



Strix Aluco
onderzoek & innovatie

Audits bij innovatieprojecten; wat laten ze zien en wat dragen ze bij?

Niek van den Berg
m.m.v. Mark Hesseling

oktober 2013

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting | 2 |
| 1 Inleiding | 4 |
| 1.1 Regeling Innovatiearrangement sinds 2002 | 4 |
| 1.2 Welke lessen leren de tussentijdse audits? | 4 |
| 1.3 Opzet rapportage | 5 |
| 2 Theoretisch kader | 6 |
| 2.1 Monitoring, zelfonderzoek en audits door de jaren heen | 6 |
| 2.2 Kader voor de lijnen in de beoordelingen | 7 |
| 2.3 Kader voor de lijnen in de adviezen | 9 |
| 2.4 Kader voor de ervaringen van projectbetrokkenen | 10 |
| 2.5 Kader voor de verdere betekenis van de audits | 12 |
| 2.6 Samenvattend conceptueel model | 13 |
| 3 Aanpak | 14 |
| 3.1 Dataverzameling en -analyse voor deelvraag 1 en 2 | 14 |
| 3.2 Dataverzameling en -analyse voor deelvraag 3 en 4 | 15 |
| 4 Resultaten | 16 |
| 4.1 Lijnen in de beoordelingen van de projecten | 16 |
| 4.2 Lijnen in de adviezen aan de projecten | 19 |
| 4.3 Ervaringen van de projectbetrokkenen met de projecten | 21 |
| 4.4 De verdere betekenis van de audits voor de projecten | 22 |
| 5 Conclusie en reflectie | 24 |
| Literatuur | 26 |
| Bijlagen | 28 |

Samenvatting

Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) voert sinds 2002 de Subsidiereregeling Innovatiearrangement uit namens het ministerie van OCW en de Stichting van de Arbeid. Het Innovatiearrangement maakt zogeheten diepteprojecten mogelijk waarin scholen voor vmbo, mbo en hbo en bedrijven samen gedurende drie jaar onderwijsvernieuwingen (door)ontwikkelen en uitproberen. Door de jaren heen is de innovatiekracht van de projecten op verschillende manieren ondersteund; één daarvan is de audit die sinds 2007 halverwege de projectperiode bij de projecten plaatsvindt. Op basis van een tussenrapportage van het project . en tegen de achtergrond van het projectplan zoals dat eerder door een onafhankelijke beoordelingscommissie is goedgekeurd . waardeert de auditcommissie de voortgang van het project en de stand van zaken wat betreft *Vijf sleutels* voor succesvolle innovatieprojecten zoals Van den Berg & Geurts (2007) die hebben benoemd: helder eigenaarschap, inspirerend concept, professionele organisatie, duidelijkere resultaten en expliciet leren. Ook adviseert de commissie de projecten over hoe ze zich zouden kunnen versterken. HPBO heeft behoefte aan een bundeling van de auditervaringen van 2011 en 2012, zowel door de ogen van de auditcommissie als door de ogen van de projectbetrokkenen. De onderzoeksvraag luidt daarom: *Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?*

De onderzoeksgroep bestaat uit 34 audits die de auditcommissie in 2011 of 2012 uitvoerde. Onderzoeksgegevens zijn de verslagen van deze 34 auditbezoeken en in het verlengde daarvan ook verslagen van twaalf eindgesprekken, interviews tijdens vier eindgesprekken, tien telefonische interviews met projectleiders en een groepsgesprek met de auditcommissie. Voor een vergelijking in de tijd zijn de huidige onderzoeksresultaten naast projectoverstijgende analyses uit eerdere jaren gelegd. In het theoretisch kader voor die eerdere en huidige analyses nemen de genoemde *Vijf sleutels* een centrale plaats in. Daarnaast is er nu ook aandacht voor hoe de projectbetrokkenen de audit ervaren in relatie tot de professionaliteit van de auditcommissie en zaken als sturing, beheersing en controle; (vrij) experimenteren en improviseren; sparren met een *critical friend* af te handelen formaliteit; mogelijkheid tot leren en het kwaliteitszorgsysteem van projectbetrokkenen.

Uit de huidige analyses komt naar voren dat de auditcommissie kritisch is over de voortgang van de projecten: het merendeel scoort gematigd. De commissie is ook kritisch over het eigenaarschap en het concept van de projecten; lager nog zijn de scores op de andere sleutels. Voor zover een vergelijking met eerdere jaren te maken is, zijn de oordelen van de huidige auditcommissie over het geheel genomen negatiever. Een valide vergelijking wordt onder meer gehinderd door de veranderde hantering van de *Vijf sleutels* door zowel de projecten als commissie; door mogelijke veranderingen in het spanningsveld tussen goedgekeurde projectaanvragen, de daarin geformuleerde projectdoelen en de waarderende benadering van de auditcommissie; en door mogelijke wijzingen wat betreft de snelheid in de opstartfase en kwaliteit van projecten in vergelijking met eerdere jaren.

Uit de analyses komt verder naar voren dat de commissie bij alle projecten, ook de projecten met een positieve beoordeling, adviezen geeft in termen van de *Vijf sleutels*, waarbij deze sleutels nadrukkelijk in verband met elkaar worden gebracht. Bijzondere aandacht is er daarnaast voor de versterking van de rol van onderzoek en onderzoekend ontwerpen. Wat betreft de ervaringen van de projectbetrokkenen met de audits geeft het merendeel van hen aan dat de audit professioneel, kritisch en prikkelend was, dat het advies helpend is en dat ze er concrete leerpunten uit oppakken. Enkele anderen vinden de commissie star, sturend, zendend en te weinig aansluitend bij het project. De verschillen tussen de instellingen wat betreft de eigen interne kwaliteitszorg zijn groot; bij meer ontwikkeling op dit punt lijkt ook de audit makkelijker te landen. Over de bruikbaarheid van de *Vijf sleutels* als instrument voor vormgeving, monitoring en evaluatie van de projecten zijn de meningen bij de projecten verdeeld. Wie ervaring heeft met de toepassing ervan, ziet echter wel de waarde van het instrument.

De conclusie uit het onderzoek is dat innovatie binnen het beroepsonderwijs nog steeds lastig is te organiseren en realiseren. De afgelopen jaren is de innovatiekracht bovendien stevig onder druk komen te staan van ontwikkelingen in onderwijsbeleid en economie. Dit maakt dat het eigenaarschap, het centrale concept, de aanpak, de resultaten en het leren binnen projecten naar het oordeel van

auditcommissie in veel gevallen nog steeds verbetering behoeft, evenals de ondersteuning van de projecten met onderzoek. Verder is een conclusie dat de projecten doorgaans duidelijk baat hebben bij de inbreng van de auditcommissie. Onafhankelijke externe experts kunnen gezien hun bijzondere positie duidelijk meerwaarde bieden om de leercyclus te versterken en verbeterpunten daadwerkelijk op te pakken. Voor de toekomst zal onderwijsinnovatie steeds een goede integrale bezinning op ambities en beleid vragen, zowel landelijk als op regionaal niveau tussen en binnen organisaties. Onderwijs en bedrijfsleven zijn nog nadrukkelijker dan voorheen op elkaar aangewezen. Wanneer (beperkte of vergaande) innovatieambities zijn bepaald, zijn de belangrijkste drie aandachtspunten die het voorliggende rapport meegeeft:

- 1) samenwerking in de regio met het oog op crossovers,
- 2) het betrekken van experts om tijdens de rit de focus te behouden en te versterken en
- 3) andere vormen van professionalisering ten dienste van de innovatiekracht in het beroepsonderwijs, waaronder inzet van de (herijkte) *Vijf sleutels*.

1 Inleiding

1.1 Regeling Innovatiearrangement sinds 2002

Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) voert sinds 2002 de Subsidieregeling het Innovatiearrangement uit namens het ministerie van OCW en de Stichting van de Arbeid. De Regeling maakt zogeheten diepteprojecten mogelijk waarin scholen voor vmbo, mbo en hbo en bedrijven samen onderwijsvernieuwingen (door)ontwikkelen en uitproberen. Inhoudelijke thema's zijn bijvoorbeeld doorlopende leerlijnen, flexibilisering, praktijkgestuurd leren, werkpleklernen en examinering. HPBO coördineert de beoordeling van de projectaanvragen door een beoordelingscommissie en begeleidt de toegekende projecten tot en met de eindverantwoording en een afsluitend gesprek. In 2012 is de laatste tranche innovatieprojecten gestart; de Regeling Innovatiearrangement stopt en in 2015 zullen de laatste projecten worden afgerond.

De Regeling Innovatiearrangement is door de jaren heen regelmatig aangepast naar aanleiding van de ervaringen. In 2004 werd de definitie van innovatie ruimer en er kwam meer nadruk op deelname van het vmbo; in 2005 kreeg de externe gerichtheid van het beroepsonderwijs een prikkel; in 2006 werd onder meer gestreefd naar massievere projecten zoals de zogeheten doorbraakprojecten (Scholtes, Van Bockel, Groot & Lankrijer, 2008, p.16-17). Ook de rol van de beoordelingscommissie veranderde; waar deze eerst alleen de uitgewerkte projectplannen beoordeelde, werden later meer innovatie-ideeën beoordeeld en ging men ook gesprekken met vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden voeren. Verder is door de jaren heen de manier waarop onderzoek bij de projecten een rol speelde, veranderd. In het begin ging het vooral om landelijk monitoronderzoek door CINOP (zie ook paragraaf 2.1). Om onderzoekspraktijk en onderwijspraktijk beter op elkaar te laten aansluiten is sinds 2006 en nog nadrukkelijker sinds 2009 onderzoek decentraal aan de projecten zelf gekoppeld; de samenwerkingsverbanden werden zelf verantwoordelijk voor onderzoek en moesten de rol ervan in de projectaanvragen verwoorden. In veel gevallen gaat het om een meting van effecten van de projectactiviteiten. Ook vanuit onderzoek kan een impuls uitgaan naar het expliciet leren binnen de projecten en daarmee de verduurzaming van de opbrengsten van de projecten, zo is de achterliggende gedachte (gesprek met Huub Schmitz, januari 2013). Ook de introductie van de zogeheten doorbraakmethode in 2008 verbond onderzoek aan de projecten als instrument om tot duurzame innovatie te komen.¹

1.2 Welke lessen leren de tussentijdse audits?

Om de innovatiekracht van de projecten verder te versterken bezoekt sinds 2007 een onafhankelijke auditcommissie de projecten halverwege de projectperiode om gesprekken te voeren met verschillende projectbetrokkenen. Naar aanleiding hiervan brengt de commissie advies uit over de aanpak in de verdere projectperiode. In 2011 heeft HPBO de samenstelling van de commissie deels vernieuwd. In 2011 en 2012 heeft de huidige auditcommissie in totaal 34 projecten tussentijds geaudit (16 in 2011 en 18 in 2012). Tegen deze achtergrond heeft HPBO behoefte aan een onderzoek dat de auditervaringen van 2011 en 2012 met de nieuw samengestelde commissie bundelt en zichtbaar maakt wat projecten doen met het advies. Gezien de eindfase van het Innovatiearrangement gaat het niet om input voor een verbetering van de Regeling, de innovatieprojecten of de aanpak van de commissie. Het onderzoek heeft vooral tot doel om lessen te trekken uit de audits, zodanig dat vooral het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven ervan kan profiteren. Daarbij heeft HPBO verder de wens om bij deze bundeling zowel het gezichtspunt van de auditcommissie als dat van de participanten in de innovatieprojecten te betrekken.

De onderzoeksvraag luidt daarom:

Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?

¹ Zie voor een inhoudelijke bespreking van deze methode Geurts (2010, 2011a, 2011b), Van den Berg & Streumer (2011) en Nieuwenhuis (2013). De introductie van deze methodiek in HPBO-verband bleek nogal wat van de betrokkenen te vragen, meer dan wellicht was ingecalculeerd, constateert Geurts (t.a.p.). Gaandeweg zijn in de eerste doorbraakprojecten echter een stabielere structuur en een werkbaar van samenwerking ontstaan, waarbij men overigens niet strikt is uitgegaan van de oorspronkelijke, uit de gezondheidszorg afkomstige doorbraakmethodiek. Nieuwenhuis (2013) concludeert dat de doorbraakmethodiek geschikt is voor projecten waarvan het probleem en de planning helder te definiëren zijn. In 2012-2014 wordt in een nieuw HPBO-doorbraakproject ervaring opgedaan met een verdere aangepaste werkwijze.

Deelvragen zijn:

- 1 Wat ziet de auditcommissie als rode lijnen in de projecten? Wat gaat doorgaans goed en wat gaat met regelmaat mis?
- 2 Wat zijn de rode lijnen in de adviezen van de auditcommissie?
- 3 Hoe ervaren de betrokkenen bij de innovatieprojecten het advies van de auditcommissie? Welke leerpunten vinden zij vooral van belang?
- 4 Welke rol heeft het advies van de auditcommissie in het verdere verloop van de innovatieprojecten? Welke aanpassingen in de projectaanpak worden (mede) op basis van het advies doorgevoerd?

De audits uit 2013 zijn niet betrokken in dit onderzoek, omdat daarbij nog niet goed zichtbaar is wat projecten doen met het advies.

1.3 Opzet rapportage

De opzet van deze rapportage is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt het analysekader voor het huidige onderzoek uitgewerkt. Daarin spelen . naast andere inzichten . de zogeheten *Vijf sleutels voor Succes* (Van den Berg & Geurts, 2007) een belangrijke rol. Het analysekader is de basis voor de uitwerking van de deelvragen en de onderzoeksinstrumenten voor de verzameling van empirische gegevens en de analyses daarvan. Deze aanpak wordt beschreven in hoofdstuk 3. De resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk 4 en zijn geordend aan de hand van de deelvragen. Het onderzoek sluit in hoofdstuk 5 af met een concluderend antwoord op de hoofdvraag en reflectie daarop.

2 Theoretisch kader

Eerst beschrijft paragraaf 2.1 de activiteiten van de auditcommissie tegen de achtergrond van de ontwikkelingen rond monitoring, zelfonderzoek en audits bij de innovatieprojecten. Vervolgens wordt aan de hand van de onderwerpen in de vier genoemde deelvragen het verdere theoretisch kader voor dit onderzoek opgebouwd. Het gaat om de rode lijnen in de projecten door de ogen van de auditcommissie (paragraaf 2.2), de daarmee verbonden lijnen van de adviezen (2.3), de ervaringen van de projectbetrokkenen met de adviezen (2.4) en de verdere betekenis van die adviezen voor de projecten (2.5). Het kader dat zo ontstaat is gebundeld in een conceptueel model (2.6) en in een uitwerking van de deelvragen (Bijlage 1).

2.1 Monitoring, zelfonderzoek en audits door de jaren heen²

Zoals in het voorgaande is beschreven, is de regeling Innovatiearrangement door de jaren aangepast naar aanleiding van de ervaringen in en met de projecten. Ook de monitoring van de projecten heeft zich ontwikkeld. Aanvankelijk monitorden onafhankelijke, externe onderzoekers in opdracht van HPBO de voortgang van de innovatieprojecten die in 2003 en 2004 startten (De Bruijn, Hermanussen & Van de Venne, 2008, Hermanussen, Smulders & De Bruijn, 2009). Vanaf 2005 is voor een nieuwe, meer praktijknabije monitoraanpak gekozen waarin systematisch zelfonderzoek binnen de projecten centraal staat. Wat zijn onze doelen, welke resultaten willen we bereiken en hoe pakken we dat aan? In hoeverre lukt het om onze beoogde aanpak te realiseren? Bereiken we daarmee ook de geformuleerde doelen en resultaten? Wat kunnen we hiervan leren? Via een voortgangsverslag en een eindverslag verwoorden de projecten de antwoorden op deze vragen. De achterliggende gedachte is dat het zelfonderzoek helpt om innoveren, presteren en leren met elkaar te verbinden en dat het zo de innovatiekracht van projecten versterkt (HPBO, 2008, p.4).

