



RAPPORT

Online dialoog over de evaluatie van prestatiebekostiging in het Hoger Onderwijs

Leo Dijkema, Sifra van Zijtveld, Lucas de Jong

23.01.2017

Samenvatting en overzicht uitkomsten

Samenvatting

Op 9 en 10 januari is een tweetal online dialogen georganiseerd ter evaluatie van de prestatieafspraken (PA) met het hoger onderwijs (HO). In de levendige dialogen waarin 70 deelnemers van 35 instellingen van HO en enkele koepels aan meededen, kwam het volgende beeld naar voren:

De Maatschappelijke rol die men ziet voor het hoger onderwijs is primair kennis overdragen. Pas op enige afstand ziet men een bredere maatschappelijke rol, namelijk de maatschappij ontwikkelen, kritische burgers leveren en opleiden voor een beroep.

Na deze korte schets van de maatschappelijke rol is men tot de volgende conclusies gekomen op basis van de ervaringen van de deelnemers met de PA.

1. Evaluatie van de afgelopen jaren:

- Er is veel gebeurd bij de instellingen dankzij de prestatieafspraken. Er is focus aangebracht in doelen en resultaten en de instellingen zijn zich bewust geworden van de verschillen tussen de opleidingen. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid zoals verschillen in studiesucces, uitval en opleidingsniveau van docenten.
 - De prestatieafspraken hebben geleid tot activiteit bij de instellingen. Vooral bestuurders en managers zijn er mee in de weer geweest. Dat leverde positieve, maar ook negatieve reacties op. Een flink aantal instellingen geeft aan dat er niet zo veel is veranderd: ze waren deze weg al ingeslagen en hebben de indices aangepast aan hun huidige beleid.
- Als men beoordeelt wat de plussen en de minnen zijn van de PA komt dit beeld naar voren:
- Positief: er zijn keuzes gemaakt, er is aandacht gekomen voor profileren en zwaartepunten en het bewustzijn dat men overheidsgeld gebruikt en dat verplichtingen schept is sterker geworden.
 - Negatief effect van de PA is dat er meer aandacht ging naar getallen en definities dan naar kwaliteit en vernieuwing van onderwijs. Men vindt dat de PA een inperking van de autonomie van de instelling bracht (dat is een negatieve rode lijn in de sessie) en dat je –om extra geld te krijgen– vooral niet te ambitieus moet zijn, want dan loop je het risico om geen extra geld te krijgen of te veel kosten te maken. Er wordt geklaagd over de extra administratie die dit heeft opgeleverd. En het heeft de samenwerking tussen instellingen niet vergroot, maar juist de concurrentie, stelt een enkeling.
 - Er zijn ook zaken blijven liggen zoals; het wegnemen van obstakels in de regelgeving, minder tijd voor onderzoek en studenten krijgen niet de (maatwerk) ondersteuning die zij nodig hebben.
 - Als we later concluderend vragen of de kwaliteitsverhoging die de review commissie heeft gemeten, dankzij de PA of ondanks de PA tot stand is gebracht, staken de stemmen bijna. Veel deelnemers zeggen 'ondanks', iets meer 'mede dankzij' de PA, vrijwel niemand zegt 'dankzij de PA'. De reden hiervoor is dat men ziet dat andere maatregelen effectiever waren om kwaliteitsverbetering te realiseren zoals herziening van curricula, verbinding van onderwijs en onderzoek en instellingstoetsen. Wat contraproductief werkte was de dalende bekostigingstrend en de enge definitie van de PA-indicatoren. Wat veel effectiever werkt dan PA stelt men, is de intrinsieke motivatie van de instellingen; de PA hebben hooguit de discussie op gang gebracht.

2. Hoe moet de toekomst eruitzien volgens de deelnemers?

- Men stopt het liefst met de PA.
- Als alternatief wil men dat het eigen instellingsplan leidend is. Zij willen autonoom zijn en vertrouwen krijgen om de ambities te realiseren. OCW moet met de instellingen in gesprek gaan over het instellingsplan adviseert men.
- Dat betekent niet dat er geen controle kan zijn. Men geeft aan dat de bestaande kwaliteits- en reviewsystemen goed werken en afdoende zijn. Er is vraag naar meer balans tussen controle en autonomie.
- Als er al afspraken komen, dan moeten die via het eigen instellingsplan bottom up worden gemaakt, samen met de stakeholders (men noemt dan de MZ, studenten en docenten). Verantwoording gebeurt d.m.v. het jaarverslag. Geen externe commissies, een redelijke (lees: lichte) accountantscontrole en loskoppeling van prestaties en financiering is gewenst.
- Als de minister toch PA wil, voorspelt men dat, als dit gepaard gaat met financiële prikkels, dit ten koste gaat van de kwaliteit, zorgt voor volgzzaam gedrag, een berg aan administratie oplevert en men vreest dat het geld niet terecht komt bij de instellingen en docenten.

Overzicht van de uitkomsten

Vraag sessie		Positief/voordeel		Neutraal		Negatief/nadeel		Aanbevelingen/Voorstel	
In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste conclusies van de sessie schematisch weergegeven. In de bovenste rij staan de vragen van de sessie; in groen zijn de positieve aspecten weergegeven, in rood de negatieve aspecten. De aspecten zonder waardeoordeel zijn oranje en de blauwe vakjes geven een aanbeveling of voorstel weer. De argumenten zijn in volgorde van belang weergegeven. De opmerkingen zijn al dan niet ingekorte synthetrons uit de sessies.									
Maatschappelijke rol onderwijs	Wat is gebeurd als gevolg van PA?	Wat is blijven liggen?	Zijn PA gespreks- onderwerp?	Kwaliteits- verhoging door PA?	Voorstel toekomst PA	Voorstel proces toekomst PA	Realisatie PA afdwingen?	Laatste aanbevelingen	
Kennisoverdracht	Verenging kwaliteit tot cijfers	Verenging kwaliteit tot cijfers	Vooraf op bestuurlijk niveau	Nee, intrinsieke motivatie is leidend, komt niet door PA	Eigen instellingsplan leidend!	Via eigen instellingsplan	Nee, instituten zijn intrinsiek gemotiveerd	Stop met prestatie bekostiging	
Studenten afleveren die bijdrage aan de maatschappij	Niets veranderd, scholen kiezen bestaande doelen	Gebrek aan autonomie instellingen	Ging over verantwoording, niet doelen	Gedeeltelijk, maar meer door andere initiatieven	Aansluiten bij bestaande kwaliteits-systemen	Instellingsplan gedeeld met stakeholders	Nee, stabiliteit in bekostiging in gevaar	(Her)overweeg deze manier van realiseren van veranderingen	
Opleiden tot kritische burgers	Focus in doelen en resultaten aangebracht	Te grote eigen ambitie	In sturings- gesprekken faculteiten	Nee, maar heeft wel discussie op gang gebracht.	Geen uniformering	Verantwoording d.m.v. jaarverslag	Nee, gaat ten koste van kwaliteit	Zoek balans tussen instellingswensen en verantwoording	
Opleiden voor de beroepspraktijk	Extra administratieve lasten	Minister hield zich niet aan afspraken	In jaarverslagen	Gedeeltelijk, dalende bekostigingstrend niet behulpzaam	Stakeholders moeten meebeslissen	Geen externe commissie	Kan werken, maar willen geen tamme rondjes		
	Bewustwording verschillen in opleidingen	Obstakels regelgeving blijven liggen		Gedeeltelijk, maar enge definitie van kwaliteit	Ook aandacht voor kwalitatieve zaken	Accountants- controle regelen	Nee, niet mogelijk vanwege juridische aspecten		
	Minder inhoudelijke samenwerking instellingen			Ja, extrinsieke stimulans werkt hier	Ze mogen niet tot perversiteiten leiden	Loskoppelen van financiering	Kan werken, maar administratieve rompslomp		
					Helemaal geen kwaliteits-afspraken	Helemaal geen kwaliteits-afspraken	Nee, geld komt niet terecht waar nodig		
					Geen financiële afrekening				

Inhoudsopgave

Samenvatting en overzicht uitkomsten	2
Samenvatting.....	2
Overzicht van de uitkomsten	4
1. Achtergrond, doel, aanpak, deelname interactie in- en oordeel over de dialoog.....	7
1.1. Achtergrond en doel van de dialoog: evaluatie Prestatiebepaling	7
1.2. Deelname: 35 instellingen, alle doelgroepen aanwezig, veel bestuurders en managers	8
1.3. Aanpak van de dialoog	10
1.4. Interactie: lage consensus, hoge interactie.....	11
1.5. Feedback op de dialoog: positief met wat kanttekeningen, vraag naar terugkoppeling	11
2. Uitkomst van de dialoog	12
2.1. De maatschappelijke rol van het HO: kennis overdragen, maatschappij ontwikkelen, kritische burgers leveren en opleiden voor een beroep.....	12
2.2. Er is veel gebeurd dankzij prestatieafspraken: focus op doelstellingen en inzicht in de verschillen maar ook verenging van kwaliteit tot cijfers en administratieve rompslomp.	13
2.3. Er zijn positieve gevolgen dankzij de PA, maar ook veel kanttekeningen en zaken die zijn blijven liggen.....	16
2.4. De prestatieafspraken zijn gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar.	19
2.5. De kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs is mede dankzij de prestatieafspraken tot stand gekomen.	21
2.6. Voorstel hoe prestatieafspraken er in de toekomst uit moeten zien.....	24
2.7. Voorstel hoe het proces tot komen van eventuele prestatieafspraken er in de toekomst uit moeten zien.	26
2.8. De realisatie van de kwaliteitsafspraken is slechts deels af te dwingen door middel van PA	28
3. Samenvatting van alle input in een woordwolk	32
4. Bijlagen	33
Bijlage 1: Synthetrons van de eerste online dialoog (maandag avond)	33

Bijlage 2: Synthetrons van de tweede online dialoog (dinsdag middag)	40
Bijlage 3: Script van de sessie	47
Bijlage 4: Uitleg van de Synthetron methode	56
Bijlage 5: Contact details Synthetron	57

1. Achtergrond, doel, aanpak, deelname interactie in- en oordeel over de dialoog

1.1. Achtergrond en doel van de dialoog: evaluatie Prestatiebekostiging

In 2010 heeft de commissie-Veerman een analyse gemaakt van de toekomstbestendigheid van het hogeronderwijsstelsel. Daaruit zijn o.a. de prestatieafspraken voortgekomen. In 2012 hebben de overheid, de VSNU en de vereniging Hogescholen een hoofdlijn akkoord vastgesteld. Daarna zijn met afzonderlijke onderwijs instellingen prestatieafspraken gemaakt. Deze afspraken hadden betrekking op: (1) het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het studiesucces, (2) verdergaande differentiatie van het onderwijs, (3) voortgaande profilering en zwaartepuntvorming in het onderzoek en (4) meer aandacht voor kennisvalorisatie.

Hierna legden de overheid en de hogeronderwijsinstellingen de belangrijkste opgaven voor het hoger onderwijs en onderzoek vast in de hoofdlijnenakkoorden, de zogenaamde prestatieafspraken. Beide partijen committeerden zich aan deze opgaven en maakten afspraken hoe deze opgaven de komende jaren gezamenlijk te bewerkstelligen.

In 2016 loopt het experiment met de prestatiebekostiging hoger onderwijs af. Dit experiment is geregeld in het 'Besluit experiment prestatiebekostiging hoger onderwijs' van 31 oktober 2012. In dit besluit is in artikel 14 bepaald dat de minister van OCW uiterlijk in 2017 het experiment evalueert. Op 19 augustus jl. heeft de Ministerraad daarom de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs ingesteld met als taak het experiment prestatiebekostiging hoger onderwijs te evalueren, op basis van de in het besluit vastgestelde criteria, waarbij de effectiviteit en de doelmatigheid van het experiment centraal staan, mede in relatie tot de administratieve lasten.

Daarnaast is de Evaluatiecommissie verzocht de vraag te onderzoeken of het experiment heeft bijgedragen aan de groei van een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs. De Evaluatiecommissie zal een strategisch beleidsadvies uitbrengen aan de minister van OCW.

Omdat in de tijd die de Evaluatiecommissie ter beschikking heeft het niet lukt om met alle hogeronderwijsinstellingen een gesprek te voeren over de ervaringen met de prestatieafspraken en de prestatiebekostiging, is besloten om met de hulp van Synthetron in januari 2017 een tweetal online dialogen te organiseren. Hiervoor zijn de zestig onderwijsinstellingen uitgenodigd om deel te nemen, evenals vertegenwoordigers van VSNU, VH, VNO-NCW, ISO en LSVb.

