



# Brancherapport Praktijkgericht onderzoek 2021

Feiten, cijfers, ontwikkelingen



**Vereniging Hogescholen**

# Voorwoord



Met dit brancherapport 2021 komt het einde van de werkzaamheden van de in 2016 ingestelde CEKO in zicht. Inmiddels wordt binnen de Vereniging Hogescholen de laatste hand gelegd aan een nieuw Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO), waarvan de werking, naar ik veronderstel, door een nieuw samengestelde CEKO zal worden gemonitord. Gedurende de afgelopen zes jaar zag de CEKO de kwaliteitszorg van het praktijkgericht onderzoek gestaag toenemen. Was er in

2017 nog sprake van een grote variantie in de kwaliteitszorg tussen de hogescholen onderling, in 2022 kunnen we constateren dat de hogescholen onderling in positieve zin naar elkaar zijn toegegroeid.

De CEKO heeft de stellige indruk dat het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO) aan deze ontwikkeling een belangrijke bijdrage heeft geleverd. Naar het oordeel van de CEKO zou dit netwerk daarom zeker in stand moeten blijven en het mag ook nog wel wat steviger gepositioneerd worden in het kwaliteitszorgsysteem van het hbo.

Als ik in dit voorwoord één aandachtspunt in het bijzonder mag benadrukken dan is het wel het belang van continuïteit in de onderzoeksprogramma's. Bij de onderzoekvisitaties kwam het nogal eens voor dat met geen woord aan de uitkomsten van de vorige visitatie werd gerefereerd. Als er al melding werd gemaakt van een vorige visitatie, dan bleken de uitkomsten ervan vaak nauwelijks relevant voor de toekomstige ontwikkeling: een lectoraat was na vijf of zes jaar ten einde gekomen en men was met iets nieuws begonnen. Teneinde echter progressie in het onderzoek te kunnen maken is continuïteit van grote betekenis. Weldoordachte personeelsplanning is daartoe cruciaal. In het licht van deze opmerking spreek ik de hoop uit dat het werk van onze commissie gedurende de afgelopen zes jaar een vruchtbare basis mag vormen voor het werk van de nieuwe CEKO die in de loop van dit jaar naar verwachting zal aantreden.

Frank van der Duijn Schouten, voorzitter CEKO

# Inhoud

## Samenvatting 4

### 1 Over het brancherapport 7

1.1 Gezamenlijk kader voor kwaliteitsbeoordeling 7 | 1.2 Informeren en stimuleren 7 | 1.3 Aandacht voor vijf aspecten 8 | 1.4 Toekomst van het BKO en het Brancherapport Praktijkgericht onderzoek 8

### 2 Praktijkgericht onderzoek in vogelvlucht 9

2.1 Wat is praktijkgericht onderzoek? 9 | 2.2 Focus op maatschappelijke thema's 10 | RAAK-award 2021 11 | 2.3 Organisatie binnen en tussen hogescholen 12 | 2.4 Samenwerking met de beroepspraktijk 13 | 2.5 Onderzoeksfinanciering 15 | 2.5.1 Totale inzet 16 | 2.5.2 Inzet per geldstroom 17 | 2.5.3 Personele inzet 17

### 3 Beleidsmatige ontwikkelingen 20

3.1 Praktijkgericht onderzoek als kennisversneller 20 | 3.2 Verbinding en samenwerking 21 | 3.3 Zichtbaarheid 22 | 3.3.1 LinkedIn-campagne 22 | 3.3.2 Deltapremie 22 | Deltapremie 2021 23 | Margie Topp 24 | Steven Vos 24 | 3.4 Opbouwen kwaliteitscultuur 25 | 3.4.1 Hernieuwd Verenigingskader Centres 25 | 3.4.2 Oprichting Adviescollege Open Science 25 | 3.5 Opbouwen van een onderzoekscultuur- en structuur 26 | 3.5.1 Plan van aanpak Professional Doctorate 26 | 3.6 Financiële ontwikkelingen 27 | 3.6.1 Onderzoek Strategy&: macrobudget hbo niet toereikend 27 | 3.6.2 Regieorgaan SIA investeert in krachtige onderzoeksgroepen: SPRONG 27 | 3.7 Internationale ontwikkelingen 29 | 3.7.1 UASNL 29 | 3.7.2 Innovation Action Plan 29

### 4 Kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek 30

4.1 Het visitatieproces 30 | Online visitaties 31 | Iedere visitatie is anders, ook online 32 | 4.2 De onderzoekseenheid 34 | 4.3 De visitatiecommissie 34 | 4.4 Standaarden voor de beoordeling 35 | Niet omdat het moet, maar omdat men het wil 36 | 4.5 Beoordelingen per standaard 39 | 4.5.1 *Standaard 1* Het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma 41 | 4.5.2 *Standaard 2* De organisatie van de onderzoekseenheid 41 | 4.5.3 *Standaard 3* De methodische kwaliteit van het onderzoek 41 | Doorwerking: opkomst en ondergang 42 | 4.5.4 *Standaard 4* De resultaten en impact van het onderzoek 45 | 4.5.5 *Standaard 5* Kwaliteitsborging 45 | 4.5.6 Eindoordeel 45 | Vijf jaar aanbevelingen in kaart gebracht 46

### 5 Kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek 49

5.1 Beoordeling van de beoordeling 49 | 5.2 Bevindingen van de CEKO 50 | 5.2.1 Beoordeling visitatierapporten en bestuurlijke reacties 50 | 5.2.2 Doorlooptijden visitatietrajecten 50 | 5.2.3 Frequentie van visitaties 52 | 5.2.4 Onafhankelijkheid leden visitatiecommissies 52 | 5.2.5 Deskundigheid leden visitatiecommissie 53 | 5.2.6 Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden 54 | 5.2.7 Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en inhoud van het rapport 54 | 5.2.8 Kwaliteit van de aanbevelingen 54 | 5.2.9 Kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen 54 | 5.2.10 Eindoordeel 55 | 5.2.11 Nieuwe ontwikkelingen 55

### 6 Een terugblik van de CEKO 57

6.1 Omvang van de onderzoekseenheden 57 | 6.2 Samenstelling van de visitatiecommissies 58 | 6.3 Beoordeling door de visitatiecommissies 59 | 6.4 Indicatoren voor kwaliteit van praktijkgericht onderzoek 60 | 6.5 Het visitatierapport 61 | 6.6 Reactie van het CvB 62 | Naar een ontwikkelingsgericht kader 63

### Bijlage 1 Leden CEKO 65

# Samenvatting

## Praktijkgericht onderzoek groeit gestaag verder

In de strategische agenda voor de periode 2016-2020 *Onderzoek met impact* wordt substantiële groei van de investering in het praktijkgericht onderzoek genoemd als belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de in de agenda genoemde ambities. Ook in de nieuwe strategische agenda voor het praktijkgericht onderzoek wordt verdere groei als doel genoemd.

Sinds 2016 laten de cijfers ook een duidelijke groei zien. In 2020<sup>1</sup> is de totale omvang opnieuw gegroeid, tot respectievelijk 280 miljoen euro en ruim 6500 onderzoekers, met een totale onderzoeksinzet van ongeveer 2350 fte. Ook het totaal aantal gepromoveerden in het hbo nam verder toe, tot meer dan 1800. Het aantal promovendi bleef ongeveer gelijk, op ruim 800.

## Onderzoek op 12 maatschappelijk relevante thema's

Door de directe verbinding met de beroepspraktijk richt het praktijkgericht onderzoek bij hogescholen zich op onderwerpen met actuele en praktische waarde. Veel onderzoek richt zich op het verwerven van kennis ten behoeve van de grote maatschappelijke transitie op het gebied van klimaat, gezondheid, veiligheid, digitalisering en sociale gelijkheid. In totaal zijn 12 thema's benoemd waarop het onderzoek zich concentreert:

- 1 Gezondheid en welzijn
- 2 Onderwijs- en talentontwikkeling
- 3 Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio
- 4 Sleuteltechnologieën en duurzame materialen
- 5 Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar
- 6 Duurzaam transport en intelligente logistiek
- 7 Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening
- 8 Energietransitie en duurzaamheid
- 9 Kunst en creatieve industrie
- 10 Ondernemen: verantwoord en vernieuwend
- 11 Veiligheid
- 12 Toerisme & gastvrijheid

---

1 In dit brancherapport zijn de meest recente cijfers over de omvang van het praktijkgericht onderzoek gebruikt. Deze cijfers zijn van 2020.

## Hogescholen als kennisversneller

In 2021 hebben hogescholen met elkaar een nieuwe strategische onderzoeksagenda opgesteld met als titel *Hogescholen als kennisversneller*. De agenda is opgebouwd rond vier ambities:

- 1 **Verbinding en samenwerking.** Praktijkgericht onderzoek wordt gezien als logische en gewaardeerde kennispartner bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
- 2 **Zichtbaarheid en toegevoegde waarde.** Praktijkgericht onderzoek van hogescholen is voor een breed publiek zichtbaar en inzichtelijk. De doorwerking die het onderzoek heeft in het werkveld en in het onderwijs wordt systematisch in kaart gebracht.
- 3 **Kwaliteitscultuur.** De kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur bij praktijkgericht onderzoek krijgt continue aandacht. Waarbij zowel de evaluatie van de onderzoekskwaliteit als de kwaliteit zelf wordt versterkt.
- 4 **Onderzoekscultuur en -structuur.** Praktijkgericht onderzoek heeft een stevige en duurzame positie binnen de hogescholen. De onderzoekscultuur en -structuur is professioneel en ondersteunt het onderzoek en de verbinding met het onderwijs.

Onder meer een hernieuwd Verenigingskader voor Centres of Expertise, een plan van aanpak voor de Professional Doctorate, de oprichting van het College Open Science en de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitskader voor praktijkgericht onderzoek moeten bijdragen aan het behalen van de ambities.

## Kwaliteit onderzoek ruim voldoende, relatief veel excellente beoordelingen

Ten opzichte van voorgaande jaren is de kwaliteit van het onderzoek verder verbeterd. Er werd in de in 2021 voorgelegde rapporten slechts één keer een onvoldoende gegeven door de visitatiecommissies: voor standaard 5, die betrekking heeft op de kwaliteitszorg. Net als vorig jaar werden de gevisiteerde onderzoekseenheden het beste beoordeeld op standaard 4, die betrekking heeft op de relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein: bijna 80% van de beoordeelde eenheden kreeg een goed of excellent.

Er werden relatief veel excellente beoordelingen gegeven. In totaal elf keer, verdeeld over vier onderzoekseenheden, van drie verschillende hogescholen. Alle vier die eenheden kregen een excellent voor standaard 4. Twee eenheden (van dezelfde hogeschool) kregen het eindoordeel excellent.

## Belangrijke lessen kwaliteitszorg

Terugkijkend op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, constateert de CEKO dat de kwaliteitscultuur volop in ontwikkeling is en dat er al verbetering zichtbaar is. Op veel plekken is een kwaliteitssystematiek vastgesteld en dat helpt zeker.

In dit brancherapport over 2021 doet de CEKO geen aanbevelingen, maar zet zij de belangrijkste lessen uit het huidige BKO op een rij. Daarbij komen achtereenvolgens aan de orde:

- Omvang van de onderzoekseenheden
- Samenstelling van de visitatiecommissies
- Beoordeling door de visitatiecommissies
- Indicatoren voor kwaliteit van praktijkgericht onderzoek
- Het visitatierapport
- Reactie van het CvB

## Naar een ontwikkelingsgericht kader

Het brancherapport wordt afgesloten met een interview met prof. dr. Saskia Brand-Gruwel, lid van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool en voorzitter van de werkgroep nieuw BKO van de Vereniging Hogescholen. Zij gaat in op de hoofdlijnen van het nieuwe BKO, de belangrijkste veranderingen ten opzichte van het huidige BKO en de aanleiding daarvoor. Het nieuwe BKO is voor de zomer 2022 vastgesteld en is per 1 januari 2023 van kracht.

# 1 Over het brancherapport

Dit is het vijfde rapport op basis van het Brancheprotocol Praktijkgericht Onderzoek voor de jaren 2016-2022. Deze jaarlijkse rapportage bevat informatie over (ontwikkelingen in) de focus, de omvang en de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek dat wordt verricht door hogescholen. Dit hoofdstuk gaat kort in op de aanleiding, het doel en de inhoud van deze rapportage.

## 1.1 Gezamenlijk kader voor kwaliteitsbeoordeling

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

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

Hogescholen hebben een gezamenlijk kader opgesteld voor de kwaliteitsbeoordeling van het praktijkgericht onderzoek dat zij verrichten. Voor de periode 2016-2022 is dit vastgelegd in het [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022, Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen](#), beter bekend als het BKO. Een jaarlijkse rapportage – het Brancherapport Praktijkgericht Onderzoek – is onderdeel van het BKO.

Een speciaal daartoe ingestelde externe 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 bewaken en te adviseren over verbetering. De commissie evalueert de werking van het BKO en doet aanbevelingen ter verbetering. De CEKO communiceert haar bevindingen en aanbevelingen via de jaarlijkse rapportage. Daarnaast gaat de commissie in uitzonderlijke gevallen in gesprek met bestuurders van individuele hogescholen.

## 1.2 Informeren en stimuleren

Het Brancherapport heeft tot doel belanghebbenden en belangstellenden te informeren over ontwikkelingen in het praktijkgericht onderzoek bij hogescholen. Daarbij gaat het zowel om kwalitatieve ontwikkelingen – waaronder nieuwe beleidsafspraken en samenwerkingsverbanden – als om kwantitatieve ontwikkelingen – zoals veranderingen in geldstromen en aantallen onderzoekers.

Het brancherapport bevat bovendien informatie over de kwaliteit van het onderzoek en over de kwaliteitszorg in het onderzoek: in aparte hoofdstukken wordt ingegaan op de bevindingen van de externe visitatiecommissies respectievelijk de bevindingen van de CEKO op basis van de rapporten van deze externe visitatiecommissies en de bestuurlijke reacties daarop.

Naast informeren, beoogt de rapportage het gesprek over verdere professionalisering en versterking van het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen te stimuleren. Een gesprek dat plaatsvindt binnen en tussen hogescholen, de Vereniging Hogescholen, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en andere belanghebbenden.

### 1.3 Aandacht voor vijf aspecten

De rapportage geeft aandacht aan verschillende aspecten van het praktijkgericht onderzoek. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- Focus en organisatie
- Financiering en personele inzet
- Beleidsmatige ontwikkelingen
- Kwaliteit onderzoek: bevindingen van de externe visitatiecommissies
- Kwaliteitszorg: bevindingen van de CEKO

Daarnaast bevatten hoofdstukken kaders die bepaalde onderwerpen of ontwikkelingen uitlichten. In deze 2021-editie van het brancherapport wordt onder meer extra aandacht besteed aan:

- 1 de aanbevelingen die de externe visitatiecommissies de afgelopen jaren hebben gedaan;
- 2 doorwerking;
- 3 gecombineerde visitaties van onderzoek en onderwijs.

Het brancherapport eindigt met een hoofdstuk waarin de CEKO de belangrijkste lessen uit de afgelopen jaren benoemt.

### 1.4 Toekomst van het BKO en het Brancherapport Praktijkgericht onderzoek

In 2022, het jaar van publicatie van deze 2021-editie, loopt het BKO af. In 2021 heeft de Vereniging Hogescholen een werkgroep ingesteld onder voorzitterschap van prof. dr. Saskia Brand-Gruwel, lid van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool, met als opdracht een nieuw BKO te formuleren. Dit nieuwe BKO wordt naar verwachting medio 2022 vastgesteld en eind 2022 van kracht.



## 2 Praktijkgericht onderzoek in vogelvlucht

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

### 2.1 Wat is praktijkgericht onderzoek?

In het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 (BKO) wordt praktijkgericht onderzoek omschreven als onderzoek dat is geworteld in de beroepspraktijk, met vraagstellingen die worden ingegeven door de professionele praktijk (real-life-situaties) in zowel profit als non-profit sectoren. Onderzoek dat kennis, inzichten en producten oplevert die bijdragen aan het oplossen van problemen in de beroepspraktijk en/of aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk.

In standaard 4 van het BKO wordt bovendien gesteld dat een onderzoekseenheid niet alleen voldoende relevantie dient te realiseren op het gebied van de beroepspraktijk en de samenleving, maar ook op het gebied van onderwijs en professionalisering en op het gebied van kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.

Verschillende spelers in het praktijkgericht onderzoek hanteren variaties op de omschrijving in het BKO. Zo beschrijft [Regieorgaan SIA op haar website](#) het praktijkgericht onderzoek van hogescholen als volgt:

‘Het praktijkgericht onderzoek van hogescholen is onderzoek dat ontstaat vanuit een vraag of probleem uit de praktijk. Resultaten zijn kennis, inzichten, producten en diensten die bijdragen aan innovatie van de beroepspraktijk en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. En het onderzoek versterkt de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs.’

In de in 2021 gepubliceerde [Strategische Onderzoeksagenda hbo](#) noemt de Vereniging Hogescholen in aanvulling op de door Regieorgaan SIA genoemde kenmerken dat praktijkgericht onderzoek vaak plaatsvindt in netwerken en veelal een multidisciplinair en kortcyclisch karakter heeft:

‘...praktijkgericht onderzoek verloopt altijd in een co-creatief proces met partners uit onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Deze samenwerking betreft zowel de vraagstelling, de uitvoering als de toepassing van het onderzoek. Daarom vindt praktijkgericht onderzoek doorgaans plaats in netwerken, is het multidisciplinair van aard en is de opzet meestal kortcyclisch binnen langer lopende onderzoeklijnen.’ (pagina 9)

Praktijkgericht onderzoek kan overigens zowel fundamenteel als toegepast van aard zijn, hoewel fundamenteel praktijkgericht onderzoek relatief weinig voorkomt. En terwijl het onderzoek dat wordt uitgevoerd door hogescholen altijd praktijkgericht onderzoek is, wordt niet al het praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door hogescholen. Onder meer onderzoeksafdelingen van bedrijven en andere kennisinstellingen – waaronder universiteiten en de zogenaamde TO2-instellingen zoals TNO en Wageningen Research (voorheen DLO) – verrichten immers ook praktijkgericht onderzoek.

Deze rapportage richt zich echter alleen op het praktijkgericht onderzoek dat wordt uitgevoerd door hogescholen, die daarbij overigens wel regelmatig samenwerken met de hiervoor genoemde partijen.

## 2.2 Focus op maatschappelijke thema's

Door de directe verbinding met de beroepspraktijk, richt het praktijkgericht onderzoek zich op onderwerpen met actuele, praktische waarde. Veel onderzoek richt zich op het verwerven van kennis ten behoeve van de grote maatschappelijke transitie op het gebied van klimaat, gezondheid, veiligheid, digitalisering en sociale gelijkheid.