Om de projecten bij het zelfonderzoek te ondersteunen is door de jaren heen een aantal instrumenten ingezet. Eén daarvan is een analysekader voor succesvol innoveren. De kenniskring *lerende organisatie* bundelde in de beginjaren van HPBO inzichten uit onderzoek en eigen ervaringen. Deze inzichten waren onder meer dat duurzame vernieuwing een integrale aanpak vereist waarin zowel het primaire als het secundaire proces betrokken is, dat voortbouwen op beschikbare kennis van belang is, en dat proactieve verbindingen nodig zijn met de omgeving (ander onderwijs, bedrijfsleven, maar ook de staande organisatie waarbinnen het project is gesitueerd). Op basis hiervan ontwikkelde de kenniskring de zogeheten *Vijf sleutels voor Succes* (Van den Berg & Geurts, 2007). Helder eigenaarschap, inspirerend concept, professionele aanpak, duidelijke resultaten en expliciet leren zijn de vijf kernbegrippen waarom het gaat en die zijn uitgewerkt in een aantal indicatoren per kernbegrip:

| | |
|------------------------|---|
| Helder eigenaarschap: | het project heeft hoge prioriteit in de instellingen; er zijn vaste afspraken over de rol en plaats van het project in het innovatiebeleid van de instellingen; de instellingen dragen de projectkosten grotendeels zelf; |
| Inspirerend concept: | een richtinggevende onderwijsvisie vormt de inspiratie voor het project; het project is in lijn met de instellingsvisie op leren en organiseren; het project inspireert en daagt betrokkenen uit tot het in praktijk brengen van de onderwijsvisie; |
| Professionele aanpak: | de projectaanpak steunt op een interne kennisbasis over de thematiek; de projectaanpak voorziet in het actief opzoeken en toepassen van actuele externe expertkennis ter versterking van het eigen innovatieproces; de projectleiding van het project is samengesteld op basis van deskundigheid; |
| Duidelijke resultaten: | voor het project zijn kwantitatieve en kwalitatieve prestaties geformuleerd op het niveau van studenten en op het niveau van afnemers (bedrijven en instellingen); er zijn interne prestatieafspraken over de bijdrage van het project aan de innovatie van het onderwijs; |

² De bronnen voor deze paragraaf zijn 1) evaluaties van de Regeling Innovatiearrangement en van de projecten daarbinnen, 2) adviezen die op verzoek van HPBO door de auditcommissie zijn opgesteld, en 3) gesprekken van de onderzoeker met Huub Schmitz (projectdirecteur HPBO) en Jan Geurts (oud-voorzitter auditcommissie).

Expliciet leren: reflectie op de voortgang en het leren maken deel uit van het project; opgedane kennis en kunde wordt op instellingsniveau opgeslagen en geborgd; er zijn afspraken hoe de transfer van opgedane kennis en kunde wordt verzorgd.

Met een vragenlijst kunnen projectbetrokkenen binnen en buiten de scholen zelf hun beeld van het project in kaart brengen. Door de antwoorden te analyseren kunnen onder meer verschillen tussen partners wat betreft hun waarneming naar voren komen en verbeterpunten worden geïdentificeerd. In de eerste jaren zorgden onderzoekers van Cinop Expertisecentrum voor een rapportage van een zelfscan van alle projectbetrokkenen aan de hand van deze *Vijf sleutels voor succes*. De onderzoekers hielpen de projecten ook om mede op basis van de resultaten van de zelfscan hun voortgangsrapportage op te stellen. Deze ondersteuning door onderzoekers is eind 2009 komen te vervallen. Redenen waren onder meer dat het regelmatig lastig bleek om voldoende projectbetrokkenen de vragenlijst te laten invullen en om de rapportage over de vragenlijsten goed af te stemmen op het werk aan de voortgangsrapportage. Om projecten te ondersteunen om zelfstandig de *Vijf sleutels* als reflectietool te gebruiken, hebben eerst Jan Geurts en daarna Huub Schmitz sinds 2010 elk een serie van vijf masterclasses voor projectleiders en anderen gegeven. Uitzonderingen daargelaten gebruiken de huidige projecten de sleutels niet. Zoals in eerdere tranches van het Innovatiearrangement het geval was. In een expliciete en op een uitgezette vragenlijst gebaseerde zelfscan die betrokken wordt bij de tussenrapportage (gesprekken met Huub Schmitz, november 2012 en januari en maart 2013).

Verder heeft HPBO eind 2007 een onafhankelijke auditcommissie ingesteld die halverwege elke projectperiode een dag in gesprek gaat met verschillende projectbetrokkenen. Per audit stelt HPBO uit een auditpool een team van drie deskundigen samen; een met een achtergrond in onderwijs, een uit het bedrijfsleven en een onderzoeker. Zij bereiden de audit voor aan de hand van het projectplan en de voortgangsrapportage van het project en worden bij het gesprek ondersteund door een procesmanager/secretaris van HPBO. Een uitgangspunt voor de audits is het zogeheten *Waardeerend perspectief*: wat gaat goed, wat kan er beter en op welke manier kan dat gerealiseerd worden? Na een dag gesprekken met projectleiding en management, docenten, studenten en bedrijfsleven, komt de auditcommissie aan de hand van *De vijf sleutels voor succes* tot een oordeel over de stand van zaken en de voortgang in de projecten. Naar aanleiding hiervan brengt de commissie advies uit over de aanpak in de verdere projectperiode. Het gaat om een advies aan het project; HPBO ontvangt een afschrift en het project kan hierover zelf met HPBO in gesprek gaan (HPBO, 2008, p.4; HPBO, 2010, p.3).

Aanvankelijk werd het oordeel van de commissie in cijferscores met toelichting samen met het advies na de audit op schrift aan de projecten gestuurd (met afschrift aan HPBO). Sinds september 2008 zijn de cijferscores vervallen en legt de commissie aan het eind van de auditdag al mondeling zijn conclusies en suggesties voor aan de projectleiding en bestuurlijk verantwoordelijken (vaak het College van Bestuur van de penvoerende instelling). Deze snelle mondelinge terugkoppeling legt meer nadruk op het adviesgedeelte en helpt ook om de acceptatie van het kort daarna op schrift uitgewerkte oordeel en advies te vergroten, zo is de achterliggende redenering. Mede om de bijdrage van het auditbezoek verder te versterken heeft HPBO in 2011 de samenstelling van de auditcommissie vernieuwd (gesprekken met Huub Schmitz, november 2012 en januari en maart 2013).

Na afronding van de projecten heeft HPBO een afsluitend gesprek met projectbetrokkenen naar aanleiding van hun eindverslag. Hierbij komen de opbrengsten en sterke en zwakke punten van het project nog eens aan bod, en wordt besproken hoe de projectpartners de resultaten verder benutten. De auditcommissie is niet betrokken bij dit eindgesprek.

2.2 Kader voor de lijnen in de beoordelingen

De auditcommissie heeft van meet af aan de genoemde *Vijf sleutels voor succes* (Van den Berg & Geurts, 2007) gehanteerd in de beoordeling van en advisering aan de projecten. Helder en gedeeld eigenaarschap, inspirerend concept, professionele aanpak, duidelijke resultaten en expliciet leren zijn de vijf kernbegrippen waarom het gaat. Ook de bespreking van de rode lijnen in de projecten in de twee generieke adviezen van de auditcommissie (HPBO, 2008, 2010) is gebaseerd op deze sleutels.

De commissie spreekt zich hierbij uit over de voortgang van de projecten en over de stand van zaken wat betreft de vijf sleutels. In het eerste generieke advies (HPBO, 2008) constateert de commissie dat er in de projecten een duidelijk streven is naar samenwerking en naar systematisch werken, maar dat de voortgang in veel gevallen te wensen over laat. Van de vijf sleutels scoort eigenlijk alleen *inspirerend concept* een voldoende (zie verder tekstkader *Conclusies van het eerste generieke advies*). Volgens het tweede generieke advies (HPBO, 2010) laat de tweede tranche innovatieprojecten relatief meer voortgang zien dan die van de eerste tranche, maar zijn er toch ook bij veel projecten flinke bijstellingen nodig en scoort van de vijf sleutels ook nog steeds alleen *inspirerend concept* een voldoende. Gedeeld eigenaarschap, professionele aanpak, het zichtbaar maken van heldere resultaten en het expliciet leren behoeven nog verdere ontwikkeling (zie verder tekstkader *Conclusies van het tweede generieke advies*).

Conclusies van het eerste generieke advies (HPBO, 2008)

Het eerste generieke advies van de auditcommissie is gebaseerd op 22 bezoeken van eind 2007 tot en met september 2008. Het zijn vrijwel allemaal projecten die in 2005 als eerste tranche van het Innovatiearrangement zijn gestart. In deze jaren zijn ook de *Vijf sleutels* ontwikkeld; de projecten voeren met hulp van onderzoekers van CINOP op basis van uitgezette vragenlijsten de zelfscan uit, die vervolgens input is voor de tussenrapportage.

Pluspunten in de projecten zijn volgens de commissie (HPBO, 2008):

- 6 van de 22 projecten hebben voldoende voortgang geboekt.
- Er is (ondanks de haperingen in het realiseren van gedeeld eigenaarschap) een duidelijk streven om over de muren te kijken door samenwerking in de onderwijskolom en met bedrijfsleven.
- De betrokkenen ervaren de innovatieconcepten als vernieuwend en inspirerend ervaren binnen de regionale context (landelijk gezien zijn ze doorgaans niet heel nieuw).
- Er is (ondanks de hieronder aangegeven minpunten) een duidelijk streven naar een systematische vernieuwingsaanpak met een sterkere en band tussen innoveren, presteren (resultaatgerichte houding) en leren.

Minpunten in de projecten zijn volgens de commissie (HPBO, 2008):

- 5 van de 22 projecten hebben te weinig voortgang geboekt en 11 projecten moeten hun aanpak substantieel bijstellen.
- Vaak blijkt dat het eigenaarschap bij de start van de projecten nog te beperkt is en dat het en pas na de toekenning wordt georganiseerd; dit is vooral met partners in de beroepskolom en het regionale bedrijfsleven regelmatig lastig.
- Het realiseren van een systematische vernieuwingsaanpak kost meer tijd dan voorzien. Vaak is de aanpak van de vernieuwingspogingen onvoldoende professioneel (projectmanagement, bemensing, leiding, kennisbenutting).
- De resultaatgerichtheid laat sterk ter wensen over.
- Vaak ook is te weinig sprake van expliciet leren.

Conclusies van het tweede generieke advies (HPBO, 2010)

Het tweede generieke advies van de auditcommissie is gebaseerd op 17 bezoeken in de periode van oktober 2008 tot en met oktober 2009. Het gaat om projecten die in 2006 en 2007 zijn gestart. Ook bij deze projecten heeft men zelfscans aan de hand van de *Vijf sleutels* uitgevoerd.

Pluspunten in de bezochte projecten zijn volgens de commissie (HPBO, 2010):

- Vergeleken met de eerste tranche hebben relatief meer projecten voldoende voortgang geboekt; geen enkel project had een onvoldoende voortgang.
- Vrijwel in alle projecten ervaren de projectbetrokkenen (net als die bij de eerste tranche) het innovatieconcept binnen hun regionale context als nieuw en inspirerend.

Minpunten in de projecten zijn volgens het tweede generieke advies (HPBO, 2010):

- Bij 40% van de projecten zijn forse bijstellingen nodig om te kunnen slagen.
- Het eigenaarschap behoeft nog steeds verbreding, met name bij het hbo en bedrijfsleven.
- De projectaanpak behoeft verbetering, met name wat betreft de tijdsfasering, de communicatie en de inbedding met het oog op borging in de organisaties.

- De resultaatgerichtheid c.q. het zichtbaar maken van resultaten en effecten is veelal het zwakste punt in de projecten.
- Nog steeds is het expliciteren van leerervaringen in veel projecten een knelpunt.

In zijn specifiek op twee HPBO-doorbraakprojecten (met daarbinnen samen tien deelprojecten) gerichte evaluatie constateert Geurts (2010) dat de voortgang en de scores op de *Vijf sleutels* in de betrokken regionale deelprojecten lager zijn dan in reguliere innovatieprojecten van HPBO. Bij deze projecten zijn de sleutels niet (systematisch) ingezet om een zelfscan te maken als onderdeel van de tussenrapportage.

Kader voor het huidige onderzoek

Ook de projecten die in 2011 en 2012 door de auditcommissie zijn bezocht, zijn door de commissie beoordeeld aan de hand van de *Vijf sleutels voor succes*. In het voorliggende onderzoek is gekozen om deze indeling als analysekader te gebruiken, omdat deze ingebed zijn in de aanpak van HPBO en ook in de genoemde generieke adviezen als kader hebben gediend.³ De vraag is opnieuw, welke voortgang de projecten maken en hoe zij daarbij scoren op de *Vijf sleutels voor succes*. Ook is een vraag hoe deze scores zich verhouden tot die van projecten uit eerdere tranches en hoe de uitkomst van die vergelijking te duiden is. Een aanvullende, meer methodische vraag is, of de *Vijf sleutels* (nog steeds) voldoen als begrippenkader om de projecten te beoordelen, of dat aanpassingen wenselijk zijn.

2.3 Kader voor de lijnen in de adviezen

De generieke adviezen van de auditcommissie zijn vooral adviezen aan HPBO en geven niet expliciet een overzicht van de adviezen aan de projecten. Vanuit het eerste generieke advies terug redenerend zijn de belangrijkste adviezen aan de projecten (HPBO, 2008; aanvullend gesprek met Huub Schmitz maart 2013):

- Realiseer een professionelere aanpak (met ondersteuning door HPBO).
- Maak (mede op basis van onderzoek) zichtbaar wat projectresultaten zijn en welke condities daarvoor nodig zijn.
- Versterk het expliciet leren (documenteren, reflecteren, kennisdelen, verankering, borgen).
- Geef de innovatie integraal vorm aan de hand van de vijf samenhangende sleutels.

Vanuit het tweede generieke advies terug redenerend lijkt het belangrijkste advies aan de tweede tranche projecten (HPBO, 2010; aanvullend gesprek met Huub Schmitz maart 2013):

- Versterk de achterkant van het innovatieproject: evaluatie/transparantie, verduurzaming in het strategisch beleid van de instellingen en kennisoverdracht/ideeënontwikkeling met andere instellingen.

Dit laatste is met andere woorden een pleidooi voor de versterking van expliciet leren als vijfde sleutel voor succesvol innoveren. In dit verband pleit de commissie tevens voor extra investeringen door HPBO in de vorm van audits aan het eind van het project; maar dit pleidooi is niet gehonoreerd. Verduurzaming komt wel aan de orde in de reguliere eindgesprekken tussen HPBO en projecten.