1.2. Deelname: 35 instellingen, alle doelgroepen aanwezig, veel bestuurders en managers

Nadat alle onderwijsinstellingen een uitnodiging hadden ontvangen konden ze inschrijven voor de dialoog. Er is gereageerd door 35 instellingen (inclusief koepels). Wat we daarmee op voorhand konden zien was dat er een mooie spreiding was over doelgroepen en functies:

Instelling	inschrijving	voor	dialoog	bestuurder	manager	docent	student	koepel	anders	totaal
Aeres Groep	1			1				1		2
Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten	1			1						1
Codarts, Hogeschool voor de Kunsten	1									1
De Haagse Hogeschool	1									1
Erasmus Universiteit Rotterdam										1
Fontys Hogescholen								1		2
Hanzehogeschool Groningen								1		1
HKU	1									2
Hogeschool Inholland								1		2
Hogeschool Rotterdam	1									3
Hogeschool Utrecht	1									3
Hogeschool van Amsterdam	1									1
HZ University of Applied Sciences	2									4
Iselinge Hogeschool	1									4
Maastricht University										2
Marnix Academie P.C. Hogeschool Lerarenopleiding Basisonderwijs	1									2
NVAO									1	1
Open Universiteit	1									2
Radboud Universiteit Nijmegen	1							1		4
Saxion								1		2
Technische Universiteit Delft	1							1		3
Technische Universiteit Eindhoven	1							1		4
Theologische Universiteit Apeldoorn	1									1
Theologische Universiteit Kampen	1									1
Tilburg University										1
Universiteit Twente	1							1		3
Universiteit Utrecht	2							2		5
Universiteit van Amsterdam	1							1		2
Universiteit voor Humanistiek	1									1
VH (Koepelorganisatie)									2	2
Viaa Hogeschool	1							1		3
Vrije Universiteit Amsterdam	1							1		2
VSNU (Koepelorganisatie)									3	3
Windsheim	1									1
Zuyd Hogeschool	1									1
Totaal	23			19	9	14	6	3	74	

Tijdens de dialoog zagen we dat de opkomst iets lager was (dat is normaal, hier viel juist op dat de *uitval* heel *laag* was, slechts 4 personen deden uiteindelijk toch niet mee). Bij de uiteindelijke deelname zien we een relatief grote vertegenwoordiging van bestuurders en managers:

Doelgroepen (deelname)	9-jan-17	10-jan-17	totaal
Manager/medewerker	8	13	21
Bestuurder	8	11	19
Student	7	3	10
Docent	4	5	9
Anders	1	6	7
Vertegenwoordiger Koepelorg	3	1	4
Totaal	31	39	70

Als men 'anders' onder doelgroep invulde, was dat omdat men vertegenwoordiger was van de medezeggenschap, universiteitsraad, stafmedewerker, lid van de concernstaf of van een accreditatieorganisatie.

1.3. Aanpak van de dialoog

De dialoog is gevoerd aan de hand van een vragenscript dat van tevoren in overleg met leden van de evaluatiecommissie is ontworpen. Er zaten drie trappen in de dialoog: een opening met beeldvorming rond de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs (ook meteen een oefenvraag), daarna de evaluatie. Halverwege switchten we naar de wensen ten aanzien van de toekomst. Omdat dit deze voor gestructureerde dialoog ook een hoge mate van 'framing' in de vraagstelling heeft, hebben we aan het einde nog een open vraag gesteld waarin men van alles kan opmerken over prestatiebekostiging en de gevoerde dialoog.

Het gebruikte vragenscript in de dialoog (op hoofdpunten)¹

Analysemethode

- Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs?
- Is er (op uw instelling) iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken?
- Zijn er ook zaken die juist *niet* zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken?
- Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder uw directe collega's of (als je student bent) medestudenten?
- Is de kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs volgens u *dankzij* de prestatieafspraken of *ondanks* deze afspraken?
- De minister wil tot kwaliteitsafspraken komen. Hoe moeten die er volgens u uitzien?
- Hoe moet het proces er uitzien waarbinnen de afspraken tot stand komen?
- Kun je, volgens u, de realisatie van de kwaliteitsafspraken afdwingen door middel van prestatiebekostiging?
- We zijn aan het einde van de dialoog gekomen. Zijn er nog zaken die te maken hebben met prestatiebekostiging die we hebben gemist? Noem ze dan nu.

De input is op verschillende manieren geanalyseerd;

- Op interactie. Daaruit blijkt dat het een levendige dialoog was, maar met een lage mate van consensus.
- Daardoor kunnen we niet uitsluitend analyseren op basis van de synthetrons. Want waarom is men het niet eens met elkaar? Is dat de diversiteit van de doelgroep? Of verschillende aanpak per instelling?
- Voordat men in de dialoog kwam kon men aangeven tot welke doelgroep men behoort, daarop hebben we *alle* berichten geanalyseerd, om te kijken of daar de verschillen zitten.
- De input is gerubriceerd en samengevat met citaten uit de dialoog. Als dit synthetrons zijn, dan zijn ze schuin gedrukt, zijn het citaten die weinig draagvlak genereren maar wel kleur geven aan de dialoog, dan zijn ze weergegeven met 'aanhalingstekens'.

¹ Zie bijlage 3 voor het gehele script met daarin de moderator berichten en inleidingen en tussenvragen.

1.4. Interactie: lage consensus, hoge interactie

	Sessie 9-1-2017	Sessie 10-1-2017	Synthetron- Benchmark	Sessie 9-1-2017	Sessie 10-1-2017	Synthetron- Benchmark
Aantal actieve deelnemers ¹	31	39		54	67	
Totaal aantal berichten	735	726		7%	9%	16%
Berichten per persoon	24	19	14		233	221
Berichten per persoon/ 10 min.	2,4	2,1			32%	30%
Aantal reacties op bericht van iemand anders	276	203		38%	28%	19%

¹ Deelnemer is iemand die een bericht heeft gestuurd en/of gestemd heeft op berichten van anderen. Zie bijlage 4 voor uitleg van de termen en de methodiek van Synthetron.

De synthetron benchmark is gebaseerd op onze database van sessies uit de afgelopen vier jaar met 27.480 deelnemers in totaal.

In totaal deden 70 vertegenwoordigers van het onderwijsveld mee. Opvallend in de dialoog is de lage mate van consensus t.o.v. andere synthetron sessies. Waar gemiddeld 16% van de opmerkingen een synthetron wordt, is het hier slechts 7 of 9%. Gecombineerd met het % Bipotrons (bipolaire statement) dat ook veel hoger is, blijkt dat men het vaak oneens is met wat anderen schrijven. Dat zien wij vaak bij doelgroepen met een hoge diversiteit. Hier zien we dat terug in ruwweg twee groepen: Universiteiten versus hogescholen en het management perspectief (leden RvB, managers) versus de werkvloer (docenten, studenten).

De dialoog was levendig: er is veel geschreven in anderhalf uur, men reageerde veel op elkaar, meer dan in andere dialogen.

1.5. Feedback op de dialoog: positief met wat kanttekeningen, vraag naar terugkoppeling

Aan het einde van de dialoog is gevraagd om wat men ervan vond. Er waren 3 soorten commentaar:

- Positief vanwege de efficiency, diversiteit van de deelnemers, men vond het leuk, fijn, het was diep genoeg en ieder had een gelijke stem.
- Kanttekeningen/negatief: men vond de dialoog oppervlakkig (vaak genoemd), rommelig, saai of verkiest face2face.
- Positief noch negatief: anonimiteit werd onnodig gevonden door een aantal mensen. Een grote groep (14) vraagt om terugkoppeling/feedback.

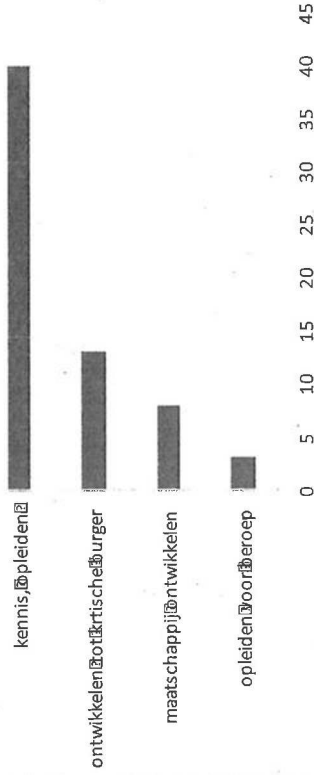
2. Uitkomst van de dialoog

2.1. De maatschappelijke rol van het HO: kennis overdragen, maatschappij ontwikkelen, kritische burgers leveren en opleiden voor een beroep.

De dialoog is gestart met een oefenvraag, die meteen de plaatsbepaling van het hoger onderwijs in de maatschappelijke context tracht te plaatsen. De vraag die is gesteld is: 'Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs?'. Uit de antwoorden zien we een viertal antwoord categorieën (in aflopende mate van consensus):

- Kennisoverdracht, opleiden van studenten. Dit is veruit de meest genoemde rol.
 - Opleiden van mensen tot een zelfdenkende personen met de juiste kennis bagage.
 - Het opleiden van wetenschappelijk onderbouwde academici.
 - Talentgericht opleiden.
 - Nieuwe kennis genereren.
 - Nieuwe kennis overdragen.
 - Het vormen van jonge mensen op intellectueel/wetenschappelijk gebied.
- Studenten ontwikkelen tot kritische, creatieve burgers
 - Het HO heeft een maatschappij-vormende functie waarbij de student dient te worden geprikkeld tot sceptisch, kritisch en creatief nadenken.
- Een bijdrage aan de maatschappij in de vorm van studenten die daarmee de maatschappij verder ontwikkelen.
 - Jonge mensen (en bij life long learning ook minder jonge) opleiden en door onderzoek (mee)werken aan maatschappelijke oplossingen.
 - Een bron van kennis, een oefenplaats voor maatschappelijk verantwoord omgaan met kennis ten behoeve van de maatschappij.
 - Maatschappelijke rol via onderwijs, onderzoek en valorisatie; opleiden van studenten tot kritische burgers, agendasetting maatschappelijk debat.
- Opleiden voor de beroepspraktijk

Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs?



2.2. Er is veel gebeurd dankzij prestatieafspraken: focus op doelstellingen en inzicht in de verschillen. Maar ook: verenging van kwaliteit tot cijfers en administratieve rompslomp.

In de tweede vraag is ingezoomd op de prestatiebekostiging. Als eerste is gevraagd of er iets gebeurd is als gevolg van de prestatieafspraken op de instelling van de deelnemers. De deelnemers hebben daar allereerst een poll over ingevuld, waarna zij de mogelijkheid hadden hun antwoord verder toe te lichten. In bijgaand figuur is het stemgedrag van de deelnemers te zien; deze is gedifferentieerd naar doelgroep.

De grafiek geeft weer dat de meeste deelnemers aan de dialogen aangeven dat er veel is veranderd als gevolg van de prestatieafspraken, een wat kleiner deel geeft aan dat er 'iets' is veranderd. Slechts een enkeling zegt dat er 'niets' is veranderd of heeft niet op de poll gestemd.

Vervolgens is te zien dat de doelgroepen, zoals in de legenda weergegeven, verschillen in hun stemgedrag. Zo zeggen deelnemers in een bestuurlijke rol meer de impact van de prestatieafspraken te zien. Terwijl studenten en koepelorganisaties, juist aangeven dat er niet zo veel is veranderd.

Na het stemmen van de poll, hadden de deelnemers de mogelijkheid hun stem verder toe te lichten. Na analyse van de Synthetrons bij deze vraag, zijn er verschillende positieve en negatieve gevolgen van de prestatieafspraken te onderscheiden. In de onderstaande figuur (op de volgende pagina) is het relatieve belang van deze argumenten te vinden. Alhoewel de meeste mensen aangeven dat er veel veranderd is als gevolg van de prestatieafspraken, blijkt dat deze veranderingen vaak niet als positief worden gezien. Alvorens we naar de negatieve effecten gaan kijken, focussen we eerst op de positieve zaken. Dit doen we in volgorde van belang, of met andere woorden: ontvangen steun.

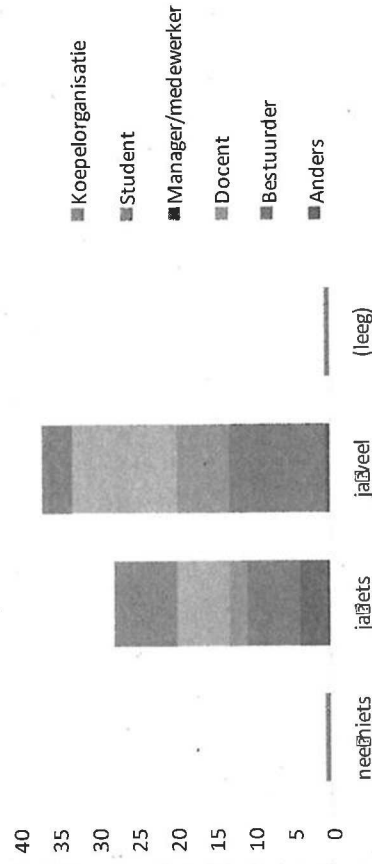
Positieve gevolgen van de prestatieafspraken (PA):

1. De PA hebben focus aangebracht in doelen en resultaten.

Het meest positieve aan de prestatieafspraken is, volgens de deelnemers, de focus op doelen en resultaten. Hierdoor is het makkelijker om sturing aan te brengen. Ongeveer 15 deelnemers zien dit als het belangrijkste positieve gevolg, enkelen zijn het hier niet mee eens. Zij zijn van mening dat de PA juist geen focus hebben aangebracht.

- Concrete doelstellingen maken het sturen wat makkelijker.
- Wij hebben focus aangebracht in onze doelen en te behalen resultaten.

Is er op uw instelling iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken? (N=67, weergave aantallen)



2. Bewustwording van de verschillen tussen opleidingen

Anderen vinden dat de verschillen tussen opleidingen zichtbaar zijn geworden. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid.

