

Feiten,
cijfers en
ontwikkelingen



Brancherapport
Praktijkgericht
Onderzoek 2018



Vereniging Hogescholen

Brancherapport Praktijkgericht Onderzoek 2018

Feiten, cijfers en ontwikkelingen

Juni 2019

Voorwoord

Sinds de introductie van de hbo-lectoraten in 2001 hebben de Nederlandse hogescholen de opdracht om naast het verzorgen van hoger beroepsonderwijs ook praktijkgericht onderzoek te verrichten serieus opgepakt. Waar in de doelstelling van het wetenschappelijk onderzoek het accent vooral ligt op kennisontwikkeling, streven hogescholen met hun praktijkgericht onderzoek een meerledig doel na, te weten (i) versterking van de beroepspraktijk; (ii) verrijking en vernieuwing van het hoger beroepsonderwijs en (iii) kennisontwikkeling. Deze meerledige doelstelling brengt met zich mee dat de kwaliteitsbeoordeling van dit praktijkgericht onderzoek en de criteria die daaraan ten grondslag liggen niet naadloos aansluiten bij de werkwijze die hiervoor binnen het wetenschappelijk onderzoek is ontwikkeld. De CEKO stelde in 2018 vast dat de zoektocht naar adequate criteria voor een toepasselijke kwaliteitsbeoordeling op de drie genoemde doelstellingen binnen de hogescholen nog volop gaande is.

In 2018 beoordeelde de CEKO 23 rapporten van visitaties uit 2016, 2017 en 2018 volgens het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteit van Onderzoek¹ (BKO) uitgevoerde onderzoeksvisitaties. Evenals in 2017 bleef ook in 2018 het aantal beoordeelde onderzoeksvisitaties aanzienlijk achter bij de planning. De reden hiervoor was vooral dat hogescholen zich genoodzaakt zagen hun oorspronkelijk aangekondigde planning bij te stellen. Waar er in 2017 nog verschillende rapporten niet in behandeling konden worden genomen vanwege het ontbreken van een adequate bestuurlijke reactie op het visitatierapport, deed zich dat in 2018 nog nauwelijks voor.

Naast de beoordeling van de onderzoeksvisitaties bevat deze brancherapportage tevens de kwantitatieve gegevens omtrent de stand van zaken en ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek, de zogenaamde *Landelijke monitor*. De monitor brengt de nog steeds doorgaande groei van de investeringen in het praktijkgericht onderzoek in beeld.

In vergelijking met 2017 kan de CEKO vaststellen dat er sprake is van een verbetering van de algemene kwaliteitsbeoordeling van het toegepast onderzoek, maar dat er nog grote verschillen tussen instellingen bestaan. Daarbij lijkt de nogal eens gehoorde veronderstelling dat kleinere instellingen meer moeite hebben om hierin een goed kwaliteitsniveau te bereiken en te handhaven niet in algemene zin door de feiten te worden gestaafd.

Uit de in 2018 beoordeelde onderzoeksrapporten is voor de CEKO de opvolging van haar aanbevelingen uit de Brancherapportage 2017 nog niet af te lezen. Dit mag geen verbazing wekken omdat de in 2018 beoordeelde visitatierapporten in de meeste gevallen al waren afgerond voordat de Brancherapportage 2017 werd gepubliceerd. Reden voor de CEKO om verschillende aanbevelingen uit de rapportage over 2017 in de voorliggende Brancherapportage te herhalen.

De CEKO hoopt met deze Brancherapportage 2018 een bijdrage te leveren aan het voortgaande gesprek binnen en tussen de hogescholen en tussen de Vereniging Hogescholen en het Ministerie van OCW om tot een verdere professionalisering en versterking van de onderzoekstaak van het hbo te komen.

Frank van der Duijn Schouten,
Voorzitter Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO)

1 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 – Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen', Vereniging Hogescholen (oktober 2015)

Inhoud

Praktijkgericht onderzoek in 2018 (samenvatting) **6**

Aanbevelingen (samenvatting) **8**

1 Over de brancherapportage **10**

2 Praktijkgericht onderzoek in vogelvlucht **12**

2.1 Inhoudelijke focus van het praktijkgericht onderzoek **12** | 2.2 Onderzoeksfinanciering **16**

2.3 Personele inzet **17** | 2.4 Beleidsmatige ontwikkelingen **19**

Intermezzo – Betrokkenen aan het woord

We mogen meer benadrukken hoe belangrijk praktijkgericht onderzoek is **24** | Oplossen van complexe maatschappelijke problemen **25** | Structurele publiek-private samenwerking

vraagt om een lange termijn visie **26** | Samen gelijkspanning op de kaart zetten **27**

Bijdragen aan de dialoog over de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek **28**

Praktijkgerichtheid zit er goed in **29** | Goede vragen stellen **30**

3 Kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek **32**

3.1 Standaarden aan de hand waarvan het onderzoek wordt beoordeeld **32**

3.2 Beoordelingen per standaard **32** | 3.3 Standaard 1: Het onderzoeksprofiel en het

onderzoeksprogramma **35** | 3.4 Standaard 2: De organisatie van de onderzoekseenheid **35**

3.5 Standaard 3: De methodische kwaliteit van het onderzoek **35** | 3.6 Standaard 4:

De resultaten en impact van het onderzoek **36** | 3.7 Standaard 5: De kwaliteitsborging **36**

3.8 Eindoordeel **37**

4 Kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek **39**

4.1 Het belang van kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek **39** | 4.2 Het BKO op

hoofdpijnen **39** | Onderzoekmonitor **39** | Visitaties **39** | 4.3 De Commissie Evaluatie

Kwaliteit Onderzoek (CEKO) **40** | Aanpassingen beoordelingen door de CEKO **40**

Aanpassingen brancherapportage **40** | 4.4 Bevindingen van de CEKO **41**

4.4.1 Beoordeling visitatierapporten **41** | 4.4.2 *Frequentie van de visitaties* **42**

4.4.3 *Onafhankelijkheid en deskundigheid leden visitatiecommissies* **44**

4.4.4 *Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden* **44** | 4.4.5 *Consistentie*

kwaliteitsoordelen en inhoud visitatierapport **45** | 4.4.6 *Kwaliteit aanbevelingen* **45**

4.4.7 *Kwaliteit reacties op aanbevelingen* **45** | 4.4.8 *Algemene bevindingen* **46**

5 Conclusies en aanbevelingen **48**

5.1 Conclusies **48** | 5.2 Aanbevelingen **49** | 5.2.1 *Aanbevelingen aan de visitatiecommissies* **49**

5.2.2 *Aanbevelingen aan de Vereniging Hogescholen* **49** | 5.2.3 *Aanbevelingen aan de*

(Colleges van Bestuur van) individuele hogescholen **50** | 5.2.4 *Aanbevelingen aan de*

onderzoekseenheden **51** | 5.3 Tot slot **51**

Bijlagen **52**

Bijlage 1 – Leden CEKO **52**

Bijlage 2 – Visitatieplanning **53**

Praktijkgericht onderzoek in 2018

Volop in ontwikkeling

Het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen is volop in ontwikkeling, zowel kwalitatief als kwantitatief. De omvang van de financiering nam ten opzichte van voorgaande jaren verder toe, tot ruim 240 miljoen euro. Die groei uitte zich onder meer in toename van de aantallen lectoren en docent-onderzoekers tot respectievelijk 679 en 4.411. Tegelijkertijd steeg het percentage gepromoveerden in beide groepen.²

Focus op maatschappelijke uitdagingen

Samen met de beroepspraktijk richten de lectoren en docent-onderzoekers hun onderzoeksprojecten op tien thema's die aansluiten bij één of meer van de maatschappelijke uitdagingen waar Nederland en de wereld mee te maken hebben, waaronder het leefbaar houden van de gebouwde omgeving, verduurzaming van de voedselvoorziening en het behoud van kwaliteit en toegankelijkheid van onderwijs en gezondheidszorg. Per hogeschool wordt op basis van de regionale behoefte verdere focus aangebracht.

In 2018 is voor alle hogescholen in kaart gebracht welke lectoraten, centres of expertise en fieldlabs waar in Nederland gevestigd zijn en wat hun precieze focus is. Dit is gepubliceerd in de *Atlas onderzoek met impact*. Doel van de Atlas is onder meer om inhoudelijke afstemming en verdere zwaartepuntvorming te bevorderen. De eveneens in 2018 uitgebrachte publicatie *Impact in Europe – Research by Dutch Universities of Applied Sciences* geeft een beeld van de bijdrage die het praktijkgericht onderzoek levert op Europees niveau.

Versterken en faciliteren

Ook op beleidsmatig vlak is het afgelopen jaar veel gebeurd. Zo is in april 2018 het Sectorakkoord hbo ondertekend door hogescholen, het ministerie van OCW en de studentenbonden ISO en LSVB. Versterking van het praktijkgericht onderzoek is één van de onderwerpen in het Sectorakkoord. Verder zijn in 2018 verschillende publicaties uitgebracht met aanbevelingen en richtlijnen ten behoeve van het praktijkgericht onderzoek, waaronder het rapport *Meer waarde met hbo – Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hbo*, dat zich richt op de waardecreatie van het praktijkgericht onderzoek, en het *Verenigingskader Centres of Expertise*, dat is bedoeld om de doorontwikkeling van de centres te faciliteren.

² In deze brancherapportage zijn de meest recente cijfers over de omvang van het praktijkgericht onderzoek gebruikt. Deze cijfers zijn van 2017.

Oog voor kwaliteit

Uit de door externe commissies uitgevoerde visitaties blijkt dat de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek ruim voldoende is. In 2018 kregen slechts enkele onderzoekseenheden een onvoldoende en dan alleen op een deelaspect (*onderzoeksprofiel, organisatie, of evaluatie van het onderzoek*), niet op het geheel. Op de deelaspecten *onderzoeksmethodiek* en *relevantie van het onderzoek* scoorden alle onderzoekseenheden een voldoende of hoger. Drie keer werd op deze deelaspecten zelfs de beoordeling excellent gegeven.

Het beeld van de kwaliteitszorg op basis van de visitatierapporten is gematigd positief. In 2018 bleek dat ongeveer een kwart van de voorgelegde rapporten en/of de reactie daarop vanuit het College van Bestuur, niet voldoet aan de criteria uit het BKO. Daar staat tegenover dat ongeveer een derde van de getoetste rapporten een goede beoordeling kreeg; de overige rapporten een voldoende.

Aanbevelingen

Op basis van de in 2018 getoetste visitatierapporten en reacties doet de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek een aantal aanbevelingen ten aanzien van de kwaliteitszorg, met als kernpunten:

- Verbeter de leesbaarheid van rapporten in het algemeen door toevoeging van contextuele informatie, inclusief historie, en verbeter de begrijpelijkheid van de beoordelingen door meer concrete onderbouwing ervan;
- Zorg voor onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring met betrekking tot het visitatieproces, al dan niet middels centraal georganiseerde cursussen of trainingen;
- Versterk de actieve betrokkenheid van het College van Bestuur bij het visitatieproces.

Deels betreft het nieuwe aanbevelingen en deels een herhaling van eerdere aanbevelingen omdat een deel van de bevindingen in 2018 overeenkwamen met bevindingen in 2017. Dat laatste is overigens niet onverwacht, omdat veel visitaties al hadden plaatsgevonden voordat de vorige brancherapportage met aanbevelingen is gepubliceerd.

Al met al concludeert de CEKO dat er veel positieve ontwikkelingen zijn in het praktijkgericht onderzoek. Als ook de kwaliteitszorg de aandacht krijgt die zij verdient, heeft de CEKO er het volste vertrouwen in dat het praktijkgericht onderzoek in de toekomst nog verder zal verbeteren.

Aanbevelingen

Aanbevelingen aan de visitatiecommissies:

- Neem relevante informatie uit het zelfevaluatierapport mee in het visitatierapport.
- Idem voor de resultaten van de vorige evaluatie (historie).
- Neem kennis van deze brancherapportage, alsmede enkele eerder uitgebrachte visitatierapporten bij de voorbereiding op een visitatie.

Aanbevelingen aan de Vereniging Hogescholen:

Met betrekking tot kwaliteitszorg in het algemeen:

- Formuleer kwaliteitscriteria en kwaliteitsindicatoren voor het praktijkgericht onderzoek.
- Stimuleer het gesprek over criteria voor samenhang en levensvatbaarheid van een onderzoekseenheid.
- Extraheer kenmerken van kwalitatief goede visitatierapporten en neem deze mee in visitatierichtlijnen en trainingsmateriaal.

Met betrekking tot aanpassingen van het BKO:

- Pas het voorschrift ten aanzien van de onafhankelijkheidsverklaringen aan om te voldoen aan de AVG.
- Vervang het voorschrift met betrekking tot de aselecte steekproef door het voorschrift dat een te beoordelen onderzoeksgroep zelf aangeeft welke vijf à 10 resultaten ze als kenmerkend beschouwt voor de kwaliteit van hun onderzoek.

Aanbevelingen aan de (Colleges van Bestuur van) individuele hogescholen:

Met betrekking tot de (rekrutering van) visitatiecommissies:

- Laat visitaties van kleine onderzoeksgroepen binnen hetzelfde domein, maar bij verschillende hogescholen, gezamenlijk uitvoeren.
- Rekruteer leden van de visitatiecommissie slechts bij hoge uitzondering uit de eigen instelling.
- Beperk de rol van externe expertise bureaus tot logistiek en het secretariaat van het visitatieproces.
- Zorg dat in ieder geval de secretaris van de visitatiecommissie bekend is met de principes van kwaliteitszorg en visitaties.
- Formaliseer het proces van samenstelling van de visitatiecommissies, met de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid op het niveau van het College van Bestuur.
- Geef aan visitatiecommissies een nadere toelichting op het BKO-kader mee.

Met betrekking tot de follow-up van visitaties:

- Geef als College van Bestuur bij iedere onderzoeksvisitatie een eigenstandig, inhoudelijk en afgewogen oordeel over de visitatie en de door de onderzoekseenheid geformuleerde follow-up van de visitatie.

Met betrekking tot het onderzoeksbeleid in het algemeen:

- Houd onderzoeksgroepen voor de langere termijn in stand om kwaliteitsverbetering mogelijk te maken.

Aanbevelingen aan de onderzoekseenheden:

- De aanbeveling aan visitatiecommissies om van deze brancherapportage, alsmede enkele visitatierapporten kennis te nemen bij de voorbereiding op een visitatie, geldt ook voor de onderzoekseenheden.
- Gebruik de ronde van 'herstel van feitelijke onjuistheden' mede om het concept visitatierapport te beoordelen op waargenomen discrepanties tussen eindoordeel en de toonzetting van het rapport.

_____ 1

Over de brancherapportage

Sinds 2001 hebben de Nederlandse hogescholen de opdracht om naast het verzorgen van hoger beroepsonderwijs ook praktijkgericht onderzoek te verrichten. Hogescholen streven met hun praktijkgericht onderzoek een meerledig doel na, te weten:

- versterking van de beroepspraktijk;
- verrijking en vernieuwing van het hoger beroepsonderwijs;
- kennisontwikkeling.

