



## LEREN VAN MTS<sup>plus</sup>

Eindverslag en –advies

Auditcommissie, Zaandam, ROC Zaanstreek/ Waterland d.d. 10 oktober 2007

---

### Aanwezig tijdens de kennisdelingsessie over de monitoring en audit op 20-09-2007

ROC Leiden: Jan Berkhout en Jos Atteveld

Regio College: Mieke van Vessem, Joeske Timmermans en Peter Kroes

Horizon College: Rob Mastenbroek en Hans van Rems

ROC Flevoland: Joke Elzenaar en Hans Overbeek

ROC Kop van Noord-Holland: Wim Masen

Nova College: Conny Hof en Edward Strauss

ROC van Amsterdam: Maarten Albersen, Coen Kraak en Ron Monée

MTS<sup>plus</sup> projectgroep Examineren en Beoordelen: Maarten Schellekens

RTCA: Hans van Baaren en André de Vree

Cinop: José van den Berg en Maaïke Prangma

Auditcommissie: In nauwe samenwerking met het directeurenoverleg is gekozen voor een auditcommissie van drie personen: Niek van de Berg, lector van het Zadkine College te Rotterdam; Jan Kroep, directeur Techniek van het Davinci College te Dordrecht; en Jan Geurts (voorzitter) Lector Pedagogiek van de Beroepsvorming Haagse hogeschool. Deze commissie is secretariaeel ondersteund door Jacqueline de Schutter die al vanaf de start van MTS<sup>plus</sup> nauw betrokken is bij dit innovatieprogramma.

---

### 1. Inleiding

Centraal in deze kennisdelingsbijeenkomst staan de uitkomsten van uitgevoerde monitoring en audit MTS<sup>plus</sup>. Voor de vakantie zijn de uitkomsten per team teruggekoppeld. Op 20 september 2007 zijn 9 van de 10 teams akkoord met het individuele auditverslag. Met 1 team wordt nog nader overleg gevoerd. Deze middag staat de teamoverstijgende analyse centraal. Jan Geurts zal een voorzet geven om tot een gezamenlijk verhaal over de voortgang van MTS<sup>plus</sup> te komen.

Dit eindverslag is een weergave van zijn voorzet en de discussie hierover. Op basis van de getrokken conclusies zal het een en ander als advies worden teruggekoppeld aan het directeurenoverleg van 27 september a.s. en de stuurgroep van MTS<sup>plus</sup>. Zoals afgesproken is dit eindverslag en -advies openbaar en blijven de individuele adviezen aan de teams vertrouwelijk.

De voorzet van Jan Geurts (zie zijn powerpoint presentatie in bijlage) gaat in op de vraag: hoe staat MTS<sup>plus</sup> ervoor? Vervolgens wordt een mogelijke richting aangegeven voor toekomstige beleidskeuzes: waar wil MTS<sup>plus</sup> naartoe? De keuzes en consequenties van de voorgestelde beleidskeuzes worden geconcretiseerd in mogelijke uitwerkingen. Het gaat erom in de kennisdelingsbijeenkomst gezamenlijk drie 'prangende' vragen te beantwoorden:

1. Hoe MTS<sup>plus</sup> na vijf jaar te waarderen?
2. Is men het eens met de voorgestelde beleidskeuze?
3. Hoe kan worden gezorgd dat het met MTS<sup>plus</sup> de gewenste kant op gaat?

Ter herinnering: aan de monitoring en audit ligt een normatief beleidsmodel ten grondslag dat 'resultaatgericht innoveren' genoemd kan worden. Dit model kent een vijftal succesfactoren: visie en ambitie, urgentie en draagvlak, aanpak en condities, prestaties/resultaten en reflectie. Naar deze vijf zaken is tijdens de monitoring en audit van MTS<sup>plus</sup> gekeken. Ze moeten goed voor elkaar zijn wil je met succes kunnen innoveren. Jan Geurts stelt expliciet dat een en ander inhoudt dat het bij succesvol vernieuwen erom gaat dat je bereid bent je eigen gedrag en prestaties ter discussie te stellen. Het gaat dus niet zo zeer om: **Management van innovatie, maar wel om Innovatie van het management.** Dit is de rode draad in het beleidsmodel.