- *De cijfers hebben wel als bijeffect gehad dat docenten en bestuur zich bewust zijn geworden van de grote verschillen tussen opleidingen in zaken zoals studiesucces en uitval/switch, maar ook opleidingsniveau van docenten. Dit was voor veel mensen totaal nieuw en voor de eerste keer inzichtelijk.*

Negatieve gevolgen

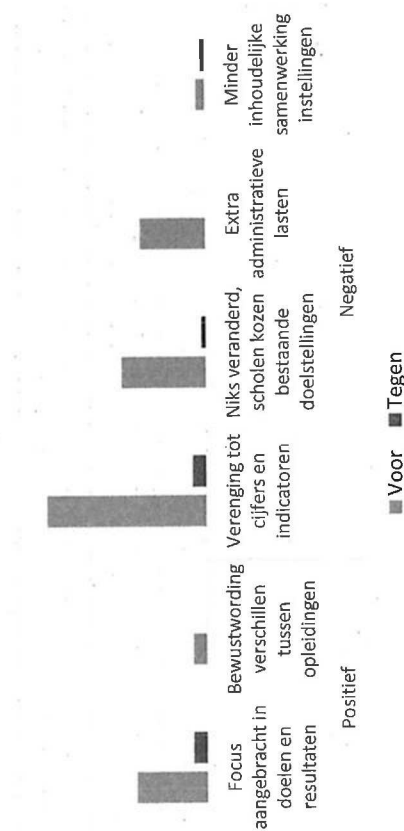
Zoals gezegd, ziet men naast de positieve gevolgen vooral ook negatieve gevolgen van de prestatieafspraken. In volgorde van belangrijkheid worden de volgende zaken genoemd:

1. Verenging van kwaliteit tot cijfers en indicatoren.

Het grootste negatieve punt is de verenging van het begrip kwaliteit tot enkele indicatoren. Volgens de deelnemers is er een te grote nadruk op cijfers ontstaan.

- *Het leidt wel af van waar het in essentie om gaat in onderwijs en onderzoek. Het gesprek verengt zich tot cijfers en definities.*
- *De PA hadden het risico de discussies te verengen en te veel nadruk op alleen de - score op de - indicatoren. Deze nadruk kwam zowel intern als van buiten de instelling.*
- *Kwaliteit staat altijd op de agenda. De PA hebben het begrip kwaliteit juist verengd tot een paar indicatoren.*

Is er (op uw instelling) iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken?



2. Niets veranderd, scholen kozen bestaande en gunstige doelstellingen.

Een tweede grote groep zegt dat er niet veel veranderd is als gevolg van de prestatieafspraken omdat scholen doelstellingen kozen die zij al hadden. Tevens zouden scholen juist voor hen gunstige doelstellingen kiezen, die enkel toegepast zouden worden zodat een student de eindstreep snel bereikt. Dit is volgens de deelnemers een negatief gevolg.

- *Er zijn doelstellingen gekozen die de instellingen toch al hadden.*
- *Het kan nooit de bedoeling zijn dat prestatie-eisen worden aangepast enkel en alleen om ervoor te zorgen dat een student de eindstreep haalt. Dit is (1) Het begin van het einde voor de betreffende hoger beroepsopleiding, en (2) Hier is de maatschappij absoluut niet mee gediend.*

3. Extra administratieve lasten.

- *Bijeffect van de prestatieafspraken was in elk geval heel veel extra administratieve lasten. Er is ongelofelijk veel werk gaan zitten in administratie, controle, etc. etc.*

4. Minder inhoudelijke samenwerking tussen instellingen.

- Dit een opmerking waarop verschillend wordt gereageerd. Er is een instellingen waar juist wel meer wordt samengewerkt ('we hebben nu gezamenlijke onderzoeksprogramma's en reageren samen op calls binnen ons CofE') maar anderen herkennen het niet waardoor het samenwerkingsitem een negatieve synthetron werd:
- *De aandacht door de PA van het CofE heeft ervoor gezorgd dat we als vergelijkbare instellingen inhoudelijk meer zijn gaan samenwerken (negatieve synthetron)*

Opvallend is dat vooral bestuurders meer samenwerking zien, studenten zijn verdeeld (zij stemmen positief op 'gezamenlijke onderzoeksprogramma's en calls' maar negatief op stellingen die over samenwerking gaan). Managers/Medewerkers en vertegenwoordigers van koepelorganisaties zien minder samenwerking.

Verder worden er ook nog enkele **drempel** en **push-factoren** genoemd. Als drempel is genoemd dat er geen certificering van de BKO was waardoor je zelf het wiel moest uitvinden. Anderzijds geven deelnemers aan dat het hielp als het instellingsplan of de strategie van de school of universiteit veel aansluiting had met een aantal prestatieafspraken. Hoewel dit hier als positief wordt gezien, kwam het ook in het negatieve naar voren in die zin dat instellingen juist die doelstellingen kozen die al aansloten bij hun eigen strategie. De vraag is dan of de veranderingen gevolg zijn van de prestatieafspraken of van de eigen inzet en strategie van instellingen.

Samenvattend, kan gezegd worden dat er zaken zijn (iets of veel) veranderd als gevolg van de prestatieafspraken. Dit zijn volgens de deelnemers zowel positieve als negatieve gevolgen.

Positieve gevolgen	Negatieve gevolgen	Ervaren drempel/push
Focus aangebracht in doelen en resultaten	Verenging tot cijfers en indicatoren.	Geen BKO-certificering (drempel)
Bewustwording verschillen tussen opleidingen	Niks veranderd, scholen kozen bestaande en gunstige doelstellingen.	Aansluiting eigen instellingsplan met prestatieafspraken (push)
	Extra administratieve lasten.	
	Minder inhoudelijke samenwerking tussen instellingen.	

2.3. Er zijn positieve gevolgen dankzij de PA, maar ook veel kanttekeningen en zaken die zijn blijven liggen

Hierna werd verder gevraagd naar de gevolgen van de prestatieafspraken; specifiek de zaken die juist niet zijn gebeurd of zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken. Ook hier kregen de deelnemers eerst de gelegenheid om de poll te stemmen. Uit de poll blijkt dat de meesten aangeven dat er inderdaad zaken zijn blijven liggen of dat ze twifelen of er zaken zijn blijven liggen. Ook is er een groep die aangeeft dat er niets is blijven liggen en een wat kleine groep die 'weet niet' heeft gestemd.

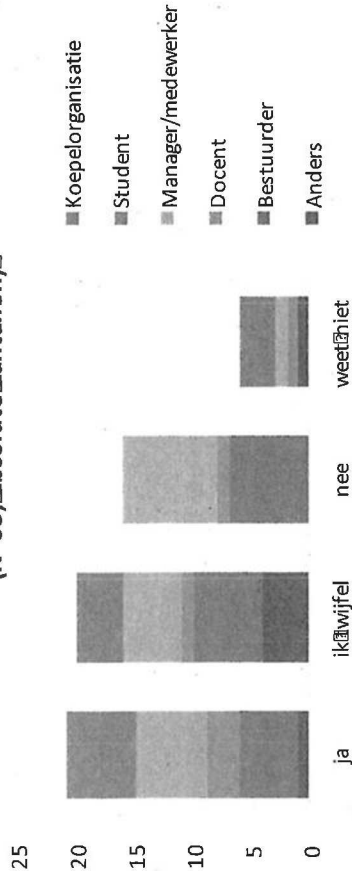
Ook hier zijn er weer verschillen te zien naar doelgroep, alhoewel het wat lastig is om een patroon te herkennen. Wel blijkt dat vooral de koepelorganisaties, de studenten, vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden (de doelgroep 'anders') en docenten het meest kritisch zijn. Volgens hen zijn er sowieso zaken blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken. Deelnemers met een bestuurlijke of ondersteunende functie zijn ook kritisch, maar hebben een groter aandeel in de categorie 'nee'.

Vervolgens kregen deelnemers de mogelijkheid hun stem toe te lichten. Na analyse van de synthetrons, blijken er verschillende redenen te zijn voor het blijven liggen van zaken als gevolg van de prestatieafspraken. In volgorde van belang worden de volgende argumenten genoemd:

1. **Door PA is er meer aandacht voor getallen en definities dan de kwaliteit en onderwijsinnovatie.**
 Vervuit het meest gesteunde argument van de deelnemers betreft de meting van kwaliteit in de prestatieafspraken. Er is voornamelijk discussie over getallen en definities, die op een enge manier de kwaliteit meten. Dit is ten koste gegaan van onderwijsinnovatie.
 - *Prestatieafspraken zijn een heel enge manier om een klein deel van het hoger onderwijs meetbaar te hebben.*
 - *De enorme inspanningen voor rendementsverbeteringen kunnen en koste zijn gegaan van 'normale' onderwijsinnovatie.*
 - *Discussie over getallen en definities leidt niet direct tot feitelijke verbetering van je onderwijs.*
 - *Meer aandacht voor getallen dan echt voor kwaliteit.*
2. **Autonomie instelling** komt in het gedrang, deze moet juist boven sturing op PA staan, daarvoor is het jaarverslag leidend.

Zijn er zaken die juist niet zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken?

(N=63, absolute aantallen)



Door een sterke sturing vanuit de prestatieafspraken zijn er zaken blijven liggen. Volgens de deelnemers is een grotere autonomie van de instelling wenselijk.

- *Autonomie van de instelling is te verkiezen boven sturing via prestatieafspraken!*
- *De prestaties hadden per instelling beoordeeld kunnen worden via een jaarverslag.*

3. **Te grote eigen ambitie**, je kunt –om goed te scoren op de PA– beter maar bescheiden zijn.

- *We hadden af en toe een wel erg grote ambitie. Ten behoeve van de scores bleek achteraf dat je beter bescheiden had kunnen zijn bij de start.*

4. **Tweezijdige afspraken tussen HO-instellingen en de minister** die niet zijn nagekomen of weer veranderd.

Een vierde argument voor het blijven liggen van zaken als gevolg van de prestatieafspraken, is dat de minister tweezijdige afspraken heeft gemaakt met instellingen en zich niet aan de afspraken heeft gehouden of deze heeft veranderd.

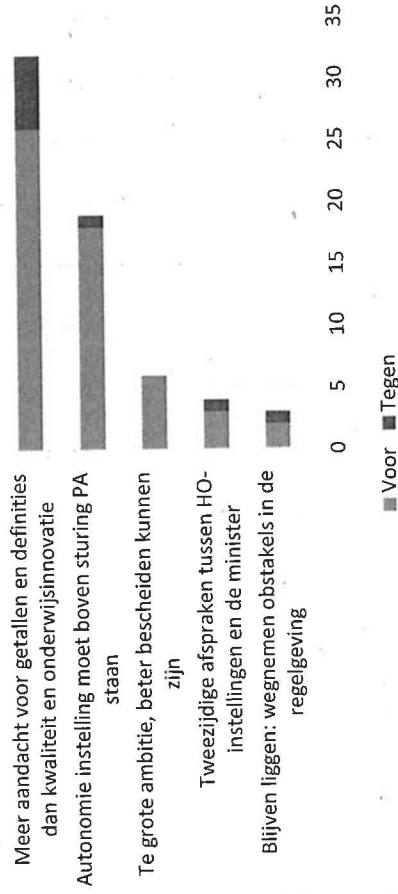
- *Er zijn tweezijdige afspraken gemaakt tussen de HO-instellingen en de minister. De minister heeft ook een aantal zaken niet gedaan en heeft ook zaken veranderd tot moment waarop die afspraken gemaakt werden. Denk aan selectie aan de poort, doorstroom MBO naar HBO.*

5. **Blijven liggen: wegnemen van obstakels in de regelgeving.**

Doordat er veel tijd is besteed aan de prestatieafspraken, is er geen aandacht besteed aan het wegnemen van obstakels in de regelgeving. Terwijl dit volgens sommige deelnemers wel had moeten gebeuren.

- *Het ministerie had vier jaar lang haar tijd kunnen besteden aan het wegnemen van obstakels in de regelgeving. Dat is blijven liggen doordat er erg veel tijd in de prestatieafspraken ging zitten.*

Zijn er ook zaken die juist NIET zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken?



Uit de synthetrons kwamen de argumenten naar voren waarin, volgens de deelnemers, de prestatieafspraken te kort zijn geschoten. Echter de stemming van de poll laat zien dat er wel degelijk dingen zijn veranderd naar aanleiding van de prestatieafspraken. Wanneer verder wordt gekeken in alle berichten die door de deelnemers zijn geschreven, dus ook de berichten die niet voldoende steun ontvingen om een synthetron te worden, blijkt dat veel deelnemers aangeven dat er hard is gewerkt en dat er veel is gebeurd. Er is veel gesproken over de doelstellingen, hard gewerkt aan het behalen en de monitoring van

deze doelstellingen. De prestatieafspraken hebben geleidt tot het maken van keuzes, tot profilering en zwaartepuntvorming en het bewustzijn dat men overheidsgeld besteedt en studenten daar goed voor moet opleiden is toegenomen.

Wel wordt de vraag gesteld in hoeverre dit heeft geleidt tot een verbetering van kwaliteit. Zo is er minder tijd voor onderzoek, krijgen studenten met een rugzakje mogelijk niet de ondersteuning die ze nodig hebben en is er de zorg dat studenten weliswaar sneller door het onderwijs heengaan maar dat ze met minder kennis en expertise de instelling verlaten.

Samenvattend kan gezegd worden dat er veel in beweging is gezet als gevolg van de prestatieafspraken. Instellingen zijn er hard mee aan de slag gegaan en hebben ingezet op profilering en zijn gedwongen om keuzes te maken en zuinig om te gaan met overheidsgeld. Echter, men is bezorgd in hoeverre de kwaliteit van het onderwijs hierdoor is toegenomen. Door de grote nadruk op rendement, succes en cijfers heeft het onderwijs mogelijk ingeboet aan kwaliteit. Instellingen zouden liever een groter autonomie hebben en minder druk van externe partijen ondervinden.

In onderstaande tabel zijn deze hoofdpunten overzichtelijk weergegeven.

Gevolgen prestatieafspraken			
Positief	Keuzes gemaakt.	Profilering en zwaartepuntvorming.	Bewustzijn dat men overheidsgeld besteedt.
Negatief	Meer aandacht voor getallen en definities dan kwaliteit en onderwijsinnovatie.	Te weinig autonomie; autonomie instelling moet boven sturing PA staan.	Tweezijdige afspraken tussen HO-instellingen en minister.
Blijven liggen:	Wegnemen obstakels in de regelgeving.	Minder tijd voor onderzoek.	Studenten krijgen niet de ondersteuning die zij nodig hebben.