Hogescholen hebben met elkaar op brancheniveau een kader vastgesteld voor de kwaliteitsbeoordeling van dit praktijkgericht onderzoek en de criteria die daaraan ten grondslag liggen. Eén en ander is vastgelegd in het in 2015 vastgestelde Brancheprotocol Praktijkgericht Onderzoek voor de jaren 2016-2022 (BKO 2016-2022). De pijlers van het BKO 2016-2022 worden gevormd door de onderzoekmonitor – feiten en cijfers over de ontwikkeling van de omvang van het praktijkgericht onderzoek – en de visitaties van onderzoekseenheden door externe commissies.

Een speciaal daartoe ingestelde commissie, de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) houdt toezicht op de uitvoering van het BKO met als doel de kwaliteitsborging van het praktijkgericht onderzoek te verbeteren. De commissie evalueert de werking van het BKO en doet aanbevelingen ter verbetering. Zij doet dit door middel van een jaarlijkse rapportage, de Brancherapportage Praktijkgericht Onderzoek, en waar zij dit nodig acht via individuele gesprekken met bestuurders van hogescholen.

Momenteel leest u de Brancherapportage Praktijkgericht Onderzoek 2018. In deze rapportage vindt u feiten en cijfers over (ontwikkelingen in) de focus, omvang en kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek, alsmede het verslag en de aanbevelingen van de CEKO met betrekking tot de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek.

Deze Brancherapportage geeft een beeld van het praktijkgericht onderzoek dat door hogescholen wordt uitgevoerd en geeft antwoord op vragen als: Op welke thema's richt het onderzoek zich? Hoeveel wordt in het onderzoek geïnvesteerd? Hoeveel mensen zijn erbij betrokken? Welke beleidsmatige ontwikkelingen hebben invloed op het praktijkgericht onderzoek? Maar ook: Hoe wordt het praktijkgericht onderzoek door derden beoordeeld? En: Hoe wordt omgegaan met kwaliteitszorg?

Daarmee beoogt deze Brancherapportage niet alleen te informeren, maar tevens een bijdrage te leveren aan het voortgaande gesprek binnen én tussen hogescholen, tussen de Vereniging Hogescholen en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en tussen andere belanghebbenden, om zo tot een verdere professionalisering en versterking van de onderzoekstaak van het hbo te komen.

Niet alles
●●● wat telt,
● kan worden
●●●● geteld

**En niet alles
wat kan
worden geteld,
telt**

Albert Einstein

Praktijkgericht onderzoek in vogelvlucht

Het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek is onderdeel van de maatschappelijke opdracht aan hogescholen. Het onderzoek draagt bij aan de versterking van de kennisbasis en de beroepspraktijk en heeft daarnaast tot doel het hoger beroeps- onderwijs zelf inhoudelijk actueel te houden, verder te verbeteren en te innoveren. Dit hoofdstuk geeft een beeld van de inhoud en omvang van het praktijkgericht onderzoek dat hogescholen uitvoeren.

2.1 Inhoudelijke focus van het praktijkgericht onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen richt zich op thema's die aansluiten bij één of meer van de maatschappelijke uitdagingen waar Nederland en de wereld mee te maken hebben. Er komen vragen aan de orde als: Hoe kunnen mensen met een psychische beperking meer in de maatschappij worden betrokken? Wat komt er – technisch, bestuurlijk en maatschappelijk – kijken bij de verduurzaming van jaren '70 flatgebouwen? Hebben cybercriminelen een andere persoonlijkheid dan gewone criminelen?

De focus op maatschappelijke uitdagingen is duidelijk zichtbaar in de tien centrale thema's die de hogescholen hebben gekozen voor het richting geven van hun onderzoek:





- Thema 1** Gezondheid: zorg en vitaliteit
- Thema 2** Onderwijs en talentontwikkeling
- Thema 3** Veerkrachtige samenleving: in wijk, stad en regio
- Thema 4** Slimme technologie en materialen
- Thema 5** De gebouwde omgeving: duurzaam en leefbaar
- Thema 6** Duurzaam transport en intelligente logistiek
- Thema 7** Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening
- Thema 8** Energie en energievoorziening
- Thema 9** Kunst en creatieve industrie
- Thema 10** Ondernemen: verantwoord en vernieuwend


Individuele hogescholen kunnen zich specifiek op één thema richten, of op meerdere thema's actief zijn. Binnen een thema richten onderzoekseenheden zich op deelaspecten die aansluiten bij de door de individuele hogescholen gekozen focus, waarbij regionale ontwikkelingen en de specifieke vragen die daaruit voortkomen, een belangrijke rol spelen.

De onderzoeksactiviteiten kunnen op verschillende – elkaar niet uitsluitende – manieren worden vormgegeven:

- **Lectoraten:** één of meer lectoren ondersteund door een kenniskring (docent-onderzoekers en externe deskundigen). Om de samenwerking tussen lectoren van verschillende hogescholen te stimuleren zijn lectorenplatforms opgericht. De platforms hebben tot doel om lectoren in Nederland in open en actieve verbanden samen te brengen op inhoudelijke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld sport & bewegen, circulaire economie of smart industry.
- **Centres of Expertise:** samenwerkingsverbanden waarin één of meer hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren gericht op het realiseren van toekomstbestendig hoger beroepsonderwijs en het innoveren van de beroepspraktijk op een bepaald onderwerp, zoals bijvoorbeeld bio-based, leren met ICT of cleantech.
- **Labs of werkplaatsen:** werkvormen waarin studenten, onderzoekers en bedrijven en instellingen gezamenlijk werken aan het ontwikkelen van kennis en innovaties. Zij doen dit in een levensechte experimenteeromgeving. Denk hierbij aan stadswijken, bedrijven of instellingen of gezamenlijke laboratoria op scienceparken. Voorbeelden van labs en werkplaatsen zijn de werkplaatsen Sociaal Domein, het Sensorlab en het Civil Society Lab.

Tabel 1 op de volgende pagina toont of en op welke manier hogescholen actief zijn op ieder van de tien thema's.

-  heeft een lector op dit thema
-  lector is verbonden aan een lectorenplatform dat valt onder dit thema
-  heeft een Centre of Expertise op dit thema
-  is actief in de vorm van labs en werkplaatsen op dit thema

Instellingen waarbij geen  staat, zijn óf niet actief op dat thema óf de lector heeft dit thema niet aangevinkt in de lectorenenquête.

Lectoren, platforms, en Centres of Expertise kunnen onder meerdere thema's vallen en daardoor meerdere keren voorkomen in de tabel.

Tabel 1 Activiteit hogescholen op ieder van de tien thema's



	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4
Aeres Hogeschool				
Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten				
ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten				
Avans Hogeschool				
Christelijke Hogeschool Ede				
Codarts Hogeschool voor de Kunsten				
De Haagse Hogeschool				
Design Academy Eindhoven				
Driestar hogeschool				
Fontys Hogescholen				
Gerrit Rietveld Academie				
Hanzehogeschool Groningen				
HAS Hogeschool				
Hogeschool de Kempel				
Hogeschool der Kunsten Den Haag				
Hogeschool Inholland				
Hogeschool Ipabo				
Hogeschool Leiden				
Hogeschool Rotterdam				
Hogeschool Utrecht				
Hogeschool van Amsterdam				
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen				
Hogeschool voor de Kunsten Utrecht				
Hotelschool The Hague				
HZ University of Applied Sciences				
Katholieke Pabo Zwolle				
NHL Hogeschool				
NHTV internationaal hoger onderwijs Breda				
Saxion				
Stenden hogeschool				
Van Hall Larenstein University of Applied Sciences				
Viaa				
Windesheim				
Zuyd Hogeschool				



Thema 5

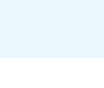
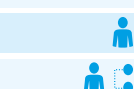
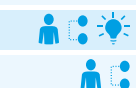
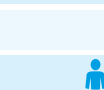
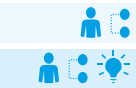
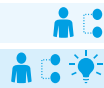
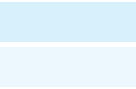
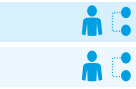
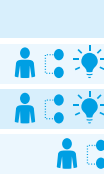
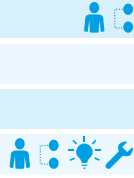
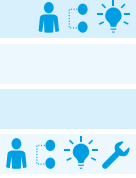
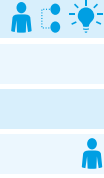
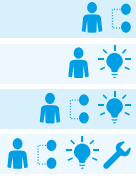
Thema 6

Thema 7

Thema 8

Thema 9

Thema 10



2.2 Onderzoeksfinanciering

Noot: De cijfers in deze paragraaf betreffen de cijfers over 2017. Cijfers over 2018 komen in de loop van 2019 beschikbaar en worden meegenomen in de brancherapportage 2019 die in 2020 wordt uitgebracht.

In 2017 concludeerde de Commissie Pijlman dat de omvang van het praktijkgericht onderzoek bij hogescholen nog (te) bescheiden is om een krachtige positie te kunnen innemen in de Nederlandse kennisinfrastructuur. Mede daarom hebben hogescholen de ambitie uitgesproken om hun onderzoeksactiviteiten verder te laten groeien (zie ook paragraaf 1.5). De cijfers voor 2017 laten ook een verdere groei zien; het totale onderzoeksbudget groeide met ongeveer 13% ten opzichte van het voorgaande jaar tot ruim 244 miljoen euro. Dit is 5,8% van de totale uitgaven in het hbo. In 2016 was dit nog 5,2%. Gemiddeld was de financiële inzet 6,4 miljoen euro per hogeschool, met een variatie van 100.000 euro voor een kleine hogeschool tot 28 miljoen euro voor één van de grote hogescholen.

Het totaal bedrag voor onderzoeksfinanciering is de optelsom van inzet van gelden afkomstig van verschillende financieringsbronnen. In totaal worden vier geldstromen onderscheiden: de eerste geldstroom bestaat uit geld uit de rijksbijdrage aan hogescholen; de tweede geldstroom bestaat uit geld dat door zelfstandige onderzoeksfinanciers (bijvoorbeeld NWO, SIA en ZonMw) is toegekend en dat is verworven in (vooral) nationale of internationale competitie; de derde geldstroom omvat geld dat op basis van een contract door een opdrachtgever wordt betaald voor het uitvoeren van onderzoek. Tot slot is er nog de categorie overig, waaronder bijvoorbeeld donaties van alumni of sponsorgelden worden begrepen.

Het grootste deel van de ingezette financiële middelen was afkomstig uit de eerste geldstroom, namelijk ruim 135 miljoen euro. Dit was 5% meer dan in 2016. Gemiddeld was de financiële inzet uit de eerste geldstroom 3,7 miljoen euro per hogeschool, met een variatie van 100.000 euro voor een kleine hogeschool tot 16 miljoen euro voor één van de grote hogescholen. De grootste relatieve groei zat in de categorie overig, namelijk 94%. Deze categorie is echter veruit de kleinste van de vier. De grootste absolute groei zat in de tweede geldstroom, die van ruim 60 miljoen in 2016 naar ruim 79 miljoen in 2017 groeide, een toename van 31%. De derde geldstroom bleef stabiel op 24 miljoen euro.

Tabel 2 geeft een overzicht van de financiële omvang van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen voor de jaren 2012-2017. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat bij de overgang naar het nieuwe BKO de definitie van de geldstromen is veranderd, waardoor de deelcijfers voor de verschillende geldstromen voor de periode tot en met 2015 zich moeilijk laten vergelijken met de deelcijfers voor 2016 en 2017.

Tabel 2 Financiële omvang praktijkgericht onderzoek aan hogescholen (inclusief groeipercentages)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eerste geldstroom	97.815	99.241	108.311	117.284	129.171	135.500
		▲ 1%	▲ 9%	▲ 8%	▲ 10%	▲ 5%
Tweede geldstroom	19.967	19.728	18.232	43.087	60.380	79.335
		▼ -1%	▼ -8%	▲ 136%	▲ 40%	▲ 31%
Derde geldstroom	5.883	4.068	5.453	19.066	24.417	24.349
		▼ -31%	▲ 34%	▲ 250%	▲ 28%	■ 0%
Overig	41.552	39.262	39.626	4.677	2.644	5.141
		▼ -6%	▲ 1%	▼ -88%	▼ -43%	▲ 94%
Totaal	165.217	162.299	171.621	184.114	216.612	244.325
		▼ -2%	▲ 6%	▲ 7%	▲ 18%	▲ 13%

2.3 Personele inzet

Het toegenomen onderzoeksbudget is terug te zien in het aantal lectoren. Het aantal lectoren nam toe van 646 in 2016 naar 679 in 2017. Ook het aantal docent-onderzoekers nam licht toe, van 4363 naar 4.411.

Er is ook een toename van de gemiddelde onderzoeksaanstelling van docent-onderzoekers. Gemiddeld wordt er 0,29 fte per docent-onderzoeker besteed aan onderzoek. Hierdoor is het totaal aantal FTE dat door docent-onderzoekers wordt besteed aan onderzoekstaken toegenomen van in totaal 1.169 FTE in 2016 naar 1.273 FTE in 2017.

Het totaal aantal promovendi is in 2017 verminderd ten opzichte van 2016, namelijk van 944 naar 868. Hun gemiddelde onderzoeksaanstelling bleef ongeveer gelijk, op net iets minder dan een halve FTE.

Meer informatie over de gemiddelde personele inzet per lectoraat in 2017 is te vinden in figuur 1.

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de ontwikkelingen in de personele inzet in de periode van 2012 tot en met 2017.

Tabel 3 Personele omvang praktijkgericht onderzoek aan hogescholen (aantal personen, aantal fte, percentage gepromoveerd)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lectoren aantal	582 (0,56)	596 (0,58)	592 (0,61)	634 (0,6)	646 (0,63)	679 (0,6)
% gepromoveerd	77%	77%	85%	85%	90%	91%
Docent onderzoekers	3447 (0,26)	3407 (0,27)	3548 (0,29)	3603 (0,27)	4363 (0,27)	4411 (0,29)
% gepromoveerd	15%	16%	17%	20%	18%	20%
Promovendi aantal	788 (0,42)	836 (0,45)	865 (0,44)	919 (0,47)	944 (0,45)	856 (0,46)
		6%	3%	6%	3%	-9%

Figuur 1 Gemiddelde onderzoekseenheid in 2017



Er is een 'omzet' van K€ 335 per jaar;



De lector is gepromoveerd en heeft een aanstelling van 0,6 fte;



Er werken 6 (docent-) onderzoekers mee in de onderzoekseenheid voor in totaal 1,9 fte;



1 van de (docent-)onderzoekers is gepromoveerd;



Er werkt 1 promovendus die gemiddeld 0,5 fte tijd besteedt aan het promotietraject;



Er werkt 1 persoon in de ondersteuning die gemiddeld 0,4 fte tijd besteedt aan de onderzoekseenheid.