In verenigingsverband hebben hogescholen centrale thema's voor hun onderzoek benoemd. Tot in 2021 betrof het de tien thema's als genoemd in de strategische onderzoeksagenda hbo 2016-2020. Eind 2021 heeft de Vereniging Hogescholen [een nieuwe strategische onderzoeksagenda](#) uitgebracht voor de periode 2022-2025. Daarin worden twaalf thema's genoemd. De eerste tien betreffen dezelfde thema's als in de vorige strategische onderzoeksagenda, met enkele accentverschillen. Daarnaast zijn twee nieuwe thema's benoemd: Veiligheid en Toerisme & gastvrijheid. De twaalf thema's waarop het onderzoek aan hogescholen zich concentreert zijn nu:

- 1 Gezondheid en welzijn
- 2 Onderwijs- en talentontwikkeling
- 3 Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio
- 4 Sleuteltechnologieën en duurzame materialen
- 5 Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar
- 6 Duurzaam transport en intelligente logistiek
- 7 Duurzame landbouw, water en voedselvoorziening
- 8 Energietransitie en duurzaamheid
- 9 Kunst en creatieve industrie
- 10 Ondernemen: verantwoord en vernieuwend
- 11 Veiligheid
- 12 Toerisme & gastvrijheid

# RAAK-award 2021

Met de RAAK-award brengt Regieorgaan SIA goed praktijkgericht onderzoek dat via het RAAK-programma wordt gesubsidieerd extra voor het voetlicht. De award verbreedt de bekendheid van het onderzoek aan hogescholen en stimuleert de kwaliteit van het onderzoek.

Winnaar van de RAAK-award 2021 is het project Hergebruik hybride kunststoffen van Hogeschool Windesheim. Binnen het winnende project deed associate lector Albert Ten Busschen samen met het lectoraat en veel partners in het werkveld onderzoek naar hergebruik van moeilijk te recyclen kunststoffen als rotorbladen van windmolens, interieurpanelen van treinen, oude autobanden of mix-plastics die na sortering van afvalplastics overblijven en worden hergebruikt in nieuwe producten.

De tweede prijs is gewonnen door Zie en hoor de cliënt: Het herontwerpen van vragenlijsten voor mensen met neurogene communicatiestoornissen ten gevolge van een Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH) van Zuyd Hogeschool. De derde prijs is gewonnen door 3M: Meer kansen Met Meertaligheid van NHL Stenden Hogeschool.

Naast de drie jury prijzen, wordt elk jaar een publieksprijs uitgereikt. In 2021 won het project Gezonde peutermond van Hogeschool Utrecht de publieksprijs. In dit onderzoek worden mondzorgcoaches ingezet op consultatiebureaus om het grote aantal kinderen jonger dan 5 jaar met gaatjes terug te dringen. Een mondzorgcoach ondersteunt en adviseert ouders tijdens reguliere bezoeken aan het consultatiebureau over de mondgezondheid van hun kind en preventie van cariës.

Bron: <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/windesheim-wint-de-raak-award-met-onderzoek-over-hergebruik-kunststoffen/>



Een voorbeeld van een demonstrator in het project 'Hybride hergebruik van composiet' is de dwarsligger voor het spoor. Deze is ontwikkeld in samenwerking met de NS en is opgebouwd met hergebruikt composiet. Het hergebruikt composiet is afkomstig van composiet-interieurpanelen die vrijkomen bij de revisie van treinstellen van de NS.

Individuele hogescholen kunnen zich specifiek op één thema richten, of op meerdere thema's actief zijn, al dan niet in samenhang. Binnen een thema richt het vaak multidisciplinaire onderzoek zich op deelaspecten die aansluiten bij de door de individuele hogescholen gekozen focus, met een belangrijke rol voor regionale ontwikkelingen en de specifieke vragen die daaruit voortkomen.

Medio 2022 komt het nationale platform [Publinova](#) (eerder het Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek- NPPPO) beschikbaar. Dit platform bevat informatie over onder meer onderzoekers, onderzoeksgroepen en onderzoeksresultaten en maakt het mogelijk om per thema of subthema te zoeken naar actuele informatie over, of afkomstig van, praktijkgericht onderzoek.

### 2.3 Organisatie binnen en tussen hogescholen

Het lectoraat, ook wel kenniskring genoemd, vormt de basis van de organisatie van het onderzoek. Een lectoraat bestaat uit een lector en een groep van (docent-)onderzoekers. Veel hogescholen brengen het onderzoek binnen de eigen instelling samen in thematisch georiënteerde expertise- of kenniscentra, waar twee of (veel) meer lectoraten bij betrokken kunnen zijn.

Over de hogescholen heen vinden lectoren elkaar in lectorenplatforms. Dit zijn open en actieve verbanden georganiseerd rondom thema's die aansluiten op de grote maatschappelijke uitdagingen. Aan de 27 lectorenplatforms die voor 2021 al actief waren, zijn in 2021 geen nieuwe lectorenplatforms toegevoegd. Een groot deel van de platforms ontvangt subsidie van Regieorgaan SIA of NWO.

In 2021 waren de volgende lectorenplatforms actief:

- 1 Applied Design Research (NADR)
- 2 Applied Science
- 3 Arbeid
- 4 Biobased Economy
- 5 Circulaire Economie
- 6 Delta en Water Technologie
- 7 Energievoorziening in Evenwicht (LEVE)
- 8 Gebouwde Omgeving (NL-GO)
- 9 HRM lectorennetwerk
- 10 Toegepast ICT onderzoek (PRIO)
- 11 Inzet van Technologie voor Gezondheid en Welzijn
- 12 Kunst ≈ Onderzoek
- 13 Logistieke Toepassingen in Maatschappelijke opgaven (LOGITIMO)
- 14 Ondernemerschap (NLPO)
- 15 Onderwijs op het snijvlak van kunst, wetenschap en technologie
- 16 Organisatie van Personalized Health
- 17 Retail Innovation
- 18 Smart Industry (afgerond in 2021)
- 19 Social Work
- 20 Sport en Bewegen
- 21 Stad en Wijk
- 22 STUDIO 21CS (21st century skills)
- 23 Urban Energy
- 24 Veiligheid
- 25 Voedsel en Gezondheid
- 26 Water
- 27 Zelfmanagement

Naast de thema-georiënteerde lectorenplatforms, is er de [Vereniging van Lectoren](#), met een meer algemene oriëntatie; de Vereniging heeft als missie het bevorderen van praktijkgericht onderzoek door samenwerking van lectoren. De activiteiten van de Vereniging richten zich op het bevorderen van kwaliteitsonderzoek, het profileren van praktijkgericht onderzoek en het behartigen van de belangen van de lectoren.

## 2.4 Samenwerking met de beroepspraktijk

Alle hogescholen kennen werkvormen waarin studenten en onderzoekers samen met bedrijven en publieke instellingen – en in veel gevallen ook samen met andere kennisinstellingen (mbo-instellingen, andere hogescholen, universiteiten en/of TO2-instellingen) – werken aan het ontwikkelen van kennis en innovaties. Zij doen dit vaak in een levensechte

experimenteeromgeving. Denk hierbij aan stadswijken, binnen bedrijven of instellingen of binnen gezamenlijke laboratoria op scienceparken. Dit soort experimenteeromgevingen kennen verschillende benamingen. De meest gebruikte termen zijn (innovatie)werkplaats, field lab en living lab.

Centres of Expertise (Centres) zijn enigszins vergelijkbaar met werkplaatsen en labs, maar kennen over het algemeen een veel zelfstandigere organisatie of zijn zelfs aparte rechtspersonen met eigen verdienmodellen. Net als bij werkplaatsen en labs, zijn bij Centres bedrijven, publieke instellingen en andere kennisinstellingen betrokken.

Ook in 2021 zijn weer verschillende van deze publiek private samenwerkingen (PPS-en) gestart. Onderstaand (niet uitputtend) overzicht geeft een beeld van de breedte van deze samenwerkingen<sup>2</sup>.

AERES Hogeschool doet mee aan het Field lab **Biodivers perspectief**, waarin mbo, hbo, agrarische bedrijven en natuurverenigingen samen stappen zetten naar een natuur-inclusieve landbouw en biodiverse leefomgeving.

Hogeschool Inholland, SEIN en Heliomare werken samen om innovatie in de zorg te versnellen. De partners brengen, onder de naam Living Lab **Blended Zorgverlening**, de komende vijf jaar expertise, menskracht, tijd en budget in om een kick-start te geven aan een gezamenlijke innovatie community.

In het **Circulaire Textiel Lab** verenigt Saxion zich met zes Overijsselse koplopers op het gebied van textiel. Daarbij is de hele keten vertegenwoordigd: van textielinzameling tot verwerking en het maken van nieuwe eindproducten voor de markt. Het lab biedt partners de mogelijkheid om op grotere schaal innovaties voor het recyclen van oude kleding te onderzoeken.

In het kader van de Technohub **Digital Twinning** verrijzen er proeffabrieken bij de HAN University of Applied Sciences en bij het Graafschap College, gericht op ontwikkeling en toepassing van simulatiemodellen voor de maakindustrie.

**Digitale Werkplaatsen** richten zich op digitale vernieuwingen in het MKB, waarbij onder meer wordt samengewerkt met mbo, hbo, gemeenten en provincies. In 2021 startten digitale werkplaatsen in Drenthe (NHL Stenden Hogeschool en Hanzehogeschool Groningen), Friesland (NHL Stenden Hogeschool) en de regio Rijnmond (Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland).

2 Op de website van [Katapult](#), het netwerk van PPS-en in Nederland, is meer informatie te vinden over PPS-en in Nederland.

In de Deventer Gasfabriek is sinds oktober 2021 het field lab **Energy4Business** gevestigd. In dit field lab richt Saxion zich samen met partners uit de Regio Stedendriehoek (Deventer, Apeldoorn, Zutphen) op vraagstukken van bedrijven rond de energietransitie.

Sinds februari 2021 heeft De Haagse Hogeschool een volledig operationeel living lab **Facility Management**. Vanuit het living lab wordt de realisatie van circulaire bedrijfsactiviteiten getest en kunnen belemmeringen worden opgespoord.

Bij de Technohub **Modulaire opzet voor Industriële Robotisering in Assemblage werkzaamheden (MIRA)** wordt onderzoek gedaan naar nieuwe technieken, zodat bedrijven en medewerkers gezamenlijk een effectieve inzet van robots kunnen nastreven. Vanuit het hbo zijn de HAN University of Applied Sciences en Hogeschool Windesheim betrokken.

In field lab **SAMEN** werkt Fontys Hogescholen samen met meer dan 20 bedrijven, universiteiten en andere organisaties. Het field lab richt zich op facilitering van (invoering van) smart maintenance. SAMEN legt daarbij een link tussen technische en sociale innovatie.

Het living lab **Schiedistrict** van Hogeschool Rotterdam is een gezamenlijk experimenteer- en leeromgeving voor ondernemers en studenten die volgens het principe van learning by doing enerzijds ontdekken hoe economische, maatschappelijke en ecologische waarden kunnen worden gecombineerd in nieuwe businessmodellen en anderzijds samen projecten opzetten waarin dit maatschappelijke verdienvermogen ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Hogeschool Inholland is partner in **TechValley**. TechValley is een samenwerkingsverband van ruim 35 Noord-Hollandse machinebouwers, Koninklijke Metaalunie en FME, met als doel een innovatieve, toekomstbestendige Noord-Hollandse machinebouwindustrie.

In het field lab **Vitale Vakantieparken** is Saxion betrokken bij onderzoek naar een duurzame toekomst voor vakantieparken. Daarbij is onder meer de energietransitie een belangrijk thema.

In de **Vitaliteitscampus** wordt door de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa Collego (mbo) vanuit de werkvelden Sport & Bewegen en Zorg & Welzijn integraal samengewerkt aan praktijkvraagstukken die de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en innovaties op het gebied van vitaliteit stimuleren.

## 2.5 Onderzoeksfinanciering

Noot: De cijfers in deze en de volgende paragraaf betreffen de cijfers over 2020. Cijfers over 2021 komen eind 2022 beschikbaar en worden meegenomen in het brancherapport 2022, dat in 2023 wordt uitgebracht.

## 2.5.1 Totale inzet

In de strategische agenda voor de periode 2016-2020 Onderzoek met impact wordt substantiële groei van de investering in het praktijkgericht onderzoek genoemd als belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de in de agenda genoemde ambities. Ook in de nieuwe strategische agenda voor het praktijkgericht onderzoek wordt verdere groei als doel genoemd.

Sinds 2016 laten de cijfers ook een duidelijke groei zien. In 2020 is de totale inzet opnieuw gegroeid, tot ongeveer 280 miljoen euro. Een groei van ongeveer 16 miljoen euro, of 6%. Daarmee is zowel de absolute als relatieve groei groter dan in 2019. De hoge percentages van de eerste twee jaren van de beleidsperiode zijn echter ook in 2020 niet meer gehaald.

De totale uitgaven aan praktijkgericht onderzoek vormde met die 280 miljoen euro ongeveer 6,1% van de totale uitgaven in het hbo in 2020. Hier is een lichte afname te zien ten opzichte van 2019, toen het percentage nog ongeveer 6,3% van het totaal was.

De variatie in groei (en krimp) van de onderzoeksinzet per hogeschool was groot. Hoewel de meeste hogescholen binnen een marge van 10% krimp of groei bleven, zijn er zowel naar beneden als naar boven uitschieters: van bijna 35% krimp tot ruim 30% groei. Deze variatie is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Grote krimp (meer dan 10%) kwam voornamelijk voor bij hogescholen met een kleine tot middelgrote onderzoeksinzet, van 0.2 tot 10 miljoen euro. Grote groeipercentages kwamen over de gehele linie voor.

Gemiddeld was de financiële inzet bijna 7,8 miljoen euro per hogeschool, waarbij de inzet grote variatie vertoont: van minder dan 250.000 euro bij één van de kleine hogescholen, tot ruim 38 miljoen bij één van de grote hogescholen. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met 2019.

Tabel 2.1 bevat een overzicht van de totale inzet en de inzet per geldstroom voor de periode 2016-2019. Op de inzet per geldstroom wordt nader ingegaan in de volgende paragraaf.

**Tabel 2.1** Financiële omvang praktijkgericht onderzoek aan hogescholen in duizenden euro's

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Eerste geldstroom</b>	<b>129.171</b>	<b>135.500</b>	<b>145.650</b>	<b>150.459</b>	<b>157.056</b>
	▲ 10%	▲ 5%	▲ 7%	▲ 3%	▲ 4%
<b>Tweede</b>	<b>60.380</b>	<b>79.335</b>	<b>83.161</b>	<b>84.180</b>	<b>90.760</b>
	▲ 40%	▲ 31%	▲ 5%	▲ 1%	▲ 8%
<b>Derde</b>	<b>24.417</b>	<b>24.349</b>	<b>23.273</b>	<b>23.769</b>	<b>27.749</b>
	▲ 28%	■ 0%	▼ -4%	▲ 2%	▲ 17%
<b>Overig</b>	<b>2.644</b>	<b>5.141</b>	<b>7.673</b>	<b>6.530</b>	<b>4.801</b>
	▼ -43%	▲ 94%	▲ 49%	■ 0%	▼ -27%
<b>Totaal</b>	<b>216.612</b>	<b>244.325</b>	<b>259.757</b>	<b>264.407</b>	<b>280.367</b>
	▲ 18%	▲ 13%	▲ 6%	▲ 2%	▲ 6%



### 2.5.2 Inzet per geldstroom

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 van de rijksbijdrage aan hogescholen; de tweede geldstroom bestaat uit geld dat door zelfstandige onderzoeksfinanciers (bijvoorbeeld NWO, Regieorgaan SIA en ZonMW) is toegekend en dat is verworven in nationale of internationale competitie (subsidies); de derde geldstroom omvat geld dat op basis van een contract door een opdrachtgever wordt betaald voor het uitvoeren van onderzoek (contractonderzoek). Tot slot is er nog de categorie overig, waaronder bijvoorbeeld donaties van alumni of sponsorgelden worden begrepen.

Net als in 2019, was ruim de helft (56%) van de ingezette financiële middelen afkomstig uit de eerste geldstroom. In totaal ging het om een bedrag van 157 miljoen euro, ongeveer 4% meer dan in 2019. Dit terwijl in 2020 de totale Rijksbijdrage aan hogescholen – de bijdrage voor onderwijs en onderzoek tezamen – slechts 2% steeg.

Gemiddeld bedroeg in 2020 de bijdrage uit de eerste geldstroom ruim 4,4 miljoen euro per hogeschool. De bijdragen lopen daarbij uiteen van ruim 100.000 euro tot 26 miljoen euro per hogeschool. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren.

De tweede geldstroom nam in 2020 met ongeveer 6,6 miljoen euro toe tot bijna 91 miljoen euro. De toename van 8% is een beduidend grotere stijging dan voorgaande jaren. Daarbij was er wel veel variatie tussen hogescholen, van halvering tot aan verdrievoudiging van de bijdrage uit subsidies.

De derde geldstroom nam met net iets minder dan 4 miljoen euro toe, tot ongeveer 28 miljoen euro. Dit is de grootste relatieve groei van de drie geldstromen (ongeveer 17%) en een duidelijke verbetering ten opzichte van 2019 en 2018, waarin er nauwelijks groei was, of zelfs krimp. Er was wel weer veel variatie tussen de hogescholen, van halvering tot aan verdubbeling van de bijdrage van opdrachtgevers.

De bijdrage vanuit de categorie overige was in 2020 ongeveer een kwart lager dan 2019. Het gaat hier echter om relatief kleine bedragen, in 2020 in totaal nog geen 5 miljoen euro. Eén grote gift, of het uitblijven ervan, kan daardoor veel effect hebben op het totaal. Dat verklaart waarom deze categorie de afgelopen jaren een grillige ontwikkeling laat zien, met soms sterke groei en dan weer sterke krimp.

### 2.5.3. Personele inzet

De lichte toename in het onderzoeksbudget vertaalt zich naar een lichte toename van het aantal lectoren, van 694 in 2019 naar 707 in 2020. De gemiddelde onderzoeksaanstelling van lectoren lag de afgelopen jaren min of meer stabiel rond de 0,6 fte en dat bleef in 2020 zo, met een gemiddelde aanstelling van 0,64 fte. Het percentage gepromoveerden onder lectoren steeg licht ten opzichte van 2019 en lag in 2020 op 94%. Dit is het hoogste percentage dat de afgelopen jaren is bereikt: in 2018 werd 90% gehaald; in 2019 steeg dit tot 93%.