2.4. De prestatieafspraken zijn gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar.

Het vierde onderwerp in de dialoog was in hoeverre de prestatie-afspraken gespreksonderwerp zijn geweest in de afgelopen 4 jaar onder directe collega's of medestudenten. Uit de grafiek is te zien dat de deelnemers aangeven dat de prestatieafspraken 'soms' dan wel 'vaak' onderwerp van gesprek waren. Vooral bestuurders geven aan dat het het vaak onderwerp van gesprek was. Studenten hebben veel minder meegekregen van de prestatieafspraken. Zie stemden relatief vaak 'nooit' of 'soms'. Verder was het het ook vaak onderwerp van gesprek binnen de koepelorganisaties en onder managers en medewerkers.

Het doel van deze vraag was een globale indruk te krijgen van de aandacht die de prestatieafspraken kregen op de werkvloer. De deelnemers hebben daarom hier wat korter de tijd gekregen hun stem verder toe te lichten.

Uit de antwoorden die de deelnemers gaven, komt naar voren waarin en op welke manier de prestatieafspraken onder de aandacht zijn gekomen.

In volgorde van belangrijkheid worden de volgende zaken genoemd:

1. De PA waaren vooral op bestuurlijk niveau onderwerp van gesprek

Verreweg de meeste deelnemers geven aan dat de prestatieafspraken binnen bestuurlijke kringen een belangrijk onderwerp van gesprek zijn geweest in de afgelopen 4 jaar. Dit is in overeenstemming met de poll-vraag, waaruit bleek dat bestuurders oververtegenwoordigd waren bij 'ja, vaak'.

- De prestatieafspraken zijn bestuurlijk onderwerp van gesprek geweest: met de medezeggenschap, directeuren, raad van toezicht. En binnen de ondersteunende organisatie.

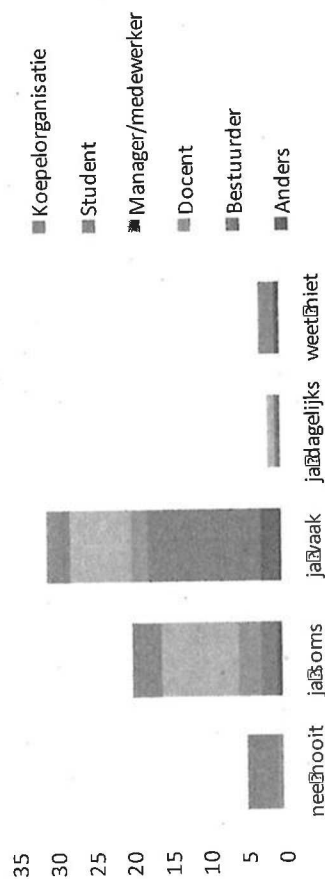
2. Het gesprek ging vooral over verantwoording, niet de achterliggende doelstellingen.

Het onderwerp van het gesprek ging grotendeels over de verantwoording, niet over de kwaliteit van onderwijs.

- Dat gesprek ging afgelopen anderhalf jaar grotendeels over de verantwoording en alles wat er voor nodig was om die op orde te krijgen, niet om de achterliggende doelstellingen. Hoe moeten we studenten tellen? Tellen degene die bij twee opleidingen ingeschreven staan twee keer mee? Of juist niet? was belangrijker dan: Zijn we tevreden over de kwaliteit van de opleiding?

Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder directe collega's of medestudenten?

(N=61, aantallen)



3. Sturingsgesprekken faculteiten.

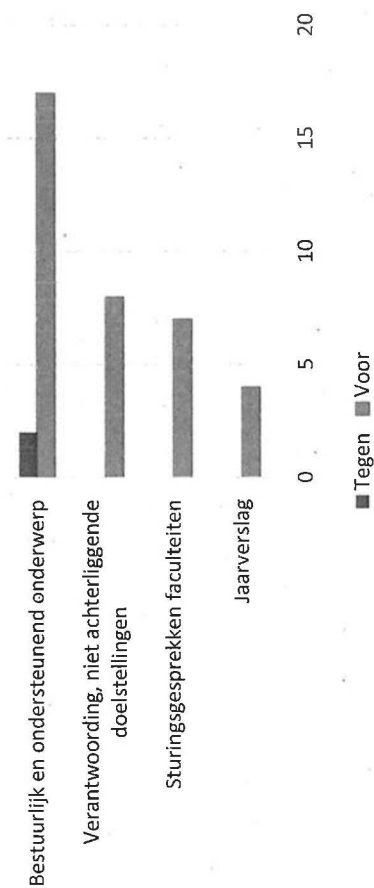
In de planning en control gesprekken met de faculteiten, waren de prestatieafspraken regelmatig onderwerp van gesprek.

4. Jaarverslag.

Ieder jaar bij het jaarverslag kwam het onderwerp aan bod.

Ook uit de andere berichten (de berichten die geen synthetron zijn geworden), komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Samengevat, kunnen we stellen dat de prestatieafspraken veel aandacht hebben gekregen in de verschillende groepen. Wel komt naar voren dat het voornamelijk een bestuurlijk onderwerp was; de prestatieafspraken werden besproken in sturingsgesprekken, jaarverslagen en bij vergaderingen. Bij docenten en studenten was het minder onderwerp van gesprek. Alhoewel ten tijde van de invoering en ophoging van het BSA, het wel degelijk onderwerp van gesprek was onder studenten. De deelnemers hebben moeite met het inhoud van het gesprek; het ging vaak over de verantwoording van de cijfers en de betekenis van de indicatoren in in plaats van het vergroten van de kwaliteit van onderwijs.

Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar?

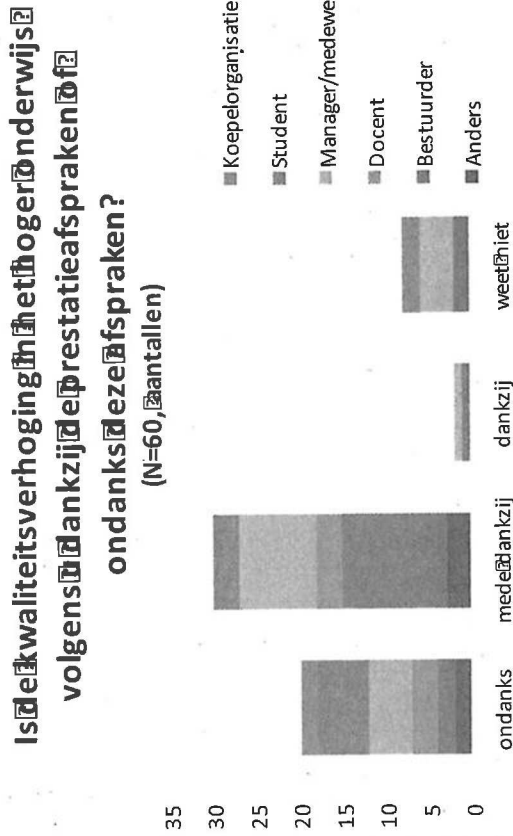


Prestatieafspraken onderwerp van gesprek:		
Vooraf bestuurlijk en ondersteunend onderwerp.	Onderwerp was verantwoording, niet achterliggende doelstellingen.	In jaarverslag

2.5. De kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs is mede dankzij de prestatieafspraken tot stand gekomen.

De review commissie heeft geconstateerd dat er in algemene zin sprake is van een kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs in de afgelopen 4 jaar. De deelnemers aan de dialogen is gevraagd of dat volgens hen dankzij of ondanks de prestatieafspraken is. Ook hier kregen de deelnemers eerst de mogelijkheid om een poll in te vullen.

De deelnemers konden kiezen uit de antwoordmogelijkheden 'ondanks', 'mede dankzij', 'dankzij' en 'weet niet'. Uit de grafiek blijkt dat deelnemers vooral zien dat de kwaliteitsverhoging mede dankzij de prestatieafspraken is, terwijl een groot deel ook vindt dat de kwaliteitsverhoging niet zozeer aan de prestatieafspraken is te danken maar aan andere zaken. Zij stemden op 'ondanks'. Vooral studenten zien niet zozeer de waarde van de prestatieafspraken. Terwijl bestuurders juist relatief vaak zien dat de kwaliteit van het hoger onderwijs mede dankzij prestatieafspraken is verhoogd.



Vervolgens kijken we ook hier weer naar hetgeen de deelnemers hebben gezegd, na het invullen van de poll. Er worden verschillende argumenten aangedragen en ondersteund (synthetrons) die de mening van deelnemers onderbouwen. Eerst kijken we naar de positieve zaken, de argumenten waarom de kwaliteit (mede) dankzij de prestatieafspraken is verhoogd. In de grafiek zijn, in volgorde van belangrijkheid, de argumenten weergegeven.

1. Kwaliteitsverhoging komt maar gedeeltelijk door de PA en vooral door andere initiatieven.

De meeste steun gaat uit naar het argument dat de kwaliteitsverhoging gedeeltelijk aan de prestatieafspraken is toe te schrijven, maar nog meer aan andere initiatieven. Als argument wordt genoemd dat andere initiatieven de kern van het onderwijs betreffen en de prestatieafspraken niet.

- Niet "ondanks" want ze hebben niet in de weg gezeten, maar ook niet geheel "dankzij" omdat veel universiteiten en HBO's al bezig waren de rendementen (neem dat hier even als maat van kwaliteit) e.d. te verbeteren.
- Vraag is of het een quick win is geworden en of een ander instrument geen fundamentele verbeteringen had gebracht.
- Er is meer kwaliteitsverbetering opgetreden door allerlei andere initiatieven zoals onderwijsvernieuwingstrajecten, herziening van curricula, verbinding onderwijs en onderzoek, instellingstoets. Waarom? Omdat deze de kern van het onderwijs betreffen en dat doen de prestatieafspraken niet.

2. Gedeeltelijk, maar de dalende bekostigingstrend was niet behulpzaam.

- "Kwaliteitsverhoging" is een moeilijk begrip. Ik zie dat instellingen hard hebben gewerkt aan de zaken uit de prestatieafspraken, maar dat de dalende bekostigingstrend daar niet behulpzaam bij is geweest....

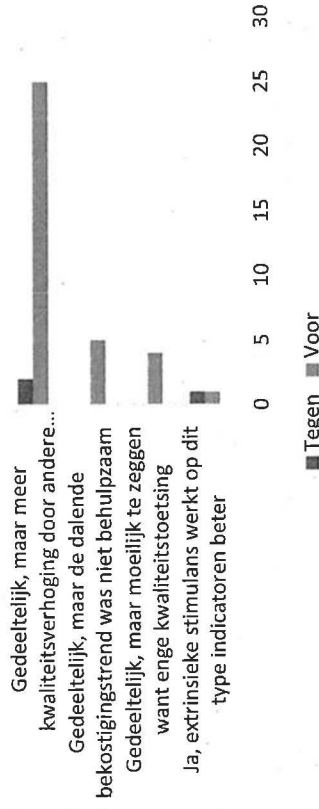
3. Gedeeltelijk, de kwaliteitstoetsing hanteert enge definitie.

- De conclusie van de RC is gedreven door hun definitie van kwaliteit, nl in de termen van de prestatieafspraken. Dan is het logisch dat ze daarin een verbetering zien. Maar zo'n benadering is kort door de bocht. Er zijn meer kwaliteitsdimensies waar de RC - op basis van de evaluaties PA - niets over kan zeggen.

4. Ja, extrinsieke stimulans werkt op dit type indicatoren beter.

Een enkeling geeft aan dat een extrinsieke stimulans, de prestatieafspraken, hier beter werkt. Maar een even grote groep is het hier mee oneens.

Argumenten voor de stelling dat kwaliteitsverhoging (mede) DANKZIJ de prestatieafspraken is bereikt.



Verder zijn er deelnemers van mening dat de kwaliteitsverhoging geen gevolg is van de prestatieafspraken. In de grafiek zijn de belangrijkste argumenten hiervoor weergegeven.

1. Kwaliteitsverhoging is geen effect van PA, de intrinsieke motivatie is leidend.

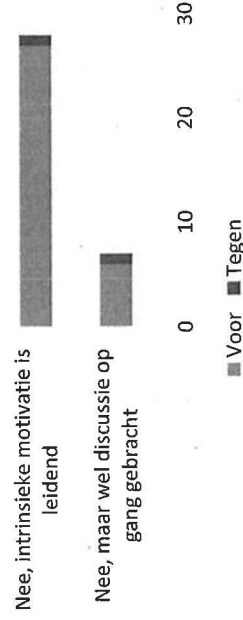
Een groot deel van de deelnemers vindt dat de kwaliteitsverhoging te danken is aan eigen motivatie en heeft er moeite mee dat kwaliteit wordt toegeschreven aan de afspraken.

- Als je alleen de prestatieafspraken nodig hebt om kwaliteitsverhoging na te streven, zegt dit iets over je eigen strategie.
- Eigen beleid, eigen (intrinsieke) motivatie is leidend en moet leidend zijn; je moet het niet van het extrinsieke willen hebben.

2. Kwaliteitsverhoging is geen effect van PA, maar heeft wel de discussie op gang gebracht.

De prestatieafspraken zijn volgens deelnemers niet de juiste manier, maar het is wel goed dat er een gesprek over is ontstaan.

Argumenten waarom de kwaliteitsverhoging ONDANKS de prestatieafspraken is bereikt.