Ook uit het advies van Geurts (2010, zie ook Geurts 2011a, 2011b) naar aanleiding van de eerste ervaringen met twee HPBO-doorbraakprojecten laten zich lastig specifieke adviezen aan de projecten herleiden. Gezien de haperende voortgang in de projecten is de poging om innovatie van de beroepsonderwijspraktijk zelf (het primair proces dus) te koppelen aan professionalisering van werkwijzen in de zin van meer evidence based werken (secundair proces, sociale innovatie) volgens Geurts niet zonder meer succesvol gebleken. Hier staat tegenover dat de doorbraakgedachte een introductie van nieuwe eisen en standaarden als het gaat om professionele kennisontwikkeling inhoudt die een waarde op zich is. Een succesvolle relatie tussen onderwijsinnovatie en

³ Er zijn overigens andere eveneens op toepassing door scholen gerichte analysekaders zoals bijvoorbeeld de zeven aandachtspunten die Waslander (2007) op basis van een uitgebreide review voor innovatie in het voortgezet onderwijs benoemde. Deze zeven punten overlappen deels met de sleutels van Van den Berg & Geurts (2007). Het gaat bij Waslander om: Concentratie (focus, duidelijk doel), Coherentie (samenhang tussen activiteiten en tussen inzet van faciliteiten en doel), Commitment (gedeeld eigenaarschap), Community (hechte sociale infrastructuur, met open communicatie), Continuïteit (in management en docententeam), Consistentie (afstemming beleid van school en stakeholders, ook interne afstemming) en Contextmanagement (trouw blijven aan uitgangspunten, meebewegen met omgeving, anderen betrekken bij plannen).

professionalisering vereist echter veel aandacht voor de interactie en communicatie tussen partijen en voor de waardering van zowel wetenschappelijke kennis als praktijkkennis. In die lijn zijn in algemene zin Geurtsadviezen:

- Verbeter de samenwerking en communicatie tussen verschillende belanghebbenden bij innovatie en onderzoek, met zowel in de innovatiepraktijk als in de onderzoekspraktijk waardering voor en tweerichtingsverkeer tussen wetenschappelijke kennis en praktijkkennis.
- Pas in deze lijn de doorbraakmethodiek aan tot een minder lineaire en meer interpretatieve methodiek die beter past bij de professionaliseringsvraagstukken van het beroepsonderwijs.

Kader voor het huidige onderzoek

Het analysekader voor het huidige onderzoek ligt hiermee wat betreft de adviezen van de auditcommissie in het verlengde van *De Vijf sleutels*, versterkt met het pleidooi van Geurts (2010) voor betere samenwerking en communicatie tussen innovatie- en onderzoekspraktijk en een aanpassing van de doorbraakmethode.

2.4 Kader voor de ervaringen van de projectbetrokkenen

Wat betreft de inhoudelijke leerpunten die de projectbetrokkenen aan de audits ontleen, neemt dit onderzoek opnieuw het analysekader van *De vijf sleutels* als uitgangspunt. Voor de mate waarin de projectbetrokkenen leerpunten benoemen en (zie ook de vierde deelvraag) benutten, zijn echter naast de inhoud van de adviezen ook kenmerken van de audit en kenmerken van de projectbetrokkenen van belang. In dat verband bieden eerdere ervaringen een aantal aanknopingspunten.

Volgens het eerste generieke advies van de auditcommissie (HPBO, 2008) kenmerkte het verloop van de auditgesprekken zich in bijna alle gevallen door een open sfeer en grote openhartigheid. Projectbetrokkenen herkennen zich voor een groot deel in de advisering. Tegelijk lijkt in de beginperiode van de audits bij veel projecten het gevoel van een formeel en controlerend inspectiebezoek te leven. De kans om samen met de commissie als *critical friend* een open gesprek de weerbaarheid van een project te doordenken en weer op *scherp* gezet te worden staat niet altijd op het netvlies. De wijze van verantwoording kan hierbij ook een negatieve rol hebben gespeeld (Scholtes e.a., 2008; HPBO, 2008). Er zijn aanwijzingen dat dit in latere jaren verbeterend is door de aanpassingen in onder meer de monitoring, de zelfrapportages en de manier en snelheid van advisering door de auditcommissie (HPBO, 2008). Mogelijk heeft ook de vernieuwing van de samenstelling van de auditcommissie bijgedragen aan een positieve benadering en beleving van het auditbezoek door de projecten. Toch zijn er signalen dat de projectbetrokkenen het bezoek van de commissie nog veel als controle zien (gesprekken met Huub Schmitz, november 2012 en januari 2013).

Scholtes e.a. (2008) hebben in hun evaluatie van (de oorspronkelijke looptijd van) het Innovatiearrangement onder meer gekeken naar de in de vorige paragraaf beschreven ondersteuning van de projecten. Ze komen tot de conclusie dat de projecten gezien de bijdrage van procesmanagers, het bezoek van de auditcommissie en de inbreng van monitoring en onderzoek zeker niet aan hun lot worden overlaten. Deze bemoeienis komt het leren van de projectdeelnemers ten goede, maar is echter geen garantie voor verdere overdracht en verankering. Daarnaast signaleren ze dat de beheersmatige sturing en de vereiste wijze van verantwoording op gespannen voet met de experimenteerruimte die men de innovatieprojecten wil bieden. Deze waarneming sluit aan bij de hierboven beschreven tweeslachtige ervaring met de auditcommissie als *inspecteur* of *critical friend*. Volgens Scholtes e.a. (2008) is en blijft resultaatgerichtheid van belang, maar zouden projecten niet moeten worden vastgelegd op een voorspelling in een projectplan; er is ruimte voor improviseren nodig.

Ook bij de zogeheten Ambitieprogramma's van het Platform Bèta Techniek (PBT) is een externe (monitoring en) auditing ingezet en geëvalueerd. *Waar het auditgesprek worden de vorderingen gewaardeerd/beoordeeld en ligt het accent op het versterken van het innovatief vermogen. Innoveren en leren worden expliciet met elkaar verbonden. Bovendien wordt in een audit zicht verkregen op succes- en faalfactoren en worden good practices geïdentificeerd.* (Voncken, 2011, p.6). Gezien de overeenkomsten tussen de doelen en aanpak van de PBT-audits met de HPBO-audits is het interessant om de PBT-evaluatie te betrekken bij het huidige onderzoek. Functies van monitoring en

auditing bij de Ambitieprogramma's van PBT zijn volgens Blom en Van Schoonhoven (2009, aangehaald door Voncken, 2011, p.3-4):

- Informatie en advies waarmee de school de eigen professionaliteit kan versterken
- Informatie die het Platform kan gebruiken bij de verantwoording
- Informatie die de kennisbasis versterkt waarop scholen kunnen voortbouwen
- Informatie waarop onderzoekers kunnen voortbouwen

In hoeverre deze de andere functies gerealiseerd worden, hangt mede af van *De motivatie van scholen voor een monitor en audit, en de manier waarop ze die beleven, [die] kan uiteraard variëren, van omdat het eenmaal moet/erbij hoort tot het benutten van een mogelijkheid om te leren.* (Voncken, 2011, p.4). In relatie tot de eerste functie kan de blik van buiten van onderzoekers en auditors op verschillende manieren bijdragen aan versterking van de vernieuwing (Voncken, 2011, p.8):

- *Monitor en audit houden de focus op het doel en moedigen aan dat vol te houden*
- *Monitor en audit zetten ontwikkelpunten scherp neer.*
- *Monitor en audit zijn erop gericht praktijktheorieën te achterhalen: waarom leidt deze interventie tot het beoogde doel?*
- *Monitor en audit stimuleren het gebruik van een nieuwe gemeenschappelijke taal en grond innovaties.*
- *De auditcommissie brengt inhoudelijke en proceskennis in.*
- *De auditcommissie vertaalt bevindingen uit de monitor naar de praktijk van de school.*
- *De auditcommissie stimuleert denken in duurzame processen in plaats van in projecten.*
- *De auditgesprekken vormen een platform voor de interne/externe keten van de school, brengen zo (nieuwe) verbindingen tot stand en vergroten de kans op duurzame interventies en duurzame innovatie.*
- *Monitor en audit stimuleren kritische reflectie en systematisch leren.*
- *De methodiek biedt de school instrumenten en voorbeelden om de school toe te rusten om zelf sturing te leren geven.*

De effectiviteit van de PBT-audits is echter niet alleen afhankelijk van de houding van de school, maar ook van de voorbereiding, houding en samenstelling van de auditcommissie, en van de verdere setting van het auditgesprek: *De waardering voor auditgesprekken hangt sterk samen met de persoonlijke benadering en expertise van commissieleden die zich in een open gesprek kritisch en betrokken tonen. Een brede samenstelling van de auditcommissie is een pre. De audit leidt tot aanbevelingen waarmee de innovatie een stap verder gebracht kan worden. Vaak brengt een auditgesprek een setting met zich mee waarin verschillende geledingen binnen een instelling . en soms ook van buiten de instelling . samen aan tafel zitten. Al deze aspecten vinden scholen positief. Het geheel krijgt een meerwaarde wanneer de monitor maatwerk vertoont en de auditcommissie zich aan de hand daarvan zó voorbereidt, dat het auditgesprek voldoende doordringt in de instelling.* (Voncken, 2011, p.7)

Het auditgesprek is in het bijzonder van belang om scholen te helpen de verbinding te leggen tussen de projectactiviteiten en het achterliggende doel en om zo de pdca-cyclus (plan-do-check-act) rond te maken. Veel scholen vinden het moeilijk om een dergelijke kwaliteitscyclus te volgen en externen zoals auditors kunnen daarbij helpen: *Een lastig punt dat in alle programma's naar voren komt, is de gerichtheid op kwantitatieve doelen. (o) Soms blijkt het voor een instelling lastig om de gewenste cijfers te verzamelen. En vaak is dat ook iets wat men doet voor de buitenwacht. Zelf sturen met cijfers is een onderbelicht terrein. Scholen gaan enthousiast aan de slag met een vernieuwing. Gaandeweg verdwijnt het hogere doel vaak uit het zicht. De 15% meer leerlingen voor techniek raakt op de achtergrond, terwijl het eigenlijke middel, bijvoorbeeld het inrichten van een techniekplein, voorop komt te staan en doel wordt. De kunst is dus scholen meer op het spoor te zetten van het eigenlijke doel. De monitor en audit doen dat, door steeds opnieuw de verbinding te leggen tussen activiteiten en het doel: hoe dragen de activiteiten van de school bij aan het realiseren van het doel? Het ontbreekt scholen vaak aan tijd voor (systematisch) stilstaan bij en evalueren van het handelen. Het komt vaak voor dat scholen een innovatie oppakken, maar nalaten goed te checken waarom het loopt of niet (goed) loopt. Als de interventie mislukt, kiest men een andere/nieuwe weg. Zo ontstaat de situatie dat scholen steeds opnieuw blijven starten en dat de pdca-cyclus niet wordt afgemaakt. Op die manier wordt er niet geleerd van innoveren.* (Voncken, 2011, p.7-8).

Kader voor het huidige onderzoek

Op basis van de hierboven besproken bronnen bestaat het analysekader van het huidige onderzoek wat betreft de ervaringen van de projectbetrokkenen met de auditadviezen uit:

- de leerpunten uit de adviezen in termen van de *Vijf sleutels*: helder eigenaarschap, inspirerend concept, professionele aanpak, duidelijke resultaten en expliciet leren
- de professionaliteit van de auditcommissie
- de audit in relatie tot sturing, beheersing en controle
- de audit in relatie tot (vrij) experimenteren en improviseren
- de audit als sparren met een *critical friend*
- de audit als af te handelen formaliteit
- de audit als mogelijkheid tot leren
- de audit in relatie tot het kwaliteitszorgsysteem van projectbetrokkenen

2.5 Kader voor de verdere betekenis van de adviezen

Voor de vierde deelvraag van het huidige onderzoek zijn de invalshoeken:

- In welke mate en hoe pakken de projectbetrokkenen de door hen geformuleerde leerpunten op in aanpassingen in het project?
- Welke rol spelen de bij deelvraag 3 benoemde aspecten daarbij?
- Kunnen scholen en bedrijven aan de hand van de *Vijf sleutels* en de onderliggende indicatoren (innovatie)projecten vormgeven, monitoren en evalueren?
 - Zo nee, wat zijn hiervoor redenen?
 - Zo ja, doen ze dat ook en wanneer lukt dat beter, wanneer minder?
 - Welke aanvullende dan wel alternatieve tools zijn er c.q. worden gebruikt?

Eerdere ervaringen bieden in dit verband de volgende aanwijzingen. Ten eerste, Van Diggelen & Geurts (2011) evalueerden bij het HPBO-innovatieproject *Effectief innoveren* onder meer de toepassing van de *Vijf sleutels*. Hun conclusie is dat de *Vijf sleutels* van waarde zijn als theoretisch kader en ook in de praktijk herkenbaar zijn, maar daar dat ze door teams in diezelfde praktijk niet benut als instrument om sturing te geven aan hun onderwijsinnovatie. Een van de redenen hiervoor is volgens hen dat de terminologie van het kader niet vertrouwd is (Van Diggelen & Geurts (2011, p.22). Belangrijker nog lijkt te zijn dat voor teams denken als *reflective practioner* nieuw en ongewoon is. *Waarom verwachten we van professionals dat ze door reflectie hun innovatie kunnen verbeteren. Dat was ook het vertrekpunt voor het project Effectief Innoveren. Het is niet uitgesloten dat door meer begeleiding door trainers en onderzoekers op dit punt, teams zich deze materie sneller en meer eigen hadden kunnen maken.* (Van Diggelen & Geurts, 2011, p.29). Maar: *Wat voor teams geldt, gaat ook op voor de trainers. Aanvankelijk hebben ze de sleutels niet gebruikt als kader om aan te sluiten op vraagstukken van het team, noch hebben ze teams hiermee expliciet leren werken en denken.* (Van Diggelen & Geurts, 2011, p.22). Met andere woorden, ook trainers zouden getraind moeten zijn in het hanteren van de vijf sleutels. De onderzoekers hebben aanwijzingen dat de *Vijf sleutels* meer hanteerbaar kunnen worden gemaakt als er concrete vertaalslagen naar de eigen praktijk van teams worden gemaakt. Het Consortium Beroepsonderwijs (participant in het onderzochte project) heeft naar aanleiding hiervan een trainingsaanbod ontwikkeld *Resultaten van een resultaatgericht team* waarin deelnemers leren hoe een team kan sturen op resultaten, welke methodische aanpak kan worden gekozen, en hoe resultaten kunnen worden geconsolideerd. De *Vijf sleutels* zijn een van de instrumenten die hierbij aan bod komen (Consortium Beroepsonderwijs, z.j.). Sinds 2011 biedt HPBO zelf ook trainingen aan; in dit geval specifiek gericht op de projectleiders van beginnende innovatiearrangements. In vier werkcolleges leren ze hoe ze hun project effectiever en succesvoller kunnen leiden. Ook hier maken de *Vijf sleutels* onderdeel uit van het programma (HPBO, 2011).