Ook het aantal docentonderzoekers steeg licht. Het totaal aantal docenten met een onderzoeksaanstelling nam toe van ruim 4800 tot 4950, waarbij de gemiddelde omvang van de onderzoeksaanstelling eveneens toenam, van 0,28 fte in 2019 naar 0,31 fte in 2020. Het percentage gepromoveerden onder docentonderzoekers is in 2020 nagenoeg gelijk gebleven op 23%.

De totale onderzoeksinzet in fte steeg met 15% tot een kleine 2000 fte, waarvan 452 fte door lectoren (+6%) en 1557 fte door docentonderzoekers (+15%).

Het totaal aantal gepromoveerden (lectoren en docentonderzoekers samen) steeg licht met 4% tot bijna 1800 gepromoveerden in 2020. Net als het aantal lectoren en docentonderzoekers, steeg ook het aantal promovendi licht, tot ruim 800. Dit aantal ligt echter nog wel lager dan in 2017 en de jaren daarvoor, toen er tot bijna 950 promovendi waren. Hoeveel promovendi het promotietraject met succes afronden, is niet bekend. Hierover worden geen cijfers verzameld. De gemiddelde omvang van de onderzoeksaanstelling van een promovendus ligt al enkele jaren rond de 0,45 fte en komt in 2020 uit op 0,43 fte.

De ondersteuningscapaciteit nam in 2020 toe met 14%, zowel in aantal betrokken personen als in aanstellingsomvang. In totaal waren er 841 ondersteuners betrokken.

Tabel 2.2 geeft een overzicht van alle personele ontwikkelingen in de onderzoekscapaciteit voor de periode 2016-2020.

**Tabel 2.2** Personele ontwikkelingen in de onderzoekscapaciteit voor de periode 2016-2020, absolute aantallen, (groei)percentages en gemiddelde aanstellingsomvang

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Lectoren aantal</b>	<b>646</b> (0,63)	<b>679</b> (0,6)	<b>663</b> (0,63)	<b>694</b> (0,62)	<b>707</b> (0,64)
	▲ 2%	▲ 5%	▼ -2%	▲ 5%	▲ 2%
<b>% gepromoveerd</b>	<b>90%</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>	<b>93%</b>	<b>94%</b>
<b>Docent onderzoekers</b>	<b>4363</b> (0,27)	<b>4411</b> (0,29)	<b>4738</b> (0,27)	<b>4808</b> (0,28)	<b>4950</b> (0,31)
	▲ 21%	▲ 1%	▲ 7%	▲ 1%	▲ 3%
<b>% gepromoveerd</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>
<b>Promovendi aantal</b>	<b>994</b> (0,45)	<b>856</b> (0,46)	<b>774</b> (0,45)	<b>812</b> (0,42)	<b>831</b> (0,43)
	▲ 3%	▼ -9%	▼ -10%	▲ 5%	▲ 2%

Op basis van bovenstaande cijfers ziet het gemiddelde lectoraat eruit zoals in figuur 1 is weergegeven. Hoewel er over de gehele linie groei zichtbaar is, zijn er door afronding in dit figuur nauwelijks verschillen zichtbaar ten opzichte van 2019. Alleen de groei van de gemiddelde omzet per lectoraat is zichtbaar gestegen, naar gemiddeld een kleine 400.000 euro per lectoraat.

Over de variatie in omvang en andere kenmerken van individuele lectoraten kunnen op basis van de gegevens die worden aangeleverd voor de onderzoekmonitor geen concrete getallen worden genoemd.

**Figuur 1** Gemiddeld lectoraat in 2020



## 3 Beleidsmatige ontwikkelingen

Op nationaal niveau wordt het beleid voor het praktijkgericht onderzoek aan hogescholen voornamelijk gevormd door de Vereniging Hogescholen, die nauw contact onderhoudt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en met de financieringsorganisatie voor het praktijkgericht onderzoek Regieorgaan SIA (onderdeel van de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, NWO). In dit hoofdstuk worden de belangrijkste beleidsmatige ontwikkelingen vanuit de deze organisaties beschreven.

### 3.1 Praktijkgericht onderzoek als kennisversneller

In 2021 heeft de Vereniging Hogescholen een nieuwe strategische onderzoeksagenda gepubliceerd: [Hogescholen als kennisversneller](#). In deze agenda zijn de ambities voor de komende vier jaar verwoord. De agenda is tot stand gekomen onder leiding van portefeuillehouder onderzoek van de Vereniging Hogescholen, Anka Mulder, en richt zich op het verder uitbouwen en verduurzamen van het praktijkgericht onderzoek. De agenda dient als kompas voor de doorontwikkeling van hogescholen als kennisinstellingen. Praktijkgericht onderzoek, in verbinding met onderwijs en de beroepspraktijk, vervult daarbinnen een eigenstandige rol in het Nederlandse kennislandschap.

De agenda is opgebouwd rond vier ambities:

- 1 **Verbinding en samenwerking.** Praktijkgericht onderzoek wordt gezien als logische en gewaardeerde kennispartner bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
- 2 **Zichtbaarheid en toegevoegde waarde.** Praktijkgericht onderzoek van hogescholen is voor een breed publiek zichtbaar en inzichtelijk. De doorwerking die het onderzoek heeft in het werkveld en in het onderwijs wordt systematisch in kaart gebracht.
- 3 **Kwaliteitscultuur.** De kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur bij praktijkgericht onderzoek krijgt continue aandacht. Waarbij zowel de evaluatie van de onderzoekskwaliteit als de kwaliteit zelf wordt versterkt.
- 4 **Onderzoekscultuur- en structuur.** Praktijkgericht onderzoek heeft een stevige en duurzame positie binnen de hogescholen. De onderzoekscultuur en -structuur is professioneel en ondersteunt het onderzoek en de verbinding met het onderwijs.

Deze ambities van de hogescholen zijn vertaald in een flink aantal doelen. Zo is er bijvoorbeeld aandacht voor het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, de opbouw van robuuste onderzoeksgroepen die langjarig onderzoek kunnen programmeren, verduurzamen en groeien, de uitbreiding van het functiehuis van de onderzoeker, Open Science en de lectorenplatforms.



**Afbeelding 3.1** Digitale overhandiging van de onderzoeksagenda door Maurice Limmen, voorzitter van de Vereniging Hogescholen, aan Ingrid van Engelshoven, Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

### 3.2 **Verbinding en samenwerking**

In 2020 zijn zes hbo-thematafels gestart, die aansluiten bij de zes Kennis- en Innovatieagenda's van het missiegedreven innovatiebeleid:

- Energie en duurzaamheid
- Landbouw water voedsel
- Gezondheid en zorg
- Veiligheid
- Sleuteltechnologieën
- Maatschappelijk verdienvermogen

In 2021 hebben de tafels zich verder ontwikkeld richting aansluiting bij de landelijke structuren. De tafels hebben ieder met hun eigen dynamiek een plan opgesteld voor versterking van de hbo-positionering per thema. Bij verschillende tafels houdt dit in dat er verbinding gemaakt is met externe partners, zoals mbo-instellingen, universiteiten en universitair medische centra, zorginstellingen, overheden en bedrijven. Bovendien is bij verschillende tafels aansluiting gevonden bij de kennis- en innovatieagenda's van de departementen en topconsortia voor kennis en innovatie (TKI's). De tafels zijn ook de plek waar afstemming plaatsvindt voor subsidies vanuit de Nationale Wetenschaps Agenda en het Groeifonds.

### 3.3 Zichtbaarheid

#### 3.3.1 LinkedIn-campagne

In 2021 is de Vereniging Hogescholen gestart met een LinkedIn-campagne om de zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek te vergroten. Alle voorbeelden worden verzameld op de [website van de Vereniging Hogescholen](#).

#### 3.3.2 Deltapremie

Elke twee jaar reikt de Vereniging Hogescholen samen met Regieorgaan SIA de Deltapremie uit. De Deltapremie heeft als doel de zichtbaarheid en de doorwerking van praktijkgericht onderzoek te vergroten. Daarnaast stimuleert de premie dat lectoren zich ontwikkelen tot ambassadeurs van het praktijkgericht onderzoek.

In november 2021 werd de Deltapremie voor de tweede keer uitgereikt. Dit keer aan lector Margie Topp van Hogeschool Windesheim voor haar onderzoek naar hergebruik van materialen en duurzame productiemethodes. En aan lector Steven Vos van Fontys Hogescholen, voor zijn onderzoek naar preventieve aspecten van gezondheid en het bieden van eerlijke kansen op een actieve en gezonde leefstijl voor iedereen.

In het kader op pagina 23 en 24 is meer informatie over het onderzoek van de Deltapremie winnaars opgenomen.



# Deltapremie 2021

In november 2021 werd voor de tweede keer de Deltapremie uitgereikt. De Deltapremie is bedoeld als erkenning voor de waardevolle bijdrage die lectoren met hun onderzoeksgroep en uitgebreide netwerk leveren aan de samenleving. Delta staat voor verandering, voor de verandering die lectoren en hun onderzoeksgroep teweegbrengen.

De beoordelingscommissie was onder de indruk van de kwaliteit van de aanvragen en vindt dit een duidelijke indicatie van de ontwikkeling die het praktijkgericht onderzoek de afgelopen twee decennia heeft doorgemaakt. Met name de output, de netwerken en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek van de voorgedragen lectoren vond de commissie indrukwekkend. De commissie verkoos lectoren Margie Topp van Hogeschool Windesheim en Steven Vos van Fontys Hogescholen als winnaars. Hieronder hun toelichting op de keuze voor deze winnaars.



## Margie Topp

Lector Kunststoftechnologie Margie Topp van Hogeschool Windesheim is met haar onderzoek en haar manier van werken een prachtig boegbeeld voor het praktijkgericht onderzoek. Al jaren werkt Margie Topp met haar team aan kennisopbouw binnen de kunststoftechnologie. Dit doet zij door het ontwikkelen van nieuwe en disruptieve technologieën op het gebied van het hoogwaardig hergebruik van materialen en duurzame productieprocessen.

Het lectoraat werkt aan nieuwe ontwerpen voor bruggen en sluizen, aan hergebruik van windmolenbladen, jachten en autobanden, aan duurzame productiemethodes door middel van simulatietechnieken en maakt op industriële schaal gebruik van additive manufacturing. Al dit onderzoek naar slimme technologie en materialen heeft veel impact en vindt altijd plaats in samenwerking met het onderwijs en met grote betrokkenheid van de opleidingen van Hogeschool Windesheim.



## Steven Vos

Steven Vos richt zich met zijn lectoraat *Move to Be* op de preventieve aspecten van gezondheid en het bieden van eerlijke kansen op een actieve en gezonde leefstijl voor iedereen. Zijn onderzoek is integraal doordat in alle fases van zijn onderzoek werkveldpartners en kennispartners uit verschillende sectoren (sport, zorg, onderwijs, jeugd, welzijn) en disciplines (beweeg- en -gezondheidswetenschappen, gedragswetenschappen, public management, sociaal werk, ICT, design en engineering, economie en communicatie) betrokken worden.

Met die netwerken worden methodieken ontwikkeld die echt werken. Steven is een bruggenbouwer die mensen weet te inspireren en te enthousiasmeren om hun grenzen te verleggen rondom de urgente en complexe vraagstukken van preventie en leefstijl.



## 3.4 Opbouwen kwaliteitscultuur

### 3.4.1 Hernieuwd Verenigingskader Centres

In 2019 bracht de commissie Reiner het adviesrapport 'Groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo' uit. Dit heeft geleid tot een hernieuwd *Verenigingskader Centres of Expertise* dat in 2021 werd gepubliceerd. De aanbevolen 'set van vereisten' en 'spelregels voor optimaal samenspel' uit het adviesrapport zijn hierin geïntegreerd. Dit verenigingskader is hiermee een aanscherping van het eerder vastgestelde verenigingskader van 5 oktober 2018. Het Verenigingskader vormt de leidraad bij het opstarten en bij doorontwikkeling van Centres of Expertise.

In 2021 is bij 11 van de ruim 50 Centres een *peer review* uitgevoerd. De peer review wordt gezien als hulpmiddel bij het verhelderden van wat een Centre is, doet en wil, en hoe een Centre daarin succesvol kan zijn. Niet door elkaar langs een meetlat te leggen, maar door te richten op verbeterpunten en de vervolgstappen die daarbij horen. De Centres die de peer review ondergingen, hebben aangegeven deze methode een waardevol instrument te vinden om elkaar te houden aan de kwaliteitsstandaarden en spelregels die zijn vastgelegd in het nieuwe Verenigingskader. Onder andere als gevolg van de corona-pandemie was een deel van de Centres nog niet aan toe aan een peer review. Zij zullen de komende tijd gebruiken om de basisinfrastructuur op orde te krijgen voordat zij (uiterlijk in 2024) een peer review organiseren.

### 3.4.2 Oprichting Adviescollege Open Science

In maart 2021 is het Adviescollege Open Science opgericht. Het college bestaat uit [bestuurders van verschillende hogescholen](#) onder voorzitterschap van Hanneke Reuling van de Hogeschool van Amsterdam. Het college adviseert de Bestuurscommissie Onderzoek van de Vereniging Hogescholen (BCOZ) over Open Science vraagstukken binnen het hbo en werkt onder andere aan een verkenning rondom Open Access en het verder verduurzamen van Open Science initiatieven zoals [Publinova](#) (voorheen Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek).

### 3.5 Opbouwen van een onderzoekscultuur en -structuur

#### 3.5.1 Plan van aanpak Professional Doctorate

Op 9 maart 2021 is het plan van aanpak voor het Professional Doctorate (PD) overhandigd aan minister Van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het PD is het eigen doctoraatstraject van de hogescholen. Hiermee introduceert het hbo een nieuwe beroepsopleiding waarmee het de grenzen in de beroepspraktijk wil verleggen. Kandidaten worden opgeleid tot hooggekwalificeerde professionals die leren te interveniëren in complexe vraagstukken zoals de energietransitie of de gezondheidszorg.

Het plan van aanpak kent vijf pilots in vijf domeinen:

- Kunst + Creatief
- Energie & Duurzaamheid
- Gezondheid & Welzijn
- Maritiem
- Leisure, Tourism & Hospitality

De domeinen Onderwijs en Techniek & Digitalisering zijn inmiddels ook aangesloten.

Het PD maakt een doorlopende leerlijn van bachelor via master tot doctorate in de beroepskolom mogelijk, en wordt nauw verbonden met het overige hbo-onderwijs. Doel is dat hbo bachelor- en masterstudenten in hun onderwijs de vruchten plukken van het onderzoek van PD-kandidaten naar de laatste ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Daarmee is de introductie van het PD ook een investering in de bredere aansluiting van het hbo op de arbeidsmarkt.

Het PD is van gelijkwaardig niveau als het universitaire PhD, maar heeft een ander karakter en een andere internationaal erkende titel. Welke titel dit wordt, is nog niet bekend.

**Maurice Limmen** @MauriceLimmen · 9 mrt. 2021

Zojuist ons plan van aanpak voor de introductie van een Professional Doctorate (digitaal)overhandigd aan @ivanengelshoven. Dit is belangrijk voor de aansluiting van het hbo op de arbeidsmarkt. Dank Anka Mulder van @Saxion, Daan Andriessen @onderzoekcoach en @FrankvanderZwa!



## 3.6 Financiële ontwikkelingen

### 3.6.1 Onderzoek PwC Strategy&: macrobudget hbo niet toereikend

In 2021 heeft Strategy&, partner in het internationale PwC netwerk, een rapport gepubliceerd over de toereikendheid van het macrobudget in het mbo, hbo en wo. Hierin wordt geconstateerd dat de groei van het praktijkgericht onderzoek niet gepaard is gegaan met een evenredige groei in de onderzoeksbekostiging van het hbo. PwC Strategy& concludeert dat hogescholen daardoor structureel 65 miljoen euro per jaar van hun onderwijsbudget moeten inzetten voor onderzoek. PwC Strategy& constateert daarnaast dat het macrobudget niet toereikend is voor de ambities op het gebied van praktijkgericht onderzoek aan hogescholen; daarvoor is structureel 120 tot 270 miljoen euro per jaar extra nodig. Deze constatering sluit aan bij de inzet en ambities van de nieuwe strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen.

### 3.6.2 Regieorgaan SIA investeert in krachtige onderzoeksgroepen: SPRONG

Regieorgaan SIA investeert met de SPRONG subsidie in de groei en de versterking van de onderzoeksgroepen van hogescholen. In 2021 ontvingen zeventien onderzoeksgroepen deze nieuwe SPRONG-subsidie. Een SPRONG-groep bestaat uit een samenwerking tussen (minimaal) twee hogescholen en praktijkpartners, zoals bedrijven uit de beroepspraktijk (bijvoorbeeld mkb), publieke instellingen en overheden. Krachtige SPRONG-groepen hebben een brede doorwerking en impact.

Iedere SPRONG-groep krijgt € 1 miljoen voor de eerste vier jaar van het SPRONG-traject. Als uit de tussentijdse evaluatie blijkt dat de groep goed op weg is een krachtige onderzoeksgroep te worden, volgt nog eens € 1 miljoen voor weer vier jaar. Met SPRONG investeert Regieorgaan SIA doelgericht in de onderzoeksinfrastructuur van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen.

De onderzoeksthema's van de gehonoreerde aanvragen lopen uiteen. Door de samenwerking aan te gaan en kennis en expertise te bundelen, zoeken de onderzoeksgroepen naar innovatieve oplossingen op het gebied van onder meer energietransitie, circulaire economie, zorg, datagestuurde produceren en water gerelateerde gebiedsopgaven. De SPRONG-groepen werken samen met diverse publieke partijen, bedrijven, kennisinstellingen, field labs en Centers of Expertise. Tabel 3.1 bevat een overzicht van de onderzoeksgroepen die in 2021 een SPRONG subsidie toegekend hebben gekregen.