## 2. Algemene analyse van MTS<sup>plus</sup>: Hoe staat MTS<sup>plus</sup> ervoor?

De audits bij 10 teams op 7 ROC's hebben geleid tot de scores in de tabel op de volgende bladzijde, die weergeven hoe MTS<sup>plus</sup> er voor staat. De resultaten zijn te kwantificeren als 'middelmatic', kijkend vanuit de oorspronkelijk gestelde, eigen doelen van MTS<sup>plus</sup>. Daarbij dient echter opgemerkt te worden dat de ROC's bij de start de lat voor zichzelf ook wel erg hoog hebben gelegd. Hanteren we bijvoorbeeld het huidige perspectief van de staatssecretaris: "Er dient in het mbo CGO ingevoerd worden," zonder dat ze daarbij refereert aan een duidelijk keurmerk, dan zijn de resultaten heel anders te waarderen. Zo is te verdedigen dat MTS<sup>plus</sup> in het mbo duidelijk voorop loopt in de ontwikkeling van CGO. Er is in alle 10 teams CGO tot stand gekomen, of minstens typerende elementen ervan. Daarbij is duidelijk geworden wat deze innovatie betekent voor het primaire proces, maar nadrukkelijk ook voor de randvoorwaarden, het secundaire proces. In relatie hiermee moet verder worden gesteld dat vanuit het perspectief van de auditcommissie niet te beoordelen valt hoe in de tijd de behaalde scores gewaardeerd dienen te worden. De commissie kent de omstandigheden niet goed genoeg waaronder vijf jaar gewerkt moest worden. De indruk bestaat dat er hard gezwoegd en gewerkt is in de MTS<sup>plus</sup> teams en dat we, zeker als de turbulente omstandigheden in aanmerking worden genomen, te maken hebben met meer dan middelmatige prestaties. Wel dient MTS<sup>plus</sup> er echter rekening mee te houden dat interne besognes niet zichtbaar en geldig zijn voor de buitenwereld. Deze ziet de uiteindelijke resultaten en die zijn nog niet zo goed als men zich binnen MTS<sup>plus</sup> zelf had voorgenomen.

Tabel Teamscores: Scores per team op de afzonderlijke vijf criteria en als gemiddelde over de vijf criteria<sup>1</sup>

criterium	Resultaat-gerichtheid	Concept en onderwijs-inhoud	Draagvlak & urgentie-besef	Condities	Good practices	Gemiddeld
Team 1	2	3	3	3	2	2,6
Team 2	2	4	3	3	2	2,8
Team 3	3	2	3	3	3	2,8
Team 4	2	3	2	3	4	2,8
Team 5	3	3	3	3	2	2,8
Team 6	3	4	3	3	3	3,2
Team 7	3	4	3	3	3	3,2
Team 8	2	4	3	3	3	3
Team 9	3	4	3	3	3	3,2
Team 10	4	4	4	3	4	3,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>2,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>

Op het niveau van de teams kan worden geconstateerd dat vijf van de tien teams gemiddeld op of boven 3 punten scoren en vijf van de tien teams scoort gemiddeld minder dan 3 punten. Kijken we naar de afzonderlijke criteria, dan valt op dat op het criterium 'concept en onderwijsinhoud' het hoogste wordt gescoord (gemiddeld 3,5 punten), en op 'resultaatgerichtheid' het laagste (gemiddeld 2,7 punten). Deze verhouding (in combinatie met matige condities) kan gemakkelijk leiden tot een stressprofiel: er zijn veel ideeën (concepten) voor de verbetering van het onderwijs, maar er zijn matige condities en geen duidelijke criteria (streefresultaten) geformuleerd om verbetering te kunnen meten. Daardoor weet je als team eigenlijk niet of je het goed doet. Voorts maken de meeste teams de resultaten die er zijn, niet structureel zichtbaar (good practices). Niet voor zichzelf en niet voor anderen.