2.4 Beleidsmatige ontwikkelingen

In 2016 presenteerden hogescholen hun strategische agenda voor het praktijkgerichte onderzoek: *Onderzoek met Impact (2016-2020)*. Eerder genoemde tien thema's worden hierin genoemd. Daarnaast wordt de ambitie om verder te groeien kracht bijgezet en zijn ambities ten aanzien van samenwerking, de beoogde impact en de kwaliteit geformuleerd. Er zijn in totaal negen ambities uitgesproken:

- 1 Een substantiële toename van de maatschappelijke en economische impact op de tien thema's.
- 2 Verdere versteviging van de wisselwerking tussen praktijkgericht onderzoek en onderwijs.
- 3 Uitbouw van de positie als de kennispartner voor het midden en klein bedrijf en de publieke sector.
- 4 Toename van duurzame samenwerking met de beroepspraktijk (publiek en privaat) en met relevante kennispartners zoals universiteiten, TNO/TO2-, KNAW- en NWO-instituten.
- 5 Een doorontwikkeling van de kwaliteitsborging voor praktijkgericht onderzoek.
- 6 Een substantiële toename van de onderzoeksinzet op de genoemde thema's.
- 7 Een aantoonbare ontwikkeling binnen de sector van verdere zwaartepuntvorming en onderlinge afstemming (focus en massa) gelieerd aan de tien thema's.
- 8 Een doorontwikkeling en uitbouw van het portfolio van CoE's, living labs en proeftuinen als netwerk van interfaces tussen onderwijs, kennis en praktijk.
- 9 Een verdere uitbouw van het UAS-profiel (Universities of Applied Science) via internationale en Europese netwerken, samenwerkingsverbanden en gezamenlijke onderzoeksprogramma's.

Sinds 2016 zijn er verschillende initiatieven opgestart die moeten bijdragen aan het realiseren van de ambities. Een deel van die initiatieven heeft in 2018 zichtbaar resultaat opgeleverd of zal dat naar verwachting in 2019 doen, maar een deel heeft ook al in 2017 een effect gehad.

Zo is in 2016 het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO) gepresenteerd en is de nieuwe Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) onder voorzitterschap van Frank van der Duijn Schouten van start gegaan.

Parallel hieraan is voorlichting gegeven over het nieuwe kwaliteitszorgregime.

Ook de voorliggende brancherapportage is een effect van het BKO.

Verder heeft de Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat haar Advies over kwaliteitscriteria voor praktijkgericht onderzoek en het lectoraat gepresenteerd. Daarin staan onder meer de aanbevelingen aan de Vereniging Hogescholen om medeopdrachtgever te worden van de herziening van de Nederlandse Gedragscode voor Wetenschapsbeoefening en om een vervolgoopdracht te geven voor een advies over functies, functiebenamingen en functiedifferentiatie. De aanbevelingen hebben geleid tot de start van een aantal nieuwe initiatieven.

De hiernavolgende tijdlijn brengt de in 2018 opgeleverde resultaten chronologisch in beeld. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen aan de ene kant publicaties met afspraken, richtlijnen en/of aanbevelingen die beleidsmatig bijdragen aan (de kwaliteit van) het praktijkgericht onderzoek en aan de andere kant financieringsinstrumenten en andere praktische bijdragen.

Beleidsmatige resultaten

Figuur 2

Beleidsmatige en praktische resultaten die bijdragen aan (de kwaliteit van) het praktijkgericht onderzoek, opgeleverd in 2018. Een korte toelichting op ieder van deze resultaten is te vinden op de pagina's 22 en 23.

Maart

Brancherapport Kwaliteit Praktijkgericht Onderzoek 2016-2017

Feiten, cijfers en ontwikkelingen



April

Sectorakkoord hbo 2018

Overeenkomst tussen hogescholen, studenten en het ministerie



September

Rapport Meer waarde met hbo

Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs

September

Gedragscode wetenschappelijke integriteit

Gezamenlijk ontwikkeld met de (koepels van) onderzoeksorganisaties in Nederland



Oktober

Verenigingskader Centres of Expertise

Ter ondersteuning van de doorontwikkeling van de Centres

December

Notitie werkgroep functieprofielen onderzoek

Praktische resultaten



Maart

Voorstel voor verdeling van de in het regeerakkoord 2017 aangekondigde extra middelen voor praktijkgericht onderzoek

Januari

Hbo-postdocprogramma uitgevoerd door Regieorgaan SIA

Ter ondersteuning van hogescholen bij het aantrekken van meer gepromoveerden



April

Online publicatie 'Atlas Onderzoek met Impact'

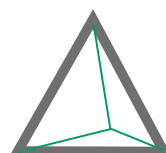
Een overzicht van wie, wat en waar



Juni

Publicatie 'Impact in Europe - Research by Dutch Universities of Applied Sciences'

Aangeboden aan DG Innovatie & Research



November

Bekendmaking Deltapremie

Prijs voor lectoren die met hun onderzoek een uitzonderlijke maatschappelijke impact hebben



December

Horizon2020

Training voor het ontwikkelen van Europese projectvoorstellen

Toelichting bij figuur 2 Beleidsmatige en praktische resultaten die bijdragen aan (de kwaliteit van) het praktijkgericht onderzoek, opgeleverd in 2018 (op alfabetische volgorde)

Atlas Onderzoek met Impact. De Atlas maakt zichtbaar hoe en waar invulling wordt gegeven aan de tien onderzoeksthema's. De Atlas geeft een overzicht van lectoren, lectorenplatforms, Centres of Expertise en laboratoria / werkplaatsen per onderzoeksthema, met als doel het bevorderen van de onderlinge afstemming en samenwerking binnen en tussen hogescholen, maar ook met andere onderzoekers, bedrijven, overheden en andere stakeholders. De Atlas is beschikbaar via vereniginghogescholen.nl/atlas.

Brancherapport Kwaliteit Praktijkgericht Onderzoek 2016-2017 – Feiten, cijfers en ontwikkelingen. Dit is de eerste rapportage van de CEKO binnen het nieuwe BKO. Naast een beschrijving van de stand van zaken van de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek, bevat dit rapport een negental aanbevelingen, onder meer ten aanzien van de samenstelling van de visitatiecommissies, de kwaliteitscriteria en -indicatoren, en de bestuurlijke reacties. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op dit rapport en wat hiermee is gedaan (paragraaf Terugblik).

Deltapremie. De Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA ontwikkelden samen een nieuwe toonaangevende prijs voor lectoren van hogescholen: de Deltapremie. Een prijs van € 500.000 voor lectoren die door de jaren heen keer op keer op bijzondere wijze het verschil hebben weten te maken door de maatschappelijke impact van hun onderzoek. De premie beoogt ook bij te dragen aan de onderzoekscultuur in het hbo en aan de doorontwikkeling van de identiteit van het praktijkgericht onderzoek.

Gedragscode wetenschappelijke integriteit. De gedragscode is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen KNAW, NFU, NWO, TO2-federatie, Vereniging Hogescholen en de Vereniging van Universiteiten. De gedragscode is toepasbaar op zowel fundamenteel als toegepast en praktijkgericht onderzoek en bevat duidelijke normen die onderzoekers kunnen toepassen in de dagelijkse praktijk. De gedragscode was voor meerdere hogescholen (mede) aanleiding voor de aanstelling van ethische commissies.

Hbo-postdocprogramma. Dit nieuwe subsidieprogramma wordt uitgevoerd door Regieorgaan SIA. Het programma ondersteunt hogescholen bij het aantrekken van meer gepromoveerden door een follow-up voor gepromoveerde docenten in het hbo te creëren. Projecten worden door SIA beoordeeld op: 1) kwaliteit van de onderzoekactiviteiten van de kandidaat; 2) verwevenheid onderzoek en onderwijs; en 3) continuïteit en duurzame inbedding van de postdoc in de hogeschool en aanwijsbare impuls aan de professionalisering van het praktijkgericht onderzoek in het hbo.

Horizon2020-training. De Vereniging Hogescholen organiseerde samen met de RVO en SIA een training over het schrijven van onderzoeksprojectvoorstellen in het kader van het Horizon2020 subsidieprogramma. Er deden ruim 40 medewerkers van 20 hogescholen mee aan deze training.

Impact in Europe - Research by Dutch Universities of Applied Sciences.

Deze publicatie is door de Vereniging Hogescholen samen met de UAS12 gemaakt en aangeboden aan Jean-Eric Paquet, DG Research & Innovation. De publicatie is sindsdien al vele malen door hogescholen gebruikt voor profileringsdoeleinden.

Meer waarde met hbo – Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs. Dit rapport geeft antwoord op vragen met betrekking tot de maatschappelijke waarde creatie van het praktijkgericht onderzoek en daarnaast enkele aanbevelingen doet ter verdere verbetering van de waarde creatie en zichtbaarheid ervan.

Notitie werkgroep functieprofielen. Deze werkgroep heeft in 2018 een analyse uitgevoerd naar de functieprofielen onderzoek bij 28 hogescholen. Op basis daarvan heeft de werkgroep eind 2018 een notitie opgesteld – in lijn met de opdracht aan de werkgroep om een advies te geven ten aanzien van de functies op het gebied van onderzoek – die in 2019 in de Vereniging zal worden besproken. De werkgroep vloeit voort uit het advies van de Commissie Pijlman *Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat* uit 2017 en heeft als doel meer eenduidigheid te scheppen ten behoeve van de kwaliteit (sbewaking) en ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek.

Sectorakkoord hbo 2018. Het akkoord is ondertekend door hogescholen, het ministerie van OCW en de studentenbonden ISO en LSVB. In het akkoord zijn de kwaliteitsafspraken voor het hoger beroepsonderwijs, de wijze van profilering van de hogescholen en de gedeelde prioriteiten voor de periode 2019 tot 2022 vastgelegd. Versterking van het praktijkgericht onderzoek is één van de onderwerpen in het akkoord, dat zich onder andere vertaalt in het voornemen om de capaciteit van onderzoeksgroepen uit te breiden. Ook is in het kader van het akkoorden in samenwerking met het ministerie van OCW, regieorgaan SIA en onderzoeksbureau Birch, een verkenning gestart om per thema in kaart te brengen waar het praktijkgericht onderzoek nu staat en wat het toekomstbeeld is. Op basis daarvan zullen in 2019 aanbevelingen worden gedaan voor de toekomst.

Verenigingskader Centres of Expertise. Dit kader beoogt de herkenbare en succesvolle doorontwikkeling van de Centres te stimuleren en te faciliteren. Het richt zich onder andere op de herkenbaarheid van Centres naar buiten toe, de bijdrage van Centres aan de kwaliteit van onderwijs en de aansluiting van Centres bij regionale en landelijk relevante agenda's.

Voorstel voor de verdeling van de extra middelen voor praktijkgericht onderzoek. In het regeerakkoord van 2017 zijn extra middelen voor praktijkgericht onderzoek aangekondigd. Een voorstel voor de verdeling hiervan is door de minister aan de Vereniging Hogescholen gestuurd. De uiteindelijke afspraken zijn meegenomen in het sectorakkoord, dat in april 2018 is gesloten.

Samenwerking werkveld en verbinding met onderwijs bovenaan

Gerard Schouten werd in 2018 door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en ScienceGuide verkozen tot lector van het jaar. Hij kreeg de titel omdat hij een grote hoeveelheid maatschappelijke organisaties en bedrijven betreft bij de onderzoeks-

projecten en tegelijkertijd veel aandacht heeft voor de verbinding met het onderwijs, onder meer via de door hem (mede)opgezette minor Applied Data Science.

Zijn lectoraat bestaat uit een vaste groep van 5 docent-onderzoekers (waaronder een HBO post-doc positie) die verantwoordelijk zijn voor grotere, gesubsidieerde onderzoeksprojecten, en een 'flexibele schil' van 10-12 docenten die al dan niet tijdelijk betrokken zijn bij projecten, en studenten die meewerken aan het onderzoek. Bij Fontys krijgt hij de ruimte om zijn groep naar eigen inzicht te organiseren en dat bevalt hem goed.

Het onderzoek van zijn groep richt zich op toepassingen van big data en Artificial Intelligence. Met de Provincie Noord-Brabant wordt bijvoorbeeld gezocht naar manieren om te voorspellen op welke plekken de kans het grootst is dat er illegaal drugsafval wordt gedumpt. En met busfabrikant VDL wordt onderzocht of het mogelijk is om nauwkeurig te voorspellen wanneer de accu van een elektrische bus leeg zal zijn, rekening houdend met het weer, de bestrating, rijstijl, het aantal passagiers en nog veel meer factoren.

Fundamenteel en praktijkgericht samenbrengen

Schouten heeft door zijn verkiezing veel extra aandacht

gekregen van allerlei partijen binnen en buiten de hogeschool. Daar is hij blij mee, want hij wil graag met andere partijen werken aan grotere projecten, in het bijzonder projecten waarin fundamenteel en praktijkgericht onderzoek samenkomen. Daarbij zou Schouten graag zien dat er een gelijkere rolverdeling ontstaat. Nu is het nog vaak zo dat het praktijkgericht onderzoek slechts een klein onderdeel van grote onderzoeksprojecten vormt en universiteiten meestal als trekker optreden. Als het aan Schouten ligt, verandert dat in de toekomst. Het hbo zou zich wat hem betreft sterker mogen profileren als belangrijke speler.

Pleidooi voor meer mogelijkheden delen onderzoeksresultaten

Iets anders waar Schouten voor pleit, is het creëren van meer mogelijkheden voor het delen van resultaten van praktijkgericht onderzoek met collega-onderzoekers. Er zijn genoeg conferenties waar resultaten van fundamenteel onderzoek worden gedeeld, maar resultaten van praktijkgericht onderzoek zijn daar over het algemeen niet op hun plek. Wat Schouten betreft, wordt Nederland voorloper op dit vlak en zijn conferenties voor praktijkgericht onderzoek hier in de toekomst heel gewoon. Hijzelf zal er in ieder geval graag mini-papers over AI en big data komen presenteren.

We mogen meer benadrukken hoe belangrijk praktijkgericht onderzoek is



_____ **Gerard Schouten,**
Lector Big Data bij Fontys en
verkozen tot Lector van het
jaar 2018.

Verbinding tussen praktijk, onderwijs en onderzoek

Stubbe is vereerd met de prijs die zij met haar team heeft gewonnen voor het onderzoeksproject *Fit to perform*. 'Het betekent dat we met het project een uitstekende verbinding hebben weten te leggen tussen praktijk (dansgezelschappen), onderwijs (Codarts opleidingen uitvoerende dans en docent dans) en onderzoek (Erasmus Medisch Centrum en de Vrije Universiteit). Met deze partijen hebben we een tool ontwikkeld die de fysieke en mentale gezondheid van dansers kan monitoren. Het is geweldig om te zien hoeveel waardering er is voor deze tool. Niet alleen vanuit de gebruikers, maar ook vanuit een vakjury.'