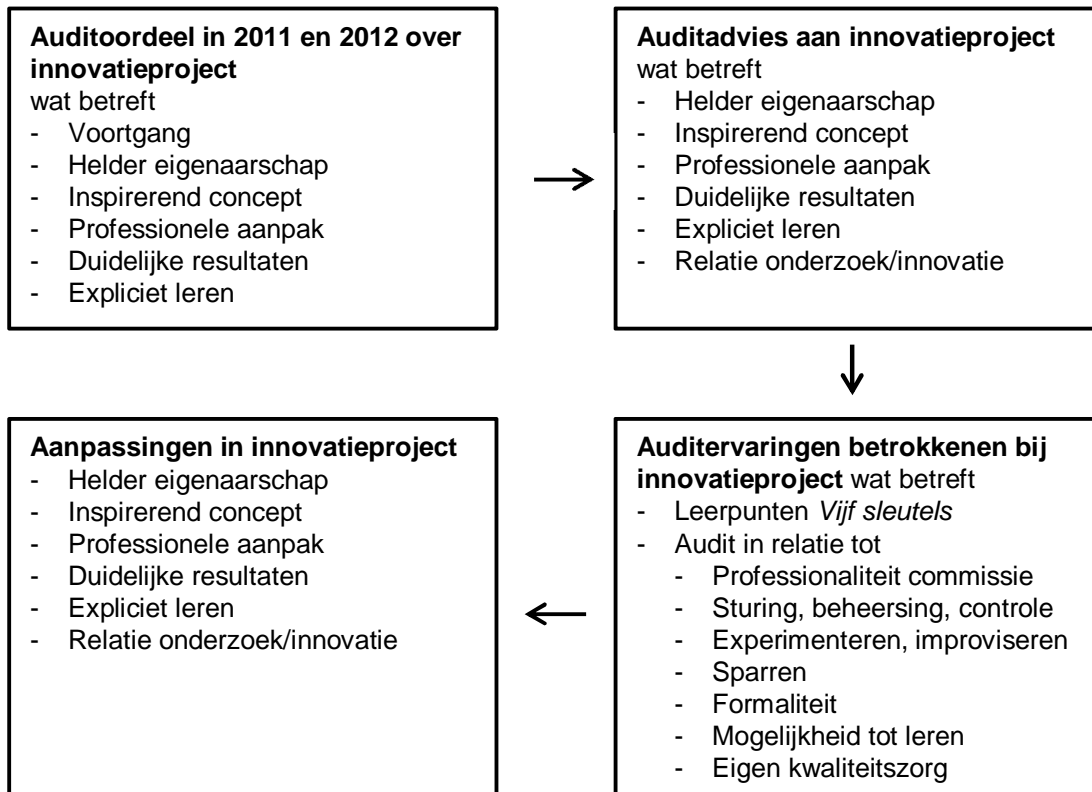
Ten tweede, workshops van het Zadkine lectoraat beroepsonderwijs met onder meer procesadviseurs bij organisatieverandering suggereren dat de sleutels met een aanpassing van de indicatoren ook in andere onderwijssectoren en andere contexten dan innovatie bruikbaar zijn, en dat bovendien vooral het gezamenlijke gesprek naar aanleiding van de sleutels en indicatoren de betrokkenen inzicht geeft (Van den Berg, 2010). Dit sluit aan op de conclusie van Van Diggelen & Geurts (2011) dat de *Vijf sleutels* niet zonder meer hanteerbaar zijn voor scholen, maar dat daarbij ondersteuning en concretisering nodig is. Ervaringen bij ROC Zadkine bevestigen dat ondersteuning van

innovatieprojecten waarbij *De vijf sleutels* structureel worden ingezet . in aanvraag- en evaluatieformats en als insteek voor een modulaire scholing voor innovatieve professionals . bijdraagt aan de ontwikkeling van een innovatieve mindset en een professionele en projectmatige werkwijze met inzet van de pdca-cyclus (Van den Berg & Bijwaard, 2011; Bijwaard, 2011). Daar staat tegenover dat er diverse andere tools voor projectmatig werken en innovatie beschikbaar zijn die wellicht een vergelijkbare of betere ondersteuning bieden.

2.6 Samenvattend conceptueel model

Het analysekader dat in dit hoofdstuk is opgebouwd, is gebundeld in het onderstaande model en in een uitwerking van de deelvragen in een aantal topics (zie Bijlage 1). Een concept van het gehele analysekader en de topiclijst is voorgelegd aan de opdrachtgever en na verwerking van zijn reactie vastgesteld als basis voor de dataverzameling en analyse.

De centrale onderdelen in het model zijn: het oordeel van de auditcommissie over een innovatieproject, het daarmee samenhangende advies van de commissie aan het project, de (leer)ervaringen van de projectbetrokkenen naar aanleiding van de audit en de (mogelijke) aanpassingen in het project daarna. De *Vijf sleutels voor succes* komen in elk van de onderdelen terug, naast enkele andere aspecten. Een aanvullende vraag is hoe de huidige oordelen en adviezen zich tot die in de eerdere jaren verhouden. Een aanvullende vraag is ook hoe bruikbaar de *Vijf sleutels* zijn als kader voor de audits en als kader voor de projecten zelf.



3 Aanpak

Het onderzoek is een beschrijvend en vergelijkend evaluatieonderzoek. De onderzoeksgroep bestaat uit 34 audits bij projecten waar de nieuw samengestelde auditcommissie in 2011 en 2012 op bezoek is geweest, 16 in 2011 en 18 in 2012. Hierover zijn op verschillende manieren kwalitatieve gegevens verzameld en geanalyseerd. Op het niveau van afzonderlijke audits gaat het om inhoudsanalyses van de 34 afgeronde auditverslagen, twaalf verslagen van eindgesprekken, vier verslagen van interviews over de audits tijdens eindgesprekken en verslagen van twaalf telefonische interviews met projectleiders van projecten. Van de 34 projecten is ten minste het auditverslag geanalyseerd.

- Bij 18 projecten is naast het auditverslag geen andere bron betrokken. Het betreft 17 audits uit 2012 en 1 audit uit 2011 waarbij het project na de audit voortijdig is beëindigd.
- Bij 3 projecten is naast het auditverslag alleen een telefonisch interview in het onderzoek betrokken.
- Bij 9 projecten is naast het auditverslag zowel een eindverslag als telefonisch interview in het onderzoek betrokken.
- Bij 4 projecten is tijdens het bijgewoonde eindgesprek een aanvullend interview afgenomen. Bij 3 daarvan is ook het eindverslag in het onderzoek betrokken; het vierde verslag was niet tijdig beschikbaar.

Naast de projectgebonden dataverzameling is een projectoverstijgend groepsgesprek met de auditcommissie gehouden, dat elk van de leden individueel heeft voorbereid aan de hand van de verslagen van audits waarbij men persoonlijk aanwezig was. Ook zijn projectoverstijgende analyses uit eerdere jaren geraadpleegd. Hieronder volgt een nadere toelichting op de gevolgde onderzoeks aanpak.

3.1 Dataverzameling en -analyse voor deelvraag 1 en 2

In januari 2013 zijn de benodigde auditverslagen bij HPBO opgevraagd. In overleg met HPBO zijn in deze set ook twee verslagen opgenomen van audits door een gemengd oud/nieuwe commissie. Bij elkaar gaat het om 16 (2011) en 18 (2012) dus in totaal 34 verslagen. HPBO heeft deze verslagen in januari 2013 via Dropbox toegankelijk gemaakt voor de onderzoeker. Daarbij heeft HPBO ook een Excelbestand gemaakt met onder meer de contactgegevens van het project, de auditdatum, de samenstelling van de commissie en het eindoordeel van de commissie (voldoende voortgang, positief mits of negatief). De onderzoeker heeft in dit bestand de items 1 tot en met 8 uit het analysekader (Bijlage 1) opgenomen. De analyses zijn uitgevoerd in de periode van eind maart tot half april 2013. De integrale teksten van de auditverslagen zijn gelezen, waarbij relevante passages zijn gelabeld aan de hand van de acht items. De kern van deze passages is in woorden genoteerd in het Excelbestand. Dit is eerst gedaan voor de verslagen uit 2011. Na een inhoudelijke check of de kern van het verslag te reconstrueren is op basis van het Excelbestand over 2011, zijn ook de verslagen uit 2012 geanalyseerd en verwerkt in het Excelbestand.

Met het oog op het projectoverstijgende groepsgesprek met de auditcommissie heeft HPBO de commissie in de eerste helft van februari 2013 een notitie met uitleg over het onderzoek toegestuurd. Daarna heeft HPBO via een digitale datumprikker een groepsgesprek gepland met de voltallige auditcommissie en de twee in die periode meest frequent optredende projectsecretarissen. De gekozen datum is 22 april 2013. Begin maart heeft HPBO voor elk commissielid de verslagen van de auditgesprekken waarbij hij/zij betrokken was, via Dropbox digitaal toegankelijk gemaakt. Via e-mail hebben de commissieleden op 10 april 2013 nogmaals een toelichting over het onderzoek ontvangen, plus een topiclijst voor hun individuele voorbereiding van het groepsgesprek. In de topiclijst komen dezelfde items aan bod als bij de inhoudsanalyses die de onderzoeker zelf maakt, plus meer overstijgende vragen naar het overall beeld van de beoordeling van de projecten, de invulling die de commissie aan de *Vijf sleutels* geeft, en de adviezen aan de projecten (zie Bijlage 3). In het groepsgesprek lag het accent op de meer overstijgende thema's en vragen. Het groepsgesprek is als digitaal geluidsbestand opgenomen en op schrift uitgewerkt. De commissieleden ontvingen het verslag op 23 april 2013 ter controle; na verwerking van aanvullingen en correcties is het op 10 mei vastgesteld en daarna op 13 mei nog enigszins aangevuld door de projectdirecteur van HPBO.

Tot slot, om met het oog op deelvraag 1 een vergelijking te kunnen maken met beoordelingen van projecten uit eerdere jaren, zijn de twee eerdere generieke adviezen van de auditcommissie (HPBO 2008, 2010) geraadpleegd.

3.2 Dataverzameling en -analyse voor deelvraag 3 en 4

In de vooral voor deelvraag 1 en 2 geanalyseerde *auditverslagen uit 2011 en 2012* staat aan het eind de korte eerste reactie van de projectbetrokkenen op het oordeel en advies van de commissie. Deze passage is geanalyseerd voor item 9 uit het analysekader (zie Bijlage 2).

Een tweede bron zijn *verslagen van eindgesprekken van inmiddels afgeronde projecten* waar de huidige auditcommissie advies heeft uitgebracht. HPBO heeft deze eindverslagen voor de onderzoeker toegankelijk gemaakt via Dropbox. Het gaat bij elkaar om negen verslagen van projecten met een audit in 2011. Deze negen verslagen zijn in augustus 2013 aangevuld met verslagen van drie van de vier eindgesprekken die in april-juni 2013 plaatsvonden en waar tevens interviews zijn afgenomen (zie hierna); van het vierde eindgesprek was het verslag niet tijdig beschikbaar. De drie extra verslagen hebben betrekking op twee projecten met een audit in 2011 en één met een audit in 2012.

In aanvulling op de analyses van verslagen van eindgesprekken zijn *interviews afgenomen tijdens eindgesprekken die in de periode april-juni 2013 plaatsvonden*. De interviewer was toehoorder bij het gesprek (geleid door een procesmanager van HPBO) en stelde daarnaast of daarna aanvullende vragen aan hand van een op het analysekader gebaseerde interviewleidraad (zie Bijlage 4). Omdat de onderzoeker zelf auditor bij HPBO is, zijn deze interviews door een haar vervangende onderzoeker gehouden. De projectbetrokkenen hebben vooraf van HPBO een verzoek om medewerking aan het onderzoek ontvangen. De interviewer bereidde zich voor op basis van het auditadvies, de eerder gemaakte analyse daarvan, de eindrapportage door het project en mondelinge informatie van de procesmanager van HPBO. Van de interviews is een digitaal geluidsbestand gemaakt; het schriftelijk verslag daarvan is aan de betrokkenen projectleider ter accordering voorgelegd. Oorspronkelijk waren zes interviews bij eindgesprekken in mei-juni 2013 beoogd, uiteindelijk zijn er vier gerealiseerd in april-juni 2013.

Ten vierde zijn *telefonische interviews afgenomen met projectleiders van alle in 2012 afgeronde projecten* waar de huidige auditcommissie in 2011 op bezoek is geweest. Deze interviews zijn gehouden door dezelfde vervangend onderzoeker als bij de eindgesprekken. Oorspronkelijk waren tien telefonische interviews gepland. In overleg met HPBO zijn twaalf interviews gehouden, om zo te compenseren voor het lagere aantal bijgewoonde eindgesprekken. De projectleiders zijn door HPBO geïnformeerd over het onderzoek, waarna de onderzoeker contact opnam om een afspraak te maken. De interviews zijn afgenomen aan de hand van vergelijkbare interviewleidraad als bij de eindgesprekken (zie Bijlage 5). Ze zijn op digitaal geluidsbestand opgenomen, schriftelijk uitgewerkt en voor akkoord aan de respondent voorgelegd.

Van alle verslagen is een inhoudsanalyse gemaakt aan de hand van item 9 tot en met 15 uit Bijlage 1. De analyses zijn (net als bij deelvraag 1 en 2) in het genoemde Excelbestand opgenomen. Dit Excelbestand vormt samen met het verslag van het groepsgesprek met de auditcommissie de basis voor de rapportage van de resultaten in hoofdstuk 4.

4 Resultaten

4.1 Lijnen in de beoordelingen van de projecten

Voortgang

Zoals blijkt uit Tabel 1 beoordeelt de auditcommissie de voortgang van ruim driekwart van de projecten als positief, mits. Na het volgen adviezen, waarbij in de helft van de gevallen de commissie de zwaarte en het belang van het opvolgen van de adviezen benadrukt in termen van ernstige (8x), nadrukkelijke (2x), forse (1x) of stevige (1x) adviezen. Bij het resterende krappe kwart projecten is het oordeel over de voortgang vaker negatief dan positief; in beide situaties soms met een nuancering waardoor het oordeel wat naar positief mits+verschuift:

- Bij één van de twee projecten met een voldoende voortgang noteert de commissie toch belangrijke verbeterpunten in het auditverslag, met name waar het gaat om het behouden van overzicht en de focus op de doelstelling. Bij het andere vindt de commissie het concept sterk, maar hapert de realisatie nog en is de aanpak weinig ontwikkelingsgericht. Ook bij dit project zijn er dus verbeterpunten in de ogen van de commissie.
- Bij één van de vijf projecten met een onvoldoende voortgang wordt negatief tenzij+genoteerd en bij een ander project volgt een uitgebreide toelichting die inhoudt dat de commissie geen heil ziet in de huidige aanpak, maar wel perspectief ziet als men ernstig rekening houdt met de aanbevelingen van de commissie.

| | Audit in 2011 | Audit in 2012 | Totaal aantal | Totaal percentage |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Onvoldoende voortgang | 2 | 3 | 5 | 15% |
| Positief, mits bijstelling | 13 | 14 | 27 | 79% |
| Voldoende voortgang | 1 | 1 | 2 | 6% |
| Totaal | 16 | 18 | 34 | 100% |

Tabel 1 Voortgang van de projecten naar het oordeel van de auditcommissie

Gedeeld eigenaarschap

Bij negen projecten (dus een kwart van de groep) is de commissie uitgesproken positief en bij vier projecten uitgesproken negatief over het gedeeld eigenaarschap. Ook de oordelen over de overige projecten in aanmerking nemend, is de commissie in het algemeen kritisch. Vaak ligt het eigenaarschap nog veel bij de penvoerder (vaak mbo) of bij de onderwijspartners samen. Vaak is het eigenaarschap ook nog beperkt tot bepaalde lagen van de organisatie(s). In een aantal gevallen merkt de commissie op dat het eigenaarschap zich beperkt tot (eigen) deelbelangen of onvoldoende betrekking heeft op het centrale concept van het project.