De auditcommissie heeft aanwijzingen voor dit stressprofiel omdat er veel mensen die aan MTS<sup>plus</sup> werken zijn uitgevallen en ook omdat een aantal teams spreekt over uitputtingsverschijnselen. Op de criteria 'draagvlak en urgentiebesef', 'condities' en 'good practices' wordt in het midden gescoord. Voorts is een belangrijke conclusie dat systematisch reflecteren op de voortgang nog geen gangbare praktijk is in MTS<sup>plus</sup>. Het verslag over de monitor laat overduidelijk zien dat een traditie waarin eigen gedrag en prestaties ter discussie worden gesteld, nog ontbreekt. Er mag dan ook worden gezegd dat het "brein" dat moet zorgen voor innovatie van het management nog niet goed werkt.

<sup>1</sup> In de tabel staan de scores per team, waarbij het team met de laagste gemiddelde score als team1 wordt aangemerkt en het team met de hoogste gemiddelde score als team 10. De teamnummers lopen dus niet parallel met de volgorde van de auditgesprekken of anderszins.

### 3. Analyse per criterium

#### a. Resultaatgerichtheid

Er wordt in het kader van dit criterium in teams hoofdzakelijk intuïtief gewerkt en geïmproviseerd. Resultaatgerichtheid is ook niet transparant uitgewerkt. Registratie van resultaten vindt – als het al gebeurt – achteraf plaats. Er wordt nauwelijks tussentijds gepeild, waardoor er geen sprake kan zijn van sturing op resultaten. Gewenste resultaten zouden moeten worden vastgelegd in termen van concrete criteria. Voorbeelden daarvan zijn aantallen diploma's, uitvalcijfers, tevredenheid van leerlingen, bedrijven, vmbo en hbo. Resultaten zijn dus niet hetzelfde als inhoudelijke onderwijsdoelen. De ROC's zijn merendeels met MTS<sup>plus</sup> gaan vernieuwen zonder duidelijke, concreet meetbare resultaatverwachting te formuleren en zonder de bijbehorende metingen en terugkoppelingen te realiseren in een cyclisch proces van onderzoekend innoveren. Je zou kunnen zeggen dat MTS<sup>plus</sup> op ontdekkingsreis is gegaan zonder kompas.

#### b. Concept en onderwijsinhoud

Bij dit criterium is in alle teams een verschuiving zichtbaar in het keurmerk. (Die verschuiving is overigens ook op bestuurlijk niveau binnen het consortium geformuleerd.) De oorspronkelijke principes zijn door de teams door de jaren heen bijgesteld aan de hand van hun ervaringen. Zo is bijvoorbeeld op het continuüm constructie-instructie een verschuiving terug richting instructie waarneembaar. Ook wordt maatwerk ingeleverd voor meer standaardprogrammering. Kennis en structuur krijgen nu meer accent dan in de beginperiode van MTS<sup>plus</sup>. Zonder het hierboven genoemde kompas hebben teams toch aangevoeld dat het niet de goede kant opging en daarom een correctie op inhoudelijke uitgangspunten doorgevoerd, die een nieuwe balans oplevert tussen “nieuw” en “oud” leren.

#### c. Draagvlak en urgentiebesef

Een belangrijke constatering is dat alle teams vierkant achter de principes staan om te zoeken naar nieuwe onderwijsaanpakken in het beroepsonderwijs. Dit is volgens hen niet meer terug te draaien. Op de oude manier kan niet worden verder gegaan. Het draagvlak en urgentiebesef voor de vernieuwing is gegroeid in de loop der tijd, ondanks feit dat dit zoeken vooral in de beginfase door veel teams als topdown afgedwongen is ervaren. Als een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst wordt beschouwd: het beperkte draagvlak en urgentiebesef hiervoor bij het omringend onderwijs (vmbo en hbo) en het bedrijfsleven. Voorts is er te weinig directe terugkoppeling van ervaringen binnen ROC's en het consortium. Mede daardoor profiteert de werkvloer te weinig van opgedane deskundigheid, hetgeen het draagvlak vermindert.