Oplossen van complexe maatschappelijke problemen



———— Janine Stubbe,
lector Performing Arts Medicine
bij Codarts en samen met haar
team winnaar van de RAAK-
award voor toonaangevend
praktijkgericht onderzoek

De RAAK-award levert meer op dan geld en erkenning. Stubbe: 'De prijs heeft veel publiciteit gegenereerd, waardoor we als onderzoeksteam zichtbaarder zijn geworden voor andere hogescholen, universiteiten en andere professionals uit de podiumkunsten en de sport. Dit heeft inmiddels geleid tot nieuwe onderzoeksprojecten en samenwerkingsverbanden.'

Internationaal toonaangevend onderzoeksinstituut

Stubbe heeft grote ambities voor de toekomst: 'We hebben vanuit Codarts het Performing artist and Athlete Research Lab (PEARL) opgericht. Met dit lab willen we internationaal een toonaangevend onderzoeksinstituut worden dat praktijkgericht onderzoek verricht.'

Naast een enthousiast en kundig team heeft PEARL daarvoor ook de nodige data in huis: 'We hebben inmiddels de grootste dataset wereldwijd op het gebied van de fysieke en mentale gezondheid van podiumkunstenaars en sporters. Dit zal de komende jaren gaan leiden tot nieuwe toonaangevende publicaties die vertaald gaan worden naar

toepassingen in de praktijk, zoals online tools, aanpassingen in het curriculum, nieuwe screeningsinstrumenten en innovatieve interventies.'

Meer innovatieve producten

Als het aan Stubbe ligt, heeft het praktijkgericht onderzoek in 2025 geleid tot nog veel meer innovatieve producten die ieder op hun eigen manier een essentiële bijdrage leveren aan het oplossen van complexe maatschappelijke problemen. Aan Stubbe en haar team zal het in ieder geval niet liggen!

De juiste kennis en competenties ontwikkelen

TenneT heeft de taak om de leveringszekerheid van elektriciteit te waarborgen en om de energietransitie te versnellen. Voor ons is samenwerking met hogescholen – in onderwijs én onderzoek - onmisbaar. Alleen zo kunnen onze huidige en toekomstige medewerkers

de juiste kennis en competenties ontwikkelen die de energiewereld van morgen nodig heeft. Samenwerken zorgt niet alleen voor aantrekkelijker onderwijs dat goed aansluit bij de beroepspraktijk, het zorgt ook voor praktijkgericht onderzoek dat goed aansluit bij de vragen uit het veld. Niet voor niets is TenneT founding partner van het Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en ondersteunt TenneT sinds 2016 het onderzoek op dit vlak met een bijzonder lector verbonden aan het lectoraat Reliable Power Supply.

Structurele publiek-private samenwerking vraagt om een lange termijn visie



_____ **Maarten van Til,**
Team Manager HR bij TenneT
en lid van de stuurgroep van het
Sustainable Electrical Energy
Centre of Expertise (SEECE) van
de Hogeschool van Arnhem en
Nijmegen

Werken aan een meerjarenperspectief voor de publieke bijdrage

Voor de ontwikkeling van de structurele publiek-private samenwerking zoals we die met SEECE hebben gerealiseerd, is het van belang geweest dat er van begin af aan een lange termijn visie was. Daarnaast was het van belang dat er voor SEECE als erkend Centre of Expertise niet alleen private middelen, maar ook publieke middelen beschikbaar waren. Daardoor kon het een echte wederkerige samenwerking worden, waar veel meerwaarde uit is ontstaan. De publieke bijdrage had echter nog geen meerjarenperspectief, wat wel nodig is gezien de grote maatschappelijke opgaven die het klimaatakkoord ons gaat stellen. Aan dat meerjarenperspectief wordt momenteel hard gewerkt.

Meer samenwerken om klimaatdoelstellingen te halen

Het is goed dat hbo-lectoren op nationaal niveau steeds meer samenwerken op dit thema, zowel met elkaar als met de TKI's van de Topsector Energie. Dit gebeurt bijvoorbeeld via het Lectorenplatform Energievoorziening in Evenwicht (LEVE). Ook wordt samengewerkt met universiteiten. TenneT draagt zelf actief bij aan het verbinden van partijen: twee van haar medewerkers werken vanuit hun aanstelling als bijzonder hoogleraar nauw samen met SEECE.

Bij TenneT zijn wij ervan overtuigd dat samenwerken in de keten noodzakelijk is om missiegedreven onderzoeks-programma's met voldoende impact te kunnen uitvoeren en zo bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van het klimaatakkoord.

Direct in de praktijk

In de laboratoria van vooraanstaande universiteiten als de KU Leuven en de RWTH Aachen wordt momenteel gewerkt aan heel geavanceerde DC of gelijkspanningstechnologie.

In Nederland gaat dit anders: de wedergeboorte van gelijkspanningstechnologie krijgt hier direct in de praktijk gestalte. Tientallen kilometers next-generation DC straatverlichting zijn inmiddels in bedrijf, utiliteitsgebouwen als Circl en PULSE zijn operationeel, DC-Smart-

Lofts, met zowel AC als DC in elk appartement zijn bewoond en speciale SON-T belichting wordt gebruikt in de glastuinbouw. Mooi voorbeeld is ook het DC business park bij het nieuwe vliegveld Lelystad, dat in ontwikkeling is en volledig met deze technologie wordt uitgevoerd, net als de duurzame opwekking langs de N470 bij Delft. De lijst wordt steeds langer, zo constateert de TKI Urban Energy samen met ons in haar 'Roadmap Gelijkspanning'.

Samen gelijkspanning op de kaart zetten



_____ **Pepijn van Willigenburg,**
voorzitter Stichting
Gelijkspanning Nederland

HBO van begin af aan betrokken

De Haagse Hogeschool is, samen met bedrijven als ABB, Direct Current en CityTec, vanaf het begin betrokken bij deze wedergeboorte. Studenten, onderzoekers én oud-studenten van De Haagse Hogeschool droegen bijvoorbeeld bij aan de ontwikkeling van printplaten die nodig zijn om SON-T belichting aan te sturen. Ook hebben zij concepten voor elektronische beveiliging ontwikkeld. In de meest recente samenwerking worden met ATAG Benelux een hele range huishoudelijke apparatuur omgebouwd om te werken op 350 Volt gelijkspanning.

Nog meer toegevoegde waarde

Naast de bijdrage via het praktijkgericht onderzoek, levert de Haagse Hogeschool nog meer toegevoegde waarde voor het bedrijfsleven. Samen met onderzoeks- en onderwijsinstellingen uit binnen- en buitenland wordt namelijk gewerkt aan nieuwe onderwijsmaterialen voor de volgende generatie. In dit project, DCT-REES, of voluit 'Direct Current Technologies – Renewable Energy Education and Skill development program' ontwikkelen de partners onderwijsmaterialen om het energiesysteem van de toekomst, met meer gelijkspanning daarin, te ondersteunen. Ook organisaties die hiervoor producten ontwikkelen en vermarkten en organisaties die deze nieuwe energiesystemen beheren en onderhouden zijn actief in dit consortium.

Samenwerking met de Haagse Hogeschool is dan ook om meerdere redenen onmisbaar als we gelijkspanning echt verder willen helpen.

Deltapremie als eerbetoon

De Deltapremie is bedoeld als een stimulans voor het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Slotman: 'De afgelopen 20 jaar hebben lectoren en hun onderzoeksgroepen geweldig werk verricht en deze nieuwe prijs is hier een eerbetoon aan. Het onderzoek

van hogescholen is nauw verbonden met de praktijk en het onderwijs, draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en sluit aan bij grote programma's zoals de Nationale Wetenschapsagenda. Het is mooi om te zien dat er steeds meer waardering en aandacht voor het praktijkgericht onderzoek is. Ik ben er trots op dat Regieorgaan SIA samen met de Vereniging Hogescholen elke twee jaar aan twee lectoren de Deltapremie zal uitreiken!'

Bijdragen aan de dialoog over de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek



_____ **Richard Slotman,**
**directeur Nationaal Regieorgaan
Praktijkgericht Onderzoek SIA,**
**over de Deltapremie, een prijs van
€ 500.000,- voor lectoren die met
hun onderzoeksgroep een
bijzondere bijdrage leveren aan
de maatschappij**

verschillende sectoren van het hbo, lectoren die de breedte en veelzijdigheid van het praktijkgericht onderzoek vertegenwoordigen.'

Ambassadeurs voor praktijkgericht onderzoek

Slotman is tevreden als de lectoren die een Deltapremie toegewezen krijgen echte ambassadeurs voor het praktijkgericht onderzoek van hogescholen worden. 'Juist zij kunnen heel goed uitdragen wat de waarde van het onderzoek is en uit eigen ervaring delen hoe je dit onderzoek het best kunt organiseren en uitvoeren. Op deze manier zijn zij een inspiratie voor andere onderzoekers bij hogescholen en daar worden het hoger beroepsonderwijs en de maatschappij weer beter van.'

Nationaal erkend en gewaardeerd

Slotman is ervan overtuigd dat de Deltapremie in de toekomst een nationaal erkende en gewaardeerde prijs wordt die bijdraagt aan de dialoog over de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. De winnaars van de premie hebben daarbij een belangrijke rol. 'Met de Deltapremie-winnaars ontstaat de komende jaren een groep ambassadeurs vanuit de

De andere bril van het hbo

Het onderzoek aan hogescholen richt zich nadrukkelijk op de beroepspraktijk en dat is goed terug te zien in de onderzoeksvragen, de partijen waarmee wordt samengewerkt en de resultaten die het onderzoek oplevert. De praktijkgerichtheid zit er volgens Jochems goed in.

Het onderzoeken met een andere bril op – Jochems vergelijkt hier met fundamenteel onderzoek – levert echter ook uitdagingen op voor de beoordeling van de kwaliteit van dat onderzoek. Want daar waar peer-reviewed publicaties voor fundamenteel onderzoek een belangrijke indicator zijn voor kwaliteit, behoren peer-reviewed publicaties niet tot de standaard output van praktijkgericht onderzoek.

De variatie in te beoordelen resultaten is groot en het is vaak 'appels met peren vergelijken'. Bovendien is het voor het visitatiecommissie niet altijd mogelijk resultaten vooraf (zichtbaar) te krijgen. Eén en ander maakt het soms lastig om als panel tot een goed onderbouwd kwaliteitsoordeel te komen.

Ieder voordeel heeft zijn nadeel

Iets anders wat het beoordelen van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek lastig kan maken, zijn gezamenlijke resultaten. Op zichzelf is samenwerken met andere onderzoekers van buiten de eigen instelling natuurlijk een goede zaak, benadrukt Jochems. Er kleven echter ook nadelen aan. De regie wordt gedeeld met andere kenniscentra en het onderzoek draagt veelal minder bij aan de eigen profilering. Bovendien is het daardoor voor het visitatiecommissie niet altijd duidelijk hoe de resultaten moeten worden beoordeeld in relatie tot het eigen kenniscentrum. Onduidelijk is dan bijvoorbeeld wat precies de bijdrage van het te visiteren

kenniscentrum is, wie er verantwoordelijk is geweest voor de onderzoeksmethodiek, wie voor het betrekken van stakeholders etc. Zeker als onderzoekseenheden veel onderzoek in samenwerking doen, is het belangrijk dat het panel inzicht krijgt in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Goed voorbereiden is het halve werk

Jochems ziet de zelfevaluatie als voorbereiding op een visitatie niet als verplicht nummer, maar als zeer nuttige exercitie. Mits er kritisch wordt gekeken. Sterke én zwakke kanten moeten in beeld worden gebracht. Evidente zwakheden worden over het algemeen toch wel gesignaleerd door het visitatiecommissie en dan is laten zien dat deze worden onderkend en dat er aan verbetering wordt gewerkt een krachtiger zet dan te proberen iets te verhullen.

Hij pleit ervoor dat onderzoekseenheden standaard een tussentijdse evaluatie door peers laten doen. Om te wennen aan de kritische blik van een buitenstaander, maar ook om ruim de tijd te hebben om aan de slag te gaan met de gesignaleerde verbeterpunten.

Belangrijk is om bestuurders mee te nemen in het hele proces. 'Voor een goed werkend kwaliteitssysteem is het cruciaal dat ook bestuurders een goed beeld hebben van de kwaliteit van het onderzoek dat onder hun verantwoordelijkheid plaatsvindt', aldus Jochems.

Praktijk-gerichtheid zit er goed in



_____ **Wim Jochems,**
emeritus hoogleraar
onderwijsinnovatie en
visitationcommissielid

Deelnemen aan een visitatiecommissie houdt je scherp

Rik Bovenberg wordt met enige regelmaat gevraagd om deel te nemen aan visitatiecommissies. Vooral gericht op onderwijs, maar af en toe ook op onderzoek. Hoewel het altijd meer tijd kost dan gepland, doet hij het graag. Omdat hij zijn steentje wil bijdragen aan goede kennisontwikkeling in zijn vakgebied, maar ook omdat het hem scherp houdt in zijn huidige werk: 'De principes van kwaliteitszorg zijn universeel. De dingen die ik tegenkom tijdens visitaties, helpen mij de kwaliteitszorg bij MDF verder te verbeteren.'

Opvallend vindt hij dat een visitatie vaak zorgt voor veel stress bij betrokkenen. Dat vindt hij jammer en zou in zijn beleving ook niet zo behoeven te zijn. Alle hogescholen kennen immers kwaliteitszorgsystemen. Als die goed worden ingezet, zou een visitatie geen grote, onverwachte kwaliteitsproblemen aan het licht mogen brengen en daarom ook niet voor al te veel stress moeten zorgen.

Goede vragen stellen



_____ **Rik Bovenberg,**
**directeur Maatschappelijke
Dienstverlening Flevoland (MDF)
en visitatiecommissielid**

Veel (teveel) informatie

Bovenberg heeft inmiddels de nodige ervaring met visiteren, maar weet nog goed dat hij in het begin een beetje verdwaalde in alle informatie die hij van te voren toegestuurd kreeg. 'De eerste keer haalde ik op de dag van de visitatie een paar dingen helemaal door de war. Ik had gewoon teveel informatie in mijn hoofd.' Inmiddels heeft hij zijn weg gevonden: 'Nu begin ik aan het einde, bij de beoordeling (de zelfevaluatie). Op basis van de vragen die ik daarbij heb, bestudeer ik bepaalde stukken heel grondig en lees ik andere stukken alleen diagonaal door. Als ik de indruk heb dat iets goed zit, hoef ik niet alle details te kennen. Maar als ik vraagtekens heb bij iets wat er in de zelfevaluatie staat, wil ik precies weten hoe het zit.'

Tot zijn spijt is het tijdens de visitatie zelf niet mogelijk om zelf te bepalen hoe veel of weinig tijd wordt besteed aan een bepaald aspect. Zo kan het gebeuren dat er veel, soms een beetje teveel, inhoudelijke presentaties over onderzoeksprojecten worden gegeven, terwijl andere aspecten onderbelicht blijven. Bovenberg: 'Het is mooi als onderzoekers enthousiast zijn over hun projecten, maar soms mag het wel een tandje minder.'