Bij de projecten met een *voldoende voortgang* scoort ook het eigenaarschap naar het oordeel van de auditcommissie voldoende. Toch worden opmerkingen gemaakt in de zin dat het eigenaarschap vooral bij de scholen ligt en bij bedrijven nog sterker kan. Bij projecten met een *onvoldoende voortgang* benoemt de commissie het eigenaarschap relatief vaak als onvoldoende helder, onvoldoende gedeeld (over partners en over organisatieniveaus) en onvoldoende betrekking hebbend op het centrale concept. Tegelijkertijd zijn er projecten met onvoldoende voortgang waarbij het eigenaarschap redelijk scoort, en zijn er ook projecten met een positief mitsqua voortgang waarbij het eigenaarschap als vrij zwak wordt beoordeeld. Met andere woorden: een positieve score op de sleutel helder eigenaarschap lijkt wel noodzakelijk voor voldoende voortgang, maar is niet sterk onderscheidend voor een matige dan wel onvoldoende voortgang.

Inspirerend concept

Net als over de sleutel gedeeld eigenaarschap is de auditcommissie ook kritisch over de sleutel inspirerend concept. Slechts bij negen projecten (een kwart dus) beoordeelt de commissie het concept als echt inspirerend de (beoogde) projectpartners, al is de uitwerking ook dan niet altijd zonder hapering. Bij acht andere projecten (ook een kwart dus) is de commissie uitgesproken kritisch over het concept; bij de overige projecten ziet de commissie zowel plus- als minpunten.

Positieve bewoordingen van de commissie in relatie tot het concept van projecten zijn: sterk, krachtig, stevig, intrigerend, inspirerend voor alle betrokkenen intern en extern, werkbaar, integraal, innovatief, ambitieus. Kritiek krijgt vorm via typering als: het concept is te weinig doordacht, het concept is niet

helder en daardoor niet verbindend voor de activiteiten, er zijn te veel deelconcepten (met eigen eigenaars), er is te weinig onderscheid ten opzichte van reguliere activiteiten of andere concepten, er is sprake van een haperende (onderwijskundige) uitwerking dan wel uitvoering, het project is vooral activiteit-gedreven, er is te weinig terugkoppeling vanuit resultaten waardoor het concept zich niet ontwikkelt, er is meer sprake van een wenkend perspectief dan een integraal concept.

Het oordeel van de commissie over de voortgang hangt zeker niet één op één samen met het oordeel over het inspirerend concept.

- Bij drie van de zes projecten met onvoldoende voortgang is ook het oordeel over het inspirerend concept onvoldoende. Bij één van de twee projecten met een voldoende voortgang is ook het oordeel over het concept positief. Bij de andere vier projecten met onvoldoende of juist voldoende voortgang is het oordeel over het concept echter niet in de tegengestelde richting.
- Bij de helft van de projecten met een positief mitsqua voortgang is ook het oordeel over het concept gematigd; bij de andere helft is het oordeel over het concept positief (8x) of negatief (5x).

Professionele aanpak

De auditcommissie beoordeelt de aanpak van 14 van de 34 projecten (dus vier op de tien) als onvoldoende (waaronder de vijf projecten met een onvoldoende voortgang), slecht twee projecten scoren een voldoende voor professionele aanpak (beide hebben een gematigd oordeel over de voortgang). Bij de overige projecten zijn er zowel plus- als minpunten.

- Pluspunten die de commissie specifiek benoemt zijn de aanwezigheid van een duidelijk ontwikkelingsgerichte aanpak, een appreciative inquirybenadering, een heldere projectorganisatie, systematisch werken vanuit contextanalyse en al beschikbare informatie, voortvarend en gedegen oppakken van ontwerpen en uitvoeren, kordate sturing, ontwerponderzoek, sturing op basis van gegevens over (onderwijskundige) resultaten, sturing op gezamenlijkheid, investeringen in (ruimte voor) docenten.
- Minpunten in de projectaanpak zijn aspecten als: vrijblijvendheid, te weinig doelgericht werken, sturing op activiteiten in plaats van op resultaten/effecten.

Duidelijke resultaten

De auditcommissie vindt bij 18 van de 34 projecten (dus iets meer dan de helft) dat de resultaten (nog) niet (voldoende) zichtbaar zijn en bij één project dat ze te beperkt zijn (maar wel zichtbaar). Wat opvalt is dat de commissie soms in positieve zin spreekt van resultaten in termen van producten of interventies die zijn ontwikkeld, maar soms ook juist in kritische bewoordingen aangeeft dat er wel dergelijke resultaten zijn, maar dat het effect daarvan bij leerlingen niet zichtbaar is. In die lijn merkt de commissie regelmatig op dat onderzoek naar de werkzaamheid van interventies ontbreekt. Bij een klein aantal projecten blijkt tijdens de audit dat er meer resultaten zijn dan in de tussenrapportage zichtbaar is gemaakt.

Vier van de vijf projecten met een onvoldoende voortgang scoren ook negatief op duidelijke resultaten. Echter, de twee projecten met een voldoende voortgang scoren óók negatief op deze vierde sleutel, bij het ene project een omdat er door haperingen in de realisatie (!) nog geen resultaten op leerlingenniveau (zichtbaar) zijn, bij het andere omdat er onvoldoende focus is op de doelstelling van het project en de vraag wat de deelprojecten daaraan bijdragen.

Expliciet leren

Volgens de commissie is bij 21 van de 34 projecten (waaronder de vijf met een onvoldoende voortgang, maar ook één van de twee projecten met een voldoende voortgang) onvoldoende sprake van expliciet leren in de zin van documenteren, uitwisselen, reflecteren, benutten van onderzoeksresultaten bij reflectie en sturing. Overdracht en borging komen daardoor in het gedrang. Slechts één project krijgt een uitgesproken positieve beoordeling op de sleutel expliciet leren; dit is een van de twee projecten waarbij ook de voortgang positief is beoordeeld.

Overall beeld en vergelijking met eerdere jaren

Het overall beeld dat uit de analyses van de auditverslagen naar voren komt is als volgt:

- De auditcommissie is kritisch over de voortgang van projecten; slechts twee van de 34 projecten scoren een voldoende op dit punt; het merendeel scoort gematigd; twee projecten scoren negatief.
- De commissie is ook kritisch over de sleutels gedeeld eigenaarschap en inspirerend concept. Bij elk van beide sleutels krijgt slechts een kwart van de projecten een positief oordeel, de andere driekwart scoort negatief of wisselend.
- Lager nog zijn de scores op de andere sleutels. Vier op de tien projecten heeft een onvoldoende professionele aanpak, de helft heeft onvoldoende duidelijke resultaten, bij zes op die tien is het expliciet leren in het gedrag.

Opmerkelijk is overigens dat de samenhang tussen het oordeel over de voortgang en het oordeel over de vijf sleutels wel aanwezig is, maar niet altijd even sterk. Ter illustratie:

- Van de vijf projecten met een negatieve beoordeling van de voortgang scoren er vier uitgesproken negatief op vier sleutels en één uitgesproken negatief op drie sleutels, zonder dat er uitgesproken positieve scores op een andere sleutel tegenover staan.
- Tegelijkertijd heeft ook één van de twee projecten met een positief oordeel over de voortgang een negatieve score op drie van de sleutels, al staat daar wel een positief oordeel op een andere sleutel tegenover.
- In de grote groep projecten met een voldoende mits als beoordeling van de voortgang, zitten vier projecten met uitgesproken negatieve scores op drie van de vijf sleutels, dus wat dat betreft vergelijkbaar negatief als een van de projecten met een als onvoldoende beoordeelde voortgang.

Wanneer we dit beeld vergelijken (in welke mate dit een valide vergelijking is valt echter te bezien, zie verderop) met dat van beoordelingen van projecten uit eerdere jaren zoals gerapporteerd in twee generieke adviezen van de auditcommissie (HPBO 2008, 2010) valt wat betreft de oordelen over de voortgang van de projecten het volgende op:

- Ten opzichte van de projecten uit tranche 2007/2008 (HPBO, 2008) scoren de nu beoordeelde projecten minder uitgesproken voldoende of onvoldoende; er is nu vooral een grote middengroep met voldoende mits.
- Ten opzichte van de projecten uit tranche 2008/2009 die volgens het desbetreffende generieke advies ten opzichte van tranche 2007/2008 een verbetering in voortgang laten zien (HPBO 2010) scoren de nu beoordeelde projecten negatiever. Indertijd waren er namelijk geen projecten met een onvoldoende voortgang; nu heeft één op de acht projecten een onvoldoende voortgang. Bovendien scoren nu flink minder projecten een voldoende vergeleken met tranche 2008/2009.

Inzoomend op de vijf sleutels zijn de huidige scores duidelijk lager dan bij de eerdere cohorten.

- Bij tranche 2008/2009 scoorde vooral het inspirerend concept positief (93% uitgesproken positief, geen uitgesproken negatief), gevolgd door helder eigenaarschap, professionele aanpak en expliciet leren (elk 40% uitgesproken positief en geen of weinig uitgesproken negatief) en heldere resultaten als duidelijke achterblijver (geen project met een uitgesproken positief oordeel, 60% uitgesproken negatief) (HPBO, 2010).
- Ook bij tranche 2007/2008 scoorde de sleutel heldere resultaten het zwakste; op de overige sleutels is de score positiever. Op basis van de rapportage (HPBO, 2008) is een nadere vergelijking met de nu onderzochte auditadviezen lastig te maken.

Het overall beeld dat door de jaren heen naar voren komt is een aanvankelijke toename van relatief positieve beoordelingen, gevolgd door minder uitgesproken en meer diffuse beoordelingen. Echter, een dergelijke één op één vergelijking met eerdere beoordelingen is niet zonder meer betekenisvol, vooral omdat de context van de audits is veranderd.

- Zowel de projecten als de auditcommissie beschikten in eerdere jaren over (meer of minder betrouwbare, maar in elk geval tot een gesprek aanwakkerende) zelfscans van de projecten aan de hand van de *Vijf sleutels*; deze basis ontbreekt in de latere jaren. Met andere woorden, de gegevens waarop de commissie zich baseert zijn voor de huidige commissie anders; zij ziet het projectplan en een zelfrapportage waar doorgaans geen zelfscan onder ligt. HPBO brengt de sleutels wel onder de aandacht bij de projecten, maar niet dwingend, waardoor het kan zijn dat ze na het indienen van de projectplannen voor een project pas bij de audit voor

het eerst weer voorbij komen. Een aantal commissieleden merkt op: *Er is onvoldoende besef dat de Vijf sleutels zowel een vormgevingstool vooraf als een monitor- en evaluatietool is. Dat betekent dus dat het projectleiderschap onvoldoende professioneel is. Een risicoanalyse door het project zelf (in termen van de onderliggers van de Vijf sleutels) zou goed zijn. Soms doen ze dat ook en soms staat er iets over in de toekenningsbrief.*+(Verslag groeps gesprek auditcommissie, april 2013).

- Ook de hantering van de *Vijf sleutels* door de commissie zelf lijkt te zijn veranderd. Als begrippenkader voldoen ze; zowel de oordelen als de adviezen worden grotendeels aan de hand van dit begrippenkader verwoord. Wat echter opvalt is dat de commissie de sleutels niet (expliciet) gebruikt op het niveau van de indicatoren die indertijd door Van den Berg & Geurts (2007) zijn benoemd. De sleutels zijn tegenwoordig meer sensitizing concepten die commissieleden vanuit hun eigen referentiekader nader invullen (Verslag groeps gesprek auditcommissie, april 2013).
- Verder, afgaand op de momenteel verhoudingsgewijs duidelijk lagere scores op de *Vijf sleutels* zouden de vele diffuse beoordelingen van de *voortgang* (voldoende, mits) in een aantal gevallen negatiever hebben kunnen zijn. In het groeps gesprek met de auditcommissie (april 2013) wordt in dit verband opgemerkt dat de commissie het al goedgekeurde projectplan als uitgangspunt heeft en kijkt naar de voortgang ten opzichte daarvan. De ervaren ruimte om negatief te adviseren is daardoor kleiner, zeker wanneer het streven vooral is om projecten vanuit het eerder genoemde waarderende perspectief (wat gaat goed, wat kan beter en hoe) een stapje verder te helpen. Een beoordeling los van het plan en los van de waarderende en ondersteunende inzet van de commissie zou in een aantal gevallen tot een kritischer beoordeling en negatievere uitkomst hebben kunnen leiden. Eén van de commissieleden merkt in dat verband op: *Ik schrok in mijn eigen analyse van de projecten waarbij ik betrokken was van de kernpunten in de beoordeling van de Vijf sleutels en dat we ze dan toch door laten gaan. Soms weet je al op basis van een projectplan dat een project niet goed kan gaan, omdat dat al slecht in elkaar zit. Wat maakt nu dat we ze toch door laten gaan? Als ik kijk naar de scores op de Vijf sleutels, dan zou ik nog eens drie projecten met een nu positief oordeel, negatief beoordelen. Waar het daar dan vooral aan schort vergeleken met andere projecten, is de negatieve score op inspirerend concept.*+Een ander commissielid zegt naar aanleiding van de audits waarbij hij betrokken was: *Wat betreft het gedeeld eigenaarschap zijn regelmatig posities van partners niet ingevuld of onduidelijk. Wat betreft het concept: de doelstellingen zijn vaak erg ambitieus. Wat betreft professionele aanpak je kunt zien dat het geen of onvoldoende ontwikkelaars zijn. De deskundigheid in projecten om het projectplan uit te voeren, ontbreekt. Ook ontbreekt de borging [ō], terwijl die implementatie de echte beoogde innovatie is.*+(Verslag groeps gesprek auditcommissie, april 2013). Niet goed duidelijk is, of de auditcommissie in eerdere jaren in vergelijkbare mate te maken had met het hier geschetste spanningsveld tussen de goedgekeurde projectaanvraag, de doelstellingen van het project en de waarderende auditbenadering in relatie tot beide.
- Tot slot, voor een aantal projecten geldt dat het na de goedkeuring door de beoordelingscommissie voor een belangrijk deel nog moeten worden ingericht. Het eerste projectjaar is dan feitelijk nog een voorbereidingsjaar om het innovatieve karakter aan te scherpen, het eigenaarschap binnen het samenwerkingsverband te verbreden en de projectaanpak operationeel uit te werken. Dit heeft de auditcommissie in eerdere jaren al gesignaleerd en is nog steeds een factor die beoordeling bij de audit onder spanning zet. Mogelijk zou (financiële) ruimte voor een expliciet voortraject en een go/no go moment hebben kunnen helpen, maar tegelijk is ook niet alles wat mis zou kunnen gaan, te voorkomen, aldus de auditcommissie. Er zijn daarnaast aanwijzingen dat projecten uit recentere jaren gemiddeld genomen kwalitatief wat minder zijn dan projecten uit eerdere jaren, maar nauwkeurige analyses hiervan ontbreken.

4.2 Lijnen in de adviezen aan de projecten

Hoofdpunten in de geformuleerde adviezen

In vrijwel alle onderzochte verslagen van auditgesprekken formuleert de auditcommissie adviezen aan de hand van de *Vijf sleutels* en brengt ze deze ook nadrukkelijk met elkaar in verband. Zo zouden projecten bijvoorbeeld het eigenaarschap kunnen versterken door:

- het \pm concept verder te doordenken, te focussen en te verhelderen voor alle stakeholders;
- een professionele aansturing met gerichte interventies, via een faciliterende projectmanagement dat ieders rollen verheldert;
- het zichtbaar maken van (verwachte en gerealiseerde) resultaten voor de verschillende stakeholders; en
- meer onderlinge uitwisseling, reflectie en leren van elkaar.