**Tabel 3.1** Onderzoeksgroepen die in 2021 een SPRONG subsidie toegekend hebben gekregen

Naam onderzoeksgroep	Betrokken hogescholen De penvoerende hogeschool is steeds <b>vetgedrukt</b>
<i>CIRCOLLAB - circulaire transitie</i>	<b>Hogeschool van Amsterdam</b>
<i>Circulaire kunststoffen</i>	Hanzehogeschool en <b>NHL Stenden Hogeschool</b>
<i>Decentrale Waterstof</i>	HAN University of Applied Sciences en Saxion
<i>De Circulaire Sprong – industriële circulaire transitie</i>	<b>Fontys Hogescholen</b>
<i>Deltatechnologie - Water als Verbinding</i>	<b>HZ University of Applied Sciences</b>
<i>Digireal XL – DigitalRealities voor sociaaleconomische impact</i>	<b>Breda University of Applied Sciences</b> en Fontys Hogescholen
<i>Digital Driven Manufacturing</i>	<b>Saxion</b> en Hogeschool Windesheim
<i>Expertise Netwerk Systemisch Co-Design – nieuwe werkwijze voor complexe maatschappelijke uitdagingen</i>	<b>Hogeschool Inholland</b>
<i>Greening Corridors – duurzame logistieke corridors</i>	Fontys Hogeschool, <b>Hogeschool Rotterdam</b> , Hogeschool van Amsterdam, HAN University of Applied Sciences en HZ University of Applied Sciences
<i>Kansen met Data</i>	<b>Hogeschool Windesheim</b>
<i>Living Ecosystem – biobased ingrediënten, circulair bouwen en bioplastics</i>	<b>Avans Hogeschool</b> , Hogeschool Rotterdam en HZ University of Applied Sciences
<i>Meer waarde door technologische innovaties voor gezonde en veerkrachtige regio's</i>	Hanzehogeschool Groningen en <b>Saxion</b>
<i>PREVENT – IntegraleWijkgerichtePreventie ResponsibleApplied AI</i>	<b>Hogeschool Utrecht</b> en Hogeschool van Amsterdam Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht en Hogeschool van Amsterdam
<i>SURE - Sustainable cities and regions Verbeelding in Transities</i>	Hanzehogeschool Groningen en <b>Hogeschool Utrecht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten</b> , de Gerrit Rietveld Academie, Hogeschool Inholland en Hogeschool van Amsterdam
<i>Verduurzamingchemie</i>	<b>Hanzehogeschool Groningen</b> , NHL Stenden Hogeschool en Zuyd Hogeschool

## 3.7 Internationale ontwikkelingen

### 3.7.1 UASNL

In 2021 organiseerde UASNL meerdere lunchsessies om het praktijkgericht onderzoek van Nederlandse hogescholen een podium te geven in Brussel. Onderwerpen die daarbij aan de orde kwamen: de rol van hogescholen in regionale ecosystemen en toegepast onderzoek voor een inclusieve samenleving. Het aantal leden van UASNL steeg in 2021 van 14 naar 16.

### 3.7.2 Innovation Action Plan

Op 8 oktober 2021 vond het European High Level European Innovation Area (EIA) event plaats. Tijdens dit evenement werd het Innovation Action Plan van UAS4Europe aangeboden aan de Europese Commissaris voor onderzoek en innovatie, Mariya Gabriel. Twee leden van UASNL waren vertegenwoordigd in de *expert group* die dit beleidsstuk voorbereidde. Het hybride evenement in teken van de overhandiging vond plaats in samenwerking met de Nederlandse permanente vertegenwoordiging.

## 4 Kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek

Het gezamenlijke kwaliteitskader voor het praktijkgericht onderzoek (het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek, kortweg BKO) schrijft voor dat iedere onderzoekseenheid tenminste elke zes jaar moet worden gevisiteerd door een externe visitatiecommissie. Dit hoofdstuk start met een korte toelichting op het visitatieproces, inclusief de samenstelling van de visitatiecommissie en de standaarden aan de hand waarvan het onderzoek wordt beoordeeld. Daarna volgt een overzicht van de beoordelingen van de visitatiecommissies zoals opgenomen in de visitatierapporten die in 2019 aan de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) zijn voorgelegd.

### 4.1 Het visitatieproces

Het aangrijpingspunt bij visitaties is het onderzoek van een onderzoekseenheid. Een hogeschool stelt zelf vast wat haar onderzoekseenheden zijn (zie ook paragraaf 4.2) en selecteert zelf een externe visitatiecommissie (zie ook paragraaf 4.3). De kern van een visitatie wordt gevormd door de beoordeling van de visitatiecommissie op de vijf standaarden (zie ook paragraaf 4.4).

Ten behoeve van de beoordeling door de visitatiecommissie wordt eerst een zelfevaluatie geschreven door de betreffende onderzoekseenheid. In deze kritische reflectie wordt onder meer ingegaan op sterke en zwakke punten en verbetermaatregelen naar aanleiding van eerdere evaluaties. Een onderzoekseenheid bepaalt zelf op welke manier de uitkomsten van de zelfevaluatie worden gepresenteerd.

De visitatiecommissie vormt zich op basis van de uitkomsten van de zelfevaluatie / kritische reflectie en eventuele aanvullende informatie een beeld van de onderzoekseenheid en bereidt gesprekken met interne en externe betrokkenen voor. Deze gesprekken vinden plaats tijdens het één- of tweedaagse visitatiebezoek.

Tot 2020 was het gebruikelijk dat het visitatiebezoek op locatie plaatsvond. Door de coronapandemie en de daarmee samenhangende maatregelen was het vanaf maart 2020 echter lang niet altijd mogelijk om met een grotere groep mensen op locatie bijeen te komen. Een deel van de visitaties heeft daarom geheel of gedeeltelijk online plaatsgevonden: van de veertien in 2021 aan de CEKO voorgelegde rapporten waren er twee gebaseerd op een volledig online visitatie en zeven op een gedeeltelijk online visitatie. Meer hierover in het kader op pagina 31 tot en met 33.

De secretaris van de commissie stelt een visitatierapport op, met daarin de oordelen van de commissie op de vijf standaarden en een eindoordeel, alsmede een onderbouwing van hoe de commissie tot deze oordelen is gekomen. Daarnaast bevat het rapport aanbevelingen voor verbetermaatregelen. De rapporten worden gepubliceerd via de zogenaamde [CEKO-bank](#) op de website van de Vereniging Hogescholen.

# Online visitaties

Vanwege de corona-maatregelen hebben in 2020 en 2021 veel visitaties geheel of gedeeltelijk online plaatsgevonden. Die online visitaties zijn over het algemeen ervaren als een werkbaar alternatief, zo leert een korte rondgang langs leden van het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO). Het lukt redelijk tot goed om het onderzoek en alles eromheen online te presenteren. De organisatie van online visitaties is qua hoeveelheid werk vergelijkbaar met gewone visitaties. Het paraat moeten hebben van alternatieven vanwege steeds veranderende corona-maatregelen leverde echter wel extra werk op.

Vanuit hogescholen is er desondanks een nadrukkelijke voorkeur voor visitaties op locatie. Als belangrijke minpunten van online visitaties noemen zij dat het niet goed lukt om op een natuurlijke manier gesprekken te voeren, zeker als de groep wat groter is. Ook is het online lastig om informeel met elkaar van gedachten te wisselen of de sfeer over te brengen.

Maar er worden ook pluspunten genoemd. Onder meer dat voorbereidende gesprekken prima online kunnen worden gedaan en daardoor makkelijker te organiseren zijn en bovendien vaak minder tijd kosten. En dat presentaties tijdens een visitatie eenvoudig met grotere groepen kunnen worden gedeeld. In de toekomst zullen deze nieuwe opties zeker benut blijven worden.

Aan de kant van de visitatiecommissies zijn de ervaringen vergelijkbaar, zoals blijkt uit onderstaand interview met twee ervaren secretarissen.

# Iedereer is anders, ook online

*In gesprek met secretarissen Inge van der Hoorn (Hobéon) en Alfons Hoitink (NQA)*

## Voor het eerst online

De eerste online visitatie voor Inge was al vroeg in de pandemie. 'We zaten met de commissie en enkele gesprekspartners in één ruimte, de rest online. Er was geen groot scherm waarop we de online deelnemers konden zien, dus iedereen had een laptop voor zijn of haar neus. Dat zouden we nu nooit meer zo doen. Onbedoeld keken de mensen in dezelfde ruimte meer naar elkaar dan naar de online gesprekspartners op hun beeldscherm. Die voelden zich duidelijk minder betrokken.'

Ook Alfons herinnert zich de zoektocht naar goede oplossingen. 'We zijn het misschien al weer een beetje vergeten, maar bijna niemand had nog ervaring met online vergaderen. Lang niet alles ging meteen goed: mensen die op de verkeerde online plek zaten te wachten of totaal onvindbaar waren; presentaties die niet in beeld kwamen; en microfoons die het niet deden. In eerste instantie hadden we daarom bij iedere visitatie een extra persoon beschikbaar voor technische ondersteuning van commissies, geen overbodige luxe.'

## Technische vooruitgang

In de periode daarna verbeterden de technische voorzieningen in rap tempo en al even snel leerde iedereen omgaan met digitale handjes en gedempte microfoons. Was een goede voorzitter altijd al belangrijk voor een geslaagde visitatie, in online situaties bleek dit nog meer het geval, alleen al om te voorkomen dat gesprekspartners letterlijk buiten beeld raakten. Alfons: 'Voorafgaand aan een visitatie namen we altijd al de werkwijze door met de voorzitter. Bij online visitaties kwamen daar extra afspraken over communicatie bij, zoals het gebruik van een aparte groeps-app of teams-kanaal voor onderlinge communicatie. En er was extra aandacht voor de technische kanten, want niet iedere voorzitter was en is bekend met alle opties en knoppen van Teams.'

Opvallend was dat de chat eigenlijk niet of nauwelijks werd gebruikt. 'Behalve één keer na afloop van een visitatie,' herinnert Inge zich, 'de commissie had het Teams-gesprek al verlaten en was aan het nabespreken. Ineens kwamen er allemaal felicitatie-berichtjes voorbij. Blijkbaar waren de mensen van de hogeschool ook aan het nabespreken en gebruikten zij het Teams-kanaal van de visitatie. In dit geval heel onschuldig, maar ik raad iedereen aan toch vooral een ander kanaal te gebruiken voor de nabespreking!'

Ook is het niet altijd handig om als groep deel te nemen aan een online overleg. Inge: 'Je ziet soms meerdere mensen aan één kant van een vergaderruimte bij elkaar zitten, met de camera aan de andere kant. In het beeldscherm van de andere deelnemers zijn zij heel klein. Je krijgt dan vrijwel niets mee van hun gezichtsuitdrukkingen.' Alfons: 'Je hebt van die camera's die automatisch inzoomen op de spreker, die zijn in zo'n situatie heel fijn.'



Nog een praktische tip van Inge is om een achtergrond te gebruiken met daarop de naam van de organisatie en liefst ook de eigen naam én functie. 'Eigenlijk net als een naambordje dat tijdens een fysiek overleg voor je staat.'

### Steeds anders

De opzet van de online visitaties varieerde. Van iedereen vanaf een eigen locatie, tot iedereen op dezelfde locatie, zij het in verschillende ruimtes om de groepsgroottes te beperken. Dat laatste was overigens geen onverdeeld succes. Alfons: 'Ik zat een keer bij zo'n gesprek. Het werkte totaal niet. Halverwege zijn we alsnog allemaal in één grote ruimte gaan zitten, met veel afstand ertussen. Dat ging stukken beter, lichaamstaal is echt belangrijk.'

Inge: 'Sowieso is iedere visitatie anders, want iedere onderzoeksgroep is anders en presenteert zichzelf op een eigen manier. Dat was op locatie al zo en dat is ook online niet anders. En dan waren er ook nog de continu veranderende corona-maatregelen, waardoor er steeds weer andere oplossingen werden bedacht. Wij probeerden tijdens visitaties in ieder geval alle commissieleden op één locatie bij elkaar te hebben, bij de hogeschool indien mogelijk, of anders bij ons op kantoor. Zo voorkom je dat commissieleden echt de hele dag online moeten overleggen, want zelfs als je langere pauzes inlast, is dat heel vermoeiend. En het is makkelijker voor de secretaris. Als ik met de commissie in één ruimte zit, kan ik veel beter communiceren met de leden, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat een commissie alle noodzakelijke informatie uitvraagt.'

### De toekomst is hybride

Hoewel de afgelopen jaren hebben aangetoond dat online visiteren kan, hebben Alfons en Inge beiden een voorkeur voor visitaties die (grotendeels) op locatie plaatsvinden. Inge: 'Je krijgt toch een beter beeld van het geheel. De gesprekken verlopen natuurlijker en er is tussendoor ruimte om informeel met elkaar te praten en te horen hoe iedereen de dag ervaart. Onze klanten geven ook aan dat ze een voorkeur hebben voor op locatie.'

Alfons noemt nog een belangrijk argument voor visitaties op locatie: 'Ik heb de indruk dat bij online visitaties de gesprekken en presentaties minder impact hebben op de commissie, en andersom: de vragen en adviezen van de commissie lijken minder impact te hebben op de onderzoekseenheid, al kan het visitatierapport op dat laatste punt nog wel wat betekenen. Het is enorm jammer als niet het maximale uit een visitatie wordt gehaald, aangezien de voorbereiding veel vergt van alle betrokkenen.'

Online heeft echter ook voordelen. Inge: 'Voor gesprekspartners uit het werkveld, die enkel voor één gesprek aanschuiven, scheelt het veel reistijd en is online meedoen agenda-technisch een stuk makkelijker te organiseren. Sowieso blijven wij de vooroverleggen van de visitatiecommissies voortaan online doen.' Alfons: 'Nu iedereen gewend is aan online vergaderen, wordt het ook makkelijker om commissieleden uit het buitenland te betrekken, dat gebeurt nu nog heel weinig, maar kan heel waardevol zijn.'

## 4.2 De onderzoekseenheid

Het BKO kent geen minimumeisen voor het totaal aantal fte's in een onderzoekseenheid of voor de minimale aanstellingsomvang van individuele onderzoekers. Een onderzoekseenheid wordt in het BKO globaal omschreven als een samenhangende groep onderzoekers die vanuit dezelfde missie hun onderzoek verrichten. Dit kunnen individuele lectoraten zijn, als kleinste eenheid, maar ook onderzoeksgroepen of kenniscentra met twee of (veel) meer lectoraten. In de praktijk komen verschillende varianten voor.

Ten behoeve van het visitatieproces kan ervoor worden gekozen om kleinere, verwante onderzoeksgroepen bij verschillende hogescholen gezamenlijk te visiteren. Zie ook de hiernavolgende paragraaf.

## 4.3 De visitatiecommissie

Een visitatiecommissie bestaat gewoonlijk uit drie tot vier leden: een voorzitter en twee tot drie commissieleden. Hogescholen zijn zelf verantwoordelijk voor het selecteren van de leden van de visitatiecommissie. De samenstelling van de visitatiecommissie is een belangrijke stap in het visitatietraject. Deze bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de visitatie en van het visitatierapport en daarmee de waarde van het traject voor de (verdere) verbetering van de kwaliteit van het onderzoek. Zoals ook in het BKO wordt beschreven, is betrokkenheid van het College van Bestuur van de instelling hierbij dan ook essentieel.

Het BKO schrijft voor dat binnen de commissie expertise aanwezig dient te zijn vanuit relevante wetenschapsgebied(en), de beroepspraktijk en onderwijs. Naast expertise op één of meer voornoemde gebieden, is onafhankelijkheid een belangrijke vereiste voor commissieleden. De CEKO heeft in het brancherapport van 2019 nader toegelicht welke uitgangspunten gelden voor onafhankelijkheid van commissieleden. Deze toelichting wordt in hoofdstuk 5 (pagina 45) van dit rapport herhaald.

De commissie wordt ondersteund door een secretaris. Voor de secretaris is vooral belangrijk dat deze deskundig is op het gebied van kwaliteitszorg en rapporteren.

Naast de meest voorkomende constructie met een commissie van drie tot vier leden die één specifieke eenheid bij één hogeschool visiteert, zijn ook andere constructies mogelijk. Bijvoorbeeld één en dezelfde commissie die meerdere, verwante eenheden bij verschillende hogescholen visiteert. Deze constructie wordt in het BKO ook aanbevolen, omdat het ten goede kan komen aan de kwaliteit van de visitaties. De CEKO heeft hiervan nog geen voorbeelden gezien.

Een andere optie is een (veel grotere) commissie die alle eenheden binnen een hogeschool visiteert. In dat laatste geval participeert de voorzitter in alle visitaties en wordt deze steeds bijgestaan door dié leden van de commissie die voor een bepaalde eenheid relevante expertise hebben. Het voordeel van deze benadering is deze betere vergelijking tussen verschillende onderzoeksgroepen van één instelling mogelijk maakt en dat aan het onderzoeksbeleid op instellingsniveau extra aandacht kan worden geschonken. Hiervan heeft de CEKO enkele voorbeelden gezien.

Een nieuwe ontwikkeling is een gecombineerde onderwijs-onderzoek visitatie. Drie hogescholen die hiermee ervaring opdeden – Hanzehogeschool Groningen, NHL Stenden Hogeschool en Zuyd Hogeschool – gaven in het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO) een presentatie over hun ervaringen. Het kader op pagina 37 bevat een korte samenvatting van die presentatie, inclusief enkele tips voor wat wel of juist niet te doen.

#### 4.4 **Standaarden voor de beoordeling**

Kern van de visitatie is de beoordeling van de kwaliteit aan de hand van vijf standaarden. De focus bij deze standaarden ligt 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.

Tabel 4.1 op pagina 38 bevat een overzicht van de standaarden. Een uitgebreide toelichting op de standaarden is te vinden in het BKO.

# Niet omdat het moet, maar omdat men het wil

Ellen Muizelaar, NHL Stenden Hogeschool

In 2021 startte Zuyd Hogeschool een landelijke kennisuitwisseling tussen medewerkers kwaliteitszorg over de (on)mogelijkheden van het integreren van de kwaliteitszorg rondom onderwijs en onderzoek, en meer specifiek, het geïntegreerd auditen. Enkele hogescholen bleken al pilots op dit gebied uitgevoerd te hebben. Drie van die hogescholen, Zuyd Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool hebben vervolgens gezamenlijk voor leden van het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek en van het netwerk intern toezicht een presentatie gegeven over de eerste ervaringen met geïntegreerd auditen. Digitaal werken bleek in dit geval een voordeel, want landelijk bleek er veel interesse te zijn.

## Variatie in integratie

De aanleiding voor het integreren van de visitaties was bij alle drie de hogescholen niet direct een mogelijke stelselwijziging (meer hierover in het kader), maar de wens om onderzoek en onderwijs meer geïntegreerd te benaderen, en de visitatielast zo mogelijk te verkleinen. De mate van integratie varieerde per situatie.

De Hanzehogeschool Groningen heeft de visitatie van drie masters (*Renewable Energy*, *Sustainable Energy System Management* en *Energy for Society*) gecombineerd met de visitatie van het Centre of Expertise Energy, met negen lectoren. Bij de visitatie van de International Business School door de Association to Advance Collegiate Schools of Business's (AACSB) overlapt de panels elkaar deels en zijn gesprekken gecombineerd.