De meerwaarde van gevarieerde panels

Bovenberg is erg te spreken over de gevarieerde samenstelling van de panels die de onderzoeksvisitaties uitvoeren. De individuele panelleden brengen verschillende deskundigheid en perspectieven met zich mee, waardoor het panel als geheel alle relevante aspecten weet te bevragen. En dat is precies wat een panel goed moet kunnen: goede vragen stellen.

De kwaliteit
van je
mislukkingen
is net zo
belangrijk
als die van je
~~misses~~
successen

_____ Allan McLeod Cormack

Kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek

Sinds de start van het praktijkgericht onderzoek is het belang van de kwaliteit en de bewaking ervan onderkend. Tussen 2003 en 2007 zijn de toen bestaande lectoraten gevisiteerd door de landelijk opererende Stichting Kennisontwikkeling (SKO). In 2007 is de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg overgedragen aan de hogescholen. Sindsdien worden visitaties uitgevoerd door onafhankelijke, externe panels die door de hogescholen zelf worden aangesteld. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de oordelen van de visitatiecommissies in de visitatierapporten die in 2018 aan de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) zijn voorgelegd.

3.1 Standaarden aan de hand waarvan het onderzoek wordt beoordeeld

Kern van de visitatie is de beoordeling van de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek van een onderzoekseenheid aan de hand van vijf standaarden. De focus bij deze standaarden ligt achtereenvolgens op:

- 1 Het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma
- 2 De organisatie van de onderzoekseenheid
- 3 De methodische kwaliteit van het onderzoek
- 4 De resultaten en impact van het onderzoek
- 5 De kwaliteitsborging

Het kader op pagina 33 bevat een overzicht van de standaarden. Een uitgebreide toelichting op de standaarden is te vinden in het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022.

3.2 Beoordelingen per standaard

Tabel 5 op pagina 34 bevat een overzicht van de door de visitatiecommissies gegeven oordelen op ieder van de vijf standaarden, alsmede het eindoordeel. Dit laatste voor zover dit expliciet is genoemd in het visitatierapport. Het overzicht is gebaseerd op de uitkomsten van de visitaties waarvan de rapporten zijn voorgelegd voor toetsing van de kwaliteit in de periode november 2017 tot en met november 2018.

In totaal gaat het om 23 rapporten afkomstig van 10 verschillende hogescholen. Weliswaar zijn er in genoemde periode 26 rapporten voorgelegd, maar drie rapporten zijn opgesteld naar aanleiding van visitaties op basis van het vorige BKO (in 2016 mocht op basis van het huidige of op basis van het vorige BKO worden gevisiteerd).

En omdat het vorige BKO niet werkte met de vijf standaarden van het huidige BKO, zijn deze drie rapporten niet meegenomen in tabel 4 en de bijhorende toelichting.

Tabel 4 Kwaliteitsstandaarden volgens het BKO 2016-2022

Standaard 1

De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

Standaard 2

De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

Standaard 3

Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

NB De Commissie Pijlman heeft geconstateerd dat er behoefte is aan een nadere invulling van standaard 3 en geeft hiervoor in haar advies *Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat* (2017) een handreiking.

Standaard 4

De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- de beroepspraktijk en de samenleving;
- onderwijs en professionalisering;
- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

Standaard 5

De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluaties uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

In totaal zijn dus 23 onderzoekseenheden op de vijf standaarden beoordeeld. Het oordeel excellent is vijfmaal op standaarden gegeven, aan vijf verschillende onderzoekseenheden van drie verschillende hogescholen, verdeeld over drie van de vier standaarden waarop een excellente beoordeling mogelijk is. In totaal zijn op alle standaarden samen vier onvoldoendes gegeven. Deze onvoldoendes vielen bij vier verschillende onderzoekseenheden van twee verschillende hogescholen. Als eindoordeel zijn de kwalificaties onvoldoende en excellent niet toegekend.

Tabel 5 Beoordelingen van visitatiecommissies op de vijf standaarden uit het BKO

	Standaard					Eeindoordeel
	1	2	3	4	5	
Onvoldoende	1	2	0	0	1	0
Voldoende	16	11	13	9	22	3
Goed	4	10	8	13		4
Excellent	2	0	2	1		0
Geen oordeel	0	0	0	0		16

In de paragrafen hierna zal kort worden ingegaan op ieder van de standaarden. Daarbij worden steeds voorbeelden gegeven van argumenten van visitatiecommissies voor een goed of zelfs excellent oordeel (voor de standaarden 1 tot en met 4) dan wel een voldoende oordeel (standaard 5).

Daarbij dient te worden opgemerkt dat de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO), de commissie die de kwaliteit van de visitatierapporten beoordeelt, heeft geconstateerd dat er soms sprake is van inconsistentie tussen de beoordeling en de argumentatie die daartoe leidt; in meerdere visitatierapporten wordt forse inhoudelijke kritiek geuit en desondanks een beoordeling 'goed' uitgesproken.

In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op deze constatering. Voor de hiernavolgende paragrafen geldt dat de voorbeelden die worden gebruikt, komen uit visitatierapporten die geen overduidelijke inconsistenties bevatten en van de CEKO het eindoordeel goed hebben gekregen, of minimaal op het criterium consistentie tussen oordeel en de bijbehorende kritiek/aanbevelingen een beoordeling 'goed' hebben gekregen.

Er is overigens voor gekozen om niet aan te geven om welke onderzoekseenheden het gaat, omdat deze rapportage bedoeld is om een beeld te geven van (de kwaliteit van) het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen in den brede, en niet de kwaliteit per individuele hogeschool, sector of andere eenheid.

3.3 **Standaard 1** Het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma

Twee onderzoekseenheden kregen een excellente beoordeling voor hun onderzoeksprofiel en -programma. Vier onderzoekseenheden kregen op deze standaard het oordeel goed.

Argumenten voor excellente dan wel goede beoordeling waren onder meer:

- Een ambitieuze, visionaire maar tevens realistische missie.
- Een multidisciplinaire benadering gericht op technologische én sociale innovatie.
- Goede uitwerking van het gekozen model van open innovatie, multidisciplinariteit en ontwerpgericht onderzoek.
- Groot draagvlak bij stakeholders voor de visie en uitwerking daarvan.
- De inspirerende, aanjagende rol van het lectoraat die de beroepspraktijk een enorme boost heeft gegeven.

3.4 **Standaard 2** De organisatie van de onderzoekseenheid

Geen enkele eenheid kreeg op deze standaard een excellente beoordeling, tien eenheden werden met een goed beoordeeld. Argumenten voor een goede beoordeling waren onder meer:

- Het organisatiemodel kent een heldere verdeling van verantwoordelijkheden.
- Ontwikkeling van gebouwen en gemeenschappelijke locaties sluit goed aan bij de missie van co-creatie.
- Een goed netwerk, zowel intern als extern (overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen).

3.5 **Standaard 3** De methodische kwaliteit van het onderzoek

Twee onderzoekseenheden werden door het betreffende visitatiecommissie op deze standaard met een excellent beoordeeld. Argumenten voor de excellente beoordeling waren onder meer:

- Ruime onderzoekservaring en uitstekende kennis van zaken.
- Een relatief hoog percentage gepromoveerden.
- Aanwezige multidisciplinaire kennis en kunde maken het mogelijk te schakelen tussen verschillende onderzoeksmethodieken.
- Goede begeleiding van onderzoeksprojecten door de lector en onderzoekers.
- Een adviesraad waardoor de ontwikkeling van het onderzoek direct verbonden is met de ontwikkelingen in het werkveld.
- De externe stakeholders zijn aantoonbaar betrokken bij de opzet, uitvoering en afronding van het onderzoek.

Opvallend bij de onderbouwing van de oordelen op deze standaard – niet alleen bij de excellente beoordelingen, maar bij alle beoordelingen – is dat veel argumenten niet primair de gehanteerde onderzoeksmethodiek betreffen, maar zich vooral uitspreken over secundaire kwaliteitsindicatoren, zoals gepromoveerd zijn van de onderzoekers, adequate begeleiding van studenten door lectoren en de interdisciplinaire samenstelling van onderzoekteams.

3.6 **Standaard 4** De resultaten en impact van het onderzoek

Op deze standaarden kreeg één onderzoekseenheid een excellente beoordeling, 13 eenheden kregen een goed. Argumenten voor een excellente dan wel goede beoordeling waren onder meer:

- De werkzaamheden en concrete inzichten sluiten perfect aan op de vragen uit het werkveld.
- Valorisatie naar bedrijven, maatschappelijke organisaties verloopt goed. De onderzoeksresultaten en innovaties zijn direct toepasbaar en worden door het veld opgepakt. De successen in de afgelopen periode maken het mogelijk om de valorisatie een stap verder te ontwikkelen.
- De inzet van sociale media (bijvoorbeeld blogs) om zoveel mogelijk partners te betrekken bij het onderzoek.
- Een enorme waarde voor de beroepspraktijk en de professionalisering van het onderwijs, ook op landelijk niveau.
- Het teweegbrengen van een cruciale omslag in denken en doen betreffende de beoordeling van het onderwijs binnen de eigen hogeschool: professioneel beoordelen heeft vanuit een saai, soms kwaad daglicht een glansrijke rol gekregen in de onderwijsuitvoering op alle niveaus.
- Er is veel aandacht voor het versterken van de samenwerking met de opleidingen die onderdeel uitmaken van het eigen domein.
- De publicaties en andere producten zijn vanuit zowel wetenschappelijk als praktijkperspectief vernieuwend en relevant.

3.7 **Standaard 5** De kwaliteitsborging

De beoordelingsschaal op deze standaard is beperkt tot voldoende of onvoldoende. Op één na zijn alle onderzoekseenheden met een voldoende beoordeeld op deze standaard, met als onderbouwing onder meer:

- Het lectoraat beschikt over een werkende PDCA-cyclus dat de interne sturing op kwaliteit borgt middels jaarplannen, evaluatie van werkzaamheden, jaarrapportages en verbeterprogramma's. Het lectoraat is bewust bezig met het invullen van de verschillende wijzen om deze borging te garanderen.
- De kwaliteitszorg van de onderzoekseenheid is systematisch van karakter en proactief. De doelen in de roadmap en jaarrapportages zijn SMART geformuleerd. Naast de externe evaluatie wordt er regelmatig geëvalueerd en verzamelt en gebruikt de onderzoekseenheid reacties vanuit het werkveld om het onderzoek verder te verbeteren. De commissie heeft tevens vastgesteld dat de doelen en de uitkomsten van evaluaties planmatig worden vertaald in (verbeter)acties.
- De kwaliteitszorg is proactief. Dit wordt onder meer duidelijk in de kritische reflectie. Daarin worden een aantal punten van zorg genoemd die op de middellange termijn een risico kunnen gaan vormen. Zo worden in de SWOT-analyse onder meer – bij ongewijzigd beleid – een financieringsrisico voorzien en knelpunten rond senior docent-onderzoekers.

3.8 Eindoordeel

Zoals ook blijkt uit tabel 4, is in veruit de meeste visitatierapporten, 16 van de 23, geen eindoordeel opgenomen. De zeven onderzoekseenheden die wel een eindoordeel kregen, scoorden allen voldoende of goed. Voor de overige onderzoekseenheden kan op basis van de beoordelingen op de vijf standaarden worden verondersteld dat deze ook allemaal minimaal een voldoende als eindoordeel zouden hebben gekregen, maar dit is niet in het rapport terug te vinden. In het volgende hoofdstuk wordt hier nog nader op ingegaan.

Kwaliteit is
geen daad,
**het is een
gewoonte**



_____ Aristoteles

Kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek

Net als de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek, is ook het belang van de bewaking ervan – de kwaliteitszorg – vanaf de start van het praktijkgericht onderzoek onderkend. Sinds 2007 werken hogescholen op brancheniveau aan de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek. Op dit moment gebeurt dit op basis van het BKO voor de jaren 2016-2022, dat in 2015 tot stand is gekomen. Het is gericht op het permanent handhaven en verbeteren van de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek en de organisatie ervan. In dit hoofdstuk wordt een beeld gegeven van de stand van zaken in 2018³.

4.1 Het belang van kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek

Kwaliteitszorg kan worden gedefinieerd als het systematisch en dynamisch geheel van beleid, organisatie, procedures, processen en middelen, gericht op het permanent handhaven en verhogen van de kwaliteit van een product of dienst, door middel van cyclisch evalueren en verbeteren.

Kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek richt zich op een onderzoekseenheid als onderdeel van de organisatie als geheel, de hogeschool. Kwaliteitsverbetering in het praktijkgericht onderzoek is zowel gericht op de onderzoekseenheid als op (het bestuur van) de hogeschool, om recht te doen aan het feit dat kwaliteit mede wordt bepaald door factoren daaromheen, zoals het strategisch beleid van de hogeschool, het onderzoeksbeleid, het personeelsbeleid en de verdeling van middelen.

Een kwaliteitszorgsysteem helpt een onderzoekseenheid en de hogeschool om de kwaliteit van het onderzoek te handhaven en waar mogelijk te verbeteren.

4.2 Het BKO op hoofdlijnen

Het BKO 2016–2022 geeft de hoofdlijnen voor de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. De pijlers van dit brancheprotocol worden gevormd door de onderzoekmonitor – feiten en cijfers over de ontwikkeling van de omvang van het praktijkgericht onderzoek – en door de visitaties van onderzoekseenheden door externe panels.

³ De inhoud van dit hoofdstuk is gebaseerd op de rapporten die in 2018 zijn voorgelegd aan de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek, welke voor een deel visitaties uitgevoerd in 2017 betroffen.

Onderzoekmonitor

Door middel van de jaarlijkse onderzoekmonitor volgen de hogescholen op landelijk niveau de kwantitatieve ontwikkeling en voortgang van het praktijkgerichte onderzoek. Deze landelijke monitor wordt gecoördineerd door de Vereniging Hogescholen. Informatie uit deze monitor is in het eerste hoofdstuk van deze rapportage verwerkt.

Visitaties

Visitaties worden uitgevoerd door externe, onafhankelijke panels, die per visitatie worden aangesteld door de hogescholen zelf. Bij de visitaties ligt het accent op de beoordeling en borging van de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek aan de hand van vijf standaarden (zie het kader in het vorige hoofdstuk).

Bij de vijf standaarden gaat het telkens om de doorgemaakte ontwikkeling van de onderzoekseenheid (waar komen we vandaan), de actuele situatie (waar staan we nu) en de blik op de toekomst (waar gaan we naar toe).

Visitaties vinden plaats per onderzoekseenheid. Hogescholen bepalen zelf hoe zij een onderzoekseenheid definiëren; aan de omvang van een onderzoekseenheid zijn geen specifieke randvoorwaarden gesteld.