Uit de analyse blijkt dat veel deelnemers een kleine rol toeschrijven aan de prestatieafspraken bij de kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. Men is van mening dat andere initiatieven ook veel hebben bijgedragen en dat de PA een te strenge kwaliteitstoetsing zijn. Deelnemers hebben er moeite mee om de kwaliteitsverbetering toe te schrijven aan externe afspraken. Uit de andere berichten (die geen synthetron zijn geworden) blijkt dit ook. Men ziet deels in dat de afspraken bepaalde plannen hebben versneld, maar men ziet vooral negatieve kanten. Zo is men sceptisch over het oordeel van de reviewcommissie dat de kwaliteit van het onderwijs is verhoogd en schrijft men de kwaliteitsvergroting liever toe aan de instellingsinzet dan aan externe zaken.

Kwaliteitsverbetering is (mede) DANKZIJ de prestatieafspraken.	Kwaliteitsverbetering is ONDANKS de prestatieafspraken.
Gedeeltelijk, meer kwaliteitsverbetering door andere initiatieven.	Nee, intrinsieke motivatie is leidend.
Gedeeltelijk, maar de dalende bekostigingstrend was niet behulpzaam.	Nee, maar wel discussie op gang gebracht.
Gedeeltelijk, maar enge kwaliteitstoetsing.	
Ja, extrinsieke stimulans werkt op dit type indicatoren beter.	

2.6. Voorstel hoe prestatieafspraken er in de toekomst uit moeten zien.

Tot zover het verleden tot waar we nu staan. In de volgende vragen, hebben we gekeken naar de toekomst. Nadat gesteld is dat de minister opnieuw tot kwaliteitsafspraken wil komen ten gunste van de onderwijskwaliteit, is de deelnemers gevraagd hoe deze afspraken eruit zouden moeten zien.

In de grafiek hiernaast, is te zien welke argumenten de meeste steun hebben ontvangen van de deelnemers. Op volgorde van belangrijkheid, zouden de kwaliteitsafspraken er volgens de deelnemers zo uit moeten zien:

1. Eigen instellingsplan moet leidend zijn.

De meeste stemmen gaan uit naar de eigen autonomie van de instellingen. Instellingen zouden vertrouwen moeten krijgen om de eigen ambities te kunnen nastreven, en dat plan moet dan gesprekspunt met de overheid zijn.

- *De individuele ambities van de instellingen moeten weer centraal staan en daarover worden inhoudelijke afspraken gemaakt. Het instellingsplan is dus leidend.*
- *OCW moet vooral met de instellingen in gesprek over hun instellingsplan en dit niet over laten aan een externe commissie. Dan komt men er beter achter waar de mogelijkheden per instelling voor kwaliteitsverbetering liggen.*
- *Onze kwaliteitsafspraken staan in ons instellingsplan, een reflectie daarop is zinvol.*

2. Aansluiten bij bestaande kwaliteits- en review systemen.

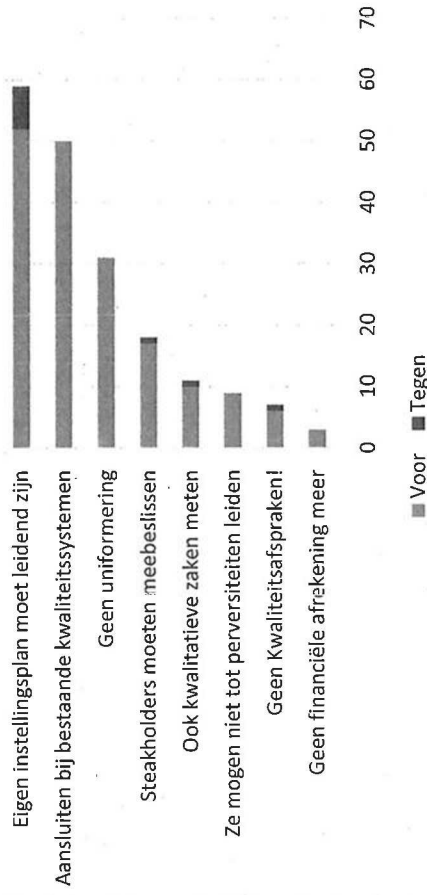
Volgens de deelnemers is het wenselijk om aan te sluiten bij de huidige kwaliteitssystemen. Er is volgens hen al genoeg controle en monitoring.

- *Zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande kwaliteitssystemen, intern dan wel extern. Dat vergroot het draagvlak en voorkomt extra 'lasten'.*
- *En niet te veel bestuurlijke drukte. We hebben nu een reviewcommissie, een inspectie, een NVAO en ook nog evaluatiecommissies. Dat is te veel drukte.*
- *We worden al op veel niveaus gemonitord door NVAO, de Inspectie, etc.*

3. Geen uniformering; dat is in strijd met profilering.

- *De uniformering die van de PA en KA uitgaat staat haaks op de behoefte tot profilering.*

Hoe moeten de kwaliteitsafspraken er uit zien?



- Prestatieafspraken moeten niet uniform worden vastgesteld maar aansluiten bij strategie en profiel van de individuele instellingen. En dan mogen er best stevige afspraken gemaakt worden.

4. Stakeholders moeten meebeslissen.

Het zou goed zijn als stakeholders, zoals studenten en docenten, mee kunnen beslissen.

- Bevorderen dat instellingsbesturen afspraken maken met studenten, docenten en de eigen stakeholders. En vervolgens kijkt de overheid wel mee bij het realiseren van die afspraken.

5. Ook kwalitatieve zaken meten (dit wordt niet nader uitgewerkt).

- Ze moeten niet alleen kwantitatief zijn. Kwalitatieve zaken zijn belangrijk.

6. Ze mogen niet tot perversiteiten leiden.

7. Geen kwaliteitsafspraken!

Een klein gedeelte van de deelnemers geeft aan helemaal geen kwaliteitsafspraken te willen. Zij geven hierbij niet aan waarom zij dit niet willen.

8. Geen financiële afrekening meer.

Samenvattend, kan gezegd worden dat instellingen behoefte hebben aan autonomie en dat ze hun eigen ambities willen nastreven. Daarbij past geen uniformiteit, maar juist een op maat gemaakt instellingsplan. Meerdere interne stakeholders zouden hierbij betrokken moeten worden, zodat de strategie en het profiel van de individuele instelling kan worden nagestreefd. Verder moet de inhoud van de afspraken niet alleen kwantitatieve zaken omvatten maar vooral ook kwalitatieve. Ze mogen niet tot perversiteiten leiden daarom is een financiële afrekening volgens sommigen ook niet wenselijk.

Bij de vorming van nieuwe kwaliteitsafspraken is het volgende belangrijk:			
Eigen instellingsplan moet leidend zijn.	Aansluiten bij bestaande kwaliteitssystemen. Er is al genoeg controle	Geen uniformering	Ook kwalitatieve zaken
Ze mogen niet tot perversiteiten leiden	Stakeholders moeten meebeslissen	Geen financiële afrekening	

2.7. Voorstel hoe het proces tot komen van eventuele prestatieafspraken er in de toekomst uit moeten zien.

Vervolgens is de deelnemers gevraagd hoe het proces tot het komen van prestatieafspraken er dan uit zou moeten zien. De deelnemers konden aangeven wat volgens hen het beste proces is om daar te komen. Op volgorde van steun, zijn de volgende zaken belangrijk voor het proces:

1. Via eigen instellingsplan.

Uit de grafiek blijkt dat veruit de meeste deelnemers aan de dialogen hebben aangegeven dat de eigen kwaliteitscriteria, zoals weergegeven in het instellingsplan, leidend zouden moeten zijn voor het proces.

- *Het proces moet van de instellingen zelf zijn. In het instellingsplan bepalen instellingen de eigen kwaliteitscriteria. Ook bepalen zij door middel van de eigen kwaliteitszorgsystematiek de manier waarop de eigen kwaliteitscriteria gemeten worden en ook hoe zij daarover verantwoording afdragen.*

2. Instellingsplan delen met stakeholders.

Dit instellingsplan moet gedragen worden door de stakeholders.

Het moet resultaat zijn van een gedragen strategie en daarom breed gedeeld worden.

- *Heel simpel. Begin bij het instellingsplan. Instellingsplan moet resultaat zijn van gedragen strategie, i.e. overlegd met medezeggenschap en brede participatie, incl. stakeholders en toezicht. Als dat gebeurd is, heeft OCW alleen een marginale rol.*
- *Afspraken moeten vooral met (regionale) stakeholders worden gemaakt, daarover verantwoord worden naar de overheid.*

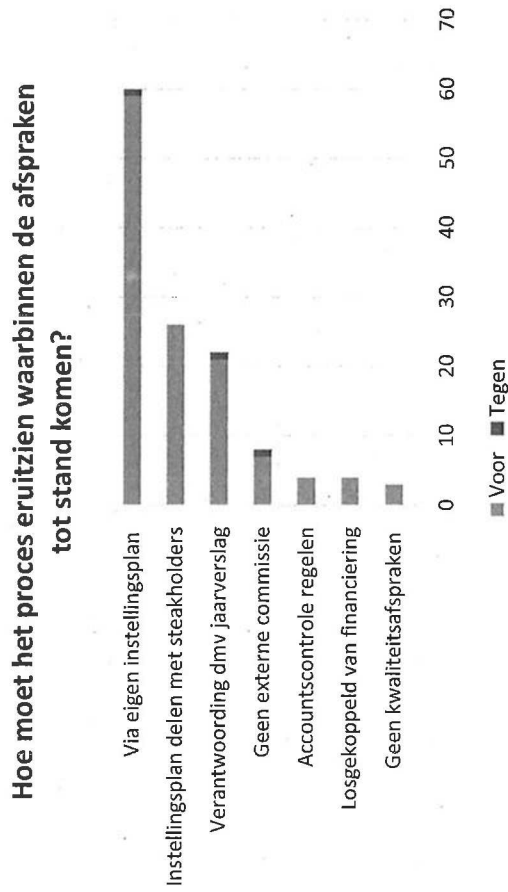
3. Verantwoording d.m.v. jaarverslag.

Sommigen gaven aan dat de resultaten van de instellingsplannen maar gedeeltelijk in het jaarverslag terug zijn te vinden. Volgens de deelnemers is dit echter wel dé plek voor verantwoording. Daar ligt dan dus nog een uitdaging voor (enkele) instellingen.

- *De instelling verantwoordt de afspraak in het jaarverslag.*

4. Geen externe commissie

- *Geen externe commissie die weer eigen inzichten aan de kwaliteitsindicatoren koppelt.*



5. Accountantscontrole regelen

- Regel a.u.b. een redelijke accountantscontrole!

6. Loskoppelen van financiering

- Zonder het te koppelen aan een deel van de financiering of het inhouden daarvan.

7. Geen kwaliteitsafspraken.

- De vraag is of er nog wel kwaliteitsafspraken moeten komen, naast de NVAO, de VKO, de verantwoording in het jaarverslag, het instellingsplan....

In het proces tot het komen van prestatieafspraken, is het volgende belangrijk:			
Via eigen instellingsplan	Breed gedragen door stakeholders	Verantwoording d.m.v. jaarverslag	
Geen externe commissie	Accountantscontrole regelen	Losgekoppeld van financiering	

2.8. De realisatie van de kwaliteitsafspraken is slechts deels af te dwingen door middel van PA

In de achtste vraag gaat het erover of de prestatiebekostiging een goed middel is om tot kwaliteitsverhoging te komen binnen het onderwijs. De deelnemers aan de dialogen konden eerst door middel van een poll aangeven wat zij hiervan vinden. In de figuur hiernaast is het stemgedrag te zien.

Deelnemers konden stemmen op 'onmogelijk', 'ligt er aan' en 'ja natuurlijk'. Ongeveer even veel stemmen gaan uit naar 'onmogelijk' als naar 'ligt er aan'. Wel verschilt de opbouw van deze stemmen naar doelgroep. Zo stemden studenten en docenten negatiever dan managers. Opvallend is dat degenen in koepelorganisaties zeer negatief stemmen; zij zijn bijna allemaal van mening dat het onmogelijk is de kwaliteitsafspraken af te dwingen door middel van prestatiebekostiging.

Na de poll kregen de deelnemers de mogelijkheid hun stem verder toe te lichten. De deelnemers zien vooral negatieve gevolgen van het afdwingen van de realisatie van kwaliteitsafspraken. Verder zijn er ook zaken die het volgens hen onmogelijk of niet nodig maakt om de realisatie af te dwingen. Deze zijn weergegeven in twee grafieken. We beginnen met de negatieve gevolgen van een gedwongen realisatie.

Negatieve gevolgen van afdwingen

Op volgorde van belangrijkheid zien de deelnemers de volgende problemen:

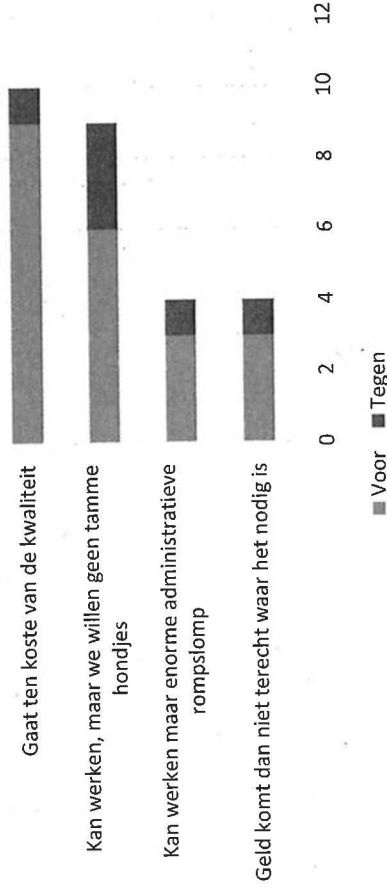
1. Gedwongen kwaliteitsafspraken met financiële pikfels gaan **ten koste van kwaliteit**.
Het belangrijkste argument tegen gedwongen realisatie van kwaliteitsafspraken is dat het ten koste zou gaan van de kwaliteit.
 - Juist als het om kwaliteit gaat, is bekostiging een te bot instrument.
 - Het maken van afspraken staat niet gelijk aan het verbeteren van de kwaliteit.
2. Het kan werken, maar **we willen geen tamme hondjes**.

