voor gezichtsverlies	Zelfsturend leren Risico durven nemen
Sturing	Beheersen en controleren Wantrouwen	Stimuleren en faciliteren Vertrouwen

De nieuwe innovatietraditie die inzet op resultaatgericht innoveren, krijgt dan te weinig kans. Deze redenering wordt door de waarneming van de commissie dat bijna alle hogescholen (5 van de 6) die in de startsituatie (2005) als twijfelgeval zijn aangeduid, zich zo hebben ontwikkeld dat nu, in de tussentijdse beoordeling, gezegd kan worden dat ze voortgang hebben geboekt.

Het is al meerdere keren aangeduid. De nieuwe innovatietraditie vereist een heldere focus en een duidelijke regie op de uitvoering. Reflectie op de voortgang moet leren of hierdoor betere prestaties worden geleverd en welke actoren en factoren hierbij stimulerend dan wel remmend werken. Door te leren van het innoveren wordt het lerend vermogen van hogescholen en PBT versterkt. Dit is cruciaal voor de voortgang van het Sprintprogramma. Op dit gebied kan nog veel verbeterd worden. We hebben in de voorgaande paragraaf dit uitgewerkt door drie ontwerpprincipes nader te bespreken die moeten zorgen dat de koppeling tussen innoveren en presteren resulteert in heilzame in plaats van perverse effecten. Meer dan als een aparte sleutel voor succes zien we de omslag van de oude naar een nieuwe innovatiecultuur als de echte drager van het succes van het Sprintprogramma (zie voor een eerste uitwerking: figuur 3). De koppeling van innovatie en presteren is volgens ons de gewenste leercultuur, een way of life, die de hogescholen en sector zich eigen zouden moeten maken ter wille van een voorspoedige toekomst van het hoger technisch onderwijs en de Nederlandse economie. Wij menen dat het gaat om een beloftevol en krachtig vernieuwingsconcept voor het (hoger) onderwijs dat het verdient op ruime schaal meerjarig toegepast te worden. Vanzelfsprekend is de geschetste resultaatgerichte vernieuwingscultuur niet gebonden aan bètatechniek. Wanneer men op dit gebied succesvol is, kan van deze kennis en ervaring gebruik gemaakt worden in andere sectoren. Op deze wijze komt een grotere deelname aan geheel het hoger onderwijs dichterbij.

Jan Geurts is lector Pedagogiek van de Beroepsvorming aan de Haagse hogeschool en lid van de auditcommissie HBO-Sprintprogramma. Hans Corstjens is directeur van het Platform Bèta Techniek.