#### d. Conditie

Er wordt een sterk spanningsveld ervaren tussen wat nieuw onderwijs vraagt aan randvoorwaarden en aanpassing van de organisatie en de condities waaronder feitelijk gewerkt moet worden. Teams ervaren de condities dan ook vaak als te matig. Een essentieel punt hierbij is de band tussen uitvoering en leiding. De vraag is “Zijn we wel bekwaam in leidinggeven aan innovaties?” Drie niveaus kunnen hierbij worden onderscheiden: de docent, het team, en het ROC. Wanneer wordt ingezoomd op het teamniveau als centraal aangrijpingspunt, dan valt op dat nog nergens formeel het vrije taakbeleid wordt gehanteerd, terwijl je feitelijk niet zonder kunt, wil je MTS<sup>plus</sup> goed kunnen vormgeven. Voorts zijn allerlei praktische condities nog niet in orde doordat nu niet de goede (digitale) instrumenten en methoden zijn gevonden om CGO te ondersteunen. Daardoor is er nog te weinig ondersteuning van de werkvloer en nog te veel administratieve balast. Ook de kwaliteit van de fysieke leeromgevingen laat vaak nog te wensen over (praktijklokalen, opdrachten uit bedrijven e.d.). Voorts speelt op dit moment dat intern binnen het ROC de positie van MTS<sup>plus</sup> verandert doordat nu alle opleidingen competentiegericht gaan werken. Het lijkt alsof voor MTS<sup>plus</sup> ‘de wet van de remmende voorsprong’ geldt en het concept ofwel wordt overvraagd door de invoering van CGO, ofwel links door CGO wordt ingehaald. Voor de verdere voortgang van MTS<sup>plus</sup> is meer oog voor condities die belemmerend werken, dringend gewenst.

#### e. Good practices

Veel teams hadden moeite good practices te formuleren. Er is veel kennis en ervaring aanwezig, maar deze blijft veelal impliciet. De MTS<sup>plus</sup> teams maken het zichzelf en anderen moeilijk door de eigen deskundigheid onvoldoende te expliciteren, te delen, en te weinig te reflecteren of datgene wat is uitgevonden effectief genoeg werkt. Het gevolg daarvan is dat iedereen te veel zelf opnieuw van alles dient uit te vinden. Vanuit het consortium wordt aangevuld dat de collectieve kennis en producten die er zijn nog te weinig gebruikt worden.

#### 4. Wiebelpunt

De behaalde resultaten zijn zoals al gezegd als middelmatig te bestempelen wanneer men aan de oorspronkelijke uitgangspunten vasthoudt. Wel is een voorsprong opgebouwd als het gaat om de invoering van CGO, maar de inspanningen zijn wel heel groot geweest. Doordat geen kompas is gehanteerd zijn er grote risico's genomen met leerlingen, docenten en bedrijven. Terugkijkend kan de vraag worden gesteld of ROC's dit soort majeure koersveranderingen wel aankunnen. Men heeft immers geen ervaring met het managen van dergelijke majeure vernieuwingen.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat kijkend vanuit de vijf succesfactoren ROC's nog niet voldoende toe zijn gekomen aan innovatie van hun vernieuwingsmanagement om zo goede resultaten te kunnen boeken. Er is wel sprake van goede ideeën maar ook van te weinig resultaatgericht. Men heeft nog te veel moeite om voldoende draagvlak en urgentiebesef te verkrijgen en gezonde condities te creëren. Voorts valt op dat men te weinig leert van opgedane ervaringen. Men oefent en traint nieuwe routines te weinig.