4.3 De Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO)

De CEKO houdt toezicht op de uitvoering van het BKO met als doel de kwaliteitsborging van het praktijkgericht onderzoek te verbeteren. De commissie evalueert de werking van het BKO en doet aanbevelingen ter verbetering in een jaarlijkse rapportage. De visitatierapporten en de bestuurlijke reactie op visitatierapporten vormen de basis waarop de commissie haar bevindingen baseert. Bij de beoordeling kijkt de CEKO naar:

- 1 frequentie van visitaties;
- 2 samenstelling van de visitatiecommissie;
- 3 consistentie van evaluatie, aanbevelingen, oordeel op de vijf standaarden en eindoordeel;
- 4 inhoudelijk oordeel per standaard en motivatie die tot het oordeel leidt, inclusief concrete voorbeelden van sterke / zwakke punten;
- 5 concrete aanbevelingen per standaard aan onderzoekseenheid en hogeschool;
- 6 inhoudelijke reactie op het rapport van het college van bestuur en andere bestuurlijk verantwoordelijken.

Aanpassingen beoordelingen door de CEKO

In 2018 heeft de CEKO – na een eerste evaluatie van het eigen beoordelingsproces en de terugkoppeling van de hogescholen met betrekking tot de bruikbaarheid van de rapportage – een aantal veranderingen aangebracht in het proces, zodat de beoordeling en de terugkoppeling transparanter en bruikbaarder worden.

Zo zal bij het beoordelen van de visitatiecommissie voortaan een aparte beoordeling worden gegeven over onafhankelijkheid enerzijds en over deskundigheid anderzijds, zodat bij de terugkoppeling van resultaten ten aanzien van dit criterium onderscheid kan worden gemaakt tussen een (on)voldoende onafhankelijkheid of (on)voldoende

(aantoonbare) deskundigheid. Ook op een aantal andere punten is de beoordeling opgedeeld in deelaspecten, zodat in de toekomst concretere terugkoppeling kan worden gegeven op die deelaspecten.

Daarnaast heeft de CEKO besloten – in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) – dat de persoonlijke gegevens van commissieleden (welke zijn opgenomen in de verplichte onafhankelijkheidsverklaring) niet langer in de rapporten behoeven te worden opgenomen. Deze gegevens dienen wel beschikbaar te worden gesteld aan de CEKO.

Aanpassingen brancherapportage

Het Brancherapport 2017 was de eerste rapportage die de CEKO heeft uitgebracht op basis van het BKO 2016-2022. Bij bespreking van dit rapport in de bestuurscommissie onderzoek van de Vereniging Hogescholen is onder meer ter sprake gekomen dat er vanuit de hogescholen behoefte is aan concretere informatie en voorbeelden in de rapportage.

In het vorige hoofdstuk zijn daarom concrete argumenten van de visitatiecommissies voor excellente en goede beoordelingen op de vijf standaardwaarden opgenomen. Aan de hand van deze voorbeelden kunnen andere onderzoekseenheden voor zichzelf bepalen waar mogelijke verbeterpunten voor hun eigen onderzoek liggen.

Daarnaast worden in de volgende paragrafen concrete cijfers en bevindingen gegeven met betrekking tot de visitatierapporten die ter toetsing zijn voorgelegd aan de CEKO.

Tot slot wordt in het volgende hoofdstuk verwezen naar een aantal visitatierapporten, die naar oordeel van de CEKO goede voorbeelden zijn voor wat betreft opzet en formulering. Deze zouden door visitatiecommissies en onderzoeksgroepen als bron van inspiratie kunnen worden gebruikt.

4.4 Bevindingen van de CEKO

4.4.1 Beoordeling visitatierapporten

Tabel 6 geeft een overzicht van de oordelen van de CEKO voor de 26⁴ rapporten die in 2018 zijn getoetst. Daaruit blijkt dat ongeveer driekwart van de rapporten met een eindoordeel voldoende of goed wordt beoordeeld. Ongeveer een kwart van de rapporten kreeg als eindoordeel een onvoldoende.

Voor de verschillende beoordelingscriteria ligt de verhouding soms iets anders:

- De kwaliteit van de aanbevelingen in de visitatierapporten is eigenlijk altijd voldoende of goed; slechts in één visitatierapport is op dit criterium een onvoldoende gegeven.
- Daarentegen is de kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen van onderzoekseenheid en het College van Bestuur in bijna de helft van de visitatierapporten onvoldoende. De argumenten van de CEKO voor het geven van een onvoldoende kunnen variëren. Daarover wordt in de paragraaf 3.4.5 meer gezegd.

4 Zoals in het vorige hoofdstuk reeds vermeld, betreft het 3 rapporten van visitaties die op basis van het vorige BKO zijn uitgevoerd. De kwaliteitscriteria waarop de CEKO haar oordeel baseert, zijn niet veranderd en daardoor wordt kon voor dit overzicht dus wel worden uitgegaan van 26 rapporten.

Tabel 6 Beoordelingen van visitatiecommissies op de vijf standaarden uit het BKO

Totaal 26 beoordeelde visitaties	Onvoldoende	Voldoende	Goed
Onafhankelijkheid en deskundigheid van de leden van de visitatiecommissies	6 (23%)	12 (46%)	8 (31%)
Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden	4 (15%)	12 (46%)	10 (39%)
Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en inhoud van het visitatierapport	6 (23%)	7 (27%)	13 (50%)
Kwaliteit van de aanbevelingen	1 (4%)	16 (62%)	9 (34%)
Kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen van onderzoekseenheid en het College van Bestuur	12 (46%)	8 (31%)	6 (23%)
Eindoordeel	6 (23%)	11 (42%)	9 (35%)

In de hiernavolgende paragrafen worden de bevindingen van de CEKO per criterium nader beschreven. Daarbij gaan we eerst in op de frequentie van visitaties (het eerste criterium van de CEKO-analyse). De CEKO onthoudt zich hier van een algeheel oordeel omdat uit de visitatierapporten blijkt dat de meeste onderzoekseenheden nog niet in een ritme van visitaties zitten die uitspraken over regelmatige frequentie rechtvaardigt. Wel is de CEKO van mening dat de 'discipline' binnen de sector als het gaat om het zich houden aan een eerder afgesproken visitatieplanning, verbetering behoeft. Ook komt het nog vaak voor dat de historie van een onderzoeksgroep moeilijk is te achterhalen en er van continuïteit in het onderzoeksprogramma weinig sprake lijkt te zijn.

4.4.2 Frequentie van de visitaties

Omdat het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen nog relatief jong is, is er nog veel dynamiek rondom focus van het onderzoek en inrichting van onderzoekseenheden. Veel onderzoekseenheden zijn recent gestart, dan wel recent ontstaan uit een combinatie van eerder bestaande onderzoekseenheden.

Voor de meeste onderzoekseenheden geldt dan ook dat de visitatie onder het BKO 2016-2022 de eerste is voor de eenheid in de huidige vorm. Dat maakt het voor de CEKO moeilijk, zo niet onmogelijk, om te bepalen of de frequentie van visitaties naar behoren is. In deze paragraaf daarom vooral aandacht voor de planning en realisatie van visitaties onder het huidige BKO. In bijlage 3 is een overzicht van de geplande en gerealiseerde visitaties voor de periode 2016-2018 opgenomen.

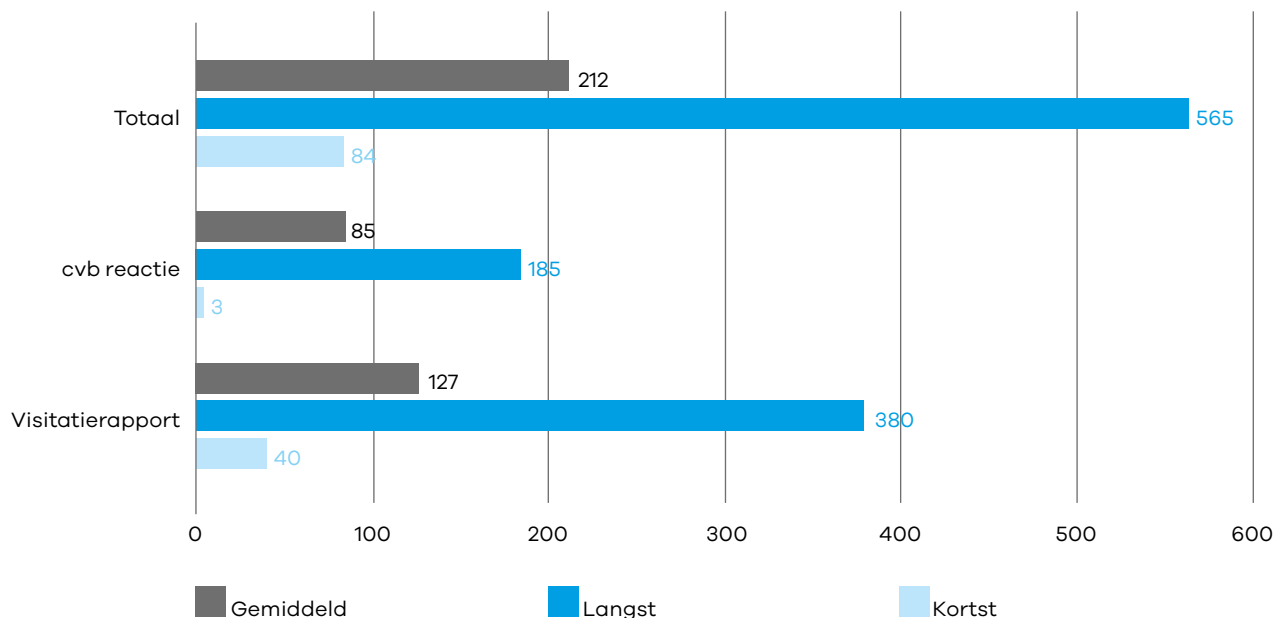
Uit deze planning blijkt dat voor 2018 66 visitatierapporten ter toetsing aan de CEKO hadden moeten worden voorgelegd:

- vijf afkomstig van visitaties die oorspronkelijk zouden worden uitgevoerd in 2016;
- 27 afkomstig van visitaties uitgevoerd in 2017;
- 34 afkomstig van visitaties uitgevoerd in 2018.

In totaal zijn in 2018 echter slechts 26 visitatierapporten door de CEKO ontvangen en getoetst. Van vijf visitaties is door betrokken hogescholen aangegeven dat deze zijn geannuleerd, omdat de betreffende onderzoekseenheden niet langer bestaan. Van negen visitaties is aangegeven dat zij zijn uitgesteld naar 2019. De reden voor het uitstel is onbekend. Het BKO kent geen deadlines anders dan het einde van de looptijd (2022) en de CEKO vraagt onderzoekseenheden ook niet naar redenen voor uitstel.

Van de bovenbedoelde 66 visitatierapporten was van 26 visitaties eind 2018 nog onbekend wanneer het visitatierapport aan de CEKO zou worden voorgelegd. Naar verwachting zullen de meeste van deze rapporten in de loop van 2019 worden voorgelegd; de gemiddelde doorlooptijd van visitatie tot aan toezending aan de CEKO is namelijk ongeveer zeven maanden: een krappe vier maanden tussen visitatie en rapport, krap drie maanden tussen rapport en reactie en hooguit enkele weken tussen reactie en toezending.

Figuur 3 Doorlooptijden in dagen: van visitatie tot publicatie visitatierapport en daaropvolgende reactie van het College van Bestuur, en de totale doorlooptijd.



In geval de CEKO bij een hogeschool een patroon van herhaald uitstel waarneemt, besluit de CEKO per individueel geval of zij de betreffende hogeschool hierop rechtstreeks aanspreekt. Hoewel de achterstand in 2018 behoorlijk is opgelopen, heeft de CEKO in 2018 van deze mogelijkheid nog geen gebruik gemaakt.

De CEKO constateert verder dat de planning van de interne kwaliteitszorgcyclus van een instelling soms aanleiding geeft om niet het externe visitatierapport, maar een ontwikkelingsgerichte interne 'tussenevaluatie' aan de CEKO ter beoordeling voor te leggen. Dit staat op gespannen voet met de opdracht van de CEKO om mede het beoordelend karakter van de externe visitatie te toetsen. De CEKO heeft deze interne visitatierapporten dan ook niet voor behandeling geaccepteerd. Bij één hogeschooleek dit verschijnsel structureel te zijn. De CEKO heeft dit met het betreffende college van bestuur besproken.

4.4.3 Onafhankelijkheid en deskundigheid leden visitatiecommissies

Op basis van de onafhankelijkheidsverklaringen en CV's toetst de CEKO of de visitatiecommissies voldoende onafhankelijk en deskundig zijn. In vrij veel gevallen ontbreekt echter de documentatie die benodigd is voor deze toetsing. In vrijwel alle gevallen dat de CEKO tot een onvoldoende kwam op dit criterium, was het ontbreken van documenten daarvoor de doorslaggevende reden. In een enkel geval werd getwijfeld aan de onafhankelijkheid van één van de leden van het panel, vanwege recente betrokkenheid als opdrachtnemer.

Verder constateert de CEKO dat de gewenste vertegenwoordiging van beroepspraktijk en wetenschap niet altijd wordt gerealiseerd in de panels.

Ook constateert de CEKO dat in een enkel geval gekozen is voor een voorzitter die in dienst is van een commerciële toetsingsorganisatie. De CEKO acht dit onwenselijk, omdat naar het oordeel van de CEKO hier de onafhankelijkheid in het geding is.

4.4.4 Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden

De visitatierapporten worden als op zichzelf staand document aan de CEKO aangeboden en door de CEKO getoetst. De rapporten zouden dan ook zelfstandig gelezen moeten kunnen worden, maar door de vele verwijzingen naar zelfevaluaties dan wel het ontbreken van context is dit vaak niet het geval. In veel van de in 2018 getoetste rapporten waren de kwaliteitsoordelen slechts beperkt onderbouwd met concrete voorbeelden. Dit zou kunnen komen doordat panels niet altijd goed doorvragen, maar ook omdat de gevraagde informatie niet (goed) in het visitatierapport terechtkomt.

In een aantal gevallen ontbrak de motivatie voor het gegeven kwaliteitsoordeel, wat resulteerde in een onvoldoende op dit criterium door de CEKO. Zo overtuigt het niet als in een beoordeling van de relevantie voor de beroepspraktijk niet concreet wordt aangegeven of en met welk type organisaties uit de beroepspraktijk hierover is gesproken en wat de conclusies uit het gesprek zijn.

Een voorbeeld van een onderbouwing van de CEKO voor een rapport dat op dit criterium met een onvoldoende is beoordeeld:

'Het is vanuit de rapportage vaak niet duidelijk welke criteria door de visitatiecommissie zijn gebruikt om tot hun oordeel te komen. Het oordeel komt eigenlijk uit de lucht vallen zonder dat genoemd wordt welke data zijn

geraadpleegd. Het rapport is vooral beschouwend, niet specifiek en ontbeert inhoudelijke data. Hoewel wordt verwezen naar het brancheprotocol is dat slechts oppervlakkig zichtbaar, formats voor criteria en tabellen zijn niet gebruikt (althans niet zichtbaar in de rapportage).'

Een voorbeeld van een onderbouwing van de CEKO voor een (deel van een) rapport dat op dit criterium goed is beoordeeld:

'Een prima rapport waar bevindingen, overwegingen en motivering van het oordeel apart worden vermeld.'