Kun je de gevolgen van de realisatie van kwaliteitsafspraken afdwingen door middel van prestatiebekostiging?
(N=60, aantallen)



- Door te conditioneren (belonen/straffen) krijg je weliswaar tamme hondjes, maar willen we die?
3. Kan werken, maar het zorgt voor een **enorme administratieve rompslomp**.
- *Prestatiebekostiging kan een impuls geven, maar leidt tot een enorme administratieve rompslomp.*
4. **Geld komt niet terecht waar het nodig is.**
De zorg is dat het geld niet terecht komt bij de instellingen en studenten die het meest aandacht nodig hebben.

Negatieve gevolgen van afdwingen realisatie prestatieafspraken door middel van prestatiebekostiging



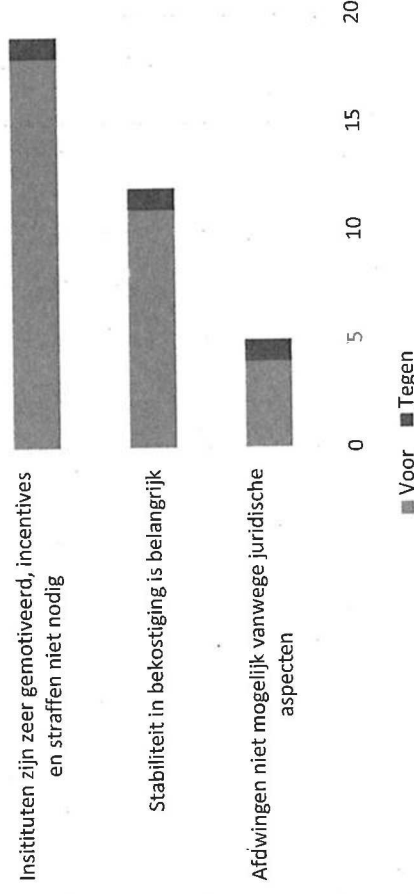
Afdwingen van de realisatie van prestatieafspraken is onmogelijk, onwenselijk en niet nodig

Verder zijn er ook nog redenen genoemd, of voorwaarden, waardoor het voor de deelnemers onmogelijk is om prestatiebekostiging in te zetten om de realisatie van prestatieafspraken af te dwingen.

1. Instellingen zijn zeer gemotiveerd, incentives en straffen zijn niet nodig.

- *De term "afdwingen" suggereert dat de instituten de kwaliteit niet willen verbeteren, maar dat ze door de minister gedwongen moeten worden. Dat lijkt me pertinent onwaar.*
- *Instellingen en de medewerkers daarbinnen zijn over het algemeen zeer gemotiveerd om de kwaliteit hoog te houden of te verbeteren. Financiële incentives of straffen voor een instelling zijn daarvoor echt niet nodig.*
- *Nee, prestatiebekostiging is een goede stok achter de deur als instellingen al welwillend zijn, maar kan nooit zorgen voor het realiseren van echt betekenisvolle kwaliteitsafspraken.*

Afdwingen realisatie prestatieafspraken is onmogelijk.



2. Stabiliteit in bekostiging is belangrijk.

Om een goed intern beleid te kunnen uitzetten, is stabiliteit in bekostiging belangrijk. Dat komt echter in gevaar wanneer prestatieafspraken door middel van prestatiebekostiging worden afgedwongen.

- Stabiliteit in bekostiging is belangrijk om intern een goed beleid te kunnen uitzetten.

3. Afdwingen niet mogelijk vanwege juridische en maatschappelijke aspecten.

Samenvattend, kan gesteld worden dat er niet erg enthousiast gereageerd wordt op de mogelijkheid tot afdwingen van de realisatie van prestatieafspraken door middel van prestatiebekostiging. Ook uit de andere berichten (die geen synthetrons zijn geworden) blijkt dat de meesten prestatiebekostiging geen goed idee vinden. Zij zouden liever zien dat er andere middelen worden ingezet. Volgens hen is het niet mogelijk om te straffen maar moet je juist stimuleren. Op deze manier zou nooit iemand meer een risico durven te nemen. Tevens is het lastig om te meten en de maatstaven voor het meten te ontwikkelen. Uit de analyse van de synthetrons blijkt dat deelnemers vooral vinden dat de instellingen al intrinsiek gemotiveerd zijn en dat prestatiebekostiging dus niet nodig is. In onderstaande tabel worden nogmaals de argumenten opgesomd.

Problemen bij het afdwingen van de realisatie van prestatieafspraken door middel van prestatiebekostiging:			
Gaat ten koste van kwaliteit	Creëert tamme honden	Administratieve rompslomp	Geld komt niet terecht waar het nodig is
Instituten zijn intrinsiek gemotiveerd, prestatiebekostiging is niet nodig	Stabiliteit in bekostiging komt in gevaar	Afdwingen niet mogelijk vanwege juridische aspecten	

2.9. Gemist in de dialoog: de mogelijkheid om te stoppen met PA of een andere vorm te vinden

Aan het einde van de dialoog is de vraag gesteld of er nog zaken zijn die te maken hebben met prestatiebekostiging die niet aan de orde zijn geweest. Er ontstaat een veelheid aan plussen en minnen met weinig draagvlak, wat wijst op de vele wensen en voorkeuren. Waar wel consensus over is zijn drie denkrichtingen, in volgorde van steun gaat het om een standpunt en twee aanbevelingen:

- Stop met prestatiebekostiging
 - *Ik kreeg soms het gevoel dat het niet de vraag is of we er mee door gaan, maar hoe we ermee door gaan; mijn duidelijke boodschap is stoppen*
 - *Ik had het prettig gevonden als ons was gevraagd of we het eens zijn om te stoppen met de prestatieafspraken. Ik heb er een probleem mee om mee te denken over iets waarvan ik overtuigd ben dat we er mee moeten stoppen. Geen prestatieafspraken. Er zijn voldoende mechanismen die borgen dat de gewenste kwaliteit gerealiseerd wordt en/of daar op toe te zien.*
- (Her)overweeg of dit wel de juiste manier is om verandering te realiseren
 - *Ik denk dat OCW zich moet bezinnen of dit de juiste manier van verantwoordten (en herverdelen geld) is.*
 - *Prestatiebekostiging was mede een reactie op de affaire InHolland. Het is vervelend om te zien hoe steeds impulsief gereageerd wordt met verregaande wet- en regelgeving op incidenten. Laat de minister inderdaad vertrouwen in de instellingsbesturen en laat de besturen dat vertrouwen houden.*
- Zoek een gezonde balans tussen instellingswensen en verantwoording
 - *Zoek naar een balans tussen ruimte voor instellingen en verantwoording.*

Verder werden er ook opmerkingen geplaatst die geen synthetron werden. Zij gingen over:

- Vragen bij de kosten versus de baten van het systeem
- Het feit dat men liever een f2f gesprek had willen hebben (al gaven enkele mensen aan dat die mogelijkheid wel is geboden en gebruikt)
- Kanttekeningen bij de effecten voor studenten (m.b.t. excellentie, huisvesting, gevolgen van minder financieel voor bestaande studenten op bepaalde instellingen)
- Gevolgen van reputatieschade voor slechter scorende instellingen
- Alternatieve vormen van sturing, de mechanics van de PA



Deze woordwolk is gemaakt op alle opmerkingen die de deelnemers in de sessie hebben geplaatst. Naarmate een woord vaker voorkomt, is de tekst groter.

4. Bijlagen

Bijlage 1: Synthetrons van de eerste online dialoog (maandag avond)

(1) Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
31 %	LOW	agree	Het HO heeft een maatschappij-vormende functie waarbij de student dient te worden geprikkeld tot sceptisch, kritisch en creatief nadenken.
21 %	LOW	agree	Het opleiden van wetenschappelijk onderbouwde academici
21 %	LOW	agree	Talentgericht opleiden
21 %	LOW	agree	Nieuwe kennis genereren
21 %	LOW	agree	Jonge mensen (en bij life long learning ook minder jonge) opleiden en door onderzoek (mee)werken aan maatschappelijke oplossingen
21 %	LOW	agree	Nieuwe kennis overdragen
17 %	LOW	agree	het vormen van jonge mensen op intellectueel/wetenschappelijk gebied
14 %	BOTTOM	disagree	kennis is overgewaardeerd, kennisverwerving is wel belangrijk

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(2) Is er (op uw instelling) iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
43 %	MEDIUM	agree	Er zijn doelstellingen gekozen die de instellingen toch al hadden
39 %	LOW	agree	Het kan nooit de bedoeling zijn dat prestatie-eisen worden aangepast enkel en alleen om ervoor te zorgen dat een student de eindstreep haalt. Dit is 1. het begin van het einde voor de betreffende hoger beroepsopleiding, en 2. hier is de maatschappij absoluut niet mee gediend.
18 %	LOW	agree	ook niet voor wetenschappelijke opleidingen!
14 %	BOTTOM	agree	Er is de suggestie gegroeid dat succes is uit te drukken in gemiddelden en cijfers en dit maakbaar is. Dat heeft een papieren werkelijkheid in de hand gewerkt.
14 %	BOTTOM	bipolar	De aandacht door de PA van het CofE heeft ervoor gezorgd dat we als vergelijkbare instellingen inhoudelijk meer zijn gaan samenwerken
14 %	BOTTOM	agree	De cijfers hebben wel als bijeffect gehad dat docenten en bestuur zich bewust zijn geworden van de grote verschillen tussen opleidingen in zaken zoals studiesucces en uitval/switch, maar ook opleidingsniveau van docenten. Dit was voor veel mensen totaal nieuw en voor de eerste keer inzichtelijk

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(3) Zijn er ook zaken die juist NIET zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
43 %	MEDIUM	agree	meer aandacht voor getallen dan echt voor kwaliteit
21 %	LOW	agree	De enorme inspanningen voor rendementsverbeteringen kunnen en koste zijn gegaan van 'normale' onderwijsinnovatie.

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
14 %	BOTTOM	bipolar	Het ministerie had vier jaar lang haar tijd kunnen besteden aan het wegnemen van obstakels in de regelgeving. Dat is blijven liggen doordat erg veel tijd in de prestatieafspraken ging zitten
14 %	BOTTOM	agree	Er zijn tweezijdige afspraken gemaakt tussen de HO-instellingen en de minister. De minister heeft ook een aantal zaken niet gedaan en heeft ook zaken veranderd t.o.v. moment waarop die afspraken gemaakt werden. Denk aan selectie aan de poort, doorstroom MBO naar HBO

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(4) Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder uw directe collega's of (als je student bent) medestudenten?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
25 %	LOW	agree	Vast onderwerp in alle bestuur verslagen (kwartaal, jaar, begroting)
14 %	BOTTOM	agree	In sturingsgesprekken tussen college en faculteiten vaste prik - hoofdaandachtspunt gedurende jaren

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(5) Is de kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs volgens u dankzij de prestatieafspraken of ondanks deze afspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
44 %	MEDIUM	agree	als je alleen de prestatieafspraken nodig hebt om kwaliteitsverhoging na te streven, zegt dit iets over je eigen strategie.
33 %	LOW	agree	Er is meer kwaliteitsverbetering opgetreden door allerlei andere initiatieven zoals

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
33 %	LOW	agree	onderwijsvernieuwingstrajecten, herziening van curricula, verbinding onderwijs en onderzoek, instellingstoets. Waarom? Omdat deze de kern van het onderwijs betreffen en dat doen de prestatieafspraken niet.
26 %	LOW	agree	"Kwaliteitsverhoging" is een moeilijk begrip. Ik zie dat instellingen hard hebben gewerkt aan de zaken uit de prestatieafpraak, maar dat de dalende bekostigingstrend daar niet behulpzaam bij is geweest....
22 %	LOW	agree	Het hoofdlijnenakkoord en het rapport Veerman hebben de discussie in gang gezet. Prestatieafspraken waren daar een wat ongelukkige uitwerking van
22 %	LOW	agree	Niet "ondanks" want ze hebben niet in de weg gezeten, maar ook niet geheel "dankzij" omdat veel universiteiten en HBO's al bezig waren de rendementen (neem dat hier even als maat van kwaliteit) e.d. te verbeteren.
15 %	LOW	agree	rendementen kunnen ook verbeteren door beter onderwijs
15 %	LOW	agree	De kwaliteit was ook verbeterd als er een ander systeem was bedacht; misschien nog wel meer.
15 %	LOW	agree	vraag is of het een quick win is geworden en of een ander instrument geen fundamentele verbeteringen had gebracht

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(6) De minister wil tot kwaliteitsafspraken komen. Hoe moeten die er volgens u uitzien?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
78 %	HIGH	agree	En niet te veel bestuurlijke drukte. We hebben nu een reviewcommissie, een inspectie, een NVAO en ook nog evaluatiecommissies. Dat is te veel drukte.
48 %	MEDIUM	agree	Prestatieafspraken moeten niet uniform worden vastgesteld maar aansluiten bij strategie en profiel van de individuele instellingen. En dan mogen er best stevige afspraken gemaakt worden
44 %	MEDIUM	agree	ze moeten niet alleen kwantitatief zijn Kwalitatieve zaken zijn belangrijk