Zo ook legt de commissie dwarsverbanden tussen de andere sleutels. Per afzonderlijke sleutel zijn de hoofdpunten in de geformuleerde adviezen als volgt:

- *Helder eigenaarschap*: Verbreed het eigenaarschap en het comakership tussen alle actoren (scholen, bedrijven, studenten en anderen), tussen alle niveaus (management, ontwikkelgroepen, vaksecties, werkvloer) en binnen de organisaties (meer afdelingen).
- *Inspirerend concept*: Doordenk het concept beter (soms ook na een toets van de oorspronkelijke probleemanalyse) en verhelder de focus en einddoelstelling. Let hierbij zowel op product als proces en zowel op de onderwijskundige als de HRM-kant. Vul aan de hand van het aangescherpte en integrale concept het project nader en samenhangend in interventies/experimenten, daarmee beoogde resultaten en ieders aandeel en rol in dat verband. Monitor en onderzoek de werkzaamheid van de interventies/experimenten in relatie tot de resultaten en einddoelen. Maak de opbrengsten van de monitoring/onderzoek zichtbaar voor de betrokkenen en gebruik ze om het concept verder te verhelderen en aan te scherpen. Focus op de meest belovende interventies en instrumenten en documenteer de pareltjes goed.
- *Professionele aanpak*: Werk (waar nodig) vanuit het projectdoel terug naar de noodzakelijke aanpak, interventies, keuzemomenten, verantwoordelijkheden en rollen. Organiseer zowel inhoudelijke als procesmatige en bedrijfsmatige sturing in een pdca-aanpak. Verleg verantwoordelijkheden van projectleiding naar docenten(teams) en (midden)management. Werk vooral ook meer ontwikkelingsgericht en onderzoekend; benut daarbij ervaringen van elders en benut de onderzoekers die aan het project betrokken zijn via kort-cyclische terugkoppeling van onderzoeksresultaten naar de werkzaamheid van interventies en instrumenten als stuurinformatie voor het project. Stel op basis hiervan het concept en de projectaanpak bij; focus op de meest veelbelovende interventies en instrumenten en documenteer deze pareltjes zorgvuldig.
- *Duidelijke resultaten*: Zorg niet alleen voor beschrijvingen van (samenhangende) interventies en instrumenten, maar breng ook nadrukkelijk de werking daarvan in beeld, met name wat betreft leerwinst voor leerlingen en studenten. Gebruik hiervoor eigen monitorinstrumenten (bijvoorbeeld een leerlingvolgsysteem) en tools van onderzoekers. Zet de zichtbaar gemaakte resultaten en effecten af tegen de doelen zoals deze in het concept zijn verwoord en scherp het concept naar aanleiding daarvan aan. Betrek hierbij ook de kosten.
- *Expliciet leren*: Documenteer de aanpak en het ontwikkelproces, de interventies en instrumenten, de resultaten en de effecten (onder meer via casuïstiek, handboeken) en deel de opgedane kennis intern en extern. Organiseer het samen kritisch reflecteren op en leren van deze kennis door de bij het project betrokken scholen en bedrijven via bijvoorbeeld een kenniskring. Zorg daarbij voor \pm boundary crossing en zoek \pm plekken der moeite op. Organiseer tijdig de opschaling en borging door alle daarvoor relevante geledingen te betrekken rond een kostendekkend businessplan.

Versterking van de rol van onderzoek

In paragraaf 2.2 is naar aanleiding van Geurts'ervaringen met HPBO-doorbraakprojecten zijn pleidooi voor een betere samenwerking en communicatie tussen verschillende belanghebbenden bij innovatie en onderzoek genoemd (Geurts, 2010). Zowel in de innovatiepraktijk als in de onderzoekspraktijk zou waardering voor en tweerichtingsverkeer tussen wetenschappelijke kennis en praktijkkennis moeten zijn. Zoals hierboven is weergegeven, klinkt uit de nu onderzochte adviezen van de auditcommissie vooral een pleidooi voor ontwerponderzoek als projectaanpak en voor het actief benutten van bevindingen van de aan het project verbonden onderzoekers om het innovatieconcept en -project verder aan te scherpen en het expliciet leren te faciliteren. Bij een aantal projecten adviseert de commissie zelfs om het onderzoek in te zetten als motor om te innoveren.

Ook in het groepsgesprek in april 2013 constateerde de commissie dat het zichtbaar maken van resultaten en het (bij)sturen van het project naar aanleiding daarvan essentieel is. Projecten blijven op dat punt (net als in eerdere jaren) doorgaans in gebreke, waardoor ook het lerend vermogen achterblijft. Onderzoek kan daarbij ondersteunen, maar voor projecten is vaak niet helder wat ze onder onderzoek moeten verstaan en hoe ze het zouden kunnen benutten in hun project. Onderzoekend ontwerpen is geen gemeengoed en hetzelfde geldt voor het gebruik van instrumenten zoals de *Vijf sleutels* en verwante begrippenkaders zoals het Activiteitensysteemmodel en de pdca-cyclus. Overigens verschillen ook de opvattingen van de bij projecten betrokken onderzoekers over hun eigen rol, bijvoorbeeld monitoren op afstand of praktijkna bij kortcyclus onderzoek doen. De vraag is verder of auditadviezen over de rol van onderzoek voor projecten voldoende handvaten bieden. Eén van de procesmanagers van HPBO merkt hierover op dat een advies voor een projectleider soms niet SMART genoeg is geformuleerd en dat deze zich dan tot de procesmanager richt voor een toelichting (verslag groepsgesprek auditcommissie, april 2013).

Soms aanvullend advies

Bij enkele projecten is een aanvullend advies geformuleerd dat geen betrekking heeft op de *Vijf sleutels* of de rol van onderzoek. Het gaat in die gevallen om een advies om het project te stoppen of grondig te herzien, dan wel om een advies om bij HPBO uitstel van het opleveren van de projectresultaten aan te vragen. Dit laatste is te begrijpen in het licht van de eerdere constatering in paragraaf 4.1 dat de commissie in een waarderende benadering laveert tussen het projectplan (welke voortgang is ten opzichte daarvan te zien) en de projectambities (wat moet daarvoor nog gebeuren, hoe passen eventuele inhoudelijke aanpassingen in de ambitie).

4.3 Ervaringen van de projectbetrokkenen met de audit

Leerpunten uit het advies

Na het eerste mondelinge advies aan het eind van de auditdag zegt het merendeel van de gesprekspartners (doorgaans een bestuurder of projectleider) dat ze zich herkennen in het advies en/of dat het advies helpend is voor het project (31 projecten). De helft van deze groep vult dit aan met specifieke aandachtspunten die aan de orde zijn geweest en die ze willen oppakken, of geeft aan dat het advies in lijn is met de aanpassingen die men in het project inmiddels al heeft ingezet. Dit laatste geldt onder meer voor een project met een negatief oordeel over de voortgang.

Reacties aan het eind van de dag bij de audits met een negatief oordeel over de voortgang:

- Het negatieve oordeel is voorstelbaar, maar gegeven de context is toch veel bereikt. (Het project is na de audit gestopt.)
- We zijn geschokt over oordeel en verrast over beeld van het concept. Er zijn positieve resultaten geboekt. Er is ook wel herkenning van een deel van de adviezen. (Het project is na de audit bijgesteld.)
- We gaan de adviezen ter harte nemen en ons beraden op de voorgestelde focus en het beter betrekken van bedrijfsleven. (Het project is na de audit bijgesteld.)
- Helder advies. Herkenbaar. Een van de aandachtspunten al in gang gezet. (Het project is na de audit bijgesteld.)
- Het advies is niet helpend in de context van deze regio. Herkenning is er in een deel adviezen. (Het project is na de audit bijgesteld.)

Bij de zestien projecten waar interviews zijn gehouden (telefonisch of tijdens het eindgesprek) geven projectbetrokkenen in veel gevallen specifiek aan welke leerpunten ze naar aanleiding van de audit hebben opgepakt. Vooral veel genoemd zijn de versterking van het eigenaarschap (meer projectpartners betrekken of als projectleider meer werkzaamheden beleggen bij docenten en management, 12x genoemd) en versterking van het leren en het organiseren van de borging (9x genoemd). Ook vrij veel worden verdere doordenking van het concept en de uitwerking daarvan genoemd (7x), daarna de projectaanpak (5x) en de betere benutting van onderzoek (4x). Enkele projecten hebben geen specifieke leerpunten opgepakt, met als argument dat ze al een voldoende voortgang hadden en ze weinig noodzaak tot veranderen zagen, of dat ze de verbeterpunten al vóór de audit zelf in gang hadden gezet.

De sfeer van de audit

In paragraaf 2.4 is aangegeven dat de sfeer van een audit belangrijk is voor de acceptatie en benutting ervan. Wat vinden de projectbetrokkenen van de professionaliteit van de commissie? Hoe ervaren ze de audit in relatie tot aspecten als sturing, beheersing en controle? (vrij) experimenteren, improviseren? sparren met een critical friend? af te handelen formaliteit? mogelijkheid tot leren? In de zestien interviews zijn hierover verschillende dingen gezegd, waarbij de volgende aspecten het meest in het oog springen:

- De professionaliteit van de commissie is in de meeste gevallen als goed ervaren. Een voorbeeld: *%De commissie was scherp en gedreven en wilde veel weten. Dit wordt als een erkenning van de activiteiten ervaren.*+Maar ook zijn er enkele tegengeluiden, bijvoorbeeld: *%De commissie was soms wat al te star en scherp in haar boodschap; dat is niet nodig en is ook mogelijk niet zo effectief.*+
- De audit is ervaren als gewichtig en spannend, iets dat bijzonder is in een onderwijscultuur en dat een goede voorbereiding vereist om tot een constructieve opbrengst te komen die lerend en helpend is voor het project. De audit was kritisch, stevig, verhelderend, een prikkel om te reflecteren en nog eens goed terug te kijken naar het oorspronkelijke plan en de stappen die sindsdien zijn gezet. Een voorbeeld: *%De audit was een scherp en open gesprek en heeft een boost aan het project gegeven (ook door de voorbereiding), omdat het dwingt om terug te kijken naar oorspronkelijke ideeën en gemaakte keuzes. Zo'n fundamentele reflectie is nuttig en nodig en vereist een gelegitimeerde externe partij.*+
- Anderen zetten hier tegenover dat de commissie te veel kijkt naar het oorspronkelijke plan en te weinig oog heeft voor de innovatieve en experimentele kant, de ontwikkelingen die er in die lijn zijn geweest en de (andersoortige) resultaten die zijn bereikt. Daarop sluit aan dat de commissie volgens sommigen uit zijn rol schiet en te sturend en zendend en is, iets waar een demotiverende werking vanuit kan gaan. Een voorbeeld: *%De commissie was vooringenomen, luisterde slecht, had een aanmatigende houding. De audit had het karakter van een ouderwets inspectiebezoek. Mensen kwamen aangeslagen uit de kamer terug.*+
- Vrij veel respondenten vinden de balans tussen verantwoord en mogelijkheid tot leren goed. De rapportageverplichtingen zijn een prikkel om goed te documenteren en het project aan te scherpen. Een voorbeeld: *%De adviezen werden herkend door alle geleidingen. Iedereen waardeerde de audit en was positief over het leereffect. De verantwoordings- en rapportageverplichtingen zijn niet als bureaucratisch ervaren, maar als behulpzaam bij de besprekingen over het project.*+Anderen stellen hier tegenover dat een nadruk op het projectplan (zie voorgaande punt) sociaalwenselijke antwoorden in de tussenrapportage kan oproepen. Een negatieve eerdere ervaring met een auditcommissie kan strategisch gedrag bij een volgende keer oproepen. Een voorbeeld: *%Deze keer kon de commissie zich beter verplaatsen in het project, maar was ze nog steeds meer gericht op projectdoelen halen en verantwoording afleggen dan gericht op het realiseren van leereffect bij het project.*+

Relatie tussen audit en eigen kwaliteitszorg

In de telefonische interviews is nagegaan hoe de interne kwaliteitszorg bij (de penvoerder van) het project is geregeld en hoe deze zich verhoudt tot de audit. Uit de interviews komt naar voren dat de verschillen tussen de instellingen groot zijn. Bij de een zit het kwaliteitsdenken ingebakken in de school en (dus) ook in het project; bij een ander er niet of nauwelijks een eigen kwaliteitssysteem dat een rol heeft met het project en de audit. Een voorbeeld: *%Projecten geven bij ons maandelijks hun tussenstand door aan afdeling kwaliteitszorg. Eventueel volgt daarna een gesprek. De uren en de realisatie worden gemonitord. De audit zet de knelpunten nog eens scherper neer, maar waren door onszelf al gesignaleerd.*+Sommige projecten ook profiteren van de kwaliteitszorgsystematiek van een van de partners (bijvoorbeeld audits binnen het hoger onderwijs) of maken in de looptijd een ontwikkeling van de interne kwaliteitszorg mee waarin ze worden meegenomen. Een voorbeeld: *%De school heeft sinds jaar een goede reviewstructuur met vier reviews per jaar per team. Voor het project is er een aangepaste vorm met twee reviews per jaar.*+

4.4 De verdere betekenis van de audit voor de projecten

Een van de procesmanagers schetst tijdens het groepsgesprek van de auditcommissie (april 2013) wat er gebeurt nadat het advies is afgerond: *%Het advies gaat naar de projectleider en het CvB van de penvoerder, verder is het aan het project. Wel wijzen we erop dat we ervan uitgaan dat advies onder alle betrokkenen wordt verspreid. HPBO gaat in elk geval met alle projecten in gesprek naar*

aanleiding van het auditadvies. Bij projecten met een onvoldoende voortgang moet een verbeterplan, in een enkel geval zelfs een bijgesteld projectplan worden gemaakt waaraan HPBO goedkeuring moet geven. Ze worden nadrukkelijker gevolgd en begeleid. In projecten die beter op orde zijn wordt vaak een schriftelijke reactie gevraagd, wat men doet met de adviezen van de commissie. Soms gebeurt dit alleen mondeling in een gesprek. Bij de eindrapportage en eindgesprekken wordt nadrukkelijk gevraagd wat men met de adviezen van de auditcommissie heeft gedaan.+(groepsgesprek auditcommissie, april 2013)

In de interviews bij zestien projecten is nagevraagd in welke mate en hoe de projectbetrokkenen de door hen geformuleerde leerpunten oppakken en in hoeverre de in de voorgaande paragraaf geschetste ervaringen daarbij een rol spelen. Enkele geïnterviewden geven aan dat (een deel van) de auditadviezen niet zijn opgepakt omdat ze in de context van het project niet realistisch zijn of gezien het moment van de audit niet haalbaar. Dan lukt het bijvoorbeeld niet om meer bedrijvenpartners of lectoren in plaats van andere onderzoekers bij het project te betrekken. Een enkeling geeft aan dat verbeterpunten wel zijn uitgewerkt in een verbeterplan, maar dat daarover geen overeenstemming kon worden bereikt met HPBO en dat daarom het project voortijdig is beëindigd. De meeste geïnterviewden geven echter aan dat de adviezen van de auditcommissie (breed) zijn besproken en duidelijk benut zijn in het vervolg. Soms is dit in de lijn die het project vóór de audit zelf al op het oog had of in gang had gezet: *%Het advies is nadrukkelijk besproken en gebruikt voor de aanscherping van koers die op zich al goed was en ook door het project zelf ook al was aangescherpt.+(Vaak echter ook wordt aangegeven dat de stevigheid van het advies en de legitimerende, bevestigende en waarderende werking van een externe commissie nadrukkelijk een rol spelen om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de adviezen en dat dit ook duidelijke positieve opbrengsten heeft. Een voorbeeld: %Het advies om succesvolle casussen goed te beschrijven hebben we schoorvoetend opgepakt, maar we hebben er veel baat bij gehad: a) Ze geven inzicht in pareltjes b) Ze brengen meer samenhang tussen losse projectactiviteiten c) Ze zijn belangrijk voor de borging van het centrale concept in het verdere beleid.+(*

Benutting van de Vijf sleutels

Tot slot is in de interviews gevraagd in hoeverre scholen en bedrijven aan de hand van de *Vijf sleutels* en de onderliggende indicatoren (innovatie)projecten kunnen vormgeven, monitoren en evalueren. Een vijftal respondenten zegt dat de *Vijf sleutels* meer van belang zijn voor HPBO zelf dan dat ze bruikbaar zijn binnen een project zelf. Verschillende geïnterviewden zijn van mening dat het instrument te gedifferentieerd, te gekunsteld, te academisch en te lastig te operationaliseren is om goed te kunnen gebruiken. Zij gebruiken andere instrumenten zoals leerlingenmonitors, onderdelen uit Prince2, het kader %mens, middelen, resultaten+, het ADKAR model (awareness, desire, knowledge, ability en reinforcement) of gaan vooral intuïtief te werk. Wel wordt erkend dat een meting aan de hand van dit instrument het gesprek over het project op gang kan brengen. Zevental geïnterviewden geven aan de *Vijf sleutels* in te zetten als stuurinstrument, al dan niet naast andere tools. Wat hen daarbij helpt is ervaring met de toepassing van de *Vijf sleutels*; één van de projectleiders was bijvoorbeeld indertijd zelf betrokken bij de kenniskring die de sleutels ontwikkelde.