4.4.5 Consistentie kwaliteitsoordelen en inhoud visitatierapport

In ongeveer driekwart van de rapporten is de consistentie tussen kwaliteitsoordelen en de inhoud voldoende of goed. De onvoldoendes zijn gebaseerd op situaties waarbij een goede beoordeling gepaard gaat met (zeer) kritische opmerkingen en aanbevelingen, dan wel situaties waarbij 'slechts' een voldoende beoordeling is gegeven, terwijl veel lof wordt uitgesproken.

Voorbeelden waar de (voldoende) beoordeling aansluit bij de opmerkingen en aanbevelingen:

'Goede rapportage van de discussie over kwalitatieve versus kwantitatieve prestatie-indicatoren. De visitatiecommissie adviseert meer aandacht te geven aan het verzamelen van de bewijslast voor de impact van onderzoek, mede gegeven het feit dat de onderzoekseenheid vooral inzet op kwalitatieve prestatie-indicatoren.'

En:

'Heldere bespreking van de (beperkte) omvang fte en middelen in relatie tot (beperkte) grootte onderzoekseenheid; de visitatiecommissie concludeert dat die in balans is. De visitatiecommissie adviseert meer ambitie te tonen in het laten promoveren van medewerkers, en signaleert de mogelijkheid meer externe financiering aan te trekken.'

4.4.6 Kwaliteit aanbevelingen

Over het algemeen was de kwaliteit van de aanbevelingen voldoende of goed. Slechts in één visitatierapport kwam de CEKO tot het oordeel onvoldoende. Dit omdat het (beperkte aantal) aanbevelingen niet duidelijk te herleiden was tot een standaard.

Bij een van de visitaties is ervoor gekozen het oordeel van de commissie uit te stellen en na uitvoering van een 'verbetertraject' pas na ongeveer een jaar tot een definitief oordeel te komen. De CEKO stelt echter vast dat het BKO hiervoor geen ruimte biedt.

4.4.7 Kwaliteit reacties op aanbevelingen

Op dit criterium constateerde de CEKO dat in bijna de helft van de gevallen ofwel een reactie van het College van Bestuur ontbrak (er was wel een reactie, maar deze was

dan afkomstig van bijvoorbeeld een instituutdirectie), ofwel de reactie niet concreet inging op wat men voornemens is met de aanbevelingen te doen. Beide situaties waren voor de CEKO reden om op dit punt een onvoldoende te geven.

4.4.8 Algemene bevindingen

In vergelijking met 2017 kan de CEKO vaststellen dat er sprake is van een verbetering van (de rapportage over) kwaliteitsbeoordeling van het toegepast onderzoek.

Er bestaan echter nog wel grote verschillen tussen instellingen. Daarbij lijkt de nogal eens gehoorde veronderstelling dat kleinere instellingen meer moeite hebben om hierin een goed kwaliteitsniveau te bereiken en te handhaven niet door de feiten te worden gestaafd.

Opvallend is dat de rapportages die geschreven zijn door ervaren secretarissen meestal (veel) beter gestructureerd zijn. De CEKO merkt daarop op dat een secretaris niet 'van buiten' hoeft te komen, maar vooral goed dient te weten wat er gevraagd wordt van de commissie en het rapport.

Verder constateert de CEKO dat er variatie lijkt te zijn in de beoordeling door verschillende visitatiecommissies; een vergelijkbare hoeveelheid kritiek of lof levert bij de ene commissie een ander oordeel op dan bij de andere. Er is op dit moment geen instantie die voor kalibratie van de visitatierapporten zorg draagt.



Er is minder
wijsheid nodig
om goede raad
te geven **dan**
om ervan te
profiteren

_____ John Churton Collins

Conclusies en aanbevelingen

De Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) houdt toezicht op de uitvoering van het BKO en doet aanbevelingen met als doel de kwaliteitsborging van het praktijkgericht onderzoek te verbeteren. De visitatierapporten en de bestuurlijke reactie op visitatierapporten vormen de basis voor de aanbevelingen van de commissie. In het vorige hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen op basis van de in 2018 voorgelegde rapporten en reacties aan bod gekomen. In dit hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen die daar uit voortvloeien aan bod.

5.1 Conclusies

Op basis van de bevindingen in 2018, komt de CEKO tot de volgende conclusies ten aanzien van de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek:

- 1 De kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek is van behoorlijk niveau.
- 2 De kwaliteit van de visitatierapporten vertoont een stijgende lijn.
- 3 Er zijn visitatierapporten die ten voorbeeld van de sector kunnen worden gesteld.
- 4 Het BKO wordt nog niet door alle visitatiecommissies even strak gevolgd.
- 5 De onderbouwing van de beoordelingen kan in sommige gevallen worden versterkt.
- 6 In een deel van de rapportages is er een opmerkelijke discrepantie tussen het positieve (eind)oordeel en de kritische ondertoon in de rapportage zelf.
- 7 Het hanteren van kwaliteitsindicatoren staat nog in de kinderschoenen. Dit bemoeilijkt het werk van visitatiecommissies. Het gebruik van de indicatoren van het BKO is wisselend. Indicatoren en de daarbij behorende normeringen worden soms noch door lectoren, noch door visitatiecommissies expliciet geformuleerd.
- 8 Het principe van het nemen van een aselechte steekproef uit de onderzoekoutput blijkt weinig te worden gevolgd en blijkt ook weinig functioneel.
- 9 Sommige hogescholen leggen de regie van de visitatie volledig in handen van een extern bureau, waarbij het eigenaarschap van de instelling uit beeld raakt. Andere instellingen houden juist de beoordeling sterk binnen de eigen instelling, waardoor de onafhankelijkheid van de commissie in het geding lijkt te komen.
- 10 Van sommige visitatiecommissies wordt de deskundigheid onvoldoende onderbouwd door de bijgeleverde achtergrondinformatie over de leden van de commissie.
- 11 In sommige gevallen ontbreken onafhankelijkheidsverklaringen van de leden van de visitatiecommissie.
- 12 De inzet van professionele secretariële ondersteuning verschilt onderling. Er lijkt een duidelijke positieve correlatie tussen de professionaliteit van deze ondersteuning en de kwaliteit van het visitatierapport.
- 13 De kwaliteit en omvang van de reacties van de Colleges van Bestuur verschilt sterk: van zeer adequaat tot een bedankje aan de visitatiecommissie.

Een deel van deze conclusies komt overeen met de conclusies die de CEKO heeft getrokken op basis van de in 2017 getoetste rapporten. Dat er nog niet op alle vlakken zichtbare vooruitgang is geboekt, vindt de CEKO overigens niet verrassend, omdat een belangrijk deel van de visitaties reeds had plaatsgevonden voordat de brancherapportage 2018 werd gepubliceerd.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies doet de CEKO een aantal aanbevelingen, gericht aan de verschillende partijen binnen het hoger beroeps onderwijs, die direct of indirect invloed hebben op het praktijkgericht onderzoek: de visitatiecommissies, de Vereniging Hogescholen, de Colleges van Bestuur van individuele hogescholen en de individuele onderzoekseenheden.

Ook hier geldt dat deze voor een deel overlappen met de aanbevelingen die vorig jaar zijn gedaan.

5.2.1 Aanbevelingen aan de visitatiecommissies:

- Een visitatierapport zou zelfstandig leesbaar moeten zijn. Het verdient daarom aanbeveling om relevante informatie uit het zelfevaluatierapport te laten terugkomen in het visitatierapport.
- Het verdient aanbeveling om in elk evaluatierapport in te gaan op de vraag wat er met de resultaten van de vorige evaluatie is gedaan (historie), ook als dat tot opheffing van een voorganger van de huidige onderzoeksgroep heeft geleid of als een eenheid is opgegaan in een andere vorm of groter geheel.
- Het verdient aanbeveling om deze brancherapportage, alsmede enkele visitatierapporten door te nemen als onderdeel van de voorbereiding op een visitatie, bij voorkeur rapporten die door de CEKO op alle criteria met tenminste 'goed' zijn beoordeeld (het gaat hier dus om de kwaliteit van het rapport, niet om de kwaliteit van het onderzoek). In 2018 waren dit de volgende rapporten:
 - Hogeschool de Kempel - Kempel onderzoekscentrum
 - Avans Hogeschool - Expertisecentrum Caring Society
 - Hogeschool Rotterdam - Kenniscentrum Duurzame Havenstad en Kenniscentrum Business Innovation

Deze rapporten zijn te vinden op de website van de Vereniging Hogescholen, vereniginghogescholen.nl/ceko.

5.2.2 Aanbevelingen aan de Vereniging Hogescholen:

Met betrekking tot kwaliteitszorg in het algemeen:

- Maak op het niveau van de Vereniging Hogescholen verder werk van de formulering van kwaliteitscriteria en kwaliteitsindicatoren voor het praktijkgericht onderzoek. Organiseer het gesprek hierover op domeinniveau (agro & food, bètatechniek, economie, gezondheidszorg, kunst, onderwijs en sociale studies).
- Bespreek binnen de Vereniging Hogescholen criteria voor samenhang en levensvatbaarheid van een onderzoekseenheid. De volgende uitgangspunten zouden hierbij kunnen worden gehanteerd: (i) beoordeling over één enkele lector, zonder een aan het lectoraat verbonden onderzoeksgroep, is ongewenst; (ii) homogeniteit van een onderzoeksgroep wordt twijfelachtig als gezamenlijke onderzoekseminars niet zinvol blijken te zijn.
- Kenmerken van kwalitatief goede visitatierapporten zouden moeten worden geëxtraheerd en vervolgens worden ingezet in visitatierichtlijnen dan wel trainingsmateriaal voor de visitatiecommissies. Een gestructureerd en door de Vereniging Hogescholen erkend trainingsaanbod voor leden van visitatiecommissies (in het bijzonder voorzitter en secretarissen) zou kwaliteit en de uniforme interpreteerbaarheid van beoordelingen ten goede komen.

Met betrekking tot aanpassingen van het BKO:

- Het voorschrift ten aanzien van de onafhankelijkheidsverklaringen dient te worden aangepast: de verklaringen moeten wel worden aangeleverd, maar als los document, niet als onderdeel van het visitatierapport, zodat persoonlijke gegevens niet openbaar hoeven worden gemaakt.
- Omdat het voorschrift van het nemen van een aselecte steekproef van specifiek te beoordelen onderzoeksresultaten naar het oordeel van de CEKO weinig meerwaarde oplevert, zou dit voorschrift in het BKO moeten worden vervangen door het voorschrift dat een te beoordelen onderzoeksgroep zelf aangeeft welke vijf à 10 resultaten van onderzoek aan de commissie worden voorgelegd.

5.2.3 Aanbevelingen aan de (Colleges van Bestuur van) individuele hogescholen:

Met betrekking tot de (rekrutering van) visitatiecommissies:

- Visitaties van kleine onderzoeksgroepen binnen hetzelfde domein zouden door verschillende instellingen gezamenlijk uitgevoerd kunnen worden (slechts één visitatiecommissie).
- Rekruteer leden van de visitatiecommissie slechts bij hoge uitzondering uit de eigen instelling zodat de onafhankelijkheid van de commissie niet in het geding komt.
- Beperk de rol van externe expertise bureaus tot logistiek en het secretariaat van de visitatiecommissie. Hiermee wordt voorkomen dat er een (schijn van) afhankelijkheid wordt gecreëerd tussen opdrachtgever en uitvoerder.
- Zorg dat in ieder geval de secretaris van de visitatiecommissie bekend is met de principes van kwaliteitszorg en visitaties.
- Formaliseer binnen de instelling het proces van samenstelling van de visitatiecommissies, met de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid op College van Bestuur-niveau. Leg de verantwoordelijkheid voor de check op de aanwezigheid van onafhankelijkheidsverklaringen ook bij het College van Bestuur.
- Geef aan visitatiecommissies een nadere toelichting op het BKO-kader mee, waarin duidelijk wordt aangegeven wat de instelling van de beoordeling verwacht en op welke aspecten de instelling tenminste aanbevelingen verwacht. Een gesprek vooraf tussen (portefeuillehouder onderzoek binnen) het College van Bestuur en de voorzitter van de visitatiecommissie is aan te bevelen.

Met betrekking tot de follow-up van de visitatie:

- Geef als College van Bestuur bij iedere onderzoeksvisitatie een eigenstandig, inhoudelijk en afgewogen oordeel over de door de onderzoekseenheid geformuleerde follow-up van de visitatie. Ga als College van Bestuur daarbij expliciet in op de aanbevelingen van de visitatiecommissie en leg uit welke aanbevelingen men wel en niet wil - of kan - opvolgen. Dit schept helderheid bij vervolgvizitaties.

Met betrekking tot het onderzoeksbeleid in het algemeen:

- Onderzoeksgroepen zouden voor de langere termijn in stand gehouden moeten worden, nu de eerste periode van trial en error van onderzoeksthema's achter de rug is. Op deze wijze kan immers de kwaliteitsontwikkeling beter in kaart worden gebracht en kunnen de principes van kwaliteitszorg beter worden toegepast, zodat de kwaliteit tijd krijgt om te verbeteren.

5.2.4 Aanbevelingen aan de onderzoekseenheden:

- De aanbeveling aan visitatiecommissies om deze brancherapportage, alsmede enkele visitatierapporten door te nemen als onderdeel van de voorbereiding op een visitatie, geldt ook voor de onderzoekseenheden.
- Gebruik de ronde van 'herstel van feitelijke onjuistheden' mede om het conceptrapport van de visitatiecommissie te beoordelen op het aspect van discrepanties tussen eindoordeel en de toonzetting van het rapport. Een positief eindoordeel bij een rapport met een kritische ondertoon kan in de weg zitten bij het nemen van adequate maatregelen.

5.3 Tot slot

Met bovenstaande aanbevelingen beoogt de CEKO een bijdrage te leveren aan het voortgaande gesprek over (de kwaliteitszorg in) het praktijkgericht onderzoek. Het gesprek dat gevoerd wordt binnen én tussen hogescholen, tussen de Vereniging Hogescholen en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en tussen andere belanghebbenden. Het gesprek dat essentieel is om tot een verdere professionalisering en versterking van de onderzoekstaak van het hbo te komen.

De CEKO ziet veel positieve ontwikkelingen in het praktijkgericht onderzoek. Als ook de kwaliteitszorg de aandacht krijgt die zij verdient, heeft de CEKO er het volste vertrouwen in dat het praktijkgericht onderzoek in de toekomst nog verder zal verbeteren.

Bijlagen

Bijlage1 Leden CEKO



Frank van der Duijn Schouten (voorzitter)

De heer Van der Duijn is decaan van de School of Economics van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Verder is hij voormalig rector magnificus van Tilburg University en van de Vrije Universiteit. In opdracht van de NVAO is hij betrokken geweest bij meerdere Instellingstoetsen Kwaliteitszorg in Nederland en Vlaanderen.



Sikko Wittermans (lid)

De heer Wittermans is werkzaam binnen ASML als Vice-President Development & Engineering (D&E). In deze hoedanigheid is hij verantwoordelijk voor het Engineering cluster Mechanical Development en lid van de ASML D&E directie. Daarvoor werkte hij bij Philips Electronics en Océ in diverse (internationale) R&D management functies. In de periode 2009-2017 was hij lid van de Raad van Toezicht en de audit commissie van Fontys Hogescholen.