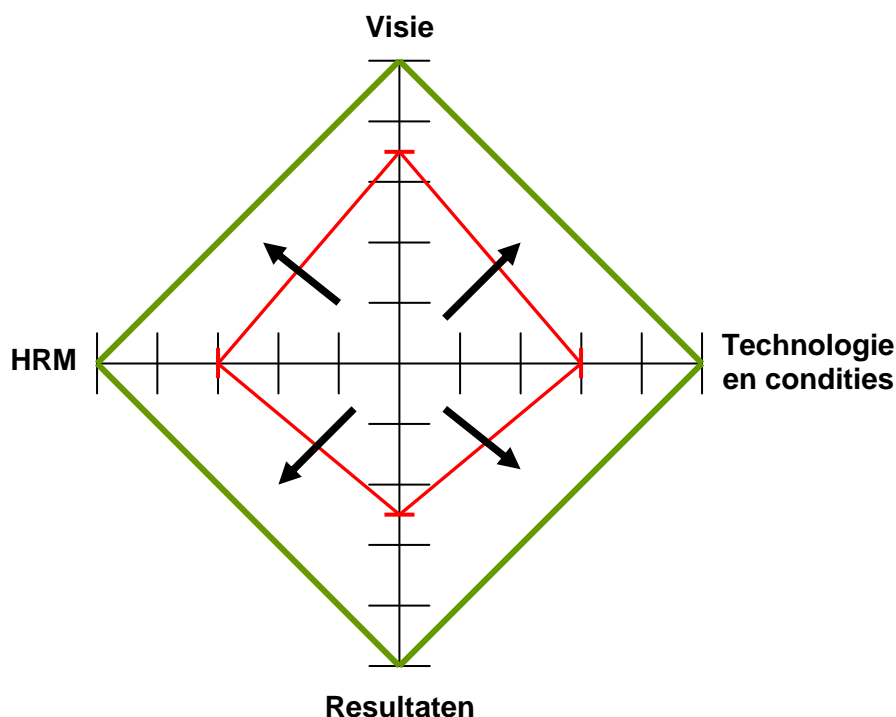
Hier staat tegenover dat ook duidelijke winsten zijn behaald. Alle teams staan achter het streven naar nieuw beroepsonderwijs en er is inmiddels sprake van veel kennis en ervaring als het gaat om de ontwikkeling en uitvoering van nieuw onderwijs (CGO). Ook is op het gebied van de stage en praktijkleren duidelijk winst behaald. Voorafgaand aan MTS<sup>plus</sup> was dit hoog geprioriteerd, maar waren de eisen niet helder en eigenlijk was alles goed. Nu zijn er duidelijke waarderingscriteria voor de proeve van bekwaamheid. Ook hebben de teams een nieuwe balans gevonden tussen "nieuw" en "oud" leren die beloftevol is als het gaat om het behalen van betere resultaten. En ook heel belangrijk is dat ervaring is opgedaan met de manier van teamvorming en –organisatie die nodig is voor de feitelijke uitvoering van MTS<sup>plus</sup>.

Conclusie: MTS<sup>plus</sup> staat op een keerpunt/wiebelpunt. De vijf succesfactoren laten zien dat het nog niet goed maar ook niet slecht gaat met de beoogde onderwijsvernieuwing. Er is een inhoudelijke correctie geweest, zowel qua inhoud als qua sturing. In het keurmerk is een nieuwe balans gevonden, die bij de invoering van CGO een duidelijke voorbeeldfunctie kan hebben. Onduidelijk is op het moment of de borging van MTS<sup>plus</sup> voldoende sterk is om de beoogde onderwijsvernieuwing binnen het ROC en binnen het consortium verder succesvol vorm te geven.