Zuyd Hogeschool heeft de midterm audit van de bachelor *Applied Science* gecombineerd met die van het aanpalend lectoraat. Hetzelfde geldt voor de midterm audit van de bacheloropleiding ICT met de midterm audit van het aanpalend lectoraat. Hiertoe zijn het NVAO-kader en het BKO-kader in elkaar geschoven.

Bij NHL Stenden Hogeschool is de visitatie van de master *Marine Shipping Innovations* gecombineerd met de visitatie van de onderzoekseenheid Maritiem. Daarnaast hebben de Associate degree en bachelor *Hotelmanagement* en de master *International Hospitality & Service Management* en de aanpalende onderzoekseenheid (met twee lectoren) hebben een gecombineerde midterm audit ondergaan.

### Het kost meer tijd, maar toch enthousiast

Voor alle drie de hogescholen gold dat vergeleken met de 'reguliere' visitaties de voorbereiding van de gecombineerde en geïntegreerde visitaties in eerste instantie meer tijd en begeleiding gekost heeft dan het doen van twee separate visitaties. Dit werd deels veroorzaakt doordat het een nieuw te ontwikkelen traject betrof. Desondanks heeft het combineren van audits veel gebracht. Onderwijs en onderzoek zijn daadwerkelijk dichterbij elkaar gekomen, alleen al door het gezamenlijk doorlopen van het gehele traject. De deelnemende opleidingen en onderzoeksgroepen waren enthousiast. In 2022 volgt een verdere verkenning van dit traject.

### Do's en don'ts

Voor wie ook aan de slag wil met geïntegreerde visitaties, enkele *do's* en *don'ts*:

- Leg het combineren van audits niet van bovenaf op, maar doe het alleen als er vanuit de opleidingen en het onderzoek behoefte aan is;
- Stel vast waarom behoefte is aan een gecombineerde audit in plaats van aparte audits, wat is het doel van de integratie? Leg dit ook vast in de opdrachtformulering;
- Houd het panel zoveel mogelijk hetzelfde;
- Integreer het programma van de visitatie niet te ver, blijf de kwaliteitskaders voor onderwijs en voor onderzoek goed voor ogen houden;
- Schrijf twee rapporten: voor het onderwijs op basis van het NVAO-kader en voor het onderzoek op basis van het BKO-kader.

### Mogelijke stelstelwijziging

Al in 2015 adviseerde de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie de overheid in een advies aan de regering om te werken aan de integratie van onderwijs- en onderzoeks-visitaties door de beide trajecten bij elkaar in één systeem te brengen. De Raad zag mogelijkheden door de hervorming van het accreditatiestelsel in de richting van instellings-accreditatie; de focus zou dan namelijk meer komen te liggen op kwaliteitsverbetering in plaats van op controle en toezicht.

Het invoeren van instellingsaccreditatie, met onder andere als doel om de kwaliteitscultuur bij instellingen te versterken en om kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering een meer continu proces te laten zijn, is nu nog onderwerp van discussie. In een kamerbrief is 2024, de start van een nieuwe cyclus van de bestaande instellingstoets kwaliteitszorg, genoemd als een logisch moment voor een mogelijke stelstelwijziging. Ook de ontwikkeling naar een eigen derde cyclus (EFQF niveau 8) in het hbo, waarin onderwijs en onderzoek zeer nauw verbonden zijn, is dit in dit kader van belang.

**Tabel 4.1** Kwaliteitsstandaarden volgens het Brancheprotocol Praktijkgericht Onderzoek 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 in 2017 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 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.

## 4.5 Beoordelingen per standaard

Tabel 4.2 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 inhoud van de visitatierapporten die zijn voorgelegd aan de CEKO in de periode januari 2021 tot en met december 2021. In totaal betrof het beoordelingen van 14 rapporten van 10 verschillende hogescholen. Dit zijn er aanzienlijk minder dan op basis van de oorspronkelijke planning mocht worden verwacht; de corona-maatregelen van de afgelopen jaren hebben naar alle waarschijnlijkheid geleid tot uitstel van visitaties en/of langere doorlooptijd van het visitatietraject.

**Tabel 4.2** Beoordelingen van visitatiecommissies op de vijf standaarden uit het BKO op basis van de visitatierapporten die in 2020 zijn voorgelegd aan de CEKO.

	Geen oordeel	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
<b>Standaard 1</b> Profiel	1	0	9	3	1
<b>Standaard 2</b> Organisatie	0	0	9	3	2
<b>Standaard 3</b> Kwaliteit	0	0	4	8	2
<b>Standaard 4</b> Impact	0	0	3	7	4
<b>Standaard 5</b> Kwaliteitsborging	0	1	13	nvt	nvt
<b>Eindoordeel</b>	6	0	3	3	2

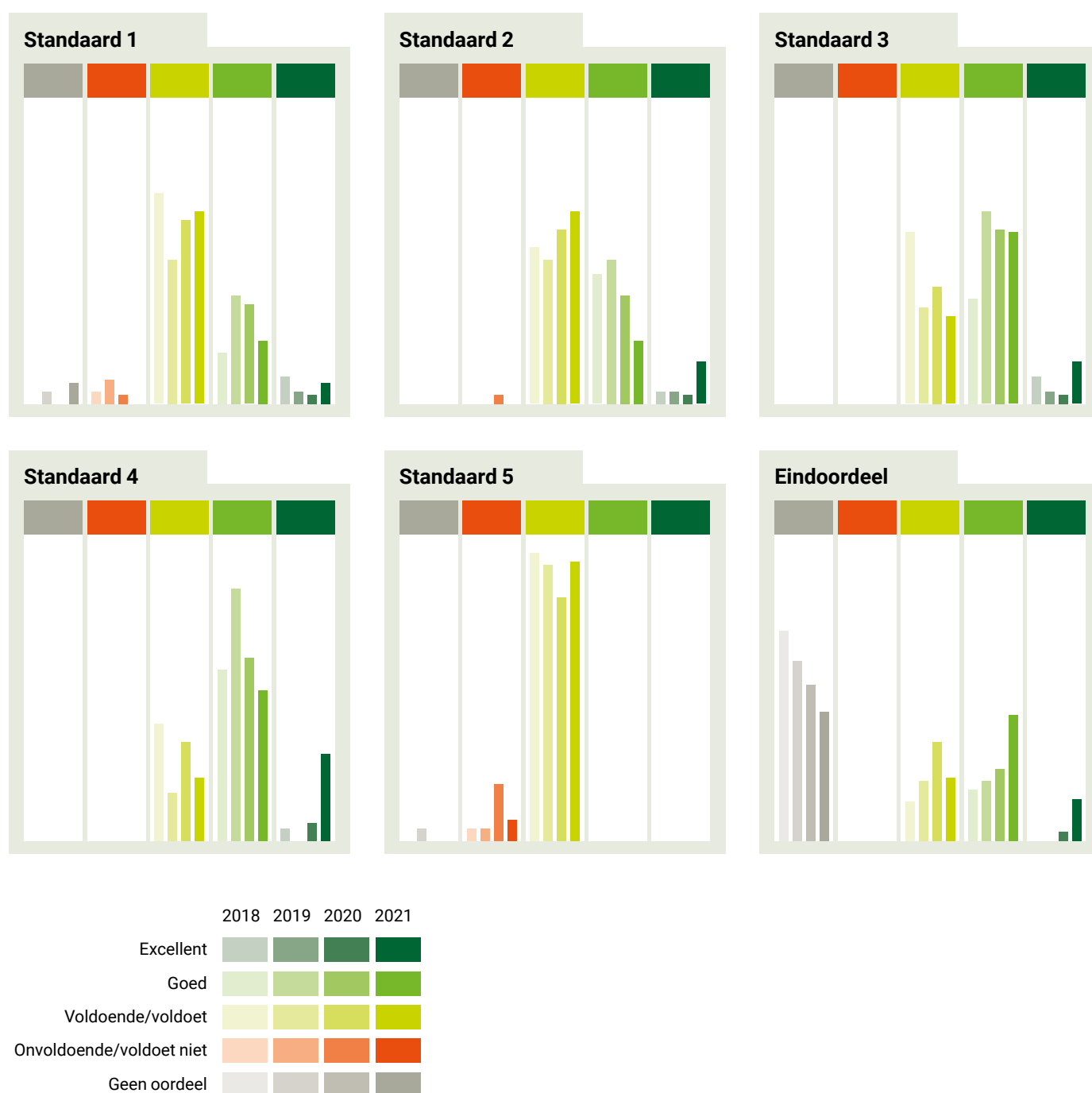
Enkele zaken die opvallen in de cijfers van 2021:

- De onderzoekseenheden werden het beste beoordeeld op standaard 4, die betrekking heeft op de relevantie van het onderzoek voor de beroepspraktijk, het onderwijs en het kennisdomein: bijna 80% van de beoordeelde eenheden kreeg een goed of excellent.
- Vrijwel net zulke goede beoordelingen zijn er op standaard 3, die betrekking heeft op de onderzoeksmethoden: ruim 70% van de eenheden kreeg een goed of excellent.
- Er werden veel excellente beoordelingen gegeven. In totaal elf keer, verdeeld over vier onderzoekseenheden, van drie verschillende hogescholen. Alle vier die eenheden kregen een excellent voor standaard 4. Twee eenheden (van dezelfde hogeschool) kregen het eindoordeel excellent.
- Er werd slechts één keer een onvoldoende gegeven: voor standaard 5, die betrekking heeft op de kwaliteitszorg.
- Voor het eerst in de looptijd van dit BKO, bevatte meer dan de helft van de rapporten een eindoordeel.

Figuur 4.1 geeft een percentuele vergelijking van de beoordelingen sinds 2018. Daaruit blijkt dat ook in voorgaande jaren de beste resultaten werden behaald op standaarden 3 en 4. Het aantal onvoldoendes is vergeleken met vorig jaar sterk afgenomen en ligt op een vergelijkbaar niveau als de jaren daarvoor. De vele excellente beoordelingen zijn uitzonderlijk. Het aantal eindoordeelen neemt gestaag toe.

In de paragrafen hierna wordt kort ingegaan op de beoordeling per standaard.

**Figuur 4.1** Percentuele vergelijking van de beoordelingen van de visitatiecommissies op de vijf standaarden uit het BKO, waarbij het jaartal staat voor het jaar waarin het visitatierapport is voorgelegd aan de CEKO.





#### 4.5.1 **Standaard 1 Het onderzoeksprofiel en het onderzoeksprogramma**

Net als in voorgaande jaren, kregen de meeste onderzoekseenheden (9 van de 14) een voldoende beoordeling op deze standaard. Geen enkele eenheid kreeg een onvoldoende. Bij één eenheid koos de visitatiecommissie ervoor om geen beoordeling te geven, omdat zij zich vanwege een reorganisatie geen goed oordeel kon vormen op dit punt.

Drie eenheden kregen een goed. Eén onderzoekseenheid kreeg het oordeel excellent. De visitatiecommissie was daarbij onder meer lovend over:

- de gezamenlijke insteek waarbij verschillende disciplines, achtergronden en visies worden overstegen;
- dat alle lectoren actief meedoen aan het vinden van gezamenlijkheid;
- de ambitie om geen korte-termijn oplossingen te zoeken, maar structurele veranderingen teweeg te brengen;
- de grote betrokkenheid bij de gedeelde visie van het instituut.

#### 4.5.2 **Standaard 2 De organisatie van de onderzoekseenheid**

Ook voor standaard 2 geldt dat de meeste onderzoekseenheden (9) een voldoende beoordeling kregen. Geen enkele eenheid kreeg een onvoldoende. Drie eenheden kregen een goed. Twee onderzoekseenheden kregen een excellent.

Bij één van die twee excellent beoordeelde eenheden vormden de indrukwekkende prestaties die worden neergezet door een relatief klein team met weinig structurele financiering de aanleiding voor de beoordeling. Het grote en actieve netwerk, met partijen die complementair aan elkaar zijn, werd hierbij als belangrijk asset genoemd. In het andere geval noemde de visitatiecommissie naast het goede netwerk, ook het goed werkende management en de ondersteuning van medewerkers als aanleiding.

#### 4.5.3 **Standaard 3 De methodische kwaliteit van het onderzoek**

Op standaard 3 wordt gemiddeld beter gescoord dan op de eerste twee standaarden. Ongeveer twee-derde van de eenheden kreeg een goede (8) of excellente (2) beoordeling. Er werden geen onvoldoendes gegeven.

Als onderbouwing voor de excellente beoordelingen noemen de visitatiecommissies onder meer:

- het gebruik van hoge standaarden en passende procedures om goed onderzoek te kunnen doen;
- de open discussies en peer review tussen collega's en externe betrokkenen;
- het bewust omgaan met ethische en integriteitskwesaties, wat ook bleek uit de manier waarop de studenten hiermee omgaan.

# Doorwerking: opkomst en ondergang

Harry van Vliet, Lector doorwerking praktijkgericht onderzoek – Hogeschool van Amsterdam

**Een bepalende factor voor het succes van de bijdrage van hogescholen aan het missiegedreven innovatiebeleid is hoe de hogescholen structureel gaan aantonen wat de effecten van haar onderzoek zijn, anders dan met anekdotisch bewijs, hoe overtuigend soms ook. De roep om structureel de impact van het praktijkgericht onderzoek in kaart te brengen is dan ook in menig strategie- en beleidsplan aan te treffen. De term doorwerking lijkt daarin een rol te spelen, of toch niet...**

De term doorwerking is niet nieuw in de context van praktijkgericht onderzoek. De term is al aan te treffen in het beoordelingskader van de allereerste RAAK-regeling van Regieorgaan SIA waar wordt gesproken over ‘duurzame doorwerking’ als één van de vijf pijlers (Van Vliet & Slotman, 2006). In het adviesrapport van de Commissie Pijlman (Pijlman et al., 2017) over de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek wordt de term doorwerking voor het eerst structureel gebruikt voor het aanduiden van het effect van het praktijkgericht onderzoek op de beroepspraktijk, samenleving, onderwijs en wetenschap. In een vervolgrapport van de Commissie Franken (Franken et al., 2018) wordt, onder verwijzing naar de Commissie Pijlman, doorwerking gedefinieerd als ‘de invloed van zowel het proces van onderzoek als van de onderzoeksresultaten op het onderwijs, de praktijk en de samenleving’; waarbij de doorwerking naar het onderzoeksveld c.q. de wetenschap even lijkt te zijn vergeten.

In deze rapporten wordt de term doorwerking ook nadrukkelijk omarmd om recht te doen aan de eigen taal en benadering van het onderzoek aan hogescholen. Een nobel streven maar het gevaar is dat de term onderdeel wordt van een (politiek) krachtenspel om het bestaansrecht en het profiel van het praktijkgericht onderzoek mee te ‘bewijzen’. Doorwerking als vaandeldrager van de opkomst van het eigen geluid. Nu het praktijkgericht onderzoek zich steeds meer weet te verankeren in de kennisinfrastructuur is er het vooruitzicht dat het vaandel in de hoek van de kamer stof staat te vangen en alleen maar anekdotes uitlokt ‘ja weet je nog, toen we over doorwerking spraken...’.

---

## *Het introduceren van een term als doorwerking brengt de verplichting mee dit goed te definiëren en positioneren.*

---

Het introduceren van een term als doorwerking brengt de verplichting mee dit goed te definiëren en positioneren, zeker met de diverse ‘concurrerende’ termen die er al zijn zoals impact en valorisatie. Als ik menig vertegenwoordiger van hogescholen (lees bestuurders) hoor praten op congressen over (maatschappelijke) impact dan moet je constateren dat daar nog veel te winnen is. Uitspraken als ‘impact, ja wij noemen dat doorwerking in het hbo’, of de dooddoener ‘dat is een semantische discussie’ als het gaat om het verschil tussen impact en doorwerking, zijn niet van de lucht.

Misschien is enige empathie wel op zijn plaats want het wordt ze niet makkelijk gemaakt. De definiëring en positionering van doorwerking is nogal halfslachtig gedaan. Voor wat betreft de definiëring draagt de commissie Pijlman het aspect aan van gerichtheid, namelijk door de gerichtheid van doorwerking niet globaal in te vullen (‘samenleving’) maar drievoudig te formuleren. Het gaat niet alleen om de effecten op de samenleving maar ook die op het onderzoeksveld én nadrukkelijk de effecten op het onderwijs. Bovendien krijgt ‘de samenleving’ ook meer gerichtheid door te spreken over het specifieke effect op de beroepspraktijk. Zo ontstaan als groepen waar doorwerking op gericht is: onderzoek - onderwijs - beroepspraktijk, de befaamde driehoek. De commissie Franken draagt een ander aspect aan, namelijk de ‘breedte’ waar doorwerking over gaat. Dit ‘breder’ betreft de onderkenning dat gedurende het onderzoeksproces al kennisontwikkeling en -uitwisseling plaatsvindt tussen deelnemers en actief interventies plaatsvinden om het object van studie te veranderen c.q. te verbeteren. Praktijkgericht onderzoek sorteert al effecten tijdens het onderzoeksproces (‘ook tijdens, niet alleen na’). Naast de ‘gerichtheid’ en ‘breedte’ van doorwerking, ontbreekt echter een verdieping van het begrip zelf: wat is nu precies de aard van doorwerking?

Ook opmerkingen over de positionering van doorwerking zijn weinig verhelderend. In beide rapporten wordt geen analyse gegeven van de relatie tussen doorwerking en impact. En over valorisatie wordt alleen gesteld dat doorwerking ‘breder’ is dan het valorisatiebegrip. Misschien nog wel belangrijker is dat aanvankelijk doorwerking wordt geplaatst aan het eind van het onderzoeksproces, als een laatste stap. In het rapport van de commissie Franken is dit aangepast. De commissie Franken ‘citeert’ het figuur uit het rapport van Pijlman, met een belangrijke wijziging, namelijk dat de doorwerking nu een pijl is geworden die alle voorafgaande onderzoeksfases omvat (2018, p. 10). De pijl blijft nog wel één kant op wijzen in een keten van activiteiten. Dit laatste is niet onbelangrijk, het lijkt te refereren naar een onderliggend logisch procesmodel van evaluatie van onderzoek. De vraag is of het praktijkgericht onderzoek daarmee geholpen is.