Kathalijne van Kammen (lid)

Mevrouw Van Kammen is lid van de directie van de Politieacademie en was onder andere SAC voorzitter Sociale Studies.



Sandra van Thiel (lid)

Mevrouw Van Thiel doet als hoogleraar publiek management aan de Radboud Universiteit onderzoek naar management van publieke organisaties. Daarnaast is zij vice-decaan onderzoek, voormalig directeur van onderzoeksschool NIG en auteur van een boek over onderzoeksmethoden.



Jos Willems (lid)

De heer Willems werkte bij het IOWO op het terrein van onderwijsvernieuwing en kwaliteitszorg en was daarvan ook directeur. Van 2002 tot 2010 was hij CvB-lid van Zuyd Hogeschool met als portefeuilles Onderwijs, Onderzoek, Studentenzaken en Kwaliteitszorg. Hij is voorzitter en lid geweest van visitatiecommissies en panels voor Instellingstoetsen Kwaliteitszorg in Nederland en de accreditatie van opleidingen in Nederland en Vlaanderen.

Ondersteuning

Emiel de Groot (secretaris)


De heer De Groot is werkzaam bij het bureau van de Vereniging Hogescholen en was de afgelopen jaren secretaris van de VKO.


Ellen Willemse (secretaris)

Mevrouw Willemse is werkzaam bij het bureau van de Vereniging Hogescholen, waar zij ook secretaris van het sectoraal adviescollege hoger technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs is.


Bijlage 2 **Visitatieplanning**


De visitatieplanning geeft per jaar aan wanneer de visitatie van een onderzoekseenheid plaatsvindt, respectievelijk heeft plaatsgevonden. (Versie: 31 december 2018)

 Visitatierapport én reactie CvB is aan CEKO verstrekt

 Visitatierapport én reactie CvB is nog niet aan CEKO verstrekt

 Visitatie stond in voorgaande kalenderjaar gepland, visitatierapport + reactie nog niet aan CEKO verstrekt

 Visitatie is uitgesteld

 Eenheid opgeheven, of visitatie uitgesteld zonder opgave kalenderjaar

Jaar	Hogeschool	Onderzoekseenheid	Ontvangen rapport + reactie
2016	AERES	team praktijkgericht Onderzoek (TPO) Almere en Dronten	✓
2016	Avans Hogeschool	Lectoraat Analyse technieken id Life Sciences	✓
2016	Hanzehogeschool Groningen	Lectoraten Healthy Ageing	✓
2016	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum Energie	✓
2016	Hogeschool der Kunsten Den Haag	Onderzoek in de Kunsten	✓
2016	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Zorginnovatie	✓
2016	Hogeschool van Amsterdam	Gecombineerde Visitatie van 7 KC's	✓
2016	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Kwaliteit van Leren	✓
2016	HZ University of Applied Sciences	Delta Academy - ARC	✓
2016	HZ University of Applied Sciences	Scaldis Academy - ARC	✓
2016	Hogeschool Inholland	Onderwijzen en leren in Diversiteit	✓
2016	Saxion Hogeschool	Wetenschap & Techniek in het onderwijs	✓
2016	Saxion Hogeschool	Smart Functional Materials	✓
2016	Saxion Hogeschool	Lichtgewicht Construeren	✓
2016	Saxion Hogeschool	Internationale handel voor het MKB	Eenheid opgeheven
2016	Saxion Hogeschool	Risicobeheersing	✓
2016	Saxion Hogeschool	Ethics and Global Citizenship	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Technology driven art	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Gastronomy in Food Service	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Recht in europa	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Material Science	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Professioneel beoordelen	✓
2016	Zuyd Hogeschool	International Relationship Management	✓
2016	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Sociale integratie	✓
2017	Avans Hogeschool	Expertisecentrum Caring Society 3.0	✓
2017	Avans Hogeschool	Lectoraat LeerKRACHT	✓
2017	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum Energie	✓
2017	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Duurzame HavenStad	✓
2017	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Business Innovation	✓
2017	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Creating 010	Uitgesteld naar 2019
2017	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum HAN Sociaal	✓
2017	HZ University of Applied Sciences	Kenniscentrum Duurzaam Innoveren en Ondernemen	Eenheid opgeheven
2017	NHL Stenden Hogeschool	Educatie	✓
2017	Breda University of Applied Sciences	Academy for Digital Entertainment	✓ 1 jaar uitgestelde visitatie
2017	Saxion Hogeschool	Lichtgewicht Construeren	✓
2017	Saxion Hogeschool	Internationale handel voor het MKB	✓
2017	Saxion Hogeschool	Risicobeheersing	✓
2017	Saxion Hogeschool	Ethics and Global Citizenship	Eenheid opgeheven
2017	Saxion Hogeschool	Duurzame Leefomgeving	X
2017	Saxion Hogeschool	Governance	Eenheid opgeheven

2017	Saxion Hogeschool	Ontwikkeling werklocaties	✓
2017	Saxion Hogeschool	Smart Cities	✓
2017	Saxion Hogeschool	Ambient Intelligence	✓
2017	Saxion Hogeschool	Technologie in Zorg en Welzijn	✓
2017	Saxion Hogeschool	Bodem en Ondergrond	Uitgesteld naar 2018
2017	Saxion Hogeschool	Innovatief en effectief onderwijs	Eenheid opgeheven
2017	Saxion Hogeschool	Daltononderwijs en onderwijsvernieuwing	Uitgesteld naar 2018
2017	Saxion Hogeschool	Mechatronica, Service Robotics & Medical Devices	Uitgesteld naar 2018
2017	Saxion Hogeschool	International Water Technology	✓
2017	Zuyd Hogeschool	International Relationship Management	✓
2017	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Sociale integratie	✓
2018	Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten	alle eenheden	✗
2018	Avans Hogeschool	Expertisecentrum Kunst en Vormgeving	✗
2018	Avans Hogeschool	Expertisecentrum Duurzame Innovatie	✗
2018	Avans Hogeschool	Centre of Expertise Biobased Economy	✗
2018	Breda University of Applied Sciences	Zorg en Welzijn	✗
2018	CHE	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	✗
2018	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum Ondernemerschap (en Arbeid)	✓
2018	Hogeschool de Kempel (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	✓
2018	Hogeschool Utrecht	Gecombineerde visitatie van alle kenniscentra	✗
2018	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Business Development & Cocreation	✗
2018	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Duurzame Zorg (FGGM)	✗
2018	Hogeschool Inholland	Business, Finance & Law (BFL)	Uitgesteld naar 2019
2018	Hogeschool Inholland	Gezondheid, Sport & Welzijn (GSW)	Uitgesteld naar 2019
2018	iPabo (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	✓
2018	Katholieke Pabo Zwolle (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Uitgesteld naar 2019
2018	NHL Stenden Hogeschool	Zorg en Welzijn	✓
2018	NHL Stenden Hogeschool	Social Work and Arts Therapies	✗
2018	NHL Stenden Hogeschool	Stenden Hotel Management (AIHR)	✗
2018	NHL Stenden Hogeschool	Leisure and Tourism Management	Uitgesteld naar 2019
2018	Breda University of Applied Sciences	Academy for Digital Entertainment	✓
2018	Breda University of Applied Sciences	Academy of Hotel and Facility Management	Uitgesteld naar 2019
2018	Saxion Hogeschool	Bodem en Ondergrond	✗
2018	Saxion Hogeschool	Daltononderwijs en onderwijsvernieuwing	✗
2018	Saxion Hogeschool	Mechatronica, Service Robotics & Medical Devices	✗
2018	Saxion Hogeschool	Gezondheid en Bewegen	✗
2018	Saxion Hogeschool	Verpleegkunde	✗
2018	Saxion Hogeschool	Kennisinnovatief Ondernemerschap	✗
2018	Saxion Hogeschool	Smart Industry	✗
2018	Saxion Hogeschool	Industrial Design	✗
2018	Saxion Hogeschool	Advanced Forensic Technology	✗
2018	Saxion Hogeschool	Duurzame Energievoorziening	✗
2018	Thomas More Academy (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Uitgesteld naar 2019
2018	Hogeschool Van Hall Larenstein	Applied Research Centre (ARC) Food and Dairy	Uitgesteld naar 2019
2018	Windesheim	Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap	✓

2018	Windesheim	Kenniscentrum Technologie	X
2018	Windesheim	Kenniscentrum Media	✓
2018	Windesheim	Kenniscentrum Gezondheid en Welzijn	✓
2018	Windesheim	Kenniscentrum Bewegen en Educatie	Uitgesteld naar 2019
2019	Avans Hogeschool	Expertisecentrum Veiligheid	-
2019	Avans Hogeschool	Lectoraat Brein & Leren	-
2019	Breda University of Applied Sciences	Academie voor Toerisme	-
2019	Breda University of Applied Sciences	Academy for Leisure	-
2019	Breda University of Applied Sciences	Academy of Hotel and Facility Management	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Codarts	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Eerder uitgestelde visitatie
2019	De Haagse Hogeschool	Onderzoeksplatform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld	-
2019	De Haagse Hogeschool	Onderzoeksplatform Kwaliteit van Leven: mens en technologie	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Driestar (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	-
2019	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum NoorderRuimte	-
2019	Hogeschool Leiden	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Uitgesteld tot nader order
2019	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Talentontwikkeling	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Creating 010	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Hogeschool Utrecht	Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Revalidatie, Arbeid, Sport (FGGM)	-
2019	Hogeschool voor de Kunsten Utrecht	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	-
2019	Hogeschool Inholland	Business, Finance & Law (BFL)	-
2019	Hogeschool Inholland	Gezondheid, Sport & Welzijn (GSW)	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Katholieke Pabo Zwolle (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	-
2019	Marnix Academie (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Uitgesteld naar 2020
2019	NHL Stenden Hogeschool	Duurzaamheid	-
2019	NHL Stenden Hogeschool	Bestuur, Veiligheid & Recht	-
2019	NHL Stenden Hogeschool	Leisure and Tourism Management	Eerder uitgestelde visitatie
2019	NHL Stenden Hogeschool	Media & Entertainment Management and Technology	Eerder uitgestelde visitatie
2019	NHL Stenden Hogeschool	Business (onderzoekseenheid EcomLab)	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Saxion Hogeschool	Gezondheid en Bewegen	-
2019	Saxion Hogeschool	Verpleegkunde	-
2019	Saxion Hogeschool	Kennisinnovatief Ondernemerschap	-
2019	Saxion Hogeschool	Regionale Ontwikkeling	-
2019	Saxion Hogeschool	Innovatieve Technologie in de Bouw	-
2019	Saxion Hogeschool	Onderwijsarrangementen	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Saxion Hogeschool	Social Work	-
2019	Thomas More Academy (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	Eerder uitgestelde visitatie
2019	Hogeschool Van Hall Larenstein	Applied Research Centre (ARC) Food and Dairy	-
2019	Hogeschool Van Hall Larenstein	Applied Research Centre (ARC) Delta Areas and Resources	-
2019	VIAA (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	-
2019	Windesheim	Kenniscentrum Bewegen en Educatie	-
2020	ArtEZ	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	
2020	Avans Hogeschool	Expertisecentrum Sustainable Business	
2020	Breda University of Applied Sciences	Academie voor Stedenbouw, Logistiek en Mobiliteit	
2020	De Haagse Hogeschool	Onderzoeksplatform Connected learning	

2020	De Haagse Hogeschool	Onderzoekplatform The Next Economy	
2020	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum Kunst & Samenleving	
2020	HAS Hogeschool	Plant	
2020	HAS Hogeschool	Food	
2020	Hogeschool Utrecht	Kenniscentrum Innovatie en Business	
2020	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Technologie & Samenleving	
2020	Hotelschool The Hague	Research Centre Hotelschool The Hague	
2020	Hogeschool Inholland	Techniek, Ontwerp & Informatica (TOI)	
2020	Iselinge (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	
2019	Marnix Academie (Radiant)	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	
2020	NHL Stenden Hogeschool	Smart Industries	Eerder uitgestelde visitatie
2020	NHL Stenden Hogeschool	Open innovatie	
2020	NHL Stenden Hogeschool	Media & Entertainment Management and Technology	
2020	NHL Stenden Hogeschool	Commerce	
2020	Saxion Hogeschool	Functionele Geletterdheid	
2020	Hogeschool Van Hall Larenstein	Applied Research Centre (ARC) Animals and Business	
2020	Zuyd Hogeschool	Cluster Kunsten (2 lectoraten)	
2021	Design Academy Eindhoven	Gecombineerde visitatie van alle lectoraten	
2021	Gerrit Rietveld Academie	Lectoraat Art & Public Space	
2021	Hanzehogeschool Groningen	Kenniscentrum Biobased Economy	
2021	HAS Hogeschool	Dier	
2021	HAS Hogeschool	Leefomgeving	
2021	Hogeschool Rotterdam	Kenniscentrum Zorginnovatie	
2021	Hogeschool van Amsterdam	Gecombineerde visitatie	
2021	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Kenniscentrum Publieke Zaak (FGGM)	
2021	Hogeschool Inholland	Agri,Food & Lifescience (AFL)	
2021	Hogeschool Inholland	Creative Business (CB)	
2021	NHL Stenden Hogeschool	Concurrentiekracht	
2021	NHL Stenden Hogeschool	Maritiem	
2021	Saxion Hogeschool	Gebiedsontwikkeling en Recht	
2021	Saxion Hogeschool	Strategisch Human Resource Management	
2021	Saxion Hogeschool	Ethiek en Technologie	
2021	Saxion Hogeschool	Rich Media en Teacher Learning	
2021	Saxion Hogeschool	Gedrag- en leerproblemen	
2021	Saxion Hogeschool	Nanotechnology: NanoPhysicsInterface	
2021	Saxion Hogeschool	Nanotechnology: NanoBioInterface	
2021	NHL Stenden Hogeschool	Education	
2021	NHL Stenden Hogeschool	Expertise, Services and Research (ESR)	
2021	Vilentum Hogeschool	Agrofood en ondernemen (Faculteit in Dronten)	
2021	Vilentum Hogeschool	Vitale stad en leefomgeving (Faculteit in Almere)	
2021	Vilentum Hogeschool	Duurzaam Leren en ontwikkelen (Faculteit in Wageningen)	
2021	Zuyd Hogeschool	Cluster Zorg (4 lectoraten)	
2021	Zuyd Hogeschool	Cluster Onderwijs (3 lectoraten)	
2021	Zuyd Hogeschool	Cluster M&R (bestaande uit 2 lectoraten)	
2021	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Data intelligence (ICT)	
2021	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Optimalisering bedrijfsprocessen	
2021	Zuyd Hogeschool	Lectoraat Facility Management	

ANUARI

FEBRUARI

MARÇ

ABRIL

MAI

JUNI



JULI



AUGUSTUS



SEPTEMBER

OCTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

