

Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek
t.a.v. De heer E. de Groot
Postbus 123
2501 CC Den Haag

Onze ref. : 30246/JvdS/AH Leiden, 29 juni 2020
Telefoonnummer : 071 - 5188 806
Betreft : Bestuurlijke reactie bij de visitatierapporten Kenniscentra Hogeschool Leiden.

Geachte leden van de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek,

In de maanden november en december 2019 vonden de visitaties plaats van onze vijf kenniscentra¹. Onder leiding van twee voorzitters, dhr. Kloosterman en dhr. Van Aalst, zijn er ontwikkelingsgerichte en open gesprekken gevoerd. Het visitatieproces is door alle kenniscentra als waardevol ervaren. De bevindingen van de panels hebben hun neerslag gevonden in de visitatierapporten. De gegeven aanbevelingen zijn helder en geven richting aan de verdere ontwikkeling van de kenniscentra.

Begin 2018 heeft Hogeschool Leiden de aanzet gegeven om facultaire kenniscentra te organiseren waarin het onderzoek wordt gebundeld en lectoren een gezamenlijk onderzoeksprogramma opzetten. Door facultaire inbedding wordt zorggedragen voor een goede verbinding tussen onderzoek en onderwijs. De vijf kenniscentra zijn relatief jong en verschillen in hun ontwikkelingsfase. Juist daarom is besloten nu en gelijktijdig de visitaties van de kenniscentra te doen, omdat het ondersteunend is aan de doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden. Gekoppeld aan de visitatiereeks zijn er overkoepelende vragen geagendeerd – vragen gerelateerd aan beleid en positionering van onderzoek binnen de hogeschool. Door de visitatierapporten van de kenniscentra en reflectie op de overkoepelende vragen is een stand van zaken geschetst waarop de komende jaren voortgebouwd kan worden.

In overleg met CEKO, wordt de visitatiereeks afgesloten met één bestuurlijke reactie waarin wordt aangegeven welke vervolgstappen de hogeschool zet op basis van de reflectie op de overkoepelende vragen en aanbevelingen uit de visitatierapporten. Om de reactie in omvang beperkt te houden, worden de vervolgstappen samengebracht onder drie centrale en terugkerende thema's, namelijk profilering, impact op het werkveld en, als laatste, organisatie. Zoals aangegeven bij CEKO, is de bestuurlijke reactie vertraagd door de COVID-19-crisis.

¹ Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), Duurzaam Organiseren, Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP), Samen Redzaam en Vitaliteit En Eigen Regie (VEER).

Algemene terugkoppeling

Wij zijn verheugd met de (totaal)beoordeling van onze kenniscentra; vier van de vijf kenniscentra zijn beoordeeld met een 'voldoende' en één kenniscentrum, het LCAB, met een 'goed'. Alle panels hebben de impact (standaard 4) van het onderzoek als goed beoordeeld. Ook de kwaliteitszorg (standaard 5) voldoet voor alle kenniscentra. Op standaard 2, kwaliteit van het onderzoeksproces, werden de kenniscentra beoordeeld met een voldoende (3x) en goed (2x). Ten aanzien van profiel (standaard 1) en organisatie (standaard 3) werd door het LCAB goed gescoord en door de overige kenniscentra voldoende. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren kreeg een onvoldoende op standaard 1.

Gezien de ontwikkelingsfase van de kenniscentra is het beeld herkenbaar. Individuele lectoraten en onderzoeksgroepen bestaan sinds langere tijd en de panels hebben gezien dat er stevige onderzoeksprofielen zijn met aanzienlijke impact. Tegelijkertijd zijn vier van de vijf kenniscentra nog aan het begin in hun ontwikkeling naar een gezamenlijk onderzoeksprogramma met bijpassende organisatie.

Thema 1. Profilering

Een rode draad was dat alle panels opriepen tot meer focus of anders het beter verwoorden van de focus. We realiseren ons dat het tijd en moeite kost om een gezamenlijk profiel te krijgen, als kenniscentrum maar zeker ook als hogeschool. Kenniscentra kiezen ervoor om gezamenlijkheid te creëren door grotere thema's te kiezen waar meerdere lectoren op kunnen aansluiten. Hiermee is de transitie ingezet om het onderzoeksprogramma breder te trekken dan de onderzoekslijn van de lector. Op termijn kunnen rondom deze bredere thema's duurzame onderzoeksgroepen worden ingericht, waarin meerdere lectoren participeren. Als hogeschool staan we aan het begin van het proces waarin we de dialoog aangaan over nieuwe profileringsthema's; waar staat Hogeschool Leiden voor? Dit traject wordt uitgelijnd in de werkagenda Onderzoek 2021-2022 en vindt daarna zijn plek in het instellingsplan 2023-2029.