Belangrijk is de conciëpering dat doorwerking ook gaat over effecten tijdens het onderzoeksproces. Hier kunnen de effecten van de voorbereiding op het onderzoek nog aan toegevoegd kunnen worden. De vaak gebruikte term vraagarticulatie verwijst hiernaar. De gezamenlijke formulering van de onderzoeksvraag, verwachte oplossingen en gewenste opbrengsten door de stakeholders kan zeker beschouwd worden als al een proces van kennisuitwisseling en kennisontwikkeling. Dit 'voor en tijdens, niet alleen na' heeft ook consequenties voor de te gebruiken indicatoren. Er komt namelijk meer nadruk te liggen op kennisinteracties en ook netwerken. Kennisinteracties zijn die interacties waar er direct contact is tussen bijvoorbeeld een onderzoeker en een doelgroep, zoals bij een training of in een co-creatie sessie. Andere voorbeelden zijn workshops, consultancygesprekken, (gast) colleges, webinars, expertsessies, learning communities et cetera. Netwerken gaat over deelname in formele en ook informele netwerken, zoals in (regionale) netwerken, fieldlabs, communities, maar ook zaken als *facility sharing*. Al deze voorbeelden kunnen we scharen onder zogeheten directe productieve interacties, nota bene een concept dat onderdeel is van het NWO impactkader. Het concept doorwerking wijst je erop dat dit al 'resultaten' zijn die effect sorteren. Met andere woorden we hoeven niet te wachten tot de genoemde resultaten cumuleren in publicaties of prototypes (directe productieve interacties), ze hebben al een waarde in zichzelf. Het lijkt verstandig deze waarde zichtbaar te maken, wat betekent dat doorwerking passende indicatoren én ook methodieken vraagt. Een eerste inzet om dit te inventariseren is te vinden op [www.doorwerking-hbo-onderzoek.nl](http://www.doorwerking-hbo-onderzoek.nl)

---

## Het ongemak met de term doorwerking begint zich steeds meer op de voorgrond te dringen.

---

Ondanks deze ontwikkelen begint het ongemak met de term doorwerking zich steeds meer op de voorgrond te dringen. Zo wordt ook in het BKO om de hete brij heen gedraaid. Het gaat mij daarbij niet eens zozeer om de term, maar in het kielzog van de term liggen meer conceptuele en pragmatische vragen over hoe we naar evaluatie van onderzoek kijken, hoe we de invloed van onderzoek willen aantonen, welke bijdrage we als hogescholen aan maatschappelijke uitdagingen leveren en of we naast een kwaliteitskader ook niet een doorwerkingskader moeten formuleren. Als we die vragen niet serieus nemen dan is de teloorgang van de term doorwerking reeds in gang gezet, dat is een veeg teken.

Bronnen:

- 1 Franken, A., Andriessen, D., van der Zwan, F., Kloosterman, E., & van Ankeren, M. (2018). Meer waarde met HBO. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- 2 Pijlman, H., Andriessen, D., Goumans, M., Jacobs, G., Majoor, D., Cornelissen, A., de Jong, H. et al. (2017). Advies werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- 3 van Vliet, H., & Slotman, R. (2006). De regio als basis voor innovatie in het MKB. Thema, 6(1), 30-36.

#### 4.5.4 **Standaard 4 De resultaten en impact van het onderzoek**

De onderzoekseenheden zijn het best beoordeeld op standaard 4. Maar liefst vier van de veertien eenheden kregen een excellente beoordeling, zeven eenheden kregen een goed, drie eenheden een voldoende. Er waren geen onvoldoendes.

Argumenten voor de excellente beoordelingen waren onder meer:

- een sterke verstrengeling van onderwijs en onderzoek, met onder meer excursies naar onderzoekslocaties voor studenten;
- de professionalisering van de onderzoeksvaardigheden van docenten, in het bijzonder het stimuleren van PhD-trajecten bij docenten;
- een speciaal ontwikkeld tijdschrift om het werkveld te informeren over recente onderzoeksresultaten, los van de regelmatige publicaties in bestaande vaktijdschriften;
- de vele publicaties in internationale wetenschappelijke tijdschriften en lezingen op internationale conferenties;
- de samenwerkingen met universiteiten die hebben geleid tot geheel nieuwe onderzoeksrichtingen.

#### 4.5.5 **Standaard 5 Kwaliteitsborging**

Vrijwel alle onderzoekseenheden kregen een voldoende voor de kwaliteit van de kwaliteitszorg. Eén eenheid kreeg een onvoldoende.

Als positieve punten in de kwaliteitszorg werden onder meer genoemd:

- het structureel doen van enquêtes onder externe belanghebbenden waarin onder meer wordt gevraagd naar de effecten van het onderzoek op de beroepspraktijk;
- een systeem voor kwaliteitszorg dat breder in de organisatie wordt gebruikt;
- regelmatige (jaarlijkse) *peer review* rondes om tussentijds de kwaliteit van onderzoek te staven.

#### 4.5.6 **Eindoordeel**

Net als in voorgaande jaren, ontbrak in een aantal gevallen een eindoordeel. De trend is echter wel positief: de afgelopen jaren is een gestage daling zichtbaar en in 2021 waren er voor het eerst meer rapporten mét dan zonder eindoordeel.

Van de acht onderzoekseenheden die een eindoordeel kregen, kregen er drie een voldoende, drie een goed en twee een excellent. Deze laatste twee eenheden kregen ook op standaarden 3 en 4 een excellente beoordeling.

# Vijf jaar aanbevelingen in kaart gebracht

Een analyse door Vladimir Bartelds, beleidsadviseur kwaliteit van onderzoek bij de Hanzehogeschool Groningen en lid van het Landelijke Netwerk Kwaliteit Onderzoek (LNKO).

De aanbevelingen van visitatiecommissies vormen een belangrijk onderdeel van het BKO. Die aanbevelingen zijn soms diepgaand en erg inhoudelijk, soms ook erg oppervlakkig ('de doorwerking kan versterkt worden'). Aan het eind van de looptijd van het huidige BKO is het tijd om de balans op te maken: welke aspecten van welke standaarden komen het meest terug in de aanbevelingen?

## Verschillen in toon en gewicht

Het BKO volgt de logische evaluatievragen: waar wil(de) je naartoe (standaard 1), waar doe je dat mee (standaard 2), doe je dat op een goede manier (standaard 3), lukt het je (standaard 4) en hoe hou je dat onderweg in de gaten (standaard 5)?

In de 98 visitatierapporten die op het moment van de analyse beschikbaar waren op de [website van de Vereniging Hogescholen](#), deden de visitatiecommissies in totaal 671 aanbevelingen<sup>3</sup>, de meeste naar aanleiding van een specifieke standaard een klein deel meer algemeen. Natuurlijk zijn deze aanbevelingen verschillend in toon en gewicht, alleen al omdat het in enkele gevallen (8 maal) om een instellingsbrede evaluatie ging, terwijl het in andere gevallen om een specifiek kenniscentrum (38), of zelfs een specifiek lectoraat (35) ging. Een patroon is echter wel zichtbaar.

## Indicatoren het vaakst genoemd

Opvallend is dat de visitatiecommissies het onderwerp 'indicatoren' het vaakst noemen in de aanbevelingen. In bijna de helft van de rapporten (48/98) adviseert de visitatiecommissie de onderzoekseenheid om indicatoren aan te passen of andere indicatoren te formuleren, om de sturende en evaluatieve functie ervan te versterken.

---

3

De dataset voor deze analyse kan desgewenst worden opgevraagd bij de auteur van dit artikel.

## Focus en massa

Van oudsher zijn 'focus' en 'massa' standaard adviezen van visitatiecommissies in het praktijkgericht onderzoek, vaak afhankelijk van de onderzoekseenheid: individuele lectoraten krijgen het advies de massa te vergroten, brede onderzoekseenheden moeten focus aanbrengen. In de visitatierapporten komt de focus-aanbeveling veelvuldig voor (40 van de 98 rapporten), vaak in combinatie met de samenhang binnen de onderzoekseenheid.

Massa vergroten speelt een rol in ruim een kwart van de rapporten. Het onderwerp werkt door in standaard 2: Middelen, mensen en netwerken. De visitatiecommissies moedigen de onderzoekers en instellingen aan om meer middelen vrij te maken (26 maal), een fundingstrategie te ontwikkelen voor meer subsidie en externe bijdragen (21 maal) of de basisfinanciering op te hogen (17 maal). Andere veelgenoemde adviezen betreffen het bewaken van de onderzoekstijd van docent/onderzoekers (11 maal) en het herijken van personeelsbeleid van de onderzoekseenheden (12 maal, vaak de verhouding tussen primair onderzoekers en docent/onderzoekers).

## Overige aanbevelingen

In het kader van de kwaliteit van onderzoek (standaard 3) maken veel (23) visitatiecommissies opmerkingen over het intensiveren en structureren van de interne peer review processen. Alle visitatiecommissies doen aanbevelingen voor het (verder) vergroten van de impact of doorwerking van het onderzoek (standaard 4). In een kwart van de gevallen vinden de visitatiecommissies dat de onderzoekers de opbrengsten zichtbaarder moeten maken, zowel binnen als buiten de hogeschool. Vijftien adviezen gaan over het aantonen van gegenereerde impact, bijvoorbeeld door te meten of betere impactindicatoren te ontwikkelen.

De adviezen over hoe onderzoekers de doorwerking naar externe stakeholders zou moeten vergroten zijn veelvormig en vaak gedetailleerder. Het valt op dat de doorwerking in het onderwijs vaak gaan over docentprofessionalisering (13 maal). Impact op kennisontwikkeling komt 14 maal voor in de adviezen.

Op het gebied van de kwaliteitszorg (standaard 5) maken de visitatiecommissies vooral algemene opmerkingen om het systeem te versterken (28 maal) en meer vast te leggen (24 maal).

## Veel aanbevelingen, toch een positief beeld

Hoewel de visitatiecommissies veel aanbevelingen doen, oordelen zij over het geheel genomen toch positief over de kwaliteit. Dit lijkt wellicht tegenstrijdig, maar is het niet: het doel van de visitaties niet alleen is om de kwaliteit te beoordelen, maar ook om deze verder te verbeteren. En het kan altijd beter, ook als het al heel goed gaat. Aanbevelingen vormen dan ook een zeer waardevol onderdeel van het visitatieproces.

**Tabel 4.3** Overzicht veelvoorkomende aanbevelingen (op basis van de 98 geanalyseerde rapporten)

Standaard	Aantal	Algemene strekking van de aanbeveling
<b>1</b>	46	Het formuleren, hanteren of herijken van indicatoren (meestal standaard 1)
	40	Aanbrengen van focus (ook vaak in combinatie met samenhang)
<b>1/2</b>	26	Vergroten van de massa van het praktijkgericht onderzoek (meer eerste geldstroom, massa, grotere aanstellingen)
<b>2</b>	21	Ontwikkelen fundingstrategie (fundingstrategie algemeen, meer 2e/3e geldstroom)
	17	Basisfinanciering van de onderzoekseenheid verhogen
	12	De onderzoekstijd van docent/onderzoekers bewaken (in verhouding tot het onderwijs)
	11	Personeelsbeleid van de onderzoekseenheid herijken
<b>3</b>	23	Peer review proces binnen de onderzoekseenheid versterken
	13	Eigen kwaliteitscriteria t.a.v. onderzoek expliciteren
<b>4</b>	25	Zichtbaarheid van de opbrengsten van de onderzoekseenheid versterken (intern en extern)
	18	Doorwerking naar het onderwijs versterken of verhelderen (ook meer studentenonderzoek)
	15	Gegenereerde impact beter inzichtelijk maken (meten / impactindicatoren ontwikkelen)
	13	Meer aandacht aan docentprofessionalisering besteden
	12	Bijdrage aan de kennisontwikkeling versterken
	10	Werkveldtevredenheid meten
<b>5</b>	28	Kwaliteitssysteem versterken
	24	Meer evaluatief vastleggen



## 5 Kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek

Kwaliteitszorg in het algemeen is gericht op het continu handhaven en verhogen van de kwaliteit van een product of dienst, door middel van cyclisch evalueren en verbeteren. Beoordeling van de kwaliteitszorg is een standaard onderdeel van het visitatieproces.

Op basis van de visitatierapporten en de bestuurlijke reacties daarop, houdt de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO)<sup>6</sup> toezicht op de uitvoering van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO), met als doel de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek te verbeteren. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de bevindingen van de CEKO op basis van de in 2021 voorgelegde visitatierapporten en de bestuurlijke reacties daarop.

### 5.1 Beoordeling van de beoordeling

De CEKO richt zich niet op het beoordelen van de kwaliteit van het onderzoek zelf, maar op de beoordeling van de kwaliteit van het visitatierapport en de bestuurlijke reactie daarop. Bij de beoordeling kijkt de CEKO naar:

- 1 frequentie van visitaties (historie);
- 2 samenstelling van visitatiecommissies (deskundigheid en onafhankelijkheid);
- 3 inhoudelijk oordeel per standaard en motivatie die tot het oordeel leidt, inclusief concrete voorbeelden van sterke / zwakke punten;
- 4 consistentie van de evaluatie, aanbevelingen en oordeel op de vijf standaarden en eindoordeel;
- 5 concrete aanbevelingen per standaard aan onderzoekseenheid en hogeschool;
- 6 inhoudelijk reactie op het rapport door het College van Bestuur en andere bestuurlijk verantwoordelijken.

De CEKO koppelt haar bevindingen in algemene termen terug middels het jaarlijkse brancherapport. De CEKO geeft in principe geen individuele terugkoppeling aan hogescholen of onderzoekseenheden. Alleen als de CEKO signaleert dat er bij een hogeschool structureel op een heel andere wijze wordt gevisiteerd dan is bedoeld in het BKO, gaat de CEKO in gesprek met die individuele hogeschool. Dit is in 2021 niet gebeurd.

## 5.2 Bevindingen van de CEKO

### 5.2.1 Beoordeling visitatierapporten en bestuurlijke reacties

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de oordelen van de CEKO voor de 14 rapporten die in 2021 zijn voorgelegd. Over het geheel genomen kan worden gesteld dat ten opzichte van vorige jaren de kwaliteit verder is verbeterd: er zijn relatief meer goede en minder onvoldoende beoordelingen gegeven.

In de paragrafen 5.2.2 wordt eerst nader ingegaan op doorlooptijden. Vanaf paragraaf 5.2.3 worden de bevindingen van de CEKO per criterium nader toegelicht. Figuur 5.2, aan het einde van dit hoofdstuk, geeft een percentuele vergelijking van de beoordelingen van de CEKO van de visitatierapporten en de bestuurlijke reacties over de jaren 2018-2021.

**Tabel 5.1** Beoordelingen visitatierapporten en bestuurlijke reacties door de CEKO

	Onvoldoende	Voldoende	Goed
Onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissies	1	13	nvt
Deskundigheid van de visitatiecommissies	1	4	9
Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden	1	1	12
Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en inhoud van het visitatierapport	1	3	10
Kwaliteit van aanbevelingen	1	2	11
Kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen door onderzoekseenheid en College van Bestuur	2	2	10
Eindoordeel	0	6	8

### 5.2.2 Doorlooptijden visitatietrajecten

Naast de kwaliteit van het visitatierapport en van de bestuurlijke reactie daarop, kijkt de CEKO ook naar de doorlooptijd van het traject. Dit omdat het voor goede kwaliteitszorg belangrijk is dat stappen in de kwaliteitszorgcyclus binnen redelijke termijnen worden afgehandeld.

Vanuit het BKO geldt geen maximale termijn voor het opleveren van het visitatierapport, noch voor de bestuurlijke reactie daarop. In het brancherapport 2019 heeft de CEKO wel de aanbeveling gedaan om voor beide stappen een maximale termijn van 12 weken aan te houden.

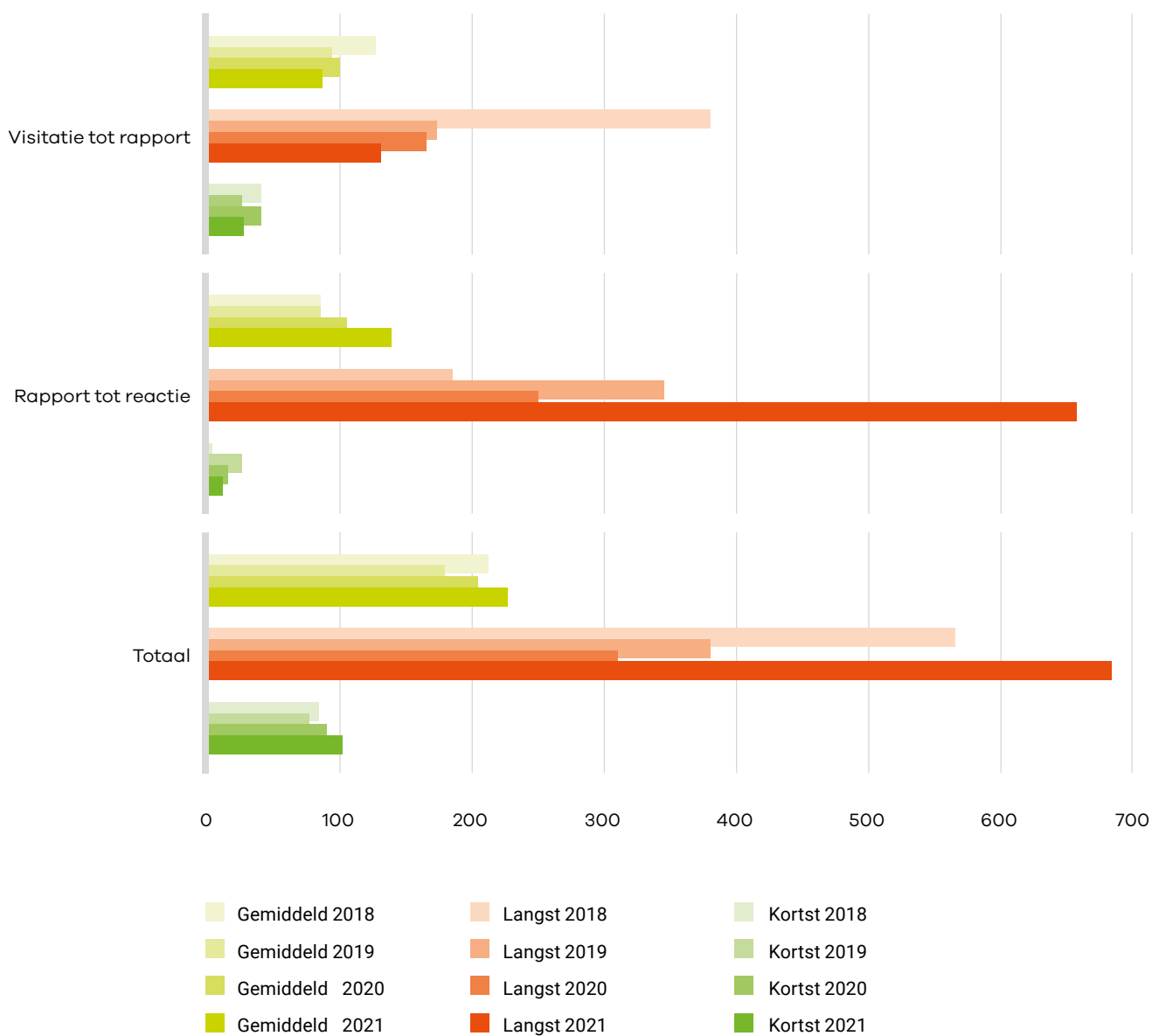
Van de in 2021 voorgelegde 14 visitatierapporten werden er tien binnen die termijn van 12 weken opgeleverd. Gemiddeld genomen werden de rapporten in 2021 iets sneller opgeleverd dan in 2020, namelijk na ongeveer 12 weken, ten opzichte van ongeveer 14 weken in 2020.