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
44 %	MEDIUM	agree	studenten en docenten zouden erover moeten kunnen meebeslissen
44 %	MEDIUM	agree	ze mogen niet tot perversiteiten leiden
44 %	MEDIUM	agree	De overheid zou in een andere rol moeten. Bevorderen dat instellingsbesturen afspraken maken met studenten, docenten en de eigen stakeholders. En vervolgens kijkt de overheid wel mee bij het realiseren van die afspraken.
30 %	LOW	agree	Overlap met accreditatie, inspectie e.d. moet worden voorkomen. Dan wordt overheidssturing een potje.
26 %	LOW	agree	Ze moeten weergeven waar de ambities van de organisatie liggen en tegelijkertijd beïnvloedbaar zijn.
22 %	LOW	agree	de individuele ambities van de instellingen moeten weer centraal staan en daarover worden inhoudelijke afspraken gemaakt. Het instellingsplan is dus leidend.
22 %	LOW	agree	OCW moet vooral met de instellingen in gesprek over hun instellingsplan en dit niet over laten aan een externe commissie. Dan komt men er beter achter waar de mogelijkheden per instelling voor kwaliteitsverbetering liggen
15 %	LOW	bipolar	Op lokaal niveau met medezeggenschap overleggen wat er voor deze instelling belangrijk is
15 %	LOW	bipolar	Geen financiële afrekening meer

Explanation: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(7) Hoe moet het proces er uitzien waarbinnen de afspraken tot stand komen?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
44 %	MEDIUM	agree	Heel simpel. Begin bij het instellingsplan. Instellingsplan moet resultaat zijn van gedragen strategie, i.e. overlegd met medezeggenschap en brede participatie, incl. stakeholders en toezicht. Als dat gebeurd is, heeft OCW alleen een marginale rol.
44 %	MEDIUM	agree	Basis voor een afspraak is de strategie (instellingsplan) van de instelling en de strategie (onderwijsvisie, HOOP, wetenschapsvisie) van de overheid. Een voorstel kan van een instelling komen, met natuurlijk de nodige inspraak

Synthetron		
% Consensus	Level	Agreement
15 %	LOW	agree
van de medewerkers en studenten. De overheid gaat vervolgen in op dat voorstel en geeft aan wat zij kan doen om de ambities van de instelling te ondersteunen. Met een gesprek dus. Afspraken moeten vooral met (regionale) stakeholders worden gemaakt, daarover verantwoordt de overheid naar de		

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(8) Kun je volgens u de realisatie van de kwaliteitsafspraken afdwingen door middel van prestatiebekostiging?

Synthetron		
% Consensus	Level	Agreement
22 %	LOW	agree
22 %	LOW	agree
15 %	LOW	agree
15 %	LOW	agree
juist als het om kwaliteit gaat, is bekostiging een te bot instrument Instellingen en de medewerkers daarin zin over het algemeen zeer gemotiveerd om de kwaliteit hoog te houden of te verbeteren. Financiële incentives of straffen voor een instelling zijn daarvoor echt niet nodig. Nee, prestatiebekostiging is een goede stok achter de deur als instellingen al welwillend zijn, maar kan nooit zorgen voor het realiseren van echt betekenisvolle kwaliteitsafspraken. prestatiebekostiging kan een impuls geven, maar leidt tot een enorme administratieve rompslomp. Bovendien komt het geld dan misschien niet terecht bij de instellingen die het nodig hebben		

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(9) We zijn aan het einde van de dialoog gekomen. Zijn er nog zaken die te maken hebben met prestatiebekostiging die we hebben gemist?
Noem ze dan nu.

% Consensus		Level	Agreement	Synthetron
26 %	LOW	agree	Succes met de verwerking van het geheel en de sessie morgen	
22 %	LOW	agree	Laten we ons niet op "Den Haag" richten, maar op de maatschappelijke effecten van ons werk. Overleg met maatschappelijke partners is veel belangrijker dan met rev. die.	
22 %	LOW	agree	prettige avond	
19 %	LOW	agree	moet ik die ook nog scoren?	
15 %	LOW	agree	hetzelfde en bedankt	

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

Bijlage 2: Synthetrons van de tweede online dialoog (dinsdag middag)

(1) Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
28 %	LOW	agree	Opleiden van mensen tot een zelfdenkende personen met de juiste kennis baggage.
19 %	LOW	agree	een bron van kennis, een oefenplaats voor maatschappelijk verantwoord omgaan met kennis ten behoeve van de maatschappij.
19 %	LOW	agree	maatschappelijke rol via onderwijs onderzoek en valorisatie; opleiden van stud. tot kritische burgers, agendasetting maatschappelijk debat
12 %	BOTTOM	agree	Nieuwe kennis en inzichten genereren
12 %	BOTTOM	agree	opleiden voor de beroepspraktijk
Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%			

(2) Is er (op uw instelling) iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
35 %	LOW	agree	Concrete doelstellingen maken het sturen wat makkelijker maar het leidt wel af van waar het in de essentie in het onderwijs en onderzoek. gesprek verengt zich tot cijfers en definities
32 %	LOW	agree	Bijeffect van de prestatieafspraken was in elk geval heel veel extra administratieve lasten. Er is ongelofelijk veel werk gaan zitten in administratie, controle, etc. etc.
32 %	LOW	agree	De PA hadden het risico de discussies te verenigen en te veel nadruk op alleen de - score op de - indicatoren. Deze

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
			nadruk kwam zowel intern als van buiten de instelling.
18 %	LOW	disagree	Bij ons is het honours programma veel te onderbelicht gebleven en ontransparantie in werking gezet
18 %	LOW	agree	Eens; al weten we niet waar we gekomen waren zonder prestatieafspraken.
15 %	LOW	agree	Integendeel. Kwaliteit staat altijd op de agenda. De PA hebben het begrip kwaliteit juist verengd tot een paar indicatoren.
12 %	BOTTOM	agree	wij hebben focus aangebracht in onze doelen en te behalen resultaten
12 %	BOTTOM	agree	Geholpen heeft de aansluiting met het instellingsplan c.q. de strategie die onze hogeschool separaat heeft ontwikkeld maar wel veel aansluiting had met een aantal prestatieafspraken.
12 %	BOTTOM	bipolar	Een ander probleem was dat er geen certificering van BKO was. Je moest zelf het wiel uitvinden
12 %	BOTTOM	agree	heeft geleid tot meer spreadsheetmanagement.

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(3) Zijn er ook zaken die juist NIET zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
47 %	MEDIUM	agree	Is in dat geval de autonomie van de instelling te verkiezen boven sturing via prestatieafspraken?
35 %	LOW	bipolar	we hadden af en toe een wel erg grote ambitie. Ten behoeve van de scores bleek achteraf dat je beter bescheiden had kunnen zijn bij de start.
35 %	LOW	agree	ja!
35 %	LOW	agree	yep prestatieafspraken zijn een heel enge manier om een klein deel van het hoger onderwijs meetbaar te hebben.

Synthetron		
% Consensus	Level	Agreement
15 %	LOW	agree
12 %	BOTTOM	agree

De prestaties hadden per instelling beoordeeld kunnen worden via een jaarverslag

Discussie over getallen en definities leidt niet direct tot feitelijke verbetering van je onderwijs

Uitleg consensus niveaus: TOP $\geq 90\%$ (of Reach) > HIGH $\geq 70\%$ > MEDIUM $\geq 40\%$ > LOW $\geq 15\%$ > BOTTOM $\geq 0\%$

(4) Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder uw directe collega's of (als je student bent) medestudenten?

Synthetron		
% Consensus	Level	Agreement
27 %	LOW	agree
18 %	LOW	agree
18 %	LOW	disagree
18 %	LOW	agree

Juist, het ging om de verantwoording, niet om de achterliggende doelstellingen. Hoe moeten we studenten tellen? tellen degene die bij twee opleidingen ingeschreven staan twee keer mee? Of juist niet? was belangrijker dan: Zijn we tevreden over de kwaliteit van de opleiding?

De prestatieafspraken zijn bestuurlijk onderwerp van gesprek geweest: met de medezeggenschap, directeuren, raad van toezicht. En binnen de ondersteunende organisatie.

Het bindend studieadvies is een direct gevolg geweest van de PA

Ieder jaar bij het jaarverslag (en daarmee ook met de universitaire medezeggenschap) en de planning/control gesprekken met de faculteiten

Uitleg consensus niveaus: TOP $\geq 90\%$ (of Reach) > HIGH $\geq 70\%$ > MEDIUM $\geq 40\%$ > LOW $\geq 15\%$ > BOTTOM $\geq 0\%$

(5) Is de kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs volgens u dankzij de prestatieafspraken of ondanks deze afspraken?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
36 %	LOW	agree	Eigen beleid, eigen (intrinsieke) motivatie is leidend en moet leidend zijn; je moet het niet van het extrinsieke willen hebben
18 %	LOW	agree	De conclusie van de RC is gedreven door hun definitie van kwaliteit, nl in de termen van de prestatieafspraken> Dan is het logisch dat ze daarin een verbetering zien. Maar zo'n benadering is kort door de bocht. Er zijn meer kwaliteitsdimensies waar de RC - op basis van de evaluaties PA - niets over kan zeggen.
12 %	BOTTOM	bipolar	Mede dankzij
12 %	BOTTOM	agree	eens
12 %	BOTTOM	agree	Daar hebben we de instellingsplannen en jaarverslagen voor
Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%			

(6) De minister wil tot kwaliteitsafspraken komen. Hoe moeten die er volgens u uitzien?

% Consensus	Level	Agreement	Synthetron
36 %	LOW	agree	Onze kwaliteitsafspraken staan in ons instellingsplan, een reflectie daarop is zinvol
36 %	LOW	agree	De uniformering die van de PA en KA uitgaat staat haaks op de behoefte tot profilering. Instellingsplannen en Jaarverslagen zijn net zo effectief. Maar vergen wel meer van OCW dat daar serieus naar moet kijken. Verder worden we al op veel niveaus gemonitord door NVAO, de Inspectie, etc.
33 %	LOW	agree	Zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande kwaliteitssystemen, intern dan wel extern. Dat vergroot het draagvlak en voorkomt extra 'lasten'.
33 %	LOW	disagree	huidige verplichte indicatoren oké, instelling mogen er een paar uit kiezen
18 %	LOW	agree	Via instellingsplan waarin universiteit haar keuzes toelicht

% Consensus		Level	Agreement	Synthetron
18 %	LOW	agree	instellingen vrouwen en autonomie geven. Instellingen zijn verantwoordelijk voor een goede PDCA en met een goed functionerende MR en andere evaluatiemethoden zoals de NSE is er al ruim voldoende 'controle'	
12 %	BOTTOM	agree	niet	
12 %	BOTTOM	agree	denk het niet om eerlijk te zijn	
12 %	BOTTOM	agree	Groningen is anders dan Maastricht, anders dan 020 en anders dan Zeeland	
Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%				

(7) Hoe moet het proces eruitzien waarbinnen de afspraken tot stand komen?

% Consensus		Level	Agreement	Synthetron
39 %	LOW	agree	Niet meer doen betekent ook geen proces; wel instellingen uitnodigen goed instellingsplan te maken en dat goed te delen met haar omgeving, stakeholders en MR	
39 %	LOW	agree	Via het instellingsplan en serieuze reactie daarop	
39 %	LOW	agree	Het proces moet van de instellingen zelf zijn. In het instellingsplan bepalen instellingen de eigen kwaliteitscriteria. Ook bepalen zij door middel van de eigen kwaliteitszorgsystematiek de manier waarop de eigen kwaliteitscriteria gemeten worden en ook hoe zij daarover verantwoording afdragen.	
29 %	LOW	agree	dat lijkt me altijd de beste plek voor verantwoording	
23 %	LOW	agree	zonder het te koppelen aan een deel van de financiering of het inhouden daarvan	
19 %	LOW	bipolar	regel a.u.b. een redelijke accountantscontrole!	
19 %	LOW	agree	Geen externe commissie die weer eigen inzichten aan de kwaliteitsindicatoren koppelt	
19 %	LOW	agree	De instelling verantwoordt de afspraak in het jaarverslag.	
13 %	BOTTOM	agree	misschien dan wel resultaten instellingsplannen expliciet in jaarverslag terug laten komen? gebeurt bij ons	

%		Level	Agreement	Synthetron
Consensus				
13 %	BOTTOM	agree	gedeeltelijk.. de vraag is of er nog wel kwaliteitsafspraken moeten komen, naast de NVAO, de VKO, de verantwoording in het jaarverslag, het instellingsplan..	

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(8) Kun je volgens u de realisatie van de kwaliteitsafspraken afdwingen door middel van prestatiebekostiging?

%		Level	Agreement	Synthetron
Consensus				
39 %	LOW	agree	het betreft respect en vertrouwen	
23 %	LOW	agree	Stabiliteit in bekostiging is belangrijk om intern een goed beleid te kunnen uitzetten	
19 %	LOW	agree	De term "afdwingen" suggereert dat de instituten de kwaliteit niet willen verbeteren, maar dat ze door de minister gedwongen moeten worden. Dat lijkt me pertinent onwaar.	
19 %	LOW	agree	Door te conditioneren (belonen/straffen) krijg je weliswaar tamme hondjes, maar willen we die?	
13 %	BOTTOM	agree	Afspraken kun je afdwingen maar dan moet je ze wel kunnen meten (ook vanwege juridische aspecten). Maar of het dan over kwaliteit gaat?	
13 %	BOTTOM	bipolar	zaken waar je wel (maximaal) op kunt sturen kun je ook, mede, afdwingen. Vraag is of je dit moet willen	
13 %	BOTTOM	agree	De moderator toont hier een aardige bias, door afspraken gelijk te stellen aan het verbeteren van kwaliteit.	
13 %	BOTTOM	agree	zeker als je het woord afdwingen gebruikt.	

Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%

(9) We zijn aan het einde van de dialoog gekomen. Zijn er nog zaken die te maken hebben met prestatiebekostiging die we hebben gemist? Noem ze dan nu.

% Consensus		Level	Agreement	Synthetron
47 %	MEDIUM	agree	ik kreeg soms het gevoel dat het niet de vraag is of we er mee door gaan, maar hoe we ermee door gaan; mijn duidelijke boodschap is stoppen	
40 %	MEDIUM	agree	denk dat OCW zich moet bezinnen of dit de juiste manier van verantwoorden (en hervdelen geld) is.	
40 %	MEDIUM	agree	Ik had het prettig gevonden als ons was gevraagd of we het eens zijn om te stoppen met de prestatieafspraken. Ik heb er een probleem mee om mee te denken over iets waarvan ik overtuigd ben dat we er mee moeten stoppen. Geen prestatieafspraken. Er zijn voldoende mechanismen die borgen dat de gewenste kwaliteit gerealiseerd wordt en/of daarop toe te zien.	
40 %	MEDIUM	agree	op welke manier vindt de terugkoppeling naar de deelnemers plaats?	
40 %	MEDIUM	agree	en naar ons?	
27 %	LOW	agree	het is misschien een idee om de samenvatting even snel te kopiëren	
20 %	LOW	agree	Prestatiebekostiging was mede een reactie op de affaire InHolland. Het is vervelend om te zien hoe steeds impulsief gereageerd wordt met verregaande wet- en regelgeving op incidenten. Laat de minister inderdaad vertrouwen in de instellingsbesturen en laat de besturen dat vertrouwen houden.	
17 %	LOW	agree	Dank aan de mede-synthetronners!	
13 %	BOTTOM	agree	Zoek naar een balans tussen ruimte voor instellingen en verantwoording.	
13 %	BOTTOM	bipolar	wat we gemist hebben is een face-2-face gesprek tussen de evaluatiecommissie en de instelling	
Uitleg consensus niveaus: TOP >= 90% (of Reach) > HIGH >= 70% > MEDIUM >= 40% > LOW >= 15% > BOTTOM >= 0%				

Bijlage 3: Script van de sessie

Doelgroep: bestuurders, managers, docenten, studenten, leden koepels en OCW.

Datum sessies: 9 januari 20:00 en 10 januari om 15:30

Link naar de Landingspagina (voor deelnemers): <http://www7.synthetron.com/start/?sessie=ocw-pb>

Sessie staat op: [www7](http://www7.synthetron.com)/ account is OCW

Observers op:

Uitleg: blauwe tekst=moderatie tekst, zwarte tekst=vraag, rode tekst= training

nr	Tijd Absoluut (cumulatief)	Onderwerp	Moderator vragen	
		Intro	Welkom bij deze online dialoog voor de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging Hoger Onderwijs. Ik ben Leo Dijkema, ik zal deze sessie modereren (begeleiden) samen met Lucas de Jong.	
			Wilt u in de sessie zo specifiek en uitgebreid mogelijk uw mening te geven? De dialoog is anoniem. U wordt in verschillende kleine discussiegroepjes van 5 personen ingedeeld. Niets wat u zegt is goed of fout. Geef vrijuit uw mening en beoordeel ook de mening van andere deelnemers.	
			Tenslotte: Het kan zijn dat u tijdens de sessie technische vragen heeft. Mail dan naar: support@synthetron.com en u krijgt meteen antwoord. Mocht de verbinding een keer	

1	7(7)		uitvallen, of heel traag worden, geen probleem: sluit de internet sessie af, log nogmaals in met dezelfde link en u kunt direct verder discussiëren. Het eerste onderwerp is ook meteen een oefenvraag. Daarin geven we ook tips en aanwijzingen om de software goed onder de knie te krijgen. We gaan beginnen met de eerste vraag over wat u ziet als de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs. We gaan beginnen! Vraag: Hoe definieert u de maatschappelijke rol van het hoger onderwijs? Moderator Als u meerdere rollen ziet, wilt u dan elke rol apart vermelden en toelichten? Dan kunnen we samen een top 5 of 10 van rollen maken. Training We zijn begonnen. U kunt nu uw mening invoeren in het blok onder aan uw scherm en op verstuur of enter klikken. --- We vragen u om op alle berichten te stemmen. Zo weten we aan het einde van de dialoog waar jullie het over eens	
---	------	--	--	--

		zijn, en waar niet. Om op een mening te stemmen verslept u het blauwe blokje met uw muis naar rechts. Als u op een tablet werkt, klik dan op de positie waar u het blauwe blokje wilt hebben. --- Als een mening dik gedrukt wordt, zijn anderen het hier geheel mee eens, of geheel mee oneens. Wij noemen dat een 'synthetron'. -- U kunt ook op een specifiek bericht reageren. Dat doet u zo: klik de mening aan, schrijf uw reactie in het invoerblok en druk op verstuur. Hij komt met een '>' ervoor in het scherm. Klik op de '>' en u ziet de achterliggende berichten van een reactie.	
	intro	Bedankt zover. We gaan nu door naar de vragen over Prestatie bekostiging. Die zal ik kort toelichten. Prestatiebekostiging had bij de start in 2012 als doelstelling om de kwaliteit van het hoger onderwijs (nog) hoger te krijgen, het studiesucces te verhogen, verdergaande differentiatie te bewerkstelligen, voortgaande profilering te bevorderen, en zwaartepuntvorming in onderzoek te realiseren en –tot slot- aandacht voor kennisvalorisatie te verkrijgen. Tot zover de doelstellingen. Wat is er daarna op uw instelling (of voor de koepels/anderen: in uw waarneming) gebeurd? (Ik realiseer mij dat de vraag erg breed is, bewust. Want we zijn benieuwd naar het proces	

			(wat is er gebeurd), uw rol, hoe anderen zijn aangehaakt etc. U hoeft niet uw instelling te benoemen. Als een aspect door iemand wordt genoemd: herhaal het dan niet, maar stem: akkoord/eens.	
2	15 (22)	Effect invoering PB	Poll: Is er (op uw instelling) iets gebeurd als gevolg van de prestatieafspraken? <i>Poll schaal: nee niets, ja iets, ja veel, geen idee</i> Moderator Kunt u de poll toelichten, graag zo: Ja, bij ons is gebeurd. Of: bij ons is niets gebeurd omdat..... Als u namens een koepel meedoet: geef dan weer wat er volgens u is gebeurd door de prestatieafspraken (dus niet op een specifieke instelling). Als er iets is gebeurd: wat heeft daarbij vooral geholpen? Of heeft het effect versterkt? Begin je zin met: "Geholpen heeft....." Als er ook bijeffecten waren als gevolg van de prestatieafspraken, wilt u die dan ook noemen? (begin dan uw zin met: 'bijeffect van PA was.....omdat.....'). Dit	

			kan van alles zijn: betere samenwerking, andere manier van werken etc. U gaf zojuist aan wat er al dan niet is gebeurd. Kunt u nu ook aangeven wat daartoe precies de aanleiding was? Wat heeft er juist voor gezorgd dat er iets ging gebeuren (denk aan een element van de afspraken). We gaan bij de volgende vraag in op zaken die juist NIET zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken. We zijn benieuwd hoe u dat heeft ervaren.	
3	8 (30)	Contra productief/niet gebeurd	Poll: Zijn er ook zaken die juist NIET zijn gebeurd of die zijn blijven liggen als gevolg van de prestatieafspraken? <i>Poll schaal: Ja, ik twijfel, nee, weet niet</i> Moderator Denk hierbij ook aan zaken die juist contraproductief waren als gevolg van de prestatieafspraken. Kunt u uw antwoord weer toelichten? Als je plannen evalueert, loop je altijd het risico op het extra vestigen van aandacht op een specifiek punt. Misschien wordt het wel enorm uitgegroot. Daarom zijn we ook geïnteresseerd of de	
		intro		

			prestatieafspraken überhaupt onderwerp van gesprek waren, of dat de werking al een beetje in de plannen zat, of misschien meer op bestuurlijk niveau speelden dan op de werkvloer. Vandaar onze volgende vraag: zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder uw directe collega's of medestudenten? Poll: Zijn de prestatieafspraken gespreksonderwerp geweest in de afgelopen 4 jaar onder uw directe collega's of (als je student bent) medestudenten? <i>Poll: nee nooit, ja soms, ja vaak, ja dagelijks, weet niet</i> Moderator Kunt u weer uw poll toelichten (ik kies voor....want.....). Kunt u ook aangeven waar het gesprek onder uw collega's vooral over ging (gaat)? De review commissie constateert dat er in algemene zin sprake is van een kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs in de afgelopen 4 jaar. Is dat volgens u dankzij de prestatieafspraken of ondanks deze afspraken? Poll: Is de kwaliteitsverhoging in het hoger onderwijs volgens u dankzij de prestatieafspraken of ondanks deze afspraken? <i>Poll school: ondanks, mede dankzij, dankzij, weet niet</i>	
4	8 (38)	Wandelgang gesprek		
5	8 (46)	Reden kwaliteitsverhoging	intro	

			Moderator Kunt u uw poll heel kort toelichten?		
			Tot zover het verleden tot waar we nu staan. Laten we nu eens vooruitkijken naar de komende 3-5 jaar. De minister wil opnieuw graag tot kwaliteitsafspraken komen ten gunste van de onderwijskwaliteit. (om de kwaliteit van het hoger onderwijs verder te verhogen/te borgen). Wij hebben daar 3 vragen over: hoe zouden die afspraken er uit moeten zien, wat stelt u voor als proces om daartoe te komen en tot slot willen we graag nog een poll vraag stellen. Nu eerst: hoe moeten de kwaliteitsafspraken er volgens u uitzien.		
6	10 (56)	Welke procesafspraken in toekomst	Vraag: De minister wil tot kwaliteitsafspraken komen. Hoe moeten die er volgens u uitzien? Moderator Graag 1 suggestie per zin (dan maken we een top 5 of 10). Kunt u ook toelichten WAAROM u met deze suggestie komt?		
7	8 (64)	Proces om er te komen?	Vraag: Hoe moet het proces eruitzien waarbinnen de afspraken tot stand komen? Moderator Kunt u aangeven wat volgens u het beste proces is om		

			daar te komen? (denk aan wie meedenkt met de minister, wie op de instelling, hoe de besluitvorming moet gaan etc.). Ook hier graag 1 aspect + toelichting per zin.	
8	8 (72)	Haalbaarheid, realiseerbaarheid in context kwaliteit	Poll: Kun je volgens u de realisatie van de kwaliteitsafspraken afdwingen door middel van prestatiebekostiging? <i>Poll schaal: Onmogelijk; ligt eraan.; Ja natuurlijk; geen idee</i> Moderator Het gaat dus om of prestatiebekostiging als middel volgens u een goed vorm is om te komen tot een (nog) beter kwaliteit in het hoger onderwijs. Kunt u uw antwoord weer toelichten? Wilt u daarbij vermelden wat u in de poll heeft gestemd?	
		intro	We komen aan het einde van deze dialoog. Tot slot dadelijk nog 1 vraag: hebben we nog iets gemist?	
9	15 (87)	Uitsmijtvraag	Vraag: We zijn aan het einde van de dialoog gekomen. Zijn er nog zaken die te maken hebben met prestatiebekostiging die we hebben gemist? Noem ze dan nu. Moderator We gaan nu afsluiten. We zijn nog wel even benieuwd:	Hier kwamen eerder opmerkingen over: • wat is kwaliteit eigenlijk • dieper in gaan op vervolg van prestatieafspraken (doen we toch?) • Ontwikkelingen na 2012 niet meegenomen • De 'mechanics' van het systeem (zitten er wel in...al is deze

			Hoe vond u het om zo met elkaar in dialoog te zijn?	- suggestie wel heel specifiek) kosten/baten van PA - De maatschappelijke impact van PA (zit al een beetje in de eerste (opwarm) vraag, al zouden we deze als subvraag kunnen stellen) - Implementatie/aansturing van PA, vertaling werkvloer Hoe ervaren door werkveld? interessant - Ging niet over diversiteit - Alternatieven vormen van sturing zijn niet genoemd
		Dank en vervolg	Dank u wel voor uw input en tijd. Wij gaan met de input van de sessie van vandaag en morgen een rapportage maken. Die rapportage wordt aangeboden aan de Evaluatiecommissie die de uitkomsten van de dialoog zal betrekken in haar verdere bevindingen en aanbevelingen. In maart 2017 zal de Evaluatiecommissie haar eindrapportage aan de minister van OCW aanbieden. Voor nu: nogmaals dank en een hele prettige avond nog.	

Bijlage 4: Uitleg van de Synthetron methode

Synthetrons	Synthetrons zijn opmerkingen waar de groep het mee eens of oneens is. Dat ontstaat door stemmen in je eigen minigroep van 5 deelnemers. Als de meerderheid het dan eens is gaan de opmerkingen migreren. Steeds wordt bepaald of een mening verder mag migreren met de steun die dan ontstaat. Het resultaat is een lijst met synthetrons die meer of minder draagvlak hebben. Wij hebben die onderverdeeld in niveaus: ■ Top: > 90% eens ■ High: > 70 % ■ Medium: > 40% ■ Low :> 15% and ■ Bottom: < 15%.
Bipotrons	Bipotrons zijn meningen waarover men bipolair stemt. Zowel eens als oneens. Dat zijn nogal eens interessante meningen, want zij verdelen de groep en kunnen belangrijke discussiepunten zijn, die eerst opgelost moeten worden voordat je een onderwerp een stap verder kan brengen.

Bijlage 5: Contact details Synthetron

Synthetron is vertegenwoordigd in 15 landen.

Voor projecten en details van onze collega's in de rest van de wereld: zie www.synthetron.com