Bij alle kenniscentra werd de aanbeveling gegeven om een duidelijk en aansprekend verhaal te hebben over de visie en de inhoud van het onderzoek. Dit kan door het opzetten van een gemeenschappelijk onderzoeksprofiel met een overkoepelende slogan of het aanscherpen van doelen en thema's van het kenniscentrum.

Alle kenniscentra onderschrijven deze aanbeveling en hebben acties uitgezet. Het *kenniscentrum Duurzaam Organiseren*, dat een onvoldoende kreeg op standaard 1, is uitgebreid met een lectoraat 'Contextueel Veranderen'. Hiermee is het kenniscentrum op voldoende capaciteit qua lectoren. Dit is een goed startpunt voor het verder uitwerken van profiel en het onderzoeksprogramma dat eind 2020 gereed zal zijn. Het *kenniscentrum Samen Redzaam* kreeg complimenten voor het project 'kwetsbare gezinnen' waarin lectoren samen optrekken. Voortschrijdend inzicht leert dat op facultair niveau meer draagvlak is voor een visie die aangeeft dat er door middel van praktijkgericht onderzoek een bijdrage wordt geleverd aan het voorkomen van, dan wel ondersteunen bij, kwetsbaar burgerschap. De positief krachtige rol van het facultaire management, door panelleden zeer gewaardeerd, wordt voortgezet om samen met het onderwijs de verbindende visie te concretiseren. Bij het *kenniscentrum VEER* worden werkplannen van lectoren aangescherpt richting het profiel van het kenniscentrum. Ook binnen dit kenniscentrum is ervoor gekozen om samen te werken aan een gezamenlijk project, namelijk vitaliteit en eigen regie van studenten (in een later stadium aangevuld met docenten en andere medewerkers van de hogeschool). Samenwerking tussen lectoren wordt gecontinueerd bij de werkpakketten 'Zelf Vitaal' en 'Fysiek Vitaal' van Vitale Delta en het op te richten Medical Delta Living Lab Non-Farma_PZ. Het *kenniscentrum POP* heeft volgens het panel een duidelijke visie. Lectoren werken hier samen in onderwijsontwikkeling, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe lerarenopleidingen. Het *LCAB*, tot slot, kent een strategisch onderzoeksplan. Zij zetten in op het vergroten van de zichtbaarheid van het LCAB. Zij

grijpt de transformatie van het 'Leiden BioScience Park' tot 'innovatiedistrict' aan om het LCAB meer op de kaart te zetten.

Thema 2. Impact op het werkveld

De vijf panels hebben vastgesteld dat de impact van het onderzoek op het onderwijs over de breedte van de hogeschool goed is. Hiervoor is de hogeschool gecomplimenteerd. Echter, de stakeholder werkveld heeft een wisselende positie in de optiek van de kenniscentra en dit aspect verdient meer aandacht.

De ambitie van Hogeschool Leiden is om de nauwe relatie met het onderwijs te behouden én de kennis, ontwikkelt met en voor de praktijk, beter voor het voetlicht te krijgen. Dit hangt nauw samen met het thema profilering, waarin het eveneens gaat over de zichtbaarheid en herkenbaarheid naar buiten toe. De verschillende ontwikkelingsfasen van de kenniscentra laten zien dat impact op het werkveld een volgende stap is in het vormingsproces van een kenniscentrum; waar het LCAB en VEER duurzame samenwerkingsverbanden hebben, zijn andere kenniscentra in het stadium van visievorming. Ten aanzien van de output van de kenniscentra is de suggestie gedaan door de panelvoorzitters om de output van de kenniscentra te labelen naar de doelgroep voor wie de onderzoeksresultaten relevant zijn. De komende tijd wordt hogeschoolbreed gereflecteerd op de vraag wat er aan output binnen kenniscentra wordt geproduceerd en wat het gewenste niveau is.

De aanbevelingen richting de afzonderlijke kenniscentra, hoewel verschillend van insteek, raken aan impact. Bijvoorbeeld bij het LCAB doet het panel de aanbeveling om in te zetten op de verbreding van de multidisciplinaire samenwerking. Dit kenniscentrum geeft prioriteit aan het inventariseren van en invulling geven aan nieuwe samenwerkingsmogelijkheden met bedrijven en kennisinstellingen, in het bijzonder het Leiden BioScience Park. Dit ontwikkelpunt is continu van aard. Er is ingezet op grote, lange termijn, strategische samenwerkingen, waarvoor gebruik wordt gemaakt van verschillende NWO-financieringsinstrumenten. Voor het *kenniscentrum POP* geeft het panel als aanbeveling om meer aansluiting te zoeken met mainstream theorieën, waardoor de zichtbaarheid en toegankelijkheid van het onderzoek wordt vergroot. Door het aangaan van samenwerkingen, bijvoorbeeld het NIVOZ en andere lerarenopleidingen uit het land, wordt het perspectief van het kenniscentrum breder. Het *kenniscentrum Duurzaam Organiseren* zoekt naar evenwicht in de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld en evalueert dit evenwicht in de PDCA-cyclus. De aanbeveling om van het kenniscentrum een living lab te maken om zelf duurzaam organiserend te zijn wordt op korte termijn niet uitgevoerd, omdat men zich wil richten op visievorming en organisatie. Bij het *kenniscentrum Samen Redzaam* wordt er gezocht naar een passend communicatiemiddel om te communiceren over hun visie en behaalde doelstellingen aan studenten, docenten, professionals, cliënten en onderzoekers. *Kenniscentrum VEER* geeft aan door co-creatie cliënten actief te betrekken bij onderzoek; door structurele uitwisseling met een patiëntenvereniging of het betrekken van cliënten en andere relevante stakeholders bij de opzet en uitvoering van praktijkgericht onderzoek.