#### 5. Mogelijke beleidskeuze

De auditcommissie stelt voor de verdere voortgang voor, om een duidelijke keus te maken voor het verbeteren van de professionele kwaliteit, zowel op niveau van docent, teams, ROC als consortium. Dit betekent dat elk niveau bereid dient te zijn het eigen functioneren ter discussie te stellen met het oog op verbetering van de onderwijskwaliteit. Management van innovatie wordt zo je eigen gedrag veranderen en vernieuwen, dus innovatie van het management. De uitgangspunten van MTS<sup>plus</sup> blijven aldus gehandhaafd. Het advies is om de eigen geformuleerde ambities en standaard vast te houden en – conform Balkenende cs – niet tevreden te zijn met de huidige middelmatige, zesjescultuur. De uitdaging is om op alle niveaus te streven naar schuiven van een score van 3 (midden) naar 5 (top). In onderstaande figuur is het huidige en gewenste profiel weergegeven. De rode lijn geeft de huidige, middelmatige situatie aan: een zesje. De groene lijnen geven aan waar de scores naar toe moeten.

Figuur Beleidskeuze: Van feitelijk naar gewenst MTS<sup>plus</sup>



Om dit te bereiken dient er aan alle vier de resultaatgebieden aandacht te worden besteed. Daarbij is het van belang een goed evenwicht te realiseren tussen deze gebieden bij de verdere ontwikkeling. Het werkt niet goed als één aspect veel verder is ontwikkeld en andere aspecten achter blijven. Het ligt dus voor de hand bij de verdere ontwikkeling van MTS<sup>plus</sup> het formuleren en meten van resultaten prioriteit te geven (afhankelijk van de eigen teamuitkomst), zodat de resultaatgerichtheid minstens zo hoog gaat scoren als de visiekant. Op nummer 2 en 3 van de prioriteitenlijst staat de HRM-kant (draagvlak en urgentiebesef) en de condities (methoden en instrumenten). Als laatste ga je dan de visie/het keurmerk weer bijstellen, op basis van de resultaatmetingen en de beoordeling daarvan in combinatie met HRM en condities.

## 6. Concretisering van beleidskeuze

Belangrijk voor de verdere voortgang is dat elk team beschikt over een individuele analyse van het eigen functioneren en over een advies hoe het de eigen onderwijspraktijk zou kunnen verbeteren en versterken. Deze analyse en het advies is door de auditcommissie opgesteld vanuit het gepresenteerde normatieve beleidskader. Het gaat er dus nu om dat elk team hiermee aan de slag gaat.

In meer algemene zin, dus op het niveau van het consortium, kan aandacht worden gevraagd voor de volgende concretisering van de voorgestelde beleidskeuze: verhoging van de professionele kwaliteit.

**Resultaatgerichtheid:** Werken aan dit succescriterium verdient zoals al meerdere keren is gezegd, de allerhoogste prioriteit. Het gaat erom dat men prestaties definieert die duidelijk maken of het de goede kant opgaat. Is de arbeidsmarkt tevreden, de overheid, de docent, de leerling? Maak een keuze voor criteria waaraan je je prestaties wenst af te meten. Formuleer bijvoorbeeld meetbare indicatoren voor de tevredenheid van bedrijven, docenten, deelnemers en ook van de overheid. Ga vervolgens sturen met behulp van de informatievoorziening die je zo opbouwt en inricht. Sterk motiverend is wanneer schouderklopjes op basis van behaalde resultaten, kunnen worden gegeven.

**Draagvlak en urgentiebesef:** Slaagt de leiding erin medewerkers voldoende te boeien en binden voor het bereiken van een hogere professionaliteit? Is er bij hen voldoende draagvlak en urgentiebesef? Is de dialoog tussen docenten en leiding op een voldoende niveau? Besteed qua draagvlak en urgentiebesef niet alleen aandacht aan de interne kant, maar zeker ook extern (bedrijven en omringend onderwijs). Motiveer medewerkers, discussieer tussen docenten en leiding. Bespreek waarom de vernieuwing nodig is. Stuur op ambitie in plaats van op regels, bijvoorbeeld door te sturen op goede voorbeelden en het opschalen daarvan. Pas op dat kartrekkers (docenten) niet worden overvraagd. Er moeten meer trekkers

komen om de last te verdelen, maar dat is moeilijk – daarvoor moet eerst het draagvlak worden verbreed. Ga er in algemene zin vanuit dat hoe diepgaander de vereiste verandering van gedrag is, hoe meer aandacht er moet zijn voor een participerende vorm van besluiten en 'ownership'. Pas dan zijn mensen bereid eigen kennis en ervaring en tijd en energie werkelijk in te brengen.