5 Conclusie en reflectie

De onderzoeksresultaten laten zien dat de *voortgang* van de in 2011 en 2012 door de auditcommissie bezochte projecten vaak te wensen over laat. Voor zover een vergelijking met eerdere jaren te maken is, zijn de huidige oordelen negatiever. De spanning tussen het aansluiten op een goedgekeurde projectaanvraag, de projectdoelen en de waarderende benadering in relatie tot beide, lijkt te zijn toegenomen. Een van de factoren die een rol speelt is de toegenomen druk van ontwikkelingen in onderwijsbeleid en economie op de innovatiekracht in het beroepsonderwijs. Mogelijk is hierdoor de kwaliteit van projectaanvragen afgenomen of zijn de ambities minder realistisch. Ook De Vijlder en Rozema (2013a) wijzen erop dat innovatie in het beroepsonderwijs nog steeds lastig is te organiseren. In dat verband noemen ze verschillende spanningsvelden binnen projecten zelf: vrij experimenteren naast planmatig werken, kennis van elders benutten naast eigen kennis ontwikkelen en de innovatieparadox van het tegelijkertijd wel en niet willen vernieuwen.

Net als bij de voortgang is ook wat bij de *Vijf sleutels* het patroon bij de in 2011 en 2012 door de auditcommissie bezochte projecten op hoofdlijnen hetzelfde als bij projecten in eerdere jaren. Het centrale concept in de projecten is nog steeds vooral inspirerend binnen de regionale context, maar zou in een aantal gevallen aangescherpt mogen worden. Wat betreft het eigenaarschap van scholen, bedrijven, afdelingen, management en werkvloer is vaak nog verbreding en verdieping nodig. De professionaliteit van de projectaanpak behoeft regelmatig versterking. Net als in eerdere jaren blijken het in beeld brengen van en sturen op resultaten (die met name op leerlingenniveau gemeten zouden moeten worden) en het documenteren, delen, leren en borgen van bevindingen van projecten (expliciet leren) voor projecten de meest weerbarstige sleutels om aan te werken. Tot slot is er ook nog het lastige vraagstuk hoe onderzoek de projecten constructief kan ondersteunen.

De *adviezen* van de commissie liggen in de lijn van deze beoordelingen en bevatten regelmatig ook concrete aanwijzingen hoe een verbetering nader vorm zou kunnen krijgen. De *Vijf sleutels* zijn hierbij opnieuw de kapstok en de commissie laat zien hoe ze met elkaar samenhangen. Bijzondere aandacht is er bovendien voor de versterking van de rol van onderzoek en onderzoekend ontwerpen als ondersteuning van het leerproces. Gezien de stand van de kennis en verscheidenheid aan opvattingen op dit vlak, is het denkbaar dat het voor scholen lastig is om de adviezen over de inzet van onderzoek, concreet vorm te geven. Ze zijn daarbij ook mede afhankelijk van de bij het project betrokken onderzoekers; ook die relatie luistert nauw (zie ook onder meer Teurlings Den Boer, Vermeulen, Beek, & Ros, 2011; Van den Berg & Verdonschot, 2012).

De betrokkenen bij de projecten *ervaren de audits* doorgaans positief en helpend. De spanning tussen verantwoord en leren pakt meestal goed uit, al zijn er ook projectenbetrokkenen die ontevreden zijn over de toon en begrip van de auditcommissie. Er zijn op dit vlak duidelijke overeenkomsten met de monitor- en auditervaringen bij projecten van Platform Bèta Techniek (PBT) (Voncken, 2011; zie ook paragraaf 2.4). Ook daar blijkt de houding van scholen tegenover audits te verschillen en luistert de voorbereiding en setting van het auditgesprek nauw om projectbetrokkenen te kunnen helpen om de verbinding te leggen tussen hun activiteiten en het achterliggende doel. Onafhankelijke externe experts kunnen gezien hun bijzondere positie duidelijk meerwaarde bieden om de leercyclus te versterken. Zowel bij de PBT- als de HPBO-projecten blijkt dat scholen in het algemeen nog weinig gewend zijn aan audits; niet alle scholen hebben een kwaliteitszorgsysteem waarin projecten betrokken worden en een bezoek van de commissie roept al snel een vergelijking op met een bezoek van de inspectie. Ook aspecten zoals de samenstelling van de commissie (wisselend per project), de timing van de audit, auditervaringen bij eerdere projecten en de kwaliteit/transparantie van de voortgangsrapportage kunnen een rol spelen in een meer of minder als constructief en lerend ervaren audit. De scherpte van de commissie is daardoor soms té scherp of té oordelend. Voor de meeste projecten is de audit door onafhankelijke externe experts echter een expliciete prikkel om de verbeterpunten daadwerkelijk op te pakken, waarbij HPBO hen overigens duidelijk begeleidt, waar nodig vraagt om verbeterplannen en een eindgesprek voert naar aanleiding van de eindrapportage.

Wat betekent het voorgaande nu voor het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek? *Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?* In algemene zin is (ook nu weer) een les dat onderwijsinnovatie het nodige vraagt van alle betrokkenen en een goede integrale

bezinning op ambities en beleid vereist, zowel landelijk als op regionaal niveau tussen en binnen organisaties. Dit geldt bijvoorbeeld voor de innovatieagenda en voor de breedte en diepte van innovaties, maar bijvoorbeeld ook . zoals Sanou en Moerman (2013) betogen . in bedrijfsmatige en financiële zin. Vervolgens, regionale samenwerkingsverbanden hebben een innovatieve waarde op zich vanwege de crossovers die op vele vlakken kunnen ontstaan, maar het blijkt tegelijkertijd moeilijk om met elkaar systematisch te innoveren en de PDCA-cirkel rond te maken. Hulp van externen zoals de vreemde ogen van een externe auditcommissie en onderzoekers die het leerproces ondersteunen hebben meerwaarde. Dit geldt zeker als toon en stijl van project, auditteam en onderzoekers zo op elkaar aansluiten dat vanuit een waarderend perspectief een passende scherpte in het gesprek ontstaat die het project echt verder helpt. De *Vijf sleutels* kunnen daarbij ondersteunen, zeker als alle betrokkenen thuis zijn in dit instrument. Op dat vlak is nog winst te boeken; gedacht kan worden aan doorontwikkeling van de *Vijf sleutels* in combinatie met professionalisering van projecten en auditors. Tot slot, projecten blijken baat te hebben bij begeleiders die hen bijvoorbeeld helpen verantwoordingsdocumenten samen te stellen en oordelen en adviezen van auditors om te zetten in concrete verbeteringen van de aanpak en projectresultaten. Idealiter hebben projecten dergelijke expertise binnen eigen kring beschikbaar (afdelingen onderwijs en kwaliteit, audit en control, lectoraten); maar de ervaringen leren dat dit zeker niet altijd het geval is. Voor alternatieven uit aanvullende overheidsmiddelen is de ruimte sterk ingeperkt; onderwijs en bedrijfsleven zijn daarom nog nadrukkelijker zelf aan zet. De vraag is wat wijsheid is: eerst de basis op orde zien te krijgen en dan weer aan innovatie denken, of een combinatie vinden vanuit de gedachte dat een scherpere focus op de waarde van innovatie voor de belanghebbenden van het beroepsonderwijs binnen de huidige context noodzakelijk is? Zie voor deze discussie De Vijlder & Rozema (2013a) en Sanou & Moerman (2013) en voor een aantal mogelijke innovatiescenario's De Vijlder & Rozema (2013b). De reikwijdte van het voorliggende onderzoek biedt geen ruimte om hier nader op in te gaan. Maar, zoals gezegd, wanneer (beperkte of vergaande) innovatieambities zijn bepaald, zijn de belangrijkste drie aandachtspunten die het voorliggende rapport meegeeft

- 1) samenwerking in de regio met het oog op crossovers,
- 2) het betrekken van experts om tijdens de rit de focus te behouden en te versterken en
- 3) andere vormen van professionalisering ten dienste van de innovatiekracht in het beroepsonderwijs, waaronder inzet van de (herijkte) *Vijf sleutels*.

Literatuur

- Berg, N. van den (2010). *Workshop Werken met de vijf sleutels voor succes*. Netwerkdag NOVO, 9 juni 2010.
- Berg, J. van den & Geurts, J. (2007). *Leren van Innoveren: vijf sleutels voor succes*. Hertogenbosch: CINOP.
- Berg, N. van den & Bijwaard, S. (2011). Innovatie vraagt om ruggesteun. De kunst van innoveren bij Zadkine. *Profiel*, nr.1, 28-29.
- Berg, N. van den & Streumer, J. (2011). *Doorbraakmethode in het onderwijs; innovatiegericht onderzoeken of onderzoekgericht innoveren? de Rotterdamse methode als casus*. Rotterdam: Zadkine/Hogeschool Rotterdam.
- Berg, N. van den & Verdonschot, S. (2012). Wat hebben scholen aan lectoraten? *Meso Magazine*, jrg. 32, nr.186, p.23-27.
- Blom, L. & Schoonhoven, R. van (2009). *Leren weer centraal? Verkenning van monitor en audit in de programma's Bèta Techniek*. Den Haag: Platform Bèta Techniek (interne rapportage).
- Bruijn, E. de, Hermanussen, J. & Venne, L. van de (2008). *Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2003. Eindrapport tranche 2003*. Hertogenbosch: CINOP.
- Bijwaard, S. (2011). De aanpak en opbrengsten van onderzoekend innoveren. In: Berg, N. van den, Boer, M., Beer, J. de, Jongh, A. de, Streumer, J. & Bijwaard, S. (2011). *Onderzoek in het mbo. Het Zadkine lectoraat beroepsonderwijs als casus*. Rotterdam: Zadkine, p.39-46.
- Consortium Beroepsonderwijs (z.j). *Training Resultaten van een resultaatgericht team*. Verkregen van <http://www.consortiumbo.nl/files/4513/3854/3503/Folder-Training-Resultaten-van-een-resultaatgericht-team.pdf>, geraadpleegd op 28 februari 2013.
- Diggelen, J. van & Geurts, J. (2011). *Tussen ideaal en realiteit; mbo-teams aan het woord over hun ervaringen met het invoeren van CGO. Verslag van de reflectiegesprekken gehouden in het kader van het project Effectief Innoveren. (HPBO project IA08105)*. Verkregen op 28 februari 2013 van http://www.jvd-onderwijsadvies.nl/Innoveren%20tussen%20ideaal%20en%20realiteit_def.pdf.
- Hermanussen, J., Smulders, H. & Bruijn, E. de (2009). *Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom 2004. Eindrapport tranche 2004*. Hertogenbosch: CINOP.
- Geurts, J.A. (2010). *Ervaringen met doorbraakprojecten . Zoeken naar een methodologie die werkt . Position paper voor HPBO*. Ede: HPBO.
- Geurts, J.A. (2011a). Doorbraakmethode in beroepsonderwijs . Impuls voor verdere professionalisering . *Th&ma. Tijdschrift voor hoger onderwijs en management*, nr.3, april 2011, 9-13.
- Geurts, J.A. (2011b). Samen innoveren en onderzoeken. *Onderwijsinnovatie*, juni 2011, 35-39.
- HPBO (2008). *Lerend vernieuwen verbeteren . een onmiskenbare noodzaak*. Driebergen: HPBO.
- HPBO (2010). *Leren van innoveren. 2^e advies van de auditcommissie innovatieve arrangementen HPBO*. Driebergen: HPBO.
- HPBO (2011). *Werkcolleges professioneel innoveren*. Verkregen van www.hetplatformberoepsonderwijs.nl/nieuwsarchief/nieuwsbericht/2011/10/werkcolleges_professioneel_innoveren, geraadpleegd op 28 februari 2013.

Nieuwenhuis, L.F.M. (2013). *De doorbraakmethodiek in het MBO: een evaluatief essay*. Nijmegen: HAN, Kenniscentrum Kwaliteit van Leren, Lectoraat beroepsagogiek.

Sanou, L. & Moerman, Y (2013). *Innovatie: Hype, hoop en teleurstelling . Weer terug naar hoop*. www.hetplatformberoepsonderwijs.nl/media/dirs/6/data/weer_terug_naar_hoop.pdf, geraadpleegd op 11 oktober 2013.

Scholtes, E., Bockel, M. van, Groot, A. & Lankreijer, B. (2008). *Het Platform Beroepsonderwijs. Rapportage Evaluatie Innovatiearrangement*. Amersfoort: Twijnstra Gudde.

Smulders, H., Wijk, B. van & Zitter, I. (2011). *Het innovatiearrangement in vier ontwerpprincipes. Evaluatie regeling 2005*. ϕ -Hertogenbosch/Utrecht: ecbo.

Smulders, H., Hoeve, A. & Meer, M. van der (2012). *Co-makership: Duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven*. Utrecht: ecbo.

Teurlings, C., Boer, P. den, Vermeulen, M., Beek, S. & Ros, A. (2011). *Als ik er maar wat aan heb + Eindrapportage Onderwijsonderzoek: de praktijk aan het woord*. Heerlen: OU/RdMC.

Vijlder, F. de & Rozema, M. (2013a). *Leren van het innovatiearrangement. Achtergrondstudie voor het HPBO*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak.