Thema 3. Organisatie

Volgens de panels is de positionering van de kenniscentra binnen de faculteiten een logische, omdat het er in elk geval voor zorgt dat de lectoraten voor het onderwijs duidelijk in beeld komen. Nu is het zaak om te komen tot het versterken van de organisatorische structuur, zodat er ruimte ontstaat voor het aangaan van meer onderzoekssamenwerking in de regio.

De aanbevelingen van de panels richten zich op de verdere inrichting van de onderzoeksondersteuning, het versterken van het bedrijfsmatige karakter van de kenniscentra en het overwegen van een promotie- en postdocbeleid. Per 2021 wordt de bekostiging van onderzoek binnen Hogeschool Leiden aangepast, mede in reactie op de visitatie. De bekostiging gaat via kenniscentra verlopen in plaats van per lectoraat. Elk

kenniscentrum krijgt een vaste voet in de financiering, waardoor een kenniscentrum een zelfstandig georganiseerde eenheid wordt. Het stelt kenniscentra in staat met de aanbevelingen van het visitatiepanel aan de slag te gaan. Daarbij is wel de vraag hoe de organisatie ingericht moet worden zodat er passende ondersteuning is voor de doorontwikkeling van de kenniscentra. In de dialoog die we voeren inventariseren we de ondersteuningsbehoeften per kenniscentrum en hoe we deze ondersteuning goed en efficiënt kunnen inrichten. Daarnaast kent de bekostiging straks een variabel deel afhankelijk van het aantal studenten, om hiermee de verbinding met het onderwijs te maken. En tot slot zijn er profileringsgelden waarmee de hogeschool accenten legt in het onderzoek. Tezamen biedt dit een goed uitgangspunt om de kenniscentra en het onderzoek binnen de Hogeschool Leiden verder te ontwikkelen.

Kenniscentra hebben acties uitgezet die bijdragen aan verdere inrichting. De *kenniscentra LCAB* en *Duurzaam Organiseren* zetten in op het genereren van inkomsten uit de derde geldstroom. Het LCAB werkt een plan uit om invulling te geven aan contractonderzoek als inkomstenbron, werkend vanuit het onderzoeksprofiel en signatuur van het kenniscentrum. Hiervoor worden marktpartijen benaderd. Ook worden mogelijkheden verkend voor facility sharing met partners op het Leiden BioScience Park. De *kenniscentra VEER* en *Samen Redzaam* werken samen met andere hogescholen aan een propositie (domein Zorg & Welzijn) voor het inrichten van een eigen derde cyclus voor het hbo. Hiermee verkennen zijn de verdere professionalisering van professionals en docent-onderzoekers.


Kwaliteit van het onderzoek

Niet als zodanig benoemd als thema, maar uiteraard van eminent belang is het borgen van de kwaliteit van het onderzoek. Zoals aangegeven onder het thema impact, besteden we de komende tijd aandacht aan de diversiteit in de output die gerealiseerd wordt binnen een kenniscentrum en de disseminatie daarvan (voor wie in welke vorm). We scherpen de criteria voor de PDCA-cyclus aan in navolging van de acties die zijn uitgezet onder de hier genoemde thema's. De gremia binnen kenniscentra die zijn ingericht voor het monitoren van de kwaliteit van onderzoek zullen in het komende jaar afstemmen met de hogeschoolbrede etische commissie om te komen tot een transparant kader voor kwaliteitsborging. Wij blijven doorlopend aandacht geven aan een kwaliteitszorgsysteem dat garandeert dat onderzoeksprojecten regelmatig en systematisch geëvalueerd worden.

Tot slot

Wij kijken terug op een bijzonder leerzaam en nuttig proces. Wij danken de panelleden voor de gedegenheid waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd. De bevestiging dat de ingeslagen weg een juiste is bemoedigt ons om nu ook de vervolgstappen te zetten voor verdere inrichting van de kenniscentra.

Met vriendelijke groet,



Joeri van den Steenhoven
College van Bestuur

College van Bestuur
Hogeschool Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
071-5 188 806
secretariaat.cvb@hsleiden.nl

www.hsleiden.nl