Bij de meeste rapporten (9) volgde de bestuurlijke reactie ook binnen 12 weken, of enkele dagen daarna. De gemiddelde tijd tot de bestuurlijke reactie nam echter toe, doordat er één extreme uitschieter van twee jaar bij zat.

De gemiddelde totale doorlooptijd bedroeg in 2021 ruim 30 weken. Dat is meer dan het gemiddelde van een krappe 30 weken in 2020. Ook hier geldt dat de ene uitschieter een groot effect heeft op het gemiddelde. Over het algemeen lijkt de doorlooptijd juist korter te worden.

Figuur 5.1 geeft een overzicht van de gemiddelde, langste en kortste doorlooptijden voor de in 2018, 2019, 2020 en 2021 voorgelegde visitatierapporten.

**Figuur 5.1** Doorlooptijden in dagen: van de visitatie tot aan oplevering van het visitatierapport en de daaropvolgende bestuurlijke reactie



### 5.2.3 **Frequentie van visitaties**

Het BKO heeft als uitgangspunt dat onderzoekseenheden minimaal één keer per zes jaar worden gevisiteerd. Het BKO geeft geen minimale termijn voor het in stand houden van een onderzoekseenheid of een onderzoeksprogramma. De praktijk wijst uit dat veel onderzoekseenheden binnen zes jaar worden omgevormd of opgeheven, waardoor veel onderzoekseenheden geen lange historie kennen en vaak niet eerder in de huidige vorm zijn gevisiteerd.

Op basis van de aantallen voorgelegde en nog aangekondigde visitatierapporten, concludeert de CEKO dat veruit de meeste, en mogelijk alle onderzoekseenheden een visitatie onder het huidige kader hebben gehad, of dit nog op de planning hebben: in totaal hebben hogescholen ongeveer 140 onderzoekseenheden gedefinieerd<sup>4</sup>; tot en met 2021 heeft de CEKO van 105 eenheden de visitatierapporten en bestuurlijke reacties daarop voorgelegd gekregen; voor 2022 staan er ongeveer 25 op de planning om te worden voorgelegd aan de huidige CEKO; in 2023 zullen nog ongeveer 10 rapporten worden voorgelegd aan de dan actieve CEKO.

Bij de in 2021 voorgelegde rapporten bleek in enkele gevallen dat er in het verleden een visitatie van dezelfde of een sterk gelijkende eenheid had plaatsgevonden. Toch werd niet in alle betreffende visitatierapporten ingegaan op de (opvolging van) aanbevelingen uit die eerdere visitaties, terwijl dit voor goede kwaliteitsborging juist zo belangrijk is. In de gevallen waar wel expliciet werd ingegaan op eerdere aanbevelingen, bleek dat deze hebben geleid tot verbetering van de kwaliteit van de organisatie, het onderzoek en/of de impact daarvan.

### 5.2.4 **Onafhankelijkheid leden visitatiecommissies**

Sinds 2019 geeft de CEKO aparte beoordelingen ten aanzien van de afhankelijkheid en deskundigheid van de leden van de visitatiecommissie. Dit omdat het hier twee te onderscheiden kwaliteitskenmerken van de visitatiecommissie betreft. Immers, een onvoldoende vanwege (schijn van) afhankelijkheid betekent niet dat een visitatiecommissie niet deskundig zou zijn en anderzijds kan voldoende deskundigheid een bepaalde vorm van afhankelijkheid niet compenseren.

4 In eerste instantie waren dit er ruim 170, waarbij één hogeschool alle ruim 40 lectoraten als aparte eenheden had benoemd. Inmiddels heeft deze hogeschool de lectoraten geclusterd tot grotere eenheden, waardoor het totaal aantal eenheden is afgenomen tot ongeveer 140.

De CEKO hanteert voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissies dezelfde uitgangspunten als die welke de NVAO hanteert voor de leden van onderwijsvisitatiecommissies. Dit betekent dat de leden:

- ten minste vijf jaar geen directe of indirecte banden hebben gehad met de instelling of opleiding die zij beoordelen, die kunnen leiden tot belangenverstremgeling of de schijn daarvan;
- niet in dienst zijn van of zakelijke belangen hebben in de organisatie die, al dan niet in opdracht van een instelling, de beoordeling organiseert;
- ten minste vijf jaar geen advieswerk hebben verricht ten behoeve van de te beoordelen opleiding of in een ander verband binnen de instelling, waarvan het resultaat onderwerp van de beoordeling kan zijn.

Daarnaast dienen de leden een onafhankelijkheidsverklaring te tekenen en dient deze verklaring beschikbaar te worden gesteld aan de CEKO<sup>5</sup>. Met ingang van 2020 beoordeelt de CEKO de onafhankelijkheid enkel met een voldoende of onvoldoende (voldoet of voldoet niet). Het ontbreken van een onafhankelijkheidsverklaring en (schijn van) afhankelijkheid zijn ieder apart reden voor een onvoldoende.

In 2021 heeft de CEKO één maal geconstateerd dat een voorzitter in dienst was van een commerciële organisatie die ook de secretaris leverde, wat zij – in lijn met het tweede uitgangspunt – onwenselijk acht. In een ander geval was de voorzitter tot voor kort in dienst van een dergelijke organisatie, wat de vraag oproept of deze persoon als zzp'er mogelijk nog grotendeels afhankelijk was van de voormalig werkgever.

Verder ontbraken de onafhankelijkheidsverklaringen bij een aantal rapporten, waardoor de CEKO in eerste instantie tot een onvoldoende oordeel kwam. Na een reminder van de secretaris van de CEKO zijn de verklaringen alsnog ontvangen en heeft de CEKO haar oordeel bijgesteld naar een voldoende.

#### 5.2.5 **Deskundigheid leden visitatiecommissie**

Bij negen visitatierapporten is de deskundigheid naar oordeel van de CEKO goed aangetoond. Daarbij is de CEKO onder meer positief over visitatiecommissies met vertegenwoordiging vanuit zowel het academische als het praktijkgerichte onderzoek, over internationale commissies en over voorzitters die niet alleen inhoudelijk deskundig zijn, maar ook officieel geaccrediteerd als auditor.

5 Omdat het visitatierapport openbaar wordt gemaakt, worden de onafhankelijkheidsverklaringen omwille van de privacy van commissieleden sinds 2019 niet meer als bijlage in het visitatierapport opgenomen, maar apart aan de CEKO aangeboden.

In één geval gaf de CEKO een onvoldoende, omdat uit de – zeer korte – CV's niet bleek dat er voldoende expertise op alle vlakken vertegenwoordigd was, te meer omdat de eenheid bestond uit twee lectoraten met zeer uiteenlopende onderzoeksrichtingen. In de overige vier rapporten was de deskundigheid volgens de CEKO voldoende aangetoond. Deze getallen zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren.

#### 5.2.6 **Gemotiveerde kwaliteitsoordelen op de visitatiestandaarden**

In 12 visitatierapporten worden de kwaliteitsoordelen naar mening van de CEKO goed gemotiveerd door de visitatiecommissies. Slechts in één rapport achtte de CEKO de motivatie onvoldoende. De lichte verbetering die in 2020 zichtbaar was, heeft zich daarmee in 2021 duidelijk doorgezet.

De CEKO was onder meer positief over de vele concrete voorbeelden die werden aangehaald ter onderbouwing van de kwaliteitsoordelen, juist ook op standaarden 1 en 2. Voor standaard 1 noemde de CEKO als goed voorbeeld van een heldere onderbouwing een 'stamboom' die inzicht geeft in historische organisatieveranderingen en verhoudingen tussen eerdere eenheden. Voor standaard 2 noemde de CEKO onder meer als goed voorbeeld een compleet overzicht van netwerkpartners – in plaats van het regelmatig terugkerende "er is een groot netwerk met organisaties uit het bedrijfsleven, de overheid en de onderzoekswereld".

#### 5.2.7 **Consistentie tussen kwaliteitsoordelen en inhoud van het rapport**

Ook op dit punt lijken de voorzichtige verbeteringen van de afgelopen jaren duidelijk door te zetten, met tien goede beoordelingen, drie voldoende en slechts één onvoldoende. Desondanks heeft de CEKO de indruk dat positieve beoordelingen van een visitatiecommissie soms wel erg makkelijk worden gegeven: een excellente beoordeling op een standaard lijkt niet per se gepast als een eenheid tegelijkertijd nog een aantal stevige aanbevelingen krijgt op diezelfde standaard.

#### 5.2.8 **Kwaliteit van de aanbevelingen**

Hoewel visitatiecommissies in een enkel geval nog met vage aanbevelingen kwamen, was het overgrote deel van de aanbevelingen heel concreet. Bovendien was over het algemeen duidelijk voor wie de aanbeveling bedoeld was: voor de onderzoekseenheid als geheel, of specifieke lectoraten daarbinnen; voor het management van een instituut; of voor het College van Bestuur van de hogeschool.

De CEKO gaf op dit punt dan ook elf keer een goede beoordeling, twee keer een voldoende en slechts één keer een onvoldoende. Net als bij de motivatie en consistentie van de kwaliteitsoordelen, zijn de aanbevelingen ten opzichte van voorgaande jaren verder verbeterd.

#### 5.2.9 **Kwaliteit van de reacties op de aanbevelingen**

Over het geheel genomen zijn de bestuurlijke reacties op de visitatierapporten goed. In de toetsing op dit punt kwam de CEKO tien keer tot een goed, twee keer tot een voldoende en twee keer tot een onvoldoende.

Zeer positief was de CEKO over een bestuurlijke reactie met daarbij een plan van aanpak waarin duidelijk was uitgeschreven wie met welke aanbevelingen en op welke manier aan de slag zou gaan. Minder positief was de CEKO over een reactie waarin enkel werd genoemd dat de aanbevelingen zouden worden opgenomen in het nog te maken nieuwe meerjaren-beleidsplan; het ontbreken van concrete verbeteracties in de bestuurlijke reactie is een absolute no go in een goede kwaliteitscyclus.

#### 5.2.10 **Eindoordeel**

Alle in 2021 aan de CEKO voorgelegde rapporten kregen een voldoende of goed eindoordeel. Dit is een verdere verbetering ten opzichte van voorgaande jaren. Daarbij viel het de CEKO op dat een goed visitatierapport niet per se betekent dat er een goede bestuurlijke reactie op volgt en andersom.

Net als in 2020, bleken alle rapporten die waren opgesteld met ondersteuning van een bepaalde externe partij goed te zijn beoordeeld door de CEKO. Tegelijkertijd bleek dat een visitatiecommissie ondersteund door een secretaris van de hogeschool zelf ook prima visitatierapporten kan opleveren.

De CEKO was bijzonder positief over de volgende rapporten, alsmede over de bijbehorende bestuurlijke reacties:

- Kunst & Samenleving (Hanzehogeschool Groningen)
- Leisure & Tourism (NHL Stenden Hogeschool)
- Tourism (Breda University of Applied Sciences)

Onder meer de goede zelfstandige leesbaarheid van de rapporten – mede door het overnemen van informatie uit de zelfevaluatie – alsmede de met concrete voorbeelden onderbouwde oordelen en de heldere, gerichte aanbevelingen kunnen dienen als goede voorbeelden voor anderen.

#### 5.2.11 **Nieuwe ontwikkelingen**

In 2021 is voor het eerst een rapport voorgelegd van een gecombineerde visitatie onderwijs en onderzoek. De CEKO vindt dit een interessante ontwikkeling: aan de ene kant kan dit een efficiënte manier van visiteren zijn, die bovendien nuttige nieuwe inzichten kan opleveren; aan de andere kant kan er spanning ontstaan tussen de aandacht voor onderwijs en voor onderzoek. In het voorgelegde geval constateerde de CEKO dat het visitatierapport van goede kwaliteit was, wat suggereert dat de gecombineerde visitatie goed heeft gewerkt.

**Figuur 5.2** Percentuele vergelijking van de beoordelingen van de CEKO van de visitatierapporten en de bestuurlijke reacties, waarbij het jaartal staat voor het jaar waarin het visitatierapport is voorgelegd aan de CEKO



\* In 2018 registreerde de CEKO enkel een totaaloordeel over de visitatiecommissie, waarbij zowel de onafhankelijkheid als de deskundigheid werden meegewogen. Vergelijking van de cijfers van 2018 met die van 2019 en 2020 is daardoor niet mogelijk en de cijfers van 2018 zijn daarom niet opgenomen in deze tabel.



## 6 Een terugblik van de CEKO

Het jaar 2021 was het laatste volledige jaar dat het huidige BKO van kracht was; medio 2022 wordt een nieuw kader vastgesteld, dat hogescholen vanaf de tweede helft van 2022 kunnen implementeren.

Eind 2016 is de CEKO benoemd en begin 2017 is zij gestart met het evalueren van de werking van het huidige BKO en het doen van aanbevelingen ter verbetering. De bevindingen en aanbevelingen van de CEKO zijn terug te vinden in de opeenvolgende [brancherapporten](#). In het brancherapport 2020 deed de CEKO naast aanbevelingen ter verbetering van de werking van het huidige BKO aanbevelingen voor het in ontwikkeling zijnde nieuwe kader.

Terugkijkend op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, constateert de CEKO dat de kwaliteitscultuur volop in ontwikkeling is en dat er al verbeterd is. Op veel plekken is een kwaliteitssystematiek vastgesteld en dat helpt zeker.

In dit brancherapport over 2021 doet de CEKO geen aanbevelingen, maar zet zij de belangrijkste lessen uit het huidige BKO op een rij. Daarbij komen achtereenvolgens aan de orde:

- Omvang van de onderzoekseenheden
- Samenstelling van de visitatiecommissies
- Beoordeling door de visitatiecommissies
- Indicatoren voor kwaliteit van praktijkgericht onderzoek
- Het visitatierapport
- Reactie van het CvB

### 6.1 Omvang van de onderzoekseenheden

Onderzoekseenheden in het praktijkgericht onderzoek zijn in vergelijking met academische onderzoekseenheden vaak relatief klein van omvang, in enkele gevallen zelfs kleiner dan de bezoekende visitatiecommissie. De afgelopen jaren is echter gebleken dat de kwaliteit van het onderzoek van kleine onderzoekseenheden in het praktijkgericht onderzoek niet minder goed wordt beoordeeld door de visitatiecommissies dan die van grotere onderzoekseenheden. De CEKO vermoedt dat hierbij een belangrijke factor is dat kleine eenheden over het algemeen intensief samenwerken met eenheden van andere hogescholen, waardoor het alsnog mogelijk is om onderzoek efficiënt in te richten en impact te realiseren op meerdere vlakken.

Het visitatieproces vormt echter wel een relatief grote belasting voor kleine eenheden. In geval er intensief wordt samengewerkt met andere eenheden, zou het dan ook beter zijn als deze eenheden gezamenlijk worden beoordeeld, met een visitatie die over hogescholen heengaat. Bij universiteiten komt een dergelijke opzet regelmatig voor, waarbij in het evaluatierapport overigens wel per standaard expliciet wordt benoemd hoe iedere afzonderlijke eenheid het doet. Het huidige BKO laat zeker ruimte voor een dergelijke opzet, maar van deze mogelijkheid is (tot nu toe) geen gebruik gemaakt.

Ander punt van aandacht voor wat betreft de omvang is dat uit de cijfers van de onderzoeksmontor blijkt dat de meeste onderzoekers maar beperkt actief zijn in het onderzoek (ongeveer anderhalve dag per week) en dat er geen duidelijke toename zichtbaar is in de omvang van hun onderzoeksaanstelling. Daarbij komt nog de constatering van meerdere visitatiecommissies dat het vaak lastig is om de formeel beschikbare tijd ook daadwerkelijk aan onderzoek te besteden. Voldoende capaciteit is en blijft dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

## 6.2 Samenstelling van de visitatiecommissies

De meeste visitatiecommissies bestaan uit drie leden. Vaak heeft ieder van die drie leden specifieke expertise op één van de drie vlakken waarop het onderzoek impact zou moeten hebben: iemand uit het werkveld met kennis van de beroepspraktijk, iemand uit het hbo met kennis van het (hoger beroeps) onderwijs en een onderzoeker die voor expertise met betrekking tot de kennisbasis in het onderzoeksdomein zorgt. Soms hebben leden expertise op meerdere vlakken. Overigens is het vaak zo dat de expertise die commissieleden hebben, niet direct blijkt uit het korte CV dat wordt geleverd bij het evaluatierapport; bijvoorbeeld eerdere ervaring met kwaliteitszorg of met toepassing in de praktijk blijkt lang niet altijd uit het korte CV.

Wat opvalt is dat expertise met betrekking tot de kennisbasis soms beperkt blijft tot iemand die uitsluitend kennis heeft van toegepast of praktijkgericht onderzoek. Dit terwijl actuele kennis van fundamenteel onderzoek net zo belangrijk is. Het betrekken van een hoogleraar in de visitatiecommissie is een vaak geziene en goede manier om voldoende expertise op dit vlak te borgen.

Verder wordt soms gekozen voor een voorzitter met (politiek) aanzien, waarvan niet duidelijk is welke relevante expertise deze persoon meebrengt. Er kunnen voor een hogeschool strategische redenen zijn om deze keuze te maken, maar vanuit een kwaliteitszorgoogpunt acht de CEKO dit niet wenselijk. Ook komt het voor dat een technisch voorzitter wordt aangesteld, die weliswaar kennis van visitaties met zich meebrengt, maar geen relevante inhoudelijke kennis. Als de commissie uit slechts twee andere leden bestaat – dit was de afgelopen jaren vaak het geval – is het de vraag of de commissie wel voldoende expertise op alle vlakken in huis heeft. Een goede reden om een dergelijke invulling van het voorzitterschap te vermijden.