**Conditie:** Concentreer je veel meer dan nu is gebeurd op methoden en instrumenten die werken in de goede richting. Deze bureaucrativering van de professionalisering heb je nodig om verder te komen. Zorg dat de nieuwe routines die al ontwikkeld zijn worden gedeeld met elkaar binnen teams, ROC's en het consortium, zodat niet iedereen zelf te veel opnieuw moet uitvinden. Als er ergens een doorbraak is, vertel elkaar dan wat dat betekent en hoe je dat gedaan hebt en onder welke condities. Zonder meer van elkaar kopiëren werkt niet, van elkaar leren wel.

CGO kan in feite niet zonder vrije taakmodel. De huidige CAO laat dat toe. Vertoon daarom echt leiderschap als docent en manager en zorg dat je een nieuwe wijze van werken samen voor elkaar krijgt. Benut het moment. Zaken die vier à vijf jaar geleden nog niet konden, kunnen nu soms wel.

**Visie:** Overweeg om het keurmerk weer bij te stellen: in hoeverre kan dit worden ingebed in bredere CGO-ontwikkeling? Denk ook aan de verbreding intern naar andere opleidingen en naar niveau 1 en 2.

**Tot slot, het brein.** Zorg dat je leert van je ervaringen door systematisch reflectie te organiseren en over de uitkomsten het met elkaar te hebben. Een sterk punt dat dient te worden vastgehouden is dat MTS<sup>plus</sup> zelf heeft gevraagd om een grondige reflectie op het eigen reilen en zeilen en hieraan ook voluit heeft meegewerkt. Maak hiervan een gewoonte, in de teams, in ROC's en in het consortium

### **Samenwerking in het consortium**

Resultaatgericht innoveren met goede leiding betekent vernieuwing in de normale lijnorganisatie onderbrengen, met veel contact tussen de aanstuurders en de uitvoerders. Zorg er dus voor dat MTS<sup>plus</sup> niet beperkt blijft tot projecten en stuurgroepen want dan is het onzichtbaar voor de dagelijkse gang van zaken. De context van het eigen ROC is daarom heel belangrijk en hoort altijd prioriteit te nemen en te krijgen. Je kunt wel hier bovenop met elkaar een netwerk bouwen dat ondersteunend is voor de ontwikkeling en vernieuwing in de lijn binnen de ROC's. Zoek het op het niveau van het netwerk dan wel in de ontwikkeling en deling van deskundigheid en niet in zeggenschap over vernieuwing. Anders gezegd, stel de inhoudelijke professionalisering voorop. Er is een nieuwe vorm van vakmanschap nodig, zowel voor manager als voor de docent. Daar is nog veel aan uit te vinden, te onderzoeken en te analyseren. Je kunt elkaar helpen door samen te werken. In het consortium wordt dan niet vastgehouden aan een voorschrijvend keurmerk, want ieder ROC is anders. Het consortium vormt dan meer een platform voor het delen van een collectieve ambitie en inhoudelijke uitwisseling van kennis en ervaring. Die uitwisseling gaat minder over wat je vormgeeft, maar meer over hoe je het vormgeeft. Een centrale kwestie is dan vooral hoe MTS<sup>plus</sup> de kennisdeling effectief kan organiseren, zodat zoveel mogelijk partijen profiteren en de meerwaarde voelen.

Uit de bijeenkomst wordt niet echt duidelijk of de MTS<sup>plus</sup> scholen bij elkaar willen blijven komen en willen blijven investeren om zich te versterken op de vier vlakken (visie, resultaat, draagvlak & urgentiebesef en condities). Wel lijkt het erop dat men op het vlak van monitor en auditing met elkaar verder wenst te gaan. De opgedane ervaring met de reflectie op het eigen functioneren wordt waardevol en leerzaam gevonden.