Vijlder, F. de & Rozema, M. (2013b). *Nederland kiest voor waarde scheppend beroepsonderwijs, Scenario voor de verdere innovatie van het beroepsonderwijs*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak.

Voncken, E. (2011). *De blik van buiten. De rol van monitoring en auditgesprekken bij innovatie*. ϕ -Hertogenbosch/Utrecht: ecbo. Verkregen op 28 februari 2013 van <http://www.ecbo.nl/ECBO/downloads/publicaties/De%20blik%20van%20buiten.pdf>

Bijlage 1 Uitwerking deelvragen als basis voor inhoudsanalyses en interviews

Deelvraag 1

Wat ziet de auditcommissie als rode lijnen in de projecten, wat gaat doorgaans goed en wat gaat met regelmaat mis?

Deze deelvraag wordt beantwoord via inhoudsanalyses van de adviezen en een groepsgesprek met de auditcommissie. De topics die daarbij aan de orde komen zijn:

1. Hoe scoren de projecten die in 2011 en 2012 door de auditcommissie zijn bezocht, volgens de auditadviezen
 - wat betreft de voortgang? (1.0)
 - wat betreft de *Vijf sleutels voor succes*?
 - helder eigenaarschap (1.1)
 - inspirerend concept (1.2)
 - professionele aanpak (1.3)
 - duidelijke resultaten (1.4) en
 - expliciet leren (1.5)
2. Welke overall beeld komt hieruit naar voren?
3. Hoe verhoudt dit beeld van de projecten in 2011 en 2012 zich tot het beeld van projecten uit eerdere jaren in de eerdere algemene adviezen van de auditcommissie? Hoe zijn overeenkomsten en verschillen te duiden?
4. Voldoen in de auditadviezen de Vijf sleutels en de onderliggende indicatoren als begrippenkader? Kan de commissie alles wat er over een project te melden valt, in de Vijf sleutels onderbrengen?

Deelvraag 2

Wat zijn de rode lijnen in de adviezen van de auditcommissie?

Ook deze deelvraag wordt beantwoord via inhoudsanalyses van de adviezen en een groepsgesprek met de auditcommissie. De topics die daarbij aan de orde komen zijn:

5. Wat zijn in de auditadviezen aan de projecten die in 2011 en 2012 door de auditcommissie zijn bezocht, de hoofdpunten in de geformuleerde adviezen?
6. In hoeverre zijn deze adviezen geformuleerd aan de hand van de Vijf sleutels of zou dat gedaan kunnen worden?
7. In hoeverre hebben de adviezen betrekking op de samenwerking en communicatie tussen innovatie- en onderzoekspraktijk en de methodiek die daarbij wordt gevolgd?
8. In hoeverre zijn aanvullende adviezen geformuleerd (buiten de Vijf sleutels en buiten de genoemde samenwerking en communicatie)?

Deelvraag 3

Hoe ervaren de betrokkenen bij de innovatieprojecten het advies van de auditcommissie? Welke leerpunten vinden zij vooral van belang?

Deze deelvraag wordt beantwoord via inhoudsanalyses van verslagen van auditgesprekken, verslagen van eindgesprekken, het bijwonen van eindgesprekken en telefonische interviews met projectbetrokkenen. De topics die daarbij aan de orde komen zijn:

9. Wat zijn volgens projectbetrokkenen de hoofdpunten en met name de voor hen inhoudelijk belangrijkste leerpunten in het in 2011 of 2012 uitgebrachte auditadvies voor hun project?
10. Hoe ervaren de projectbetrokkenen de auditing in relatie tot de volgende aspecten:
 - sturing, beheersing en controle?
 - (vrij) experimenteren, improviseren?
 - sparren met een critical friend?
 - af te handelen formaliteit?
 - mogelijkheid tot leren?
11. Hoe was de stand van het kwaliteitssysteem van projectbetrokkenen tijdens het project? Heeft bijvoorbeeld de penvoerende organisatie een afdeling Kwaliteitszorg of Audit & Control? Zijn deze genoemde afdelingen bij het project betrokken? In welke mate sloot de projectaanpak aan

op de aanpak van de genoemde afdelingen? In hoeverre sloot de audit door HPBO aan op de aanpak van de genoemde afdelingen?

12. Hoe ervaren de projectbetrokkenen de professionaliteit van de auditcommissie, waaronder het vermogen om aan te sluiten bij de stand van het hiervoor genoemde kwaliteitssysteem?

Deelvraag 4

Welke rol heeft het advies van de auditcommissie in het verdere verloop van de innovatieprojecten?

Welke aanpassingen in de projectaanpak worden (mede) op basis van het advies doorgevoerd?

Ook deze deelvraag wordt beantwoord via inhoudsanalyses van de verslagen van eindgesprekken, gesprekken met procesmanagers, het bijwonen van eindgesprekken en telefonische interviews met projectbetrokkenen. De topics die daarbij aan de orde komen zijn:

13. In welke mate en hoe pakken de projectbetrokkenen de door hen geformuleerde leerpunten op?
14. Welke rol spelen de bij deelvraag 3 benoemde aspecten daarbij?
15. Kunnen scholen en bedrijven aan de hand van de *Vijf sleutels* en de onderliggende indicatoren (innovatie)projecten vormgeven, monitoren en evalueren? Wanneer lukt dat meer, wanneer minder? Welke aanvullende dan wel alternatieve tools zijn er c.q. worden gebruikt?

Bijlage 2 Topiclijst voor het groepsgesprek met de auditcommissie en de individuele voorbereiding daarvan door commissieleden

In opdracht van HPBO werk ik aan een onderzoek dat de auditervaringen van 2011 en 2012 bundelt in een projectoverstijgend document. Het onderzoek heeft vooral tot doel om lessen te trekken uit de audits, zodanig dat vooral het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven ervan kan profiteren. Daarbij heeft HPBO verder de wens om bij deze bundeling zowel het gezichtspunt van de auditcommissie als dat van de participanten in de innovatieprojecten te betrekken.

De onderzoeksvraag luidt daarom:

Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?

Wat betreft het gezichtspunt van de commissie zijn twee deelvragen geformuleerd:

- 1 Wat ziet de auditcommissie als rode lijnen in de projecten, wat gaat doorgaans goed en wat gaat met regelmaat mis?
- 2 Wat zijn de rode lijnen in de adviezen van de auditcommissie?

Deze deelvragen worden beantwoord op basis van een inhoudsanalyse van de adviezen die de commissie in haar huidige samenstelling in 2011 en 2012 heeft uitgebracht (ben ik mee bezig) en een groepsgesprek met de huidige commissie op 22 april 2013. Met het oog op dat groepsgesprek heeft elk commissielid van HPBO via Dropbox toegang gekregen tot de auditverslagen waarbij hij/zij in 2011 en 2012 betrokken was. Ter voorbereiding van het groepsgesprek wil ik jullie vragen om deze verslagen door te nemen en de volgende vragen te beantwoorden.

Rode lijnen in de projecten

1. Hoe scoren de projecten waarbij je betrokken was volgens het auditadvies wat betreft
 - de voortgang (1.0)?
 - de sleutel helder eigenaarschap (1.1)?
 - de sleutel inspirerend concept (1.2)?
 - de sleutel professionele aanpak (1.3)?
 - de sleutel duidelijke resultaten (1.4)?
 - de sleutel expliciet leren (1.5)?
2. Welke overall beeld komt hieruit naar voren wat betreft de projecten? Wat gaat doorgaans goed en wat gaat met regelmaat mis?
3. Welk overall beeld komt naar voren wat betreft de *Vijf sleutels voor succes*? Wat houdt elk van de sleutels in, afgaand op hetgeen daarover in de adviezen staat?
4. Kan de commissie alles wat er over een project te melden valt, in deze sleutels onderbrengen?

Rode lijnen in de adviezen

5. Wat zijn in de auditadviezen waarbij je betrokken was, de hoofdpunten in de geformuleerde adviezen?
6. In hoeverre zijn deze adviezen geformuleerd aan de hand van de *Vijf sleutels voor succes* of zou dat gedaan kunnen worden?
7. In hoeverre hebben de adviezen betrekking op de samenwerking en communicatie tussen innovatie- en onderzoekspraktijk en de methodiek die daarbij wordt gevolgd?
8. In hoeverre zijn aanvullende adviezen geformuleerd (buiten de *Vijf sleutels* en buiten de genoemde samenwerking en communicatie tussen innovatie en onderzoek)?

Heb je vragen over/tijdens de voorbereiding? Bel of mail dan me dan via 06-54391773 of strixaluco.onderzoek.innovatie@gmail.com. Bij voorbaat dank en graag tot 22 april.

Niek van den Berg
10 april 2013

Bijlage 4 Leidraad voor interviews tijdens eindgesprekken

Introductie

- Jezelf (nog eens) voorstellen.
- Kader onderzoek (nog eens) schetsen: HPBO heeft behoefte aan een onderzoek dat de auditervaringen van 2011 en 2012 bundelt in een projectoverstijgend document. Het onderzoek heeft vooral tot doel om lessen te trekken uit de audits, zodanig dat vooral het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven ervan kan profiteren. In het onderzoek wordt zowel het gezichtspunt van de auditcommissie als dat van de participanten in de innovatieprojecten betrokken. De onderzoeksvraag luidt daarom:
Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?
- Om het gezichtspunt van de projecten in het onderzoek te betrekken worden onder meer interviews gedaan tijdens een aantal eindgesprekken (daarnaast zijn er inhoudsanalyses van verslagen van eerdere eindgesprekken en er zijn ook telefonische interviews). In het interview nu gaat het met name om de vraag hoe u het advies van de auditcommissie heeft ervaren en welke rol het advies had in verdere verloop van het project?
- Checken of alles duidelijk is en toestemming vragen voor bandopname. De interviews zijn vertrouwelijk; uitspraken worden geanonimiseerd in de verslaglegging.

Vragen

1. Wie van u was ook aanwezig tijdens de tussentijdse audit op < datum >? Was u bij een van de deelgesprekken en/of bij de mondelinge rapportage aan het eind van de auditdag?
2. Wie van u kent de tekst van het uitgebrachte auditadvies (ook als u niet bij de audit was)?

Voor wie het advies kent:

3. Wat zijn voor u de inhoudelijk belangrijkste leerpunten in het advies?
4. Welke van deze leerpunten heeft u opgepakt en hoe? Wat is er (mede) naar aanleiding van het advies veranderd in het project? Wat was daarvan het resultaat?
5. Met welke van de leerpunten heeft u verder niets gedaan? Waarom was dat?
6. Heeft u andere aanpassingen in het project gedaan, niet naar aanleiding van het auditadvies? Welke waren dat?

Voor wie bij de audit was en/of het advies kent:

7. In welke mate ervaart u de audit als bijdrage aan of juist hinder voor eigen sturing, beheersing, controle?
8. In welke mate ervaart u de audit als bijdrage aan of juist hinder voor (vrij) experimenteren, improviseren?
9. In welke mate ervaart u de audit als moment om te sparren met een critical friend?
10. In welke mate ervaart u de audit als af te handelen formaliteit?
11. In welke mate ervaart u de audit als mogelijkheid tot leren?
12. Speelden de bij vraag 7 tot en met 11 genoemde aspecten een rol als het gaat om het benoemen en oppakken van de bij vraag 3 benoemde leerpunten uit het auditadvies? Zo ja, welke aspecten speelden welke rol?

Voor alle aanwezigen:

13. Hoe was de stand van het kwaliteitssysteem van uw organisatie(s) ten tijde van het project? Heeft bijvoorbeeld de penvoerende organisatie een afdeling Kwaliteitszorg of Audit & Control?
14. Zijn deze genoemde afdelingen bij het project betrokken?
15. In welke mate sloot de projectaanpak aan op de aanpak van de genoemde afdelingen?
16. In hoeverre sloot de audit door HPBO aan op de aanpak van de genoemde afdelingen?

Voor wie bij de audit was:

17. Hoe ervaart u de professionaliteit van de auditcommissie, waaronder het vermogen om aan te sluiten bij de stand van het hiervoor genoemde kwaliteitssysteem?

Voor alle aanwezigen:

18. Wat vindt u van de Vijf sleutels voor succes als instrument?

19. Bent u ook anders dan via de audit bekend met de Vijf sleutels voor succes?

Zo ja: Bent u ook bekend met de onderliggende indicatoren die Geurts en Van den Berg in 2007 met een kenniskring benoemden? Heeft u een training van HPBO met dit instrument gevolgd? Gebruikt u het instrument om dit en mogelijke andere (innovatie)project(en) vorm te geven, te monitoren en te evalueren? Zo ja, wanneer lukt dat meer, wanneer minder?

20. Welke aanvullende dan wel alternatieve tools kent u c.q. gebruikt u?

Voor alle aanwezigen:

21. Heeft u aanvullingen wat betreft uw ervaringen met de audit, zaken die in dit gesprek nog niet aan de orde zijn geweest? Zo ja, welke?

Afsluiting

Hartelijke dank voor het interview. De projectleider ontvangt het verslag binnenkort ter accordering. Zoals gezegd, uitspraken worden geanonimiseerd in de verslaglegging. De eindrapportage is naar verwachting in het najaar bij HPBO beschikbaar.

Bijlage 5 Interviewleidraad telefonische interviews projectleiders

Centrale onderzoeksvraag:

Wat kan het samenwerkend beroepsonderwijs en bedrijfsleven leren van de tussentijdse audits die in 2011 en 2012 binnen het Innovatiearrangement hebben plaatsgevonden?

- *Hoe ervaren de betrokkenen bij de innovatieprojecten het advies van de auditcommissie? Welke leerpunten vinden zij vooral van belang?*
- *Welke rol heeft het advies van de auditcommissie in het verdere verloop van de innovatieprojecten? Welke aanpassingen in de projectaanpak worden (mede) op basis van het advies doorgevoerd?*

Deelvragen

1. *Wat zijn volgens projectbetrokkenen de hoofdpunten en met name de voor hen inhoudelijk belangrijkste leerpunten in het in 2011 of 2012 uitgebrachte auditadvies voor hun project?*
2. *Hoe ervaren de projectbetrokkenen de auditing in relatie tot de volgende aspecten: sturing, beheersing en controle; (vrij) experimenteren, improviseren; sparren met een critical friend; af te handelen formaliteiten; mogelijkheid tot leren?*
3. *Hoe was de stand van het kwaliteitssysteem van projectbetrokkenen tijdens het project? Heeft bijvoorbeeld de penvoerende organisatie een afdeling Kwaliteitszorg of Audit & Control? Zijn deze genoemde afdelingen bij het project betrokken? In welke mate sloot de projectaanpak aan op de aanpak van de genoemde afdelingen? In hoeverre sloot de audit door HPBO aan op de aanpak van de genoemde afdelingen?*
4. *Hoe ervaren de projectbetrokkenen de professionaliteit van de auditcommissie, waaronder het vermogen om aan te sluiten bij de stand van het hiervoor genoemde kwaliteitssysteem?*
5. *In welke mate en hoe pakken de projectbetrokkenen de door hen geformuleerde leerpunten op?*
6. *Welke rol spelen de bij deelvraag 2 en 3 benoemde aspecten daarbij een rol?*
7. *Kunnen scholen en bedrijven aan de hand van de Vijf sleutels en de onderliggende indicatoren (innovatie)projecten vormgeven, monitoren en evalueren? Wanneer lukt dat meer, wanneer minder? Welke aanvullende dan wel alternatieve tools zijn er c.q. worden gebruikt?*