Ander punt van aandacht voor wat betreft de (voorzitter van) visitatiecommissies, is de onafhankelijkheid. Het komt nog altijd regelmatig voor dat een voorzitter in dienst is van de organisatie die het visitatieproces faciliteert. Om (schijn van) afhankelijkheid te voorkomen, acht de CEKO dit niet wenselijk. Het is niet voor niets dat de NVAO dit niet toestaat bij onderwijsvisitaties. Maar ook bij andere leden van de visitatiecommissies komt het voor dat zij niet voldoen aan de voorwaarden. Vooral bij heel specifieke onderzoeksonderwerpen hebben hogescholen soms moeite onafhankelijke experts te vinden. Het aantrekken van experts op een verwant onderwerp kan dan een oplossing zijn: door hun kennis van relevante bredere

ontwikkelingen, onderzoeksmethodieken en mogelijkheden voor doorwerking zijn zij vaak prima in staat een oordeel te vormen over de kwaliteit van het verwante onderzoek.

In enkele gevallen waren de visitatiecommissies (veel) groter dan drie personen. Dat kwam omdat de onderzoekseenheid dusdanig breed was gedefinieerd, dat er extra leden nodig waren om de breedte van de onderwerpen te kunnen dekken. Tijdens die visitaties was niet continu de volledige visitatiecommissie aanwezig, maar tenminste één commissielid (de voorzitter) was bij alle onderdelen van het proces betrokken. Belangrijk voordeel van deze insteek is dat lectoraten binnen een hogeschool beter onderling vergeleken kunnen worden. Belangrijk nadeel is echter dat de visitatie vaak minder diepgaand is en minder specifieke adviezen oplevert, waardoor de visitatie minder waarde toevoegt voor de individuele lectoraten.

Tot slot, maar zeker niet het minst belangrijke punt dat de CEKO de afgelopen jaren is opgevallen, is het ontbreken van ervaring met of kennis van auditing bij commissieleden. Tenminste voor de voorzitter is dergelijke expertise essentieel. Idealiter hebben alle leden van de visitatiecommissie, alsmede de secretaris, kennis van of ervaring met auditing. Uit de (beknopte) informatie over de commissies blijkt vaak niet dat zij deze kennis of ervaring hebben. Een relatief eenvoudige manier om dit te verbeteren is door visitatiecommissies van te voren samen te laten komen voor een intervisie sessie met een audit expert erbij, een idee dat is geopperd door het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek (LNKO). Ook kan worden gekozen voor een formeler traject, met verplichte trainingen, zoals de NVAO dit vereist voor onderwijsvisitaties.

### 6.3 **Beoordeling door de visitatiecommissies**

De visitatiecommissies beoordelen de onderzoekseenheden op de vijf standaarden van het BKO en geven daarnaast een eindoordeel. Opvallend is dat veel visitatiecommissies geen eindoordeel geven, hoewel het BKO dit wel voorschrijft. Het lijkt erop dat veel visitatiecommissies zich niet bewust zijn dat een eindoordeel deel uitmaakt van de beoordeling, want op een enkele uitzondering na, wordt er in de betreffende visitatierapporten niets gezegd over de reden voor het ontbreken van een eindoordeel. Hoewel de CEKO dit meerdere malen heeft benoemd, lijkt dit fenomeen nog altijd voort te bestaan.

Ander door de CEKO benoemd punt zijn de onderbouwingen van de beoordelingen. Deze zijn gedurende de looptijd van het huidige BKO wel duidelijk verbeterd. Het komt echter nog altijd voor dat de onderbouwing en de beoordeling op een standaard niet consistent lijken. Meestal omdat een visitatiecommissie een goede beoordeling geeft, terwijl uit de onderbouwing blijkt dat er in principe gewoon wordt voldaan aan vereisten. Bij een goede beoordeling is echter gewenst dat uit de onderbouwing blijkt dat een onderzoekseenheid meer dan gewoon voldoende presteert. Een enkele keer wordt er juist veel kritiek gegeven, maar leidt dit niet

tot een onvoldoende. Dat kan, maar een uitgebreidere argumentatie voor de uiteindelijke voldoende zou in die gevallen gepast zijn.

Er zijn meerdere opties om (schijnbare) inconsistenties in de toekomst te voorkomen. Allereerst is en blijft het belangrijk dat een visitatiecommissie de onderbouwing van een beoordeling voorziet van voldoende concrete voorbeelden, waarbij voldoende zowel duidt op het aantal als de mate van concreetheid. Daarnaast kunnen als onderdeel van, of in het verlengde van de implementatie van het nieuwe BKO duidelijke omschrijvingen worden gemaakt voor wanneer een standaard als voldoende, als goed of als excellent zou moeten worden beoordeeld. Ook zou het helpen als visitatiecommissies meerdere onderzoekseenheden beoordelen, zodat zij kunnen vergelijken of er echt sprake is van meer dan voldoende presteren.

#### 6.4 Indicatoren voor kwaliteit van praktijkgericht onderzoek

Het huidige BKO bevat geen overzicht van concrete indicatoren voor kwaliteit van praktijkgericht onderzoek. In haar advies [Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat](#) (2017) geeft de Commissie Pijlman wel een handreiking voor nadere invulling van standaard 3. Daarnaast adviseert zij de Vereniging Hogescholen om werk te maken van verdere concretisering op domeinniveau. Ook de CEKO heeft dit meerdere malen geadviseerd. Tot een concrete set is het echter (nog) niet gekomen.

Uit de visitatierapporten blijkt dat met name op standaard 3 (standaarden in het vakgebied) en standaard 4 (relevantie op de drie eerder genoemde vlakken) behoefte is aan concrete en vooral ook bij het praktijkgericht onderzoek passende indicatoren: vele visitatiecommissies constateren dat de door de onderzoekseenheden gehanteerde indicatoren, zoals bijvoorbeeld het aantal wetenschappelijke publicaties, niet goed passen bij praktijkgericht onderzoek (zie ook de analyse van Vladimir Bartelds op pagina 46 tot en met 48).

Mede naar aanleiding van het advies van de commissie Pijlman heeft lector Harry van Vliet van de Hogeschool van Amsterdam samen met onder andere onderzoekers van Saxion onderzocht welke indicatoren worden of zouden kunnen worden gebruikt voor het beschrijven van de doorwerking van praktijkgericht onderzoek. De resultaten van het onderzoek zijn beschikbaar via de website [Doorwerking HBO onderzoek – Ondersteuning bij het verbeteren van de doorwerking van onderzoek aan hogescholen \(doorwerking-hbo-onderzoek.nl\)](#). Naast een uitgebreid overzicht van indicatoren, zijn op de website ook tools voor verbetering van doorwerking te vinden, en blogs en kennisclips. In het kader op pagina 42 tot en met 44 reflecteert Harry van Vliet op het begrip doorwerking.

## 6.5 Het visitatierapport

De visitatiecommissie baseert haar beoordeling op informatie in het zelfevaluatie-rapport<sup>6</sup>, alsmede informatie die zij ophaalt tijdens de visitatie. Zij legt haar beoordeling, inclusief onderbouwing, vast in een visitatierapport. Het huidige BKO kent geen verplicht format voor het visitatierapport. In de praktijk varieert de opbouw en inhoud ervan dan ook behoorlijk.

Essentieel is dat het visitatierapport zelfstandig leesbaar is. Omdat de zelfevaluatie-rapporten – met informatie over de historie van de onderzoekseenheid, de focus, de samenwerkingspartners, allerhande kengetallen en meer – niet langer openbaar worden gemaakt, moet er op basis van het visitatierapport zélf duidelijk zijn wat de context is. Concrete voorbeelden uit het zelfevaluatie-rapport en/of het visitatiebezoek zijn dan ook onmisbaar in het visitatierapport.

Ook is het belangrijk dat wordt teruggekomen op de vorige visitatie: onderdeel van goede kwaliteitszorg is immers om periodiek te evalueren wat er is gebeurd met adviezen en of er vooruitgang is geboekt op gesignaleerde verbeterpunten. De zelfstandige leesbaarheid is ook in dit kader belangrijk: zonder context kan het lastig zijn om te beoordelen in hoeverre adviezen nog actueel zijn, dan wel verbetering is gerealiseerd.

Andere punten die de leesbaarheid en bruikbaarheid van een rapport ten goede komen zijn:

- Een management samenvatting met daarin de belangrijkste conclusies en bevindingen, de beoordelingen op de standaarden (inclusief eindoordeel) en de belangrijkste aanbevelingen;
- Goede vindbaarheid van de adviezen (hetzij door per hoofdstuk de adviezen te bundelen, hetzij door ze aan het begin of het eind allemaal op te sommen);
- Heldere cijfers en tabellen om informatie overzichtelijk weer te geven.

In de beginperiode constateerde de CEKO dat de kwaliteit van de visitatierapporten lang niet altijd op orde was. De afgelopen jaren is er echter veel verbeterd en inmiddels voldoen vrijwel alle rapporten. Hogescholen die in de beginperiode al goede visitatierapporten opleverden, zijn bovendien verder verbeterd. Slechts een enkele hogeschool leverde recentelijk nog een rapport dat niet voldeed. Daarbij valt op dat rapporten die door een secretaris van een extern bureau zijn geschreven eigenlijk altijd voldoende zijn.

6 Het huidige BKO kent geen verplicht format voor het zelfevaluatie-rapport of de opzet van de visitatie. In het verleden werden zelfevaluatie-rapporten openbaar gemaakt, maar dit is onder het huidige BKO niet meer het geval. Omdat bleek dat onderzoekseenheden wel behoefte hebben aan richtlijnen dan wel vergelijkingsmateriaal, heeft het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg Onderzoek in een handreiking over het visitatietraject gemaakt (welke handreiking is gebaseerd op een document van Avans Hogeschool). In de handreiking zijn ook richtlijnen opgenomen voor het maken van het evaluatie-rapport. De opzet van de visitatiebezoeken zijn steeds als bijlage opgenomen in de visitatierapporten.

## 6.6 Reactie van het CvB

De laatste stap in het visitatietraject – en de eerste stap in verdere verbetering van de kwaliteit – is de reactie van het College van Bestuur (CvB) op de uitkomsten van de visitatie. In een goede reactie wordt niet enkel de visitatiecommissie bedankt voor haar werk en haar oordeel, maar wordt vooral ook ingegaan op de bevindingen, conclusies en adviezen.

Concreet zou in een bestuurlijke reactie moeten worden benoemd:

- Of het CvB de bevindingen herkent en de conclusies deelt (en als niet, waarom niet);
- Wat er met de adviezen wordt gedaan (het niet opvolgen van een advies is ook een optie, een argumentatie voor die keuze is dan wel vereist).

Ten opzichte van de beginperiode van het huidige BKO ziet de CEKO een duidelijke verbetering van die bestuurlijke reactie. Al is er nog altijd veel variatie: sommige bestuurlijke reacties bevatten een compleet plan van aanpak voor het opvolgen van de adviezen, andere noemen weinig meer dan dat men aan de slag gaat met het opvolgen van de adviezen, zonder dat daarbij wordt aangegeven hoe of wanneer. Een dergelijke weinig inhoudelijke reactie is voor de CEKO een signaal dat het eigenaarschap van het onderzoek nog niet bij alle CvB's voldoende is belegd.

# Naar een ontwikkelingsgericht kader

Interview met Prof. dr. Saskia Brand-Gruwel, voorzitter Werkgroep Nieuw BKO

Onder leiding van Saskia Brand-Gruwel ging in 2021 de Werkgroep Nieuw BKO van start, een werkgroep bestaande uit bestuurders, lectoren en kwaliteitsmedewerkers. Saskia: 'Het was goed om die diversiteit in de groep te hebben. Het perspectief van een bestuurder is anders dan dat van een lector of een kwaliteitsmedewerker. Dat leverde waardevolle gesprekken op.'

De opdracht aan de werkgroep: het kwaliteitskader in lijn brengen met ontwikkelingen in het praktijkgericht onderzoek. Geen totaal nieuw kader dus, maar wel enkele belangrijke veranderingen. 'Het praktijkgerichte onderzoek bij hogescholen heeft nog een korte geschiedenis, maar het is de afgelopen 20 jaar flink gegroeid en volwassen geworden. De basiskwaliteit is op orde, zo blijkt uit de visitaties van de afgelopen jaren. Waar in eerdere kaders nadruk lag op controle – doe je de juiste dingen en doe je dat op een goede manier? – is het nu tijd om nadruk te leggen op ontwikkeling.'

---

***'Bij een 4-puntsschaal schiet een visitatiecommissie al snel in een beoordelingsmodus: moet het een voldoende zijn, een goed, of zelfs een excellent? Daardoor is er minder ruimte voor een ontwikkelingsgericht gesprek.'***

---

Die nadruk op ontwikkeling komt terug in de hele opzet van het BKO bijvoorbeeld in de beoordelingsschaal, die versimpeld gaat worden. 'Bij een 4-puntsschaal schiet een visitatiecommissie al snel in een beoordelingsmodus: moet het een voldoende zijn, een goed, of zelfs een excellent? Daardoor is er minder ruimte voor een ontwikkelingsgericht gesprek dat we juist willen stimuleren. Niet voor niets wordt bij onderwijsvisitaties gewerkt met een 2-puntsschaal. Als een eenheid bovengemiddeld goed presteert, kan dat prima worden benoemd in het evaluatierapport, daar is niet perse een 4-puntsschaal voor nodig. De meningen lopen uiteen of de beoordelingsschaal teruggebracht moet worden naar een 2-puntsschaal of 3-puntsschaal. Uiteindelijk is in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen besloten dat een 3-puntsschaal opgenomen wordt in het nieuwe BKO. Dit is passend bij het ontwikkelgerichte karakter en met een stimulans om de kwaliteitszorg te verbeteren.'

Een andere verandering ten opzichte van het huidige kader betreft standaard 5, die gaat over kwaliteitszorg. 'In het nieuwe kader wordt kwaliteitszorg niet langer als iets opzichzelfstaands gezien, maar als onderdeel van de andere standaarden. Dat is veel logischer: als je bijvoorbeeld kijkt naar de kwaliteit van de doorwerking van het onderzoek, dan kijk je in het verlengde daarvan ook naar wat een eenheid doet om die kwaliteit te verbeteren.'

---

## **'Vanuit de hogescholen is er behoefte aan een CEKO die dichter bij het onderzoek staat.'**

---

Ook de invulling van de Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek (CEKO) verandert enigszins. 'Vanuit de hogescholen is er behoefte aan een CEKO die dichter bij het onderzoek staat. Dit krijgt vorm door meer mensen vanuit het hbo aan te stellen als lid. Daarnaast kan de nieuwe CEKO worden gevraagd de inzichten die zij opdoet bij het monitoren van de uitvoering van het BKO te vertalen naar adviezen voor individuele hogescholen en kunnen hogescholen adviezen vragen aan het CEKO'

Tot slot bevat het nieuwe BKO enkele concrete toevoegingen: een tabel met basis- en keuze-indicatoren voor de doorwerking in het onderwijs, de beroepspraktijk en het kennisdomein, met aandacht voor opbrengsten, gebruik en waardering; en formats voor zelfevaluatie- en visitatierapporten. 'Deze toevoegingen zijn niet bedoeld als aanscherping van de richtlijnen, maar veel meer als leidraad. Ze moeten het voor de eenheden makkelijker maken om op een goede manier te rapporteren over de kwaliteit van het onderzoek.'

Saskia ziet het nieuwe BKO als een belangrijke stap voorwaarts voor de kwaliteitszorg in het praktijkgericht onderzoek, maar er blijft natuurlijk altijd iets te wensen over. 'Er zijn nu nog aparte kwaliteitskaders voor de Centres of Expertise en de te starten Professional Doctorate trajecten. Dat levert, als we niet oppassen, veel dubbel werk op voor lectoren. Het zou mooi zijn als de verschillende kaders in de toekomst samen kunnen worden gebracht.'



*Prof. dr. Saskia Brand-Gruwel is sinds 2019 lid van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool, met als portefeuilles onderwijs en onderzoek. Zij is haar gehele carrière al werkzaam in het hoger onderwijs. Sinds 2012 is zij hoogleraar Onderwijswetenschappen aan de Open Universiteit in Heerlen, waar zij van 2015 tot 2019 tevens de functie van decaan van de faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen vervulde. In veel van haar functies speelden kwaliteit van onderzoek en kwaliteitszorg een belangrijke rol.*



## Bijlage 1 Leden CEKO



**Frank van der Duijn Schouten (voorzitter)** is opgeleid als wiskundige aan de Vrije Universiteit Amsterdam en heeft ruime ervaring in het bestuur van instellingen van hoger onderwijs.

Zo was hij onder meer rector van Tilburg University en van de Vrije Universiteit Amsterdam en interim-rector van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vaak maakte hij deel uit van visitatiecommissies die tot taak hadden de kwaliteitssystemen van instellingen van hoger onderwijs in Vlaanderen en Nederland te beoordelen. Hij was toezichthouder bij Fontys Hogescholen en maakt thans deel uit van de Raad van Toezicht van de Universiteit Utrecht. Sinds 1 november 2021 is hij interim-voorzitter van het College van Bestuur van de Open Universiteit.



**Kathelijne van Kammen** is directielid en plaatsvervangend directeur bij de Politieacademie, met de portefeuilles onderwijs en onderzoek. Zij werkte eerder bij de Universiteit Utrecht en

de HAN University of Applied Sciences o.a. als programmamanager en directeur, en was voorzitter van het Sectorale Advies College Sociale Studies. Zij heeft ruime ervaring met kwaliteitszorg en met de verbinding tussen hoger beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek.



**Sandra van Thiel** was tot begin 2020 hoogleraar bestuurskunde en vice-decaan onderzoek van de Faculteit Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Sinds

mei 2020 is zij hoogleraar publiek management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Zij brengt verschillende expertises in binnen de CEKO: ze geeft les in onderzoeksmethoden en heeft persoonlijk ervaring met onderzoek-visitaties, zowel als lid van visitatiecommissies maar ook als directeur van een onderzoeksinstituut dat recent werd gevisiteerd.



**Jos Willems** werkte bij het IOWO op het terrein van onderwijs-vernieuwing en kwaliteitszorg en was daarvan ook directeur. Van 2002 tot 2010 was hij lid van het college van bestuur van Zuyd

Hogeschool, met als portefeuilles onderwijs, onderzoek, studentzaken 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.



**Sikko Wittermans** is werkzaam binnen ASLML 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.

Het secretariaat van het CEKO werd in 2021 gevoerd door Emiel de Groot en Ellen Willemse. Beiden zijn werkzaam bij het bureau van de Vereniging Hogescholen.

Vereniging Hogescholen  
Prinsessegracht 21  
2514 AP Den Haag  
Telefoon (070)

vereniginghogescholen.nl  
@Ver\_Hogescholen

Augustus